

Tillit inom organisationen: En kvalitativ studie om ledarskapets roll i främjandet av tillit bland medarbetare

Trust within the organization: A qualitative study about the role of leadership in fostering trust among employees

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin 2023

Students: Rachel Ahmed, Martina Touma & Sandro Esho

Handledare: Christoffer Axell

Examinator: Rune Wigblad

**Tillit inom organisation: En kvalitativ studie om ledarskapets roll i främjandet av tillit
bland medarbetare**


Examensrapport inlämnad av Rachel Ahmed, Martina Touma och Sandro Esho till Högskolan i Skövde, för kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

[2023-06-12]

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: 

Namnförtydligande: Rachel Ahmed

Signerat: 

Namnförtydligande: Martina Touma

Signerat: Sandro Esho

Namnförtydligande: Sandro Esho

Förord

Vi vill börja med att uttrycka vår djupa tacksamhet till alla respondenter som vänligt och öppet deltog i intervjuerna som är grunden för våra studieresultat. Det var ert engagemang och samarbete som gjorde det möjligt för oss att samla in och analysera viktiga data, och för detta är vi oerhört tacksamma. Vidare vill vi tacka vår handledare, Christoffer Axell, för hans stöd och råd under hela arbetet. Avslutningsvis vill vi tacka vår examinator, Rune Wigblad, för den betydande hjälp du har gett oss under arbetets gång.

Rachel Ahmed, Martina Touma & Sandro Esho

[2023-06-12]

Sammanfattning

Bakgrund och problem: Denna studie diskuterar betydelsen av organisatorisk tillit med fokus på ledarens roll som är avgörande roll i främjandet av tillit bland medarbetare. Tillit är även kopplat till kooperativ konflikthantering och förändringsorienterat ledarskap för att upprätthålla hög kvalitet och effektivitet. Tillit påverkar även samarbetsbeteende, gemenskap, engagemang och lojalitet hos medarbetare. Mellanchefer bör därför sträva efter att främja tillit bland sina medarbetare för att organisationen som helhet ska lyckas.

Syfte och metod: Det primära syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur mellanchefer arbetar med att främja tillit bland medarbetare. Studien utgår från teorin om situationsanpassat ledarskap med avvägning mellan uppgifts-, relations-, och förändringsorienterat ledarskap. Metoden som har använts är en kvalitativ empirisk ansats i form av intervjuer med sju verksamma mellanchefer i olika kommuner runt om i Sverige.

Resultat: Samtliga respondenter utövade situationsanpassat ledarskap och sex respondenter kan relatera till förändringsorienterat ledarskap. Tre av respondenterna gjorde avvägning mellan uppgifts- och relationsorienterat ledarskap. Dock fyra respondenter prioriterade relationen före uppgiften vilket avviker från teorin om förändringsorienterat ledarskap. Samtliga respondenter var eniga om att kommunikation och sårbart ledarskap är viktigt i skapandet av tillit. Alla respondenter arbetade aktivt med medarbetarskapshjulet och lyfte fram vikten av konflikthantering. Dock visade resultaten på avvikelser i respondenternas konflikthanteringsstrategier jämfört med vad som rekommenderas i litteraturen.

Slutsats: Ställningstagandet som stöds av tre respondenter bidrar inte bara till att skapa tillit utan också för att nå organisationens mål. Mellanchefer ska arbeta aktivt med kommunikation, men samtidigt göra sig sårbara för att skapa tillit. För att vidare bevara och förstärka tilliten krävs aktivt arbete med medarbetarskapshjulet, men minst lika viktigt är konflikthanteringsstrategier i främjandet av tillit bland medarbetare.

Nyckelord: Ledarskap, tillit, medarbetarskap och konflikthantering

Abstract

Background and problem: This study discusses the significance of organizational trust with a focus on the leader's role, which is crucial in fostering trust among employees. Trust is also linked to cooperative conflict management and change-oriented leadership to maintain high quality and effectiveness. Trust also influences collaborative behavior, a sense of community, employee engagement, and loyalty. Therefore, middle managers should strive to promote trust among their employees for the overall success of the organization.

Purpose and method: The primary purpose of this study is to describe and analyze how middle managers work to promote trust among employees. The study is based on the theory of situational leadership, balancing task-oriented, relationship-oriented, and change-oriented leadership. The method used is a qualitative empirical approach through interviews with seven active middle managers in various municipalities across Sweden.

Results: All respondents practiced situational leadership, and six respondents could relate to change-oriented leadership. Three of the respondents balanced task-oriented and relationship-oriented leadership. However, four respondents prioritized the relationship over the task, which deviates from the theory of change-oriented leadership. All respondents agreed that communication and vulnerable leadership are important in building trust. All respondents actively worked with the employee engagement wheel and emphasized the importance of conflict management. However, the results showed deviations in the respondents' conflict management strategies compared to what is recommended in the literature.

Conclusion: The approach supported by three respondents not only contributes to building trust but also to achieving the organization's goals. Middle managers should actively work on communication while also making themselves vulnerable to create trust. To further maintain and strengthen trust, active work with the employee engagement wheel is required. However, equally important are conflict management strategies in promoting trust among employees.

Keywords: Leadership, trust, teamwork and conflict management.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Problemformulering.....	6
1.4 Frågeställning.....	6
1.5 Syfte.....	7
1.6 Avgränsning.....	7
1.7 Förväntade Resultat.....	7
2. Teoretisk Referensram.....	8
2.1 Ledarskap.....	8
2.1.1 Situationsanpassat Ledarskap.....	10
2.1.2 Uppgiftsorienterat Ledarskap.....	12
2.1.3 Relationsorienterat Ledarskap.....	13
2.1.4 Förändringsorienterat Ledarskap.....	14
2.2 Tillitsskapande.....	17
2.3 Medarbetarskap.....	19
2.4 Konflikthantering.....	21
2.5 Konceptuellt Ramverk.....	22
3. Metod.....	25
3.1 Metod översikt.....	25
3.2 Arbetsprocess.....	25
3.3 Forskningsansats.....	26
3.4 Datainsamling.....	27
3.4.1 Framtagning av intervjuguide.....	27
3.4.2 Semistrukturerade intervjuer.....	27
3.4.3 Urvalsmetod.....	28
3.4.4 Genomförande av Intervjuer.....	29
3.5 Analysmetod.....	30
3.6 Trovärdighet och Tillförlitlighet.....	32
3.7 Forskningsetiska Aspekter.....	33
4. Empiri.....	35
4.1 Empiriskt Översikt.....	35
4.2 Mellanchefernas Uppfattning och Utövandet av Ledarskap.....	36
4.3 Mellanchefernas Uppfattning om Skapandet av Tillit.....	39
4.4 Mellanchefernas Uppfattning om Medarbetarskap.....	41
4.5 Mellanchefernas uppfattning om konflikter.....	44

5. Analys.....	47
5.1 Ledarskap.....	47
5.2 Tillitsskapande.....	49
5.3 Medarbetarskap.....	51
5.4 Konflikthantering.....	53
6. Diskussion.....	55
6.1 Tolkning av resultatet i relation till tidigare studier.....	55
6.2 Studiens Bidrag.....	58
6.3 Förslag till Framtida Studier.....	59
7. Slutsats.....	61
Referenser	
Bilaga 1: Intervjuguide för mellanchefer	
Bilaga 2: Informationsbrev till intervju	
Bilaga 3: Egna reflektioner av Rachel Ahmed	
Bilaga 4: Egna reflektioner av Martina Touma	
Bilaga 5: Egna reflektioner av Sandro Esho	

1. Inledning

I det första kapitlet beskrivs först bakgrunden till området följet av problembeskrivning som studien undersöker. Studien undersöker hur mellanchefer arbetar med att främja tillit bland medarbetarna.

1.1 Problembakgrund

Dagens samhälle och arbetsliv är präglade av kontinuerliga förändringar, vilket innebär att organisationen och ledarskapet behöver ständigt anpassa sig till nya krav. Under de senaste årtiondena har det skett en utvidgning av litteraturen och teorierna kring ledarskap. Detta har väckt ett stort intresse för chefer och hur de utövar ledarskapet både inom den privata och den offentliga sektorn (Jacobsen & Thorsvik, 2021). En term som har fått en ökad betydelse inom ledarskapslitteraturen är tillit, där fokus särskilt riktas mot relationen mellan ledare och medarbetare i en organisatorisk kontext. Tillit ses som en av de viktigaste komponenterna inom ledarskapet, där ledaren har en central roll som påverkar effektiviteten i organisationens alla nivåer (Burke m.fl., 2007).

Begreppet tillit enligt Gara & La Porte (2020) innehåller ett element av osäkerhet som byggs upp på grundval av explicita och gemensamma handlingar oavsett om de leder till tillfredsställande resultat eller inte. Tillit kan uppstå mellan två personer, men ibland kan den också vara ensidig. Tilliten är den ring som binder samman och harmoniserar kreativa och destruktiva krafter. Den är avgörande för att kunna hantera en organisations sårbarhet och begränsningar på organisatorisk eller mänsklig nivå. En organisations effektivitet bestäms av en kombination av olika sammanvävda faktorer med varandra. Genom tillitsprocessen är dessa faktorer ansvariga för samspelet mellan enskilda medlemmar och grupper (formella eller informella), liksom för den organisationsstruktur som stödjer detta samspel (Gara & La Porte, 2020).

Förbättringen av organisatorisk produktivitet kan uppnås genom organisatorisk tillit där deltagande ledningsstilar föredras och professionalismen ökar. Organisatorisk tillit är viktigt

för att organisationen ska kunna säkerställa hög kvalitet och effektivitet i en dynamisk ekonomisk miljö med ökande kundkrav och hård konkurrens (Karadağ, 2015).

Dubey m.fl. (2023) skriver att globaliseringen har resulterat i att ledarskapet övergått från att betraktas som en individuell färdighet som innehas av ett fåtal personer i toppen av hierarkin till att bli en organisatorisk färdighet. Effektiva ledare bör eftersträva att maximera sina medarbetares prestationer för att nå organisationens mål, oavsett organisationens storlek eller struktur. I andra ord, förmågan att motivera en organisations personal är ett kännetecken för effektivt ledarskap (Dubey m.fl., 2023). Ur liknande synsätt förklarar Yusnita (2022) att en organisations framgång beror på ledarskapets kvalitet och på de tillgängliga resurserna inom organisationen. I det avseendet har ledaren nyckelroll gällande sin inverkan på sina medarbetare i att uppnå önskat resultat (Yusnita, 2022). Det är sålunda chefs ansvar menar Andersson m.fl. (2020) i att skapa förutsättningar för de medarbetarna så att de kan utföra sina uppgifter på ett så effektivt sätt så möjligt. Det här innebär att utövandet av ledarskap är inte bara viktig för chefer i toppen utan här inkluderas även mellanchefer. Dessa har även en betydande roll för den organisatoriska produktiviteten, effektiviteten och kvaliteten genom det facto dess inverkan på medarbetarnas resultat.

1.2 Problemdiskussion

Tillit mellan medarbetare och organisationens ledning bidrar till ökad effektivitet och produktivitet, minskad konflikt och ökad innovation. Det är en komplex och dynamisk process som utvecklas genom en kombination av faktorer, inklusive kompetens, integritet, interpersonella färdigheter och organisationens ledningsstil (Gara & La Porte, 2020). Organisations ledningsbeteenden är relaterad till olika ledarskapsstilar. Till exempel nämner Yukl & Kaulio (2012), uppgifts-, relations-, och förändringsorienterat samt situationsanpassat ledarskap. Younas m.fl. (2021) har utforskat inkluderande ledarskap, nära besläktat med relationsorienterat ledarskap och som främjar förändringsorienterat ledarskap. Tillämpnings processen "partnering for performance" noterades av Lynch m.fl. (2018) vilket möjliggör för en situationsanpassad ledare att analysera medarbetarens förmåga i genomförandet av arbetsuppgifterna på ett effektivt sätt. Denna studie fokuserar sålunda på att främja tillit bland medarbetare genom att undersöka hur mellanchefer kan använda en situationsanpassad ledarstil med avvägning mellan uppgifts-, relations-, och förändringsorienterat ledarskap.

Vidare skriver Gara & La Porte (2020) att det finns ett nära samband mellan tillit som skapas av organisationens kultur och den interna kommunikationen, samt de feedback-processer som pågår mellan dem. En organisations mervärde kan därför härledas till dess sociala och relationella kapital, vilket består av de relationer som individer skapar med sin omgivning. I andra ord, nyckeln till en framgångsrik utbytesprocess i organisationer ligger i kommunikationen mellan olika aktörer, vilket har en betydande inverkan på organisationens beteende (Gara & La Porte, 2020). Det är viktigt att mellanchefer har en bra kommunikationsförmåga för att främja dialog, tillit inom arbetsgrupper och driva en kunskapsomvandling på tre nivåer; individ-, grupp- och organisationsnivå (Berraies, 2019).

Tillit i organisatorisk kontext har även lyfts fram av andra forskare som har bidragit med definitioner och som förhåller sig just till ledarskapet. Följande två definitioner anses vara lämpliga i denna studie 1) *“Tilliten är det psykologiska tillstånd där anställda utvecklar positiva intentioner gentemot sina gruppledare”* (Malik m.fl., 2022) *“...ett psykologiskt tillstånd som innefattar avsikten att acceptera sårbarhet baserat på positiva förväntningar på en annan persons avsikter eller beteende”* (Eluwole m.fl., 2022). Begreppet tillit fyller en viktig funktion i alla aspekter inom det sociala livet. Oavsett vilken social process det handlar om är tillit en grundläggande komponent (Zhang m.fl., 2008). Tillit är något som byggs upp mellan medarbetare och ledare och medarbetare sinsemellan (Malik m.fl., 2022). Det här innebär att kommunikation är en central del i tillitsskapande, men också handlar om att person som skapar tillit bör vara beredd på att göra sig sårbar. Tillit sker också i ett samspel mellan mellanchefer och medarbetare vilket också är i linje med (Gara & La Porte, 2020), nämligen att det kan uppstå mellan två eller ensidigt från till exempel en mellanchefer i främjandet av tillit.

Ur ett organisationsperspektiv utgör tillit det sociala kittet som binder samman olika organisatoriska beteenden och strukturer, inklusive engagemang, samarbete och medarbetarnas delaktighet för att uppnå resultat (Gara & La Porte, 2020). På liknande sätt lyfter Zhang m.fl. (2008) att i organisatoriskt sammanhang har det visat sig att tillit påverkar resultat såsom organisatoriskt samarbetsbeteende, gemenskap, engagemang och medarbetarnas lojalitet. Således bör varje arbetsgivare eftersträva i att bygga upp medarbetarnas tillit inom organisationen (Zhang m.fl., 2008). Utvecklingen av medarbetarskapet kan relateras till modellen medarbetarskapshjulet (Tengblad & Hällsten, 2006). Denna modell har fyra begreppspår, *förtroende och öppenhet, gemenskap och*

samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga och syftar till att belysa en självförstärkande utvecklingsprocess för till exempel mellanchefer (Andersson m.fl., 2020). Tilliten är därmed en grundläggande faktor som påverkar organisationens funktion och framgång, genom att forma medarbetarnas beteende och engagemang i organisationen (Gara & La Porte, 2020). Tolkningen av denna modell är att den kan användas av mellanchefer som ett verktyg för att utveckla sina medarbetare och där modellen utgår från att det finns tillit.

Vidare förklarar Jacobsen & Thorsvik (2021) att om tilliten saknas bland medarbetarna, kan det resultera i att de drar sig ur samarbetet med varandra och att gruppen löses upp. Dessutom har flera studier påvisat att tilliten är viktig för att hålla samman arbetsgrupper, "*Ju mer tillit, desto mer samarbete och mindre konflikt*" (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Ur liknande synsätt förklarar Malik m.fl. (2022) att bristande tillit kan leda till konsekvenser som bland annat minskad produktivitet, kvalitet, informationsutbyte, återkoppling och arbetsmoral samt medför till ökade konflikter mellan medarbetare.

Caesens m.fl. (2019) gav två definitioner på relation- och uppgiftskonflikter. Relationskonflikter definieras som "*interpersonella inkompatibiliteter mellan gruppmedlemmar, som vanligtvis innebär spänningar, fientlighet och annoyance*". Personlig smak, politiska preferenser, värderingar och interpersonell stil är exempel på relationskonflikter. Uppgiftskonflikter definieras som "*olikheter mellan gruppmedlemmar om de uppgifter som ska utföras, inklusive olika åsikter och idéer*" (Caesens m.fl., 2019). Vidare rekommenderar Tonnquist (2018) att konflikter bör lösas så snart de uppstår. Om konflikter ignoreras växer dessa större och blir svåra att lösa (Tonnquist 2018). Konflikthantering är en annan central del i främjandet av tillit. Om konflikter ignoreras, leder det till mindre tillit vilket i sin tur kan försvåra arbetet med medarbetarskapshjulet.

En bidragande faktor till organisationers positiva resultat enligt Jacobsen & Thorsvik (2021) är bra arbetsmiljö. En sådan arbetsplats är utmärkande i att medarbetarna har ett gemensamt intresse i att upprätthålla goda sociala relationer. I kontrast till detta skriver Rožman och Štrukelj (2021) att medarbetares mycket låga arbetsengagemang och effektivitet beror oftast på att många organisationer ignorerar organisationsklimatet. Organisationsklimatet har stor inverkan på medarbetares attityder, beteenden och välbefinnande. Följaktligen är det direkt kopplat till medarbetarnas motivation, delaktighet och engagemang i arbetet. Även andra

faktorer påverkas såsom problemlösning, lärande, kommunikation och innovationsprocesser inom organisationen (Rožman & Štrukelj, 2021). På liknande sätt lyfter Zhang m.fl. (2008) fram att tillit förblir en utmaning för många arbetsgivare gällande utveckling och bibehållande av medarbetares lojalitet. Det här betyder att aspekterna som har lyfts fram (ledarskapsrollen, tillitsskapande, medarbetarskapshjulet och konflikthantering) är inkluderande i organisationsklimatet och är något som mellanchefer bör beakta i det vardagliga arbetslivet.

Flera forskare har bidragit till ökat förståelse för tilliten i en organisatorisk kontext. Dock har författarna i denna studie upptäckt en kunskapslucka. Den lucka handlar till större delen om länken mellan de två klassiska indelningarna, uppgifts- och relationsorienterat ledarskap (Andersson m.fl., 2020) samt förändringsorienterat och situationsanpassat ledarskap (Yukl & Kaulio, 2012) i relation till skapandet av tillit (kommunikation och sårbarhet) följt av medarbetarskapshjulet och konflikthantering.

Till exempel studerade Gara & La Porte (2020) samband mellan tillit och den interna kommunikationen, men för ingen diskussion om uppgifts- och relationsorienterat ledarskap och inte heller medarbetarskapshjulet och konflikthantering. Malik m.fl. (2022) studerade medarbetarnas uppfattning om och tilliten gentemot sina mellanchefer. Malik m.fl. studie fokuserar på den etiska ledarskapsstilen som är nära besläktat med relationsorienterat ledarskap och diskuterade vikten av kommunikation. Dock fördes ingen diskussion om uppgiftsorienterat ledarskap, termen konflikt benämns endast en gång i artikeln och därmed inte de olika konflikthanteringsstrategier som en mellanchefer kan arbeta med.

På liknande sätt undersökte Eluwole m.fl. (2022) främjandet av tillit i en organisatorisk kontext och den etiska ledarskapsstilen. Studien fann en relation mellan denna stil och främjandet av tillit. Kommunikationsaspekten lyfts fram i studien, men inte medarbetarskapshjulet och heller inte konflikthantering. Det är också nämnvärt att ingen av studierna (Malik m.fl., 2022; Eluwole m.fl., 2022) lyfter fram sårbarhetsaspekten i relation till ledarskapsrollen och tillitsaspekten. Därmed blir denna länk ett intressant studerings objekt det vill säga hur mellanchefer arbetar i främjandet av tillit i praktiken med avseendet på de aspekter som benämns.

Noterbart är att tillit är en komplex och dynamisk process som utvecklas genom en kombination av faktorer (Gara & La Porte, 2020). Med det sagt är inte studiens intention att

avhandla alla aspekter kring tilliten då det är ett komplext ämne att studera. Istället har författarna utifrån den egna uppfattningen valt aspekter som känts mer eller mindre rimliga, relevanta och som har saknat diskussion (länken) om inom den senaste forskningen.

1.3 Problemformulering

Tillit är en viktig faktor som kan öka medarbetarnas motivationsförmåga, men för att uppnå detta måste det främjas och stimuleras genom riktade metoder som syftar till att vägleda och samordna både medarbetare och team (Gara & La Porte, 2020). En organisations effektivitet bestäms därför av en kombination av olika sammanvävda faktorer med varandra genom tillitsprocessen. Ansvar i att säkerställa denna tillitsprocess ligger på ledarskapet, det vill säga samspelet mellan enskilda medlemmar och grupper inom en organisation.

Vikten av organisatorisk tillit (Gara & La Porte, 2020; Zhang m.fl. 2008; Karadağ, 2015) har lyfts fram där en bidragande faktor till sådan framgång är ledarskapets roll (Andersson m.fl., 2020) och bra arbetsmiljö (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Dock är det svårt att maximera framgången om organisationens arbetsmiljö ignoreras (Rožman & Štrukelj, 2021) som ju till följd av ledarskapets utmanande roll (Zhang m.fl., 2008) eller bristande ansvar (Andersson m.fl., 2020). En organisations framgång kan relateras till hur väl medarbetarna är engagerade och effektiva i sina arbeten. Ledarskapets roll i det sammanhanget har en direkt påverkan på resultatet genom att skapa organisatoriskt samarbetsbeteende, gemenskap, engagemang och lojalitet hos medarbetarna. Länken mellan ledarskapet, medarbetare och tillit (Arghode m.fl., 2021; Islam m.fl., 2021; Malik m.fl., 2022; Eluwole m.fl., 2022) har synliggjorts.

1.4 Frågeställning

Studiens ämnen undersöka hur mellanchefer arbetar med att främja tillit bland sina medarbetare. Detta är en betydelsefull fråga att ta upp eftersom det har en inverkan på medarbetarnas prestation, vilket i sin tur påverkar organisationernas framgång med att uppnå sina uppdrag och mål i en omgivning som präglas av ständiga förändringar. Med utgångspunkt från den tidigare diskussionen har följande forskningsfråga formulerats:

Hur arbetar mellanchefer med främjandet av tillit bland medarbetare?

1.5 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur mellanchefer arbetar med att främja tilliten bland medarbetarna i praktiken. Detta med utgångspunkt i situationsanpassat ledarskap med avvägning mellan uppgifts-, relations-, och förändringsorienterat ledarskap. Detta följt av tillitsskapande, medarbetarskapshjulet och konflikthantering.

1.6 Avgränsning

Avgränsningar som görs i denna studie är följande. Den första avgränsningen är att endast intervjua mellanchefer och inte högre upp i hierarkin. Motiveringen är att mellanchefer arbetar nära sina medarbetare och därmed förväntas ha kunskaper inom vårt forskningsområde. Den andra avgränsningen görs till endast situationsanpassat ledarskap med avvägning mellan uppgifts-, relations-, och förändringsorienterat ledarskap och inte andra ledarskapsstilar som till exempel etiskt- och karismatiskt med flera. När det gäller tillit aspekten avgränsas den till att endast behandla kommunikation och sårbarhet. Dessutom görs avgränsning till medarbetarskapshjulet som modell, och ingen annan modell kommer att inkluderas i studien. Slutligen görs en generell avgränsning till uppgift och relationskonflikter och inte specifika konflikter såsom mobbning eller härskartekniker med flera.

1.7 Förväntade Resultat

Föreliggande studie förväntas generera värdefulla insikter om hur ledarskap kan främja tillit inom organisationer. Trots att det finns en allmän diskussion om ledarskap och tillit, kan det finnas variationer i hur dessa faktorer påverkar medarbetares prestationer. Studien förväntas därför identifiera eventuella skillnader eller avvikelser i förhållande till tidigare litteratur och forskning, vilket kan påverka tillitsskapande i ett organisatoriskt kontext.

2. Teoretisk Referensram

Följande kapitel beskriver de teoretiska referensramar som studien analyserar insamlad data i relation till senare kapitel. Teorierna är relaterade till studieområdet och är utvalda med studiens syfte i åtanke. Dessa teorier samverkar tillsammans i att främja tillit.

I studien har teoretiska referensramar inkluderat flera aspekter, nämligen situationsanpassat ledarskap med avvägningen mellan uppgiftsorienterat, relationsorienterat och förändringsorienterat ledarskap, tillitsskapande, medarbetarskap och konflikthantering. Generellt sett väljs en teoriram för en studie baserat på flera faktorer, inklusive författarnas intresseområden, relevansen för det undersökta ämnet, litteratur och befintlig forskning. Valet av teoriram kan också påverkas av studiens syfte och frågeställning.

De teoretiska referensramarna i denna studie används för att skapa en ram eller referenspunkt för att analysera och tolka data samt för att förstå fenomenet som studeras. I detta fall kan vi förstå att teorier om ledarskap med olika aspekter valdes för att beskriva och analysera mellanchefernas beteenden och ledarskapsstil i främjandet av tillit bland medarbetarna. Teorin kan ge en vägledning för hur mellanchefernas beteenden kan påverka deras arbetsprestation, medarbetarnas engagemang och organisationens framgång.

2.1 Ledarskap

Följande avsnitt presenterar teorier om ledarskapsstilarna, situationsanpassat med avvägningen mellan uppgifts-, relations- och förändringsorienterat ledarskap.

En chef har en viktig roll när det kommer till skapandet av tillit (Nordengren & Olsen, 2006; Zigurs, 2003), men även att chefens förmåga att visa tillit gentemot sina medarbetare är avgörande (Byun m.fl, 2017; Bligh, 2017; Blenberger, 2017). Enligt Mayer m.fl. (1995), skiljer sig tillits känslan mellan människor vilket beror på att olika individer har olika erfarenheter och personliga förutsättningar. Oavsett om medarbetare förtjänar eller inte förtjänar tillit, bör en chef vara beredd på att visa tillit och göra sig sårbar (Bligh, 2017).

I denna studie kommer situationsanpassat ledarskap, de två klassiska indelningarna, uppgifts- och relationsorienterat ledarskap samt förändringsorienterat (Yukl & Kaulio, 2012) att användas. Detta i syfte att undersöka ledarskapsbeteende, eftersom varje av de tre meta kategorierna (uppgifts-, relations- och förändringsorienterat ledarskap) har ett primärt syfte och påverkan på ledarskapets effektivitet. Varje enskilda beteende kan positioneras i ett tredimensionellt fält vilket illustrerar i vilken utsträckning beteendet representerar strävan efter effektivitet i arbete, mänskliga relationer och adaptiv förändring (Yukl & Kaulio, 2012).

Enligt Mustofa & Muafi (2021) bygger teorin om situationsanpassat ledarskap på förhållandet mellan uppgiftsbeteende, relationsbeteende och medarbetarnas mognad. Det är en viktig faktor för att nå organisationens mål och har en positiv inverkan på arbetstillfredsställelse. Ledare kan bygga tillit, respekt och stolthet bland sina medarbetare. Situationsanpassat ledarskap påverkar arbetstillfredsställelse på ett positivt sätt. Det är också viktigt för en ledare att säkerställa att medarbetarna är nöjda eftersom det är deras rättighet. Ledaren spelar en avgörande roll i att upprätthålla arbetstillfredsställelse (Mustofa & Muafi, 2021).

Enligt Yukl & Kaulio (2012) är uppgiftsorienterat beteende främst inriktat på att utföra en uppgift så effektivt och säkert som möjligt. Medans beteende som betonar relationsorienterade innefattar aspekter som ömsesidig tillit, samarbete, arbetstillfredsställelse och identifikation med organisationen. Genom att undersöka och förstå dessa tre metakategorier kan författarna i denna studie få en mer komplett bild av vad som krävs för att vara en framgångsrik och effektiv ledare. De flesta teoretiker är i allmänhet överens om att uppgiftsorienterade och relationsorienterade beteenden bidrar till ledarskapets effektivitet, men de är oense om hur de påverkar medarbetare. Vissa betonar att ledarnas uppgiftsorienterade och relationsorienterade beteenden kan påverka medarbetare oberoende av varandra och additivt. Ett relationsorienterat förhållningssätt kan förbättra arbetstillfredsställelse, lagarbete och engagemang för organisationen, medan ett uppgiftsorienterat förhållningssätt kan förbättra förståelsen för rollförväntningar, bättre interaktion med medarbetare och effektivare användning av resurser. En effektiv ledare bör uppvisa situationsanpassat beteende för att uppnå båda typerna av resultat. Dessa två typer av beteende samverkar och tillsammans underlättar situationen för medarbetare (Yukl & Kaulio, 2012).

Vidarer menar Yukl & Kaulio, 2012 att när det gäller förändringsorienterat beteende, handlar det huvudsakligen om att ha en djup förståelse för omgivningen. Det gäller sålunda att hitta innovativa sätt att anpassa sig som ledare till de betydande förändringar av strategier, produkter eller processer. Enligt Alblooshi m.fl. (2021) är förändringsorienterat ledarskap en processorienterad teori där medarbetare uppmuntras att arbeta mot ett gemensamt syfte och där deras bidrag erkänns och värderas. I denna ledarskapsstil krävs det stöd i form av uppgiftsstöd och relationsstöd vilket gör att förändringsorienterade ledare kan bygga respekt, tillit och beundran hos sina medarbetare. Uppgiftsstöd i det här sammanhanget avser tillgången på fördelningen av resurser medans relationsstöd avser medarbetarnas sociala och känslomässiga behov (Alblooshi m.fl., 2021). Enligt Jensen m.fl. (2019) visar forskning inom offentlig sektor såsom kommuner vikten av bättre ledarskap för att förbättra organisationens resultat. Förändringsorienterat ledarskap handlar om att förändra och motivera medarbetare genom att leda och inspirera dem. Det innebär att tillfredsställa medarbetarnas behov för att engagera dem i att uppnå organisationens mål. Förändringsorienterade ledare skapar även stolthet och respekt, ökar motivationen för att arbeta för kollektiva intressen och inspirerar till överprestation (Jensen m.fl., 2019).

2.1.1 Situationsanpassat Ledarskap

Det finns två huvudsakliga ledarskapsstilar för situationsanpassat ledarskap: direktiv beteende och stödjande beteende. Direktiv beteende handlar om att skapa struktur, kontroll och övervakning, medan stödjande beteende handlar om att visa uppskattning, lyssna och underlätta för medarbetarna (Mustofa & Muafi, 2021).

Enligt Yukl & Kaulio (2012, s. 179) handlar situationsanpassade teorin om att medarbetarnas mognadsnivå är avgörande för vilken kombination av uppgifts- och relationsorienterat beteende ledaren bör använda. Teorin delar in medarbetare i fyra mognadsnivåer, från M1 till M4, som representerar olika positioner på en skala mellan "omogen" och "mogen". När en medarbetare befinner sig på den lägsta mognadsnivån (M1), rekommenderas ledaren främst att använda ett uppgiftsorienterat beteende och ta på sig en vägledande roll. Ledaren ska hjälpa till med att definiera roller, klargöra standarder och rutiner samt övervaka prestation och måluppfyllelse. När medarbetaren når en medelhög mognadsnivå (M2 och M3), kan ledaren minska sitt fokus på uppgiftsorienterat beteende och istället lägga mer vikt vid relationsorienterat beteende. I detta läge bör ledaren anta ett stödjande beteende, samråda med

medarbetaren och ge uppskattning och uppmärksamhet. När medarbetaren slutligen uppnår en hög mognadsnivå (M4), behöver ledaren använda både mindre uppgiftsorienterade och mindre relationsorienterade beteenden. En medarbetare som befinner sig på denna mognadsnivå har förmågan att utföra arbetet utan direkt vägledning eller övervakning. Medarbetaren har i sådana fall tillräckligt självförtroende för att klara av arbetet utan att vara i stor utsträckning beroende av ledarens stöd (Yukl & Kaulio, 2012).

Lynch m.fl. (2018) förklarar att tillämpningen av processen "partnering for performance" gör att den situationsanpassade ledaren kan analysera medarbetarens förmåga i genomförandet av arbetsuppgifterna på ett effektivt sätt. Detta görs genom att bedöma var medarbetaren befinner sig på utveckling kontinuumet i förhållande till de fem kärnområdena för professionell kompetens: engagemang, interpersonella färdigheter, tydlighet i värderingar, övertygelser och självkänedom. Vidare menar Lynch m.fl. att vid utförandet av specifika uppgifter kommer ledaren och medarbetaren överens om medarbetarens utvecklingsnivå, som kan vara allt från D1 (entusiastisk nybörjare) till D4 (självsäker). Med hjälp av ett personcentrerat tillvägagångssätt anpassar den situationsanpassade ledaren sin ledarstil, vilken varierar från S1 (styrande) till S4 (delegerande), för att passa medarbetarens utvecklingsnivå. Genom att kombinera både stödjande och styrande beteenden, både på hög och låg nivå, leder den situationsanpassade ledaren medarbetaren genom de olika utvecklingsstadier (Lynch m.fl., 2018).

Situationsanpassat ledarskap är enligt Princes & Said (2022), en flexibel ledarstil som gör att förväntade resultat främjas av medarbetarnas vilja i att prestera. Tilliten för ledaren utgör därför en viktig del, eftersom medarbetarna behöver lita på ledaren för att uppnå optimala prestationer. Tilliten i det här sammanhanget fungerar som ett socialt kapital som underlättar samordning och samarbete mellan medarbetare och ledare, vilket skapar ömsesidig nytta (Princes & Said, 2022). Vidare förklarar Mustofa & Muafi (2021) att situationsanpassat ledarskap har en positiv och betydande inverkan på medarbetarnas prestation. Det handlar om att anpassa sig till sina medarbetare och uppmuntra dem att växa och utvecklas. Medarbetarnas arbetstillfredsställelse har också en positiv effekt på prestationen. Nöjda medarbetare är oftast mer produktiva och presterar bättre. Situationsanpassat ledarskap påverkar prestationen genom att främja nöjdhet. En ledare som visar serviceanda och skapar respekt och tillit hos medarbetare spelar en viktig roll (Mustofa & Muafi, 2021).

2.1.2 Uppgiftsorienterat Ledarskap

Uppgiftsorienterad ledare fokuserar på funktioner såsom att planera och schemalägga arbetet. Dessa ledare samordnar medarbetarnas uppgifter, tillhandahåller material, utrustning och teknisk hjälp samt att sätta upp höga, men realistiska mål. Denna typ av ledare prioriterar goda relationer med medarbetare endast när gruppen redan klarar sig bra på arbetsplatsen och inte har några allvarliga problem (Yukl & Kaulio, 2012).

Uppgiftsorienterat ledarskap enligt Jacobsen & Thorsvik (2021) prioriterar effektivitet och produktion. Samtidigt ser denna typ av ledare till att medarbetarnas roller är strukturerade för att uppnå de formella målen, till exempel genom fördelning av arbetsuppgifter, riktlinjer för arbetet och att fastställa tidsfrister. I det här fallet, kommunicerar ledaren på ett ordnat sätt med sina medarbetare och beslut fattas utan att de involveras (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Uppgiftsorienterad ledare tenderar att vara mer kontrollerande i arbetsuppgifter och har mer makt gentemot sina medarbetare. Detta gör att medarbetarna kan känna sig mindre trygga vilket kan leda till att medarbetarna blir mer osäkra i sitt arbete och i sin tur gör att arbetsmiljön försämras (Wang m.fl., 2022).

Synen på chefer som är kontrollerande och auktoritära har blivit förlegad medans chefer i modern ledarskapslitteratur beskrivs mer som empatiska, anpassningsbara och relationsfokuserad (Cunliffe, 2009; Northouse, 2010; Yukl & Kaulio, 2012; Larson & Vinberg, 2010; Bass & Bass, 2008). Dessutom visar ny forskning att strikt övervakning och kontroll kan avslöja bristande tillit hos medarbetarna gentemot chefen, vilket i sin tur kan undergräva medarbetarnas motivation och engagemang över tid (Missler, 2020). En hög grad av kontroll kan också motverka innovation, anpassningsförmåga och effektivitet vilket anses särskilt viktiga komponenter i dagens turbulenta miljö (Cunliffe, 2009). Uppgiftsorienterad ledare bör därför sträva efter att skapa en arbetsmiljö med hög tillit och öppen kommunikation mellan medarbetare och ledare. Sådan arbetsmiljö kännetecknas i hög grad av inspiration och motivation bland medarbetarna (Schiuma m.fl., 2022).

Det dock viktigt att notera att uppgiftsorienterat ledarskap behöver inte alltid generera mindre tillit. Till exempel ett direktiv ledarskap som ligger nära auktoritärt ledarskap och som är en del av ett uppgiftsorienterat ledarskap. I det här avseendet förklarar Pizzolitto m.fl. (2022) att

trots de positiva effekterna av ett direktiv ledarskap med avseendet på medarbetarnas prestationer och tillfredsställelse kan denna still vid en första anblick uppfattas som motsägelsefull. Dock efter en noggrannare analys av stilens kontroll- och information komponenter, visar sig att informationskomponenten bidrar till en ökad tillit och motivation hos medarbetarna gentemot chefen. Det beror även på ländernas olika kulturella förhållanden (Pizzolitto m.fl., 2022). Till exempel kan det finnas skillnader i hur uppgiftsorienterat ledarskap uppfattas i Kina jämfört med Sverige.

2.1.3 Relationsorienterat Ledarskap

Relationsorienterat ledarskap är en ledarskapsstil som främjar tillit genom att fokusera på att bygga relationer och skapa en öppen och stödjande kommunikationsmiljö. Ju effektivare ledarna är, desto mer stödjande och hjälpsamma är för sina medarbetare (Yukl & Kaulio, 2012). Andersson m.fl. (2020) skriver att relationsbaserad förståelse av ledarskap handlar även om kommunikation, känslor, tillit och meningsskapande. Följaktligen finns det här mindre behov av kontroll och övervakning. Det är svårt att få kontroll och övervakning på sina enheter, menar (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Relationsorienterade ledare tenderar att utveckla nära mellanmännsliga relationer med sina medarbetare, och betar sig på ett omtänksamt och stödjande sätt i syfte att förbättra relationerna. Ledare av denna typ prioriterar att uppnå uppgiftsmål endast efter att ha utvecklat nära, personliga relationer med medarbetare, vilket tillfredsställer det primära behovet av att tillhöra (Yukl & Kaulio, 2012).

En ledares förmåga att visa empati beskrivs också som ett effektivt sätt att skapa tillit mellan chefer och deras medarbetare (Zingmark, 2020). Enligt Yukl (2012) visar ledare empati genom sin kommunikation och sina handlingar gentemot sina medarbetare. Forskning visar även att ledare är mer benägna att känna empati med människor som liknar dem eller som har gått igenom liknande upplevelser (Ickes m.fl., 1990). Empati innebär att ha förståelse för människor och deras upplevelser utan att döma eller bli påverkad av sina egna åsikter, värderingar eller fördomar (Rogers, 1975).

Att visa tillit, vänlighet, hänsyn och förstå medarbetarnas problem är några exempel på *stödjande beteenden* som är relaterade till effektivt relationsorienterat ledarskap. Ledare av denna typ som är effektiva främjar kompetensutveckling, förser medarbetarna med information, visar uppskattning för medarbetarnas idéer, låter medarbetarna arbeta

självständigt och erkänner deras prestationer (Yukl & Kaulio, 2012). Relationsorienterad ledare främjar en stödjande arbetsmiljö, sympatiska attityder, öka arbetstagarnas mentala och känslomässiga säkerhet. Sålunda har denna ledare en positiv inverkan på både arbetsmiljön och medarbetarnas välbefinnande, lycka, bibehållande och utveckling (Durrah m.fl., 2022).

2.1.4 Förändringsorienterat Ledarskap

Enligt Burawat (2019) består förändringsorienterat ledarskap består av fyra dimensioner. Den första är att visa individuell hänsyn genom att bygga nära relationer med medarbetarna, vara en mentor eller coach, och lyssna på deras behov och bekymmer. Den andra dimensionen är intellektuell stimulans, där ledaren utmanar antaganden, tar risker och uppmuntrar medarbetarna att tänka nytt kring gamla problem. Den tredje dimensionen är inspirerande motivation, där ledaren formulerar en vision som inspirerar medarbetarna och kommunicerar optimism om framtida mål. Den fjärde dimensionen är idealiserat inflytande, där ledaren är respekterad, beundrad och betrodd, och betonar vikten av ett gemensamt uppdrag (Burawat, 2019).

Kılıç & Uludağ (2021) förklarar att arbetstillfredsställelse är ett positivt känslomässigt tillstånd som uppstår när ledare bedömer sitt arbete eller sina medarbetares arbetsupplevelser. Det visar hur nöjda och engagerade individer är med sitt arbete. Arbetstillfredsställelse har en positiv effekt på motivation, organisatoriskt engagemang, arbetsprestation och mer. Forskning har betonat vikten av att utvärdera både individuell arbetsprestation och arbetstillfredsställelse för att förstå arbetsprestationer på ett heltäckande sätt. Förändringsorienterat ledarskap främjar organisatoriskt lärande genom att öka självförtroende, inspirera motivation och stimulera intellektuell utveckling i organisationen. Enligt forskning finns det positiva samband mellan förändringsorienterat ledarskap, kunskapshantering och organisatoriskt lärande. Det innebär att förändringsorienterad ledare spelar en viktig roll i att öka kunskapen och prestationen i en organisation genom att uppmuntra till lärande och utveckling (Kılıç & Uludağ, 2021).

Enligt Chen et al. (2018) fungerar förändringsorienterade ledare som beundrade förebilder som ger uppmärksamhet åt sina medarbetares personliga utveckling och inspirerar även sina medarbetare att prioritera organisationens intressen över sina egna. Förändringsorienterat ledarskap är kopplat till positiva resultat som emotionell intelligens, prestation, engagemang,

säkerhet på arbetsplatsen, gruppresultat och gruppinspiration (Chen m.fl., 2018). Vidare skriver Yukl & Kaulio (2012, s. 116) att förändringsorienterat beteende innebär att vara innovativ och kreativ i att hitta nya sätt att lösa problem på och möta utmaningar. Det handlar om att tänka utanför boxen, utmana etablerade normer och vara öppen för experiment och förändring. Genom att vara flexibel och öppen för nya idéer, bidrar det till innovativa lösningar som kan förbättra effektiviteten och framgången i organisationen. Förändringsorienterat beteende innebär att ledaren är proaktiv och flexibel när det gäller att identifiera och genomföra förändringar (Yukl & Kaulio, 2012). På liknande sätt menar Younas m.fl. (2021) att inom området för innovation har organisationsforskare identifierat förändringsorienterat ledarskap som en viktig och relevant beteendefaktor för att hantera kraven i en komplex miljö. Förändringsorienterat ledarskap innefattar medarbetarnas spontana engagemang i att identifiera innovativa idéer och föreslå nya sätt att förbättra sin arbetsprestation. Dessutom menar Yukl & Kaulio (2012) att förändringsorienterade beteende främjar kollektivt lärande inom teamet eller organisationen, experimenterar med nya sätt för att nå målen och uppmuntrar människor att se på problem och möjligheter från olika perspektiv.

Vidare lyfter Chen m.fl. (2018) fram att förändringsorienterat ledarskap har två sidor, nämligen *"den ljusa sidan och den mörka sidan"*. När det gäller den ljusa sidan består förändringsorienterat ledarskap av fyra dimensioner. Den första är att visa individuell hänsyn genom att bygga nära relationer med medarbetarna, vara en mentor eller coach, och lyssna på deras behov och bekymmer. Den andra dimensionen är intellektuell stimulans, där ledaren utmanar antaganden, tar risker och uppmuntrar medarbetarna att tänka nytt kring gamla problem. Den tredje dimensionen är inspirerande motivation, där ledaren formulerar en vision som inspirerar medarbetarna och kommunicerar optimism om framtida mål. Den fjärde dimensionen är idealiserat inflytande, där ledaren är respekterad, beundrad och betrodd, och betonar vikten av ett gemensamt uppdrag (Chen m.fl., 2018).

I kontrast till detta noterar Chen m.fl. (2018) att det "mörka" sidan av förändringsorienterat ledarskap har blivit förbisedd och som kan faktiskt leda till destruktiva resultat i organisationer. Forskare och praktiker bör vara medvetna om dess negativa effekter. Förändringsorienterade ledare, som är charmiga och inspirerande, kan öka medarbetarnas engagemang och uppgiftsfokusering. Men den höga nivån av karisma kan också leda till

hybris, självcentrering och en känsla av överlägsenhet. Detta visar att ledarna kan överskatta sig själva och undervärdera sina medarbetare. Medarbetare är beroende av ledarens vägledning och inspiration och söker en stark identitet, liknande hur barn behöver sina föräldrars skydd och trygghet. Förändringsorienterade ledare blir idoler och förebilder, vilket skapar en stark emotionell koppling till medarbetarna. Som ett resultat strävar medarbetarna efter ledarnas erkännande och uttrycker ovillkorlig lydnad, vilket kan hämma deras kreativitet. Det är viktigt att erkänna både de positiva och negativa sidorna av förändringsorienterat ledarskap för att skapa en balanserad och hälsosam arbetsmiljö (Chen m.fl., 2018).

Chen m.fl., (2018) menar att för mycket omsorg och hänsyn från ledarna kan leda till negativa konsekvenser, inklusive att medarbetarna inte når sina mål eller utför uppgifter på en hög nivå. De kan också bli distraherade och spendera mer tid på att socialisera istället för att fokusera på arbetsuppgifterna. Att ge konstant positiv feedback på prestationer kan till och med underminera framstegen långsiktigt. Detta kan göra att medarbetarna bara strävar efter att göra enkla uppgifter för att få beröm, istället för att utmana sig själva och uppnå mer. I slutändan kan detta leda till att de utför färre uppgifter i hopp om att få mer uppmärksamhet och omsorg från ledarna. Att lösa problem själva tar mer tid och energi och minskar effektiviteten i kärnuppgifterna. Om medarbetarna känner sig oinspirerade och inte får tillräckligt med stöd från förändringsorienterade ledarna kan deras motivation och prestation minska, särskilt när de ställs inför ointressanta eller oviktiga uppgifter. Dessutom kan högre självständighet och ansvar leda till ökade krav och arbetsbörda, vilket kan påverka negativt (Chen m.fl., 2018).

Yang (2012) lyfter fram en viktig aspekt och det att förändringsorienterat ledarskap främjar samarbete och gemensamma mål, medan kooperativ konflikthantering bidrar till problemlösning och starkare relationer med medarbetare. Tilliten för ledarskapet påverkas av både förändringsorienterat ledarskap och kooperativ konflikthantering, där öppen kommunikation och hantering av konflikter tillsammans stärker tilliten. En förändringsorienterad ledare visar vägen för förändring och har förmågor som karisma, intellektuell stimulans, individuell hänsyn och inspirerande motivation. Medarbetare känner större tillit för ledarskapet när de upplever stöd och omtanke från sina ledare. Kooperativ konflikthantering fungerar som en moderator och dess färdigheter påverkar

förändringsorienterat ledarskap, vilket i sin tur gör att medarbetare kan utföra sina jobb mer effektivt (Yang, 2012).

2.2 Tillitsskapande

Följande avsnitt beskriver tillitsskapande teorier vilka är sårbarhet och kommunikation.

Enligt Gara & La Porte (2020) utgör tillit en attityd som möjliggör för individer att ta beslut som innebär risker. Tillit är därför nära kopplat till individens förmåga att urskilja olika alternativ och agera därefter, även om den potentiella skadan kan vara större än den förväntade fördelen. Vidare kan tillit således ses som en viktig faktor som påverkar individens handlingsförmåga och graden av delaktighet, eftersom individer måste bedöma de risker som deras handlingar kan medföra i enlighet med sina förväntningar (Gara & La Porte, 2020). Mayer m.fl. (1995) definierar tillit som:

“Viljan att göra sig sårbar för en annan parts handlingar, baserat på förväntan om att den andra parten ska utföra en särskild handling som är viktig för den som visar tilliten och oberoende av om det finns möjlighet till övervakning och kontroll.” (Mayer m.fl., 1995, s. 712).

Sårbarhet är en önskvärd egenskap hos ledare, men å andra sidan innebär sårbarhet stora risker, vilket krävs således att ledare har stort mod (Papaux, 2016; Scandura & Pellegrin, 2008). Dessutom visar tidigare forskning att mänskligt och sårbart ledarskap skapar tillit och främjar tillitsfulla relationer (Ladkin & Taylor, 2010; Norman, 2006; Avolio m.fl., 2004; Ilies m.fl., 2005). För att vinna medarbetarnas tillit bör cheferna vara förebilder i att visa sin mänsklighet, vilket resulterar i att medarbetarnas tillit ökar till sina chefer (Bligh, 2017). Forskning visar också att chefernas sårbarhet skapar en miljö av tillit och säkerhet för medarbetarna, där öppenhet och transparens uppmuntras (Bligh, 2017; Zingmark, 2020). I det här sammanhanget innebär sårbarhet att vara självmedveten, kommunicera öppet och visa ödmjukhet. Det är därför viktigt att chefen agerar i enlighet med sina värderingar (Bligh, 2017; Zingmark, 2020). Som ett resultat möjliggör intern kommunikation för medarbetare att identifiera sig med den organisatoriska gemenskap de tillhör, vilket etablerar relationer av

tillit med organisationen och med deras egna kollegor (Gara & La Porte, 2020). Mazzei (2006) gav följande definition av intern kommunikation:

“Det är en uppsättning interaktionsprocesser som syftar till att generera katalysatorresurser för att företaget ska fungera. Dessa resurser är den kunskap som ger näring åt arbetsprocesserna och de anställdas identifikation med organisationens mål och värderingar, vilket motiverar dem att införa kunskap i affärsprocesserna.”

(Mazzei, 2006, s. 8)

Enligt Blennberger (2017) bygger tillit inom en organisation genom att visa och ge tillit till de individer som är involverade i organisationen, såsom medarbetarna och intressenter. Tilliten har sålunda en skapande och produktiv karaktär som bör eftersträvas och den uttrycker en förväntan på andra individers förmåga att vara tillits värdighet. Vidare hävdar Blennberger att om vi uttrycker tillit för andra, så kommer vi oftast att bli bemötta på samma sätt (Blennberger, 2017). Tillit innebär förmågan att lita på någon eller något i framtiden baserat på en bedömning av det förflutna. Det är en bedömning som kan underlätta tillit mellan människor eller institutioner i framtiden. Detta betonar vikten av att skapa tillit genom att upprätthålla ett gott rykte, att följa överenskomna regler och att behandla människor rättvist. På så sätt kan tillit skapas och förstärks över tid, vilket i sin tur kan leda till ökad effektivitet och framgång för organisationer och samhällen (Alston, 2013; Mayer m.fl., 1995).

Mayer m.fl. (1995) beskrivs tre karaktärsegenskaper som skapar tillit: *förmåga*, *integritet* och *hjälpvillighet*. Bringselius (2017) tolkar dessa egenskaper som att ha förmågan att hjälpa, ha mod att hjälpa och ha viljan att hjälpa. *Förmåga* handlar om färdigheter och kunskaper som möjliggör att en aktör kan påverka inom ett visst område, där olika kompetenser är viktiga i olika sammanhang (Mayer m.fl., 1995). *Integritet* avser att den förlitande parten anser att den andra parten agerar rättvist och följer uppsättning principer och samt värderingar som godtas av den förlitande parten. *Hjälpvillighet* är den sistnämnda, syftar på att partens önskan att hjälpa eller ge stöd till någon som uttrycker tillit även om det inte leder till belöning eller omedelbar nytta för motparten och att ens egna intressen sätts åt sidan (Mayer m.fl., 1995).

Om tilliten saknas bland medarbetare kan det leda till mindre samarbete och att gruppen löses upp. Flera studier har dessutom visat att tilliten är viktig för gruppssammanhållningen *“Ju mer tillit, desto mer samarbete och mindre konflikt”* (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Logiken i det

här avseendet kan vändas om det vill säga ju mer konflikter desto mindre samarbete och mindre tillit. Enligt Malik m.fl. (2022) kan bristande tillit leda till ökade konflikter bland medarbetare. Elgoibar m.fl. (2016) skriver att tillit viktigt för samarbete i organisationer och har positiva effekter på relationer och gruppnivå. Det påverkar faktorer som arbetstillfredsställelse, stress, engagemang, produktivitet och kunskapsdelning. I konfliktsituationer leder högt förtroende till samarbetsinriktat beteende och positiva förhandlingsresultat, medan lågt förtroende kan leda till konkurrensinriktat beteende. Förtroende är avgörande men också sårbart, det kan lätt brytas genom till exempel att strunta i att hantera konflikter och är svårt att reparera (Elgoibar m.fl., 2016).

2.3 Medarbetarskap

Följande avsnitt beskriver medarbetarskapshjulet, eftersom tillit är en grundpelare i den.

Medarbetarskapshjulet är en modell som illustrerar hur ett gott medarbetarskap utvecklas och upprätthålls på arbetsplatser i organisationen (Tengblad & Hällsten, 2006). Modellen består av fyra begreppspar, dessa är *förtroende och öppenhet*, *gemenskap och samarbete*, *engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga*. De pelare som utgör hjulet i modellen syftar till att belysa en självförstärkande utvecklingsprocess (Andersson m.fl., 2020).

Med *förtroende och öppenhet* menas att relationer är grundläggande för medarbetarskap och att förtroende är en grundpelare i alla framgångsrika relationer. Förtroende byggs främst upp genom en öppen kommunikation mellan alla involverade parter, oavsett om det är mellan chef och medarbetare, medarbetare inbördes eller medarbetare och arbetsgivaren som helhet (Andersson m.fl., 2020). Det är även väsentligt att ha en öppen kommunikation som är grundläggande för att skapa och upprätthålla tillitsfulla relationer. En framgångsrik kommunikation präglas av att alla parter uttrycker sina åsikter öppet, att de tar sig tid att lyssna på varandra och att det utvecklas en djupare och mer enad förståelse av det som diskuteras (Tengblad m.fl., 2017).

När begreppsparet förtroende och öppenhet ökar bidrar det till begreppsparet *gemenskap och samarbete*, det vill säga medarbetarna har större känsla av samhörighet och förbättrat

samarbete för den gemensamma arbetsuppgifter. Denna känsla är betydelsefull på arbetsplatsen. Noterbart, att utveckla bra samarbetsmönster tar tid och bör vara en prioritering som en egen utvecklingsfråga. Det finns en utmaning med att få samarbetet att fungera smidigt över gränser såsom organisationsstrukturer, yrkesroller, funktioner eller andra faktorer (Andersson m.fl., 2020). Att delta i sociala aktiviteter är en viktig aspekt för att främja samhörighet och samarbete (Tengblad m.fl., 2017).

Engagemang och meningsfullhet är den tredje komponent i medarbetarskapshjulet och ses som det mest centrala begreppsparet i ett väl fungerande medarbetarskap (Tengblad m.fl., 2017). En ökad öppenhet och förtroende bidrar även till att engagemang byggs i organisationen och det arbete som görs (Andersson m.fl., 2020). För att medarbetarna i organisationen skall känna delaktighet och involvering, behövs engagemang och meningsfullhet i arbetet, men också autonomi och feedback från medarbetarna samt stöttning från cheferna (Tengblad & Hällsten, 2006). Det är även viktigt att medarbetarna är medvetna om företagets vision och planer inför framtiden. Det gör att känslan hos medarbetarna gällande engagemang och meningsfullhet ökar, eftersom det blir tydligt om vad de arbetar mot (McBain, 2007). För att skapa engagemang bör kommunikation, stöd från medarbetare, erkännande och stöd från chefer vara uppfyllda (Andersson m.fl., 2020).

Ansvarstagande och initiativförmåga är när de två tidigare begreppsparet är uppfyllda blir medarbetarna också mer motiverade att ta ansvar och ta mer initiativ. Förtroende och öppenhet är även viktiga för organisationen vilket ger mer ökat ansvarstagande och initiativkraft (Andersson m.fl., 2020). När medarbetare får ansvar kan de planera sin dag mer naturligt, vilket leder till mer produktivitet och bättre arbetshälsa (Notenbomer m.fl., 2016). Då medarbetare känner sig värdefulla, får tillit och att de är mer uppskattade, kommer de naturligtvis vilja ta mer ansvar och bli mer delaktiga i organisationen (Andersson m.fl., 2020). Medarbetare kommer känna sig mer ansvariga att engagera sig i aktiv problemlösning. Engagemanget stärks också av ansvarstagande. Medarbetarnas förmåga och vilja att ta ansvar måste tillåtas (Tengblad m.fl., 2017).



Figur 1. Medarbetarskapshjulet (författarnas egen).

2.4 Konflikt hantering

Följande avsnitt beskriver konflikt hantering, eftersom konflikt hantering är nära kopplat till tillitsskapande.

Vidare menar Yang (2012) att kooperativ konflikt hantering påverkar tilliten. Tilliten uppstår genom medarbetarnas samarbete för att lösa konflikter tillsammans. Det finns en koppling mellan kooperativ konflikt hantering, förändringsorienterat ledarskap och tillit för ledarskapet. Förändringsorienterat ledarskap påverkar tillit för ledarskapet genom att främja acceptans av ledarens inflytande, samarbete och problemlösning tillsammans. Genom att kommunicera öppet och effektivt samt hantera konflikter tillsammans kan tillit för ledarskapet stärkas. Konfliktlösning kan också fungera som en medlare, där hög kooperativ konflikt hantering och förändringsorienterat ledarskap leder till högre tillit för ledningen än vid låg kooperativ konflikt hantering (Yang, 2012).

Relationskonflikter uppstår i en organisation mellan två eller flera medarbetare vilket kan ha inverkan på relationen mellan parterna medans uppgiftskonflikter uppstår när det finns oenighet om hur eller vilka uppgifter skall utföras (Caesens m.fl., 2019). Enligt Tonnquist

(2018), konflikter kan växa större och blir svåra att lösa om dessa ignoreras, därav är rekommendationen att lösa konflikter så snart de uppstår. Vidare förklarar Tonnquist, att hantera konflikter kan å ena sidan innebära en risk för fientlighet, utanförskap, tar tid och energi samt att relationer kan förstöras, men å andra sidan kan det bidra till bättre relationer, uppskattning, närhet, tillit och bättre arbetsklimat (Tonnquist, 2018). Idag betraktas konflikter till och med av konfliktforskare som en potentiellt användbar företeelse inom organisationer. Det eftersom om de hanteras på rätt sätt, kan det bidra till kreativitet och innovation samt skapar ömsesidig förståelse (Chan m.fl., 2008).

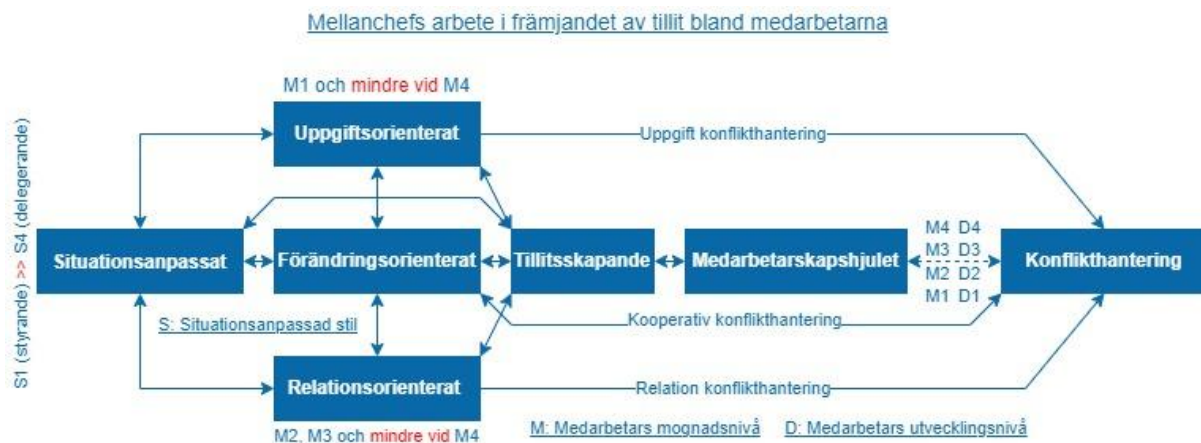
Enligt Tonnquist (2018) går det att lösa konflikter på tre olika sätt; övervakning, medling och dömning. Övervakning är det första steget och innebär att ledaren övervakar konflikten och låter involverade parter lösa konflikten själva vilket ofta leder till goda och långsiktiga bra resultat för parterna. Om detta misslyckas är nästa steg att ledaren själv fungerar som medlare eller att en konfliktmedlare anlitas. Syftet här är att hjälpa parterna att lösa konflikten genom att låta parterna berätta sin historia om vad som hänt och hur de känner över det som hänt. Om detta misslyckas är enda alternativet som återstår är att döma. I det här fallet gör ledaren dömning om vilken av parterna behöver uteslutas i form av att byte av plats eller i värsta fall uppsägning (Tonnquist, 2018, s. 316).

Vidare menar Elgoibar m.fl. (2016) att konflikter är en naturlig del av organisationer, och forskning om konflikthantering visar att de inte alltid är negativa. Det är viktigt att acceptera att konflikter kan uppstå och att lära sig hantera dem på ett effektivt sätt. Genom att använda konstruktiva metoder kan konflikter lösas på ett positivt sätt. För att lyckas lösa konflikter på ett bra sätt är det viktigt att både ledningen och de anställda samlar in och delar information. Det hjälper till att identifiera problem och områden där båda parter är intresserade. Sedan kan man tillsammans söka alternativa lösningar, bedöma deras konsekvenser och vara öppna om vilka lösningar man föredrar för att kunna välja det bästa alternativet (Elgoibar m.fl., 2016).

2.5 Konceptuellt Ramverk

I en konceptuell ram förklaras de viktigaste områdena och aspekterna antingen genom grafiska framställningar eller berättande texter (Miles & Huberman, 1994). Nedan följer en grafisk presentation (figur 2) av det konceptuella ramverket, som representerar de viktigaste delarna av den här studien. Utformningen av analysmodellen är egengjord och har inspirerats

av Miles och Huberman (1994) och är i linje med deras åsikt om det bästa sättet att utforma en konceptuell ram. Ramverket som har utvecklats grundar sig i tidigare forskning, har identifierat de huvudsakliga områden som är ämnat att studera och kartlagt de olika relationerna i enlighet med den rekommenderade modellen (Miles & Huberman, 1994).



Figur 2. Teoretisk analysmodell (författarnas egen).

I figur 2 presenteras analysmodellen för den teoretiska referensramen. Modellen börjar med att specificera den undersökningsbara individen, nämligen mellancheven som är föremål för studien. Teorin om situationsanpassat ledarskap betonar förhållandet mellan uppgiftsbeteende, relationsbeteende och medarbetarnas mognad (Mustofa & Muafi, 2021). Enligt teorin om förändringsorienterat ledarskap krävs också stöd i form av både uppgifts- och relationsbeteenden för att skapa tillit (Alblooshi m.fl., 2021). Därför antas det att situationsanpassat ledarskap innebär en avvägning mellan de tre ledarskapsorienteringarna.

Relationen " \leftrightarrow " mellan de olika stilarna indikerar att individen kan anpassa sin ledarskapsstil baserat på medarbetarnas mognads- och utvecklingsnivå. Denna relation är också kopplad till medarbetarskapshjulet, där tillit utgör grundpelaren och interaktionen mellan flera individer är central. Det finns en enkelriktad relation " \rightarrow " från uppgifts- och relationsorienterat ledarskap till konflikthantering. Detta beror på att uppgiftskonflikter kan hanteras genom att till exempel styra uppgifter, medan relationsorienterat ledarskap kan lösa konflikter relaterade till relationer. Det finns också en " \leftrightarrow " relation mellan kooperativ konflikthantering (mellan medarbetare och ledare), förändringsorienterat ledarskap och tillit (Yang, 2012). Förändringsinriktat beteende främjar också kollektivt lärande inom teamet eller

organisationen (Kılıç & Uludağ, 2021). En streckad linje mellan konflikthantering och medarbetarskapshjulet indikerar att medarbetare har olika utvecklingsnivåer, från D1 till D4 (Lynch m.fl., 2018) och mognadsnivåer M1 till M4 (Yukl & Kaulio, 2012). Utifrån denna modell antas det att situationsanpassat ledarskap kan göra avvägning mellan de olika stilarna och att förändringsorienterat ledarskap beroende på medarbetares utvecklings- och mognadsnivå. Detta medför också att ledaren kan utifrån medarbetares utvecklings- och mognadsnivå avgöra om lösa konflikter själv eller lära medarbetare att lösa konflikter. Därmed utgår denna studie från denna teoretiska modell för att analysera deltagarnas svar med avseende på ledarskapsstil, tillitsskapande, medarbetarskapshjulet och konflikthantering.

3. Metod

Följande kapitel beskriver arbetsprocessen och de metodiska val som har gjorts. Kapitlet beskriver också för vilka metoder för datainsamling, datahantering och analysmetod samt motivet bakom.

3.1 Metod översikt

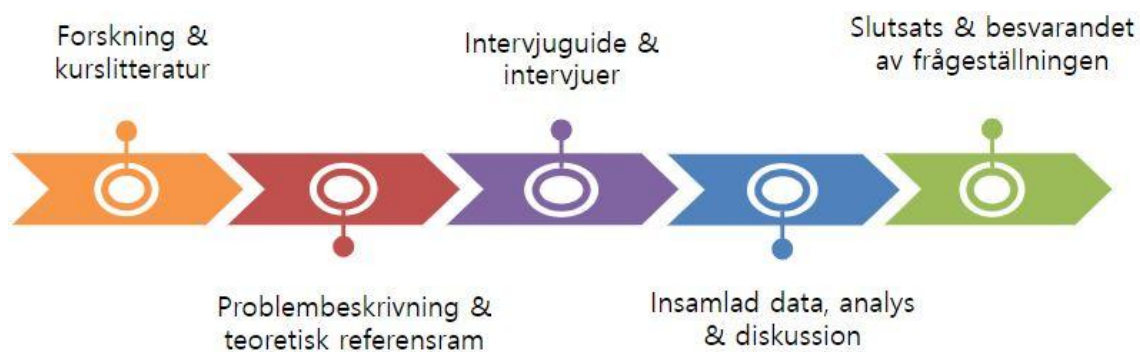


Figur 3: Översikt över studiens metodval (författarnas egen).

3.2 Arbetsprocess

Studien inleddes med att fastställa ämnet, följt av en genomgång av relevant forskning och kurslitteratur på området. Detta gjordes för att samla in information till introduktion och problembeskrivning för formuleringen av forskningsfrågan. Frågeställningen valdes för att specifikt ta upp hur mellanchefer arbetar i praktiken med att främja tilliten bland medarbetare. I relation till ämnet och problembeskrivningen, användes information från både forskning och kurslitteratur för att söka efter relevanta teorier som kunde användas i arbetet. På teoriområdet spenderades mycket tid med många ändringar för att säkerställa relevansen av den teoretiska referensramen för studien. Den teoretiska referensramens utgångspunkt är situationsanpassat ledarskap, uppgifts-, relations och förändringsorienterat ledarskap som syftar till att studera mellancheferens utövande av stilar. Tillitsskapande har byggts upp med två faktorer, sårbarhet och kommunikation vilket författarna anser utgör en viktig del. Därefter lades medarbetarskapshjulet till då den grundar sig på tillit, blir det en intressant faktor att beakta. Det sista elementet i den teoretiska referensramen är konflikthantering som avser hur mellanchefer hanterar uppgifts- och relationskonflikter vilket ju också påverkar tilliten.

Därmed har figur 2 och dess element en teoretisk relevans i hur en mellanchefer kan främja tillit bland medarbetare. Den teoretiska referensramen lade också grunden för konstruktionen av intervjuguiden, men också som en referenspunkt för att analysera den insamlade empiriska data (intervjuerna). Data har samlats in genom sju intervjuer med mellanchefer från olika kommuner och avdelningar, vilket gav ett bredare perspektiv och erfarenheter från de olika respondenterna. Den analyserade data ledde sedan till diskussion, slutsats och besvarandet av studiens frågeställning. Figur 4 nedan ger en illustration av studiens arbetsprocess.



Figur 4: Studiens arbetsprocess (författarnas egen).

3.3 Forskningsansats

I den här studien har den deduktiva metoden tillämpats, eftersom med den deduktiva metoden testas etablerade teorier mot specifika situationer för att se om de passar in i den etablerade teorin (Hyde, 2000). Deduktiva metoden är en klassisk vetenskaplig modell som formulerar antaganden utifrån en referensram som provas via intervjuer. I den deduktiva metoden går riktningen mot den induktiva, det vill säga från teori till empiri. Med andra ord följer den deduktiva metoden hypotes från tidigare befintliga teorier för att utifrån dessa dra slutsatser (Patel & Davidson, 2019).

Alvehus (2019) menar att en kvalitativ undersökning innebär en omfattande undersökning av utvalda områden, där författaren utför en datainsamling genom en mängd olika intervjuer. Forskarna påverkas av teoretiska ansatser som i sin tur påverkar intervjuerna när data samlas in. Undersökningen syftar inte till att utföra en hypotesprövning och undersöka ifall ett statistiskt samband föreligger. Undersökningen ska istället visa nyttan av teorin och på vilket sätt den hanteras i verkligheten (Lind, 2019; Alvehus, 2019). Det betyder inte att sätta gränser för sig själv, det handlar om att svara på hur och varför frågor. Kvalitativ forskningsmetod är en typ av tolkning där själva förståelsen är viktig och spelar en stor roll. Tolknings intresse

gör att forskningen skapar en möjlighet för själva forskaren att intressera sig för vad hen vill förmedla och därmed vilken typ av forskning hen vill bidra med (Alvehus, 2019).

3.4 Datainsamling

Datainsamlingen för detta arbete bygger på primärdata insamling eftersom en viktig del av informationen är originaldata. Primärdata samlades in genom semistrukturerade intervjuer utförda av författarna med utvalda respondenter. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer fick författarna en förståelse kring kvalitetsarbete inom organisationer, samt hjälpte studien att dra slutsatser utifrån problemområdet.

3.4.1 Framtagning av intervjuguide

Intervjuguiden utformades med utgångspunkt i teorikapitlet och studiens syfte. Frågorna i guiden följde en semistrukturerad ordning, vilket innebar att de var utformade för att styra samtalet mot forskningsfrågan. Syftet var att skapa en bekväm och avslappnad miljö för respondenterna. Innan intervjuerna genomfördes testades intervjuguiden på några bekanta personer för att identifiera dess styrkor och svagheter. Baserat på denna feedback kunde författarna justera frågorna och godkänna dem för intervjun. Intervjuguiden inkluderade också etiska aspekter, såsom konfidentialitet, samtycke och anonymitet. Dessa aspekter kommunicerades till respondenterna i inledningen av intervjun för att säkerställa att de var medvetna om sina rättigheter och skydd.

3.4.2 Semistrukturerade intervjuer

Med hjälp av semistrukturerade intervjuer ges respondenten möjlighet att få berätta sina åsikter, tankar, erfarenheter och idéer, av hur mellancheferna arbetar med att främja tilliten bland medarbetarna. Semistrukturerade intervjuer användes för att samla in data för empirin (Alvehus, 2019). Bryman & Bell (2017) förklarar att semistrukturerad intervju är en typ av intervjuteknik där forskaren har ett skript att hänvisa till ifall hen fastnar, eller har ett mål att förstå en viss grupp.

Dessutom får respondenten enligt Bryman & Bell (2017) möjlighet till att besvara frågorna och uttrycka sig på ett personligt sätt. Däremot får forskaren möjligheten till att ha en flexibel och öppen dialog. Detta skapar en flexibilitet där respondentens svar leder till följdfrågor,

snarare än att följa en strikt formulerad intervjumall. Det relateras vidare till Bryman & Bell (2017) som nämner att semistrukturerade intervjuer ger författaren möjlighet till att vägleda respondenten genom intervjuriktlinjer. Med andra ord innebär detta att inställningen ligger hos respondenten snarare än författaren.

3.4.3 Urvalsmetod

Alvehus (2019) beskriver att det strategiska urvalet är en viktig del av genomförandet av forskning. Det innebär att forskaren behöver ta hänsyn till möjligheten att samla in den information som krävs för studien och hur denna information kan inhämtas på bästa sätt. Det är också viktigt att överväga hur undersökningen ska genomföras och vilka personer som bör väljas för att intervjuas. I kvalitativ forskning är urvalet målinriktat och respondenterna väljs ut av forskaren utifrån studiens frågeställning och syfte. Detta gör det möjligt att välja information och frågor som är relevanta för att besvara forskningsfrågan på bästa sätt (Alvehus, 2019). Som tidigare nämnts har forskning inom offentlig sektor, exempelvis kommuner, utforskat förändringsorienterat ledarskap (Jensen m.fl., 2019) och betonat kravet till denna stil med avvägningsstödet mellan uppgifts- och relationsorienterat ledarskap (Alblooshi m.fl., 2021). Vidare noterade Mustofa & Muafi (2021) att teorin om situationsanpassat ledarskap bygger på förhållandet mellan uppgifts- och relationsbeteenden. Därför valde författarna att inkludera deltagare från kommunal verksamhet som uppfyllde detta kriterium för att delta i studien.

Enligt studiens syfte valdes sju respondenter på ett målinriktat sätt. Författarna valde ut respondenter som har rollen som mellanchefer, och som ansvarar för ett antal medarbetare. Studien hade en ambition i att intervjua flera respondenter, dock var det svårt, eftersom många avböjde. Respondenterna valdes ut genom ett bekvämlighetsurval och att de funnits tillgängliga för studien. Anledningen till att bekvämlighetsurval använts istället för till exempel sannolikhetsurval är eftersom metoden anses vara tidseffektiv, eftersom studien har en begränsad tid. Därmed anses denna metod vara relevant i relation till forskningsfrågan (Bryman & Bell, 2017).

Studiens författare kontaktade respondenter som uppfyller två kriterier: dels det forskningskriterium som nämndes ovan, samt det andra kriteriet (sektion 1.6) att vara mellanchefer och arbeta nära medarbetarna. Författarna anser att kontrollspannet av

medarbetare under mellanchefer inte har någon betydelse, eftersom tillit bygger på människors handlingar. Till exempel kan vi se på Sveriges statsminister som har miljontals "medarbetare" under sig. Om statsministern säger en sak men handlar på ett helt annat sätt, uppstår brist på tillit. Tabell 1 nedan visar de respondenter som studerades i denna studie.

Urvalet valdes ur följande:

Respondent	Roll	År i tjänst	Intervju tid (min)
R1	Enhetschef (IT)	1,5	48
R2	Enhetschef (ekonomi)	18	28
R3	Avdelningschef för juridik och administration	8	38
R4	Verksamhetschef (kultur)	1	20
R5	Redovisningschef	14	26
R6	Enhetschef (simhallar)	9	25
R7	Kontaktcenterchef	2	35

Tabell 1 Respondenter som intervjuats

3.4.4 Genomförande av Intervjuer

Respondenterna som valdes för insamling av empiriska data kontaktades via mail där författarna fick redogöra för studiens syfte och hur varje intervju kommer att genomföras. Dessutom fick respondenterna frivilligt välja att delta i intervjuerna och de kommer att få detaljerad information om studiens syfte. Respondenterna kommer efteråt välja fatta ett beslut angående deltagandet. I denna studie valdes sju mellanchefer och intervjuerna kommer att ske via Teams. Dessa respondenter arbetar i olika kommuner och tillhör olika avdelningar. Det är för att ta reda på hur mellanchefer arbetar med att främja tilliten bland sina medarbetare.

Undersökningar och studier har en rad lagar, principer och överenskommelser som kräver uppföljning av forskaren, vilket kallas forskningsetik (Ghuri m.fl., 2020; Lind, 2019). Avsikten med detta är att intervjupersonen blir informerad om undersökningens syfte, godkänner deltagandet och att kunna ångra sig när som helst under undersökningen. Respondenterna avslöjar vanligtvis privat information under intervjun, dessa uppgifter ska behandlas anonymt och med respekt. Dessutom bör respondenterna känna sig trygga med att

delar informationen utan att oroa sig att någon obehörig ska få tillgång till informationen (Lind, 2019).

3.5 Analyismetod

I denna studie kommer det att användas en struktur som Rennstam & Wästerfors (2015) rekommenderar vid analysarbete och består av tre steg, sortering, reducering och argumentering. Sorteringen kommer att bygga på den tematiska analysen vilket innebär att insamlat material sorteras efter olika avsnitt för att underlätta strukturering av materialet (Alvehus, 2019). Noterbart att material som inte är relevant för studiens ändamål, kommer att tas bort vilket relateras till reducering aspekten. Argumenteringen relateras till analys- och diskussionskapitel där författarna framhåller respondenternas svar i relation till tidigare litteratur och forskning. Författarna har valt att tillämpa tematisk analys som har inspirerats av (Dawadi, 2020) och består av sex faser:

Fas ett: Bekantskap med data

Den första fasen är bekantskap med data som hävdar till forskarens intresse av att bekanta sig med deras data. Denna fas hjälper författarna att ta reda på typen och antalet teman som kan dyka upp genom data. Fasen anses vara viktig eftersom den vägleder ytterligare steg som forskaren kan behöva utföra för att analysera data på ett lämpligt sätt (Dawadi, 2020).

Fas två: Generering av initiala koder

Denna fasen gjorde att de initiala koderna framträder. Däremot övervägdes vikten av att läsa om utskriften innan koder skapades (Dawadi, 2020). Detta resulterade i nya koder och exempel är följande:

- Ledarskap
- Situationsanpassat ledarskap
- Uppgiftsorienterat
- Relationsorienterat
- Förändringsorienterat
- Tillit
- Tillitsskapande
- Medarbetarskap

- Kommunikation
- Sårbarhet
- Konflikthantering
- Engagemang
- Öppenhet
- Meningsfullhet
- ...

Fas tre: Sökning efter teman

Den tredje fasen började med en lång lista med koder som identifierades över datamängden. Huvudsyftet med denna fas var att ta reda på mönstren och relationerna mellan och över hela datamängden. Koderna måste analyseras med tanke på hur olika koder kunde kombineras för att bilda ett övergripande tema. Värt att notera är att vi utförde detta moment på Excel och papper. (Dawadi, 2020).

Fas fyra: Granskning av teman

I den fjärde fasen sammanförs alla teman avsiktligt eftersom fasen syftar till att förfinas de ursprungliga grupperade teman och att presentera dessa teman på ett systematiskt sätt (Dawadi, 2020).

Fas fem: Definiera och namnge

Den femte fasen syftar till att definiera teman, det vill säga identifiera essensen och av vad varje tema handlar om och bestämma vilken aspekt av data varje tema fångar in (Dawadi, 2020). Till exempel situationsanpassat, uppgifts-, relations och förändringsorienterat ledarskap kombinerades till "Mellanchefernas uppfattning och utövandet av ledarskap".

Empiri

- Mellanchefernas uppfattning och utövandet av ledarskap
- Mellanchefernas uppfattning om tillitsskapandet
- Mellanchefernas uppfattning om medarbetarskap
- Mellanchefernas uppfattning om konflikter

Fas sex: Skriva rapport

Den sista fasen av analysen handlar om att skriva ned rapporten om fynden. En tematisk analysrapport måste övertyga läsaren om analysens förtjänst och giltighet. Därför gjordes en stor ansträngning för att ge en kortfattad och sammanhängande redogörelse för berättelsen som data representerade (Dawadi, 2020). Resultatet kommer att presenteras i form av empiri (Kapitel 4) och sedan analyseras ytterligare (Kapitel 5). Noterbart att den tematiska analysen påbörjas i kapitel 4 och analys i form av resultat i relation till teori sker i kapitel 5.

3.6 Trovärdighet och Tillförlitlighet

Enligt Bryman & Bell (2017) betonar kvalitativ forskning djupet snarare än bredden, vilket kan resultera i unika och kontextspecifika resultat. Denna forskningsmetod fokuserar ofta på små grupper och individer som delar liknande egenskaper (Bryman & Bell, 2017). I denna studie har intervjuer genomförts med sju personer som innehar mellanchefspositioner, vilket innebär att resultaten kommer att vara specifika för den kontexten. Å ena sidan kan ett större antal respondenter ha genererat ytterligare insikter i ämnet. Tyvärr har begränsningar i resurser, såsom tid, hindrat författarna från att inkludera fler deltagare i denna studie. Författarna har dock gjort sitt bästa för att tolka materialet och dra slutsatser på ett objektivt sätt utan att införa egna åsikter och värderingar.

För att en studie ska anses trovärdig är det av stor vikt att tillhandahålla information om intervjuobjekten, genomförandet av studien och analysmetoden, samt hur slutsatserna har dragits. Dessa har tidigare beskrivits i metodkapitlet. Ett sätt att öka trovärdigheten i denna studie är att använda citat från intervjuerna som empiriskt stöd (Hallin & Helin, 2018). För att ytterligare stärka trovärdigheten och säkerställa att respondenternas svar återspeglar verkligheten har både respondenterna och kommunerna hållits anonyma. Detta minskar också risken för att känslig information sprids om respondenterna (Hallin & Helin, 2018).

Tillförlitligheten handlar om hur väl de olika beskrivningarna av den sociala verkligheten framhålls. Därför är det avgörande att fastställa hur representativa resultaten är för verkligheten. För att säkerställa resultatens tillförlitlighet är det viktigt att både följa etablerade forskningsregler och se till att resultaten återspeglar den underliggande sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2017). I denna studie inkluderar resultaten mellanchefers

perspektiv i främjandet av tillit, vilket ger en empirisk bild av mellanchefernas uppfattningar och attityder inom ämnet samt speglar den sociala verkligheten. Generaliseringen av studien är en annan viktig aspekt av dess trovärdighet och tillförlitlighet. En studies generaliserbarhet avser huruvida resultaten kan tillämpas på andra fall eller om de endast gäller för det specifika undersökta fallet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

Överförbarhet handlar om huruvida resultaten kan användas i andra sammanhang. I detta fall handlar det om huruvida resultaten av hur mellanchefer arbetar med att främja tillit bland medarbetarna kan tillämpas på andra mellanchefer. När man studerar den sociala verkligheten ur ett kvalitativt perspektiv betonar man ofta vikten av den aspekt som studeras. Att ta resultaten från studien och överförbara dem på andra miljöer blir nästa fråga (Bryman & Bell, 2017). Generalisering kan delas in i två olika typer: *empirisk generalisering* och *teoretisk generaliserbarhet*. Empirisk generalisering involverar att hantera frågor som är specifika för ett utvalt urval och bygger på de begränsade insatser som har studerats. Här uppstår frågan om hur generaliserbara resultaten är för det specifika urvalet. Det handlar om att bedöma om svaren från mellancheferna som deltog i denna studie kan tillämpas på andra liknande studier. Å andra sidan handlar teoretisk generalisering om att bedöma om den teori som används i studien kan generaliseras och tillämpas på resultatet av uppsatsen (Alvehus, 2019).

3.7 Forskningsetiska Aspekter

Bryman & Bell (2017) skriver om de etiska principerna i en studie som leder till ett etiskt dilemma. Exempel på dessa principer är *informationskrav*, *samtyckeskrav*, *konfidentialitets- och anonymitetskrav*, samt *nyttjandekrav*. Principerna kommer att förklaras och tydliggöras nedan. *Informationskravet* är den första aspekten som innebär att forskaren som genomför studien presenterar vem författarna är och i vilken högskola de studerar. Dessutom ska forskaren av studien ge information om syftet med undersökningen för att respondenterna ska få en inblick om vad forskarna vill undersöka, och ge respondenterna en uppfattning om vilken typ av studie de deltar i. Samt att ge möjlighet för respondenterna att svara och ge information i det sammanhang som undersökningen bedrivs.

Inför intervjun kommer respondenterna att få ett *samtyckesformulär* med information om hur deras personuppgifter bland annat ska lagras och användas, detta kallas för samtyckeskrav. Syftet med det är att göra respondenterna medvetna om att deras deltagande är frivilligt och

att de har rätt att avbryta intervjun och att de kan dra deltagandet om så önskas. *Samtyckesformuläret* ska sedan undertecknas av båda intervjuaren och respondenten dessutom kommer båda parter att få en kopia på det (Bryman & Bell, 2017).

Nästa aspekt är *Konfidentialitets- och anonymitetskravet* som innebär att data som tilldelas av undersökningsdeltagare måste behandlas med konfidentialitet av forskaren. Detta kommer respondenten att informeras om innan intervjun genomförs och förklara hur informationen ska bearbetas och behandlas. Till exempel personuppgifter måste lagras på ett sådant sätt att de inte kan nås av obehöriga. Detta görs för att säkerställa att respondenterna vet att de är anonyma så att de kan dela med sig sina erfarenheter utan att påverka någon. Dessutom kommer respondenterna försäkra sig om att informationen som samlas in endast kommer att användas för denna undersökning, och att data kommer att raderas efter att uppsatsen är klar och inte kommer att användas vid andra tillfällen. *Nyttjandekravet* syftar till att använda de insamlade uppgifterna endast för de forskningsändamål som undersökningen riktas till. Respondenterna kommer därmed bli informerade om det muntligt före intervjun, dessutom för att klargöra för de att datan inte kommer att användas fler gånger. Forskaren får inte heller ge deltagarna någon falsk information om studien enligt forskningsetisk synvinkel (Bryman & Bell, 2017).

4. Empiri

Empirin bygger på intervjuer gjorda med sju mellanchefer som arbetar inom kommunal verksamhet. Empirin grundar sig på mellanchefers erfarenhet och åsikter i hur de arbetar med att främja tilliten bland deras medarbetare.

4.1 Empiriskt Översikt

De deltagande mellancheferna i studien arbetar i olika kommuner och inom olika avdelningar. I empirin kommer citat att användas för att illustrera och presentera respondenternas berättelse. För att underlätta för läsaren har vissa citat justerats, såsom grammatiska fel, däremot har författarna varit noggranna med att inte ändra innebörden i respondenternas berättelser. Det för att bibehålla det muntliga språkets uttryck hos respondenten och föra fram respondenternas röst. Författarna därmed säkerställer att det empiriska materialet är så nära dess ursprungliga form som möjligt.

Empirin i studien är indelad i fyra kapitel. Det första kapitlet presenterar mellanchefernas uppfattning och utövandet av ledarskap med avseende på situationsanpassat ledarskap, uppgifts-, relations- och förändringsorienterat ledarskap. I efterföljande kapitel, presenteras mellanchefernas uppfattning om skapandet av tillit bland medarbetarna. Tredje kapitlet presenterar medarbetarskapsperspektivet vilket inkluderar de fyra begreppsparen och där tilliten är en grundpelare. Slutligen presenteras mellanchefernas uppfattning om konflikter och konflikthantering. Tabell 2 nedan presenterar exempel på några av de citat koder och teman som använts för att presentera empirin. Värt att notera att det arbetet eller moment har utförts med hjälp av Excel och papper.

Citat	Kod	Tema
<i>“De ska såklart utföra deras arbetsuppgift, men jag prioriterar faktiskt ganska mycket relationen till medarbetaren.”</i>	Relationsorienterat ledarskap	Synen och utövande av ledarskap
<i>“Att bygga relationer är en viktig del av mitt ledarskap, men jag strävar också efter att uppnå målen och inte bara prata i evigheter.”</i>	Situationsanpassat ledarskap	Synen och utövande av ledarskap
<i>“Normalt sett behöver jag inte ha veckouppföljningar om jag ser att verksamheten löper som den ska.”</i>	Mindre kontroll	Synen på tillitsskapande
<i>“[...] som chef är det dock inte alltid möjligt att dela all information. Men jag gör mitt bästa för att upprätthålla en god kommunikation med mina medarbetare [...]”</i>	Kommunikation	Synen på tillitsskapande
<i>“Jag visar mina medarbetare tilltro genom att ge de ansvaret i att nå målen då de själva vet bäst hur de ska lösa sina uppgifter.”</i>	Engagemang	Synen på medarbetarskap
<i>“Jag är nog en konfliktlösare överlag, jag skyddar inte konflikter för mig välkomnar jag dem då det är där förändringar sker i organisationen.”</i>	konflikthantering	Synen på konflikter

Tabell 2 Exempel på citat

4.2 Mellanchefernas Uppfattning och Utövandet av Ledarskap

Både R1 och R6 beskrev sitt ledarskap som stödjande och visade en vilja att anpassa sitt ledarskap till den specifika situationen och medarbetarnas behov. En annan gemensam nämnare för situationsanpassat ledarskap i R1 och R6 var betoningen av att underlätta för medarbetarna genom att hantera eventuella hinder och problem. Detta kan relateras till ett stödjande beteendemönster. Till exempel uttryckte R1 detta genom följande uttalande:

“Min främsta prioritet är att aktivt adressera och övervinna alla potentiella problem och hinder som kan uppstå och som kan påverka mina medarbetares framsteg. Jag anser att detta är av avgörande i min roll som ledare och är av stor betydelse.” (R1)

Samtliga respondenter förutom R6 framhöll att deras medarbetare befinner sig på en mognadsnivå (M4) som kännetecknas av självständighet och ansvarstagande. R1 betonade att hans medarbetare är specialiserade och har förmågan att ta eget ansvar samt hantera uppgifter självständigt, samtidigt som de vet att de kan vända sig till hen vid behov. För att stärka relationen och skapa en trivsamt arbetsmiljö prioriterar R1 individuella möten med varje medarbetare. R2 betonade också betydelsen av att ge medarbetare möjlighet och ansvar att

själva lösa arbetsuppgifter utan detaljerad styrning. För R2 handlar situationanpassat ledarskap om att ha tillit till medarbetarna och låta dem ta eget ansvar, samtidigt som hen följer upp deras prestationer. R3 förklarade att hen ger medarbetarna möjlighet att själva lösa problem för att visa förtroende och ge dem ansvar för sina områden. R3 betonade även vikten av att inte bara leverera lösningar till medarbetarna, utan istället uppmuntra dem att ta eget ansvar och samarbeta. På liknande sätt konstaterade R4 att sina medarbetare är mycket drivna och att hen inte behöver öka sin inblandning i deras arbete. R5 framhöll vikten av att regelbundet fråga medarbetarna om deras uppfattning om arbetet och om de önskar utmaningar. R5 påpekade att arbetsuppgifter och arbetsförhållanden kan förändras, och det är värdefullt att involvera medarbetarna i sådana beslut. Även R7 gav sina medarbetare större ansvar samtidigt som hen peppade och coachade dem.

Samtliga respondenter uppfattade sitt ledarskap som relationsorienterat, och ungefär hälften av betonade vikten i kombinationen av både relation och uppgift. Ett tydligt exempel på R1:s prioritering av relationer framför uppgifter är följande uttalande: *“De ska såklart utföra deras arbetsuppgift, men jag prioriterar faktiskt ganska mycket relationen till medarbetaren...ibland kan de bolla med mig någonting med en uppgift som de fastnar med [..]”*. På liknande sätt prioriterar R2 relation före uppgift genom följande uttalande: *“[...] relationen kommer före själva arbetsuppgiften...om man har en relation så kommer man att nå ut till medmänniskor lättare och blir lättare att nå verksamhetens mål [..]”* R4 uttryckte vikten av tillits *“relationen”* genom följande uttalande uttryck: *“Mitt ledarskap präglas av tillit och viktigt att mina medarbetare känner att vi har en ömsesidig förtroendefull relation, eftersom det påverkar verksamhetens genomförande och det strategiska arbetet”*. Detta tolkas också som att R4 prioriterar relationen före uppgiften, eftersom det påverkar arbetet. R7 beskriver sitt ledarskap som tillitsbaserat genom att alltid influera positiv känsla för sina medarbetare. Goda relationer är viktigt för R7 och uttryckte det på följande sätt: *Goda relationer är absolut viktigt för mig, genuina och inte ytliga...har avstämningsmöten varje månad med mina medarbetare på en halvtimme.”* Det uttalandet uppfattas mer som att R7, satsar mer på relationen genom påpekanen *“inte ytliga”*. I andra ord, skulle inte R7 *“låtsas”* för uppgiftens skull, utan prioriterar relation före uppgiften.

R3 verkar lägga lika mycket vikt på relation som på uppgift, genom följande uttalande: *“Att bygga relationer är en viktig del av mitt ledarskap, men jag strävar också efter att uppnå målen och inte bara prata i evigheter”*. Visserligen är relationen viktig för R3, men att det

inte ska gå till överdrift "*prata i evigheter*" och därmed anses det som pendlande mellan uppgift och relation. R5 uppfattar sitt ledarskap som pendlande genom följande uttalande: "*[..] viktigt med bra relation och bra kommunikation med medarbetarna för att lyckas med arbetsuppgifterna...viktigt att inte bara diskutera och fokusera på arbetet utan ska finnas balans mellan arbete och lite privata frågor.*" R6 uttryckte sitt ledarskap som pendlande genom följande uttalande: "*[..] pendlar mycket mellan uppgift och relation, det kan vara utmanande att enbart fokusera på relationer som jag verkligen skulle vilja göra. Men en chefsroll ser inte ut så här i dagens samhälle*".

Samtliga respondenter utom R3 nämnde beteenden som kan relateras till förändringsorienterat ledarskap. Enligt R1 betonades vikten av trivsel, en god arbetsmiljö och medarbetarnas möjligheter till kompetensutveckling för att kunna utföra jobbet på bästa möjliga sätt. R1 underströk detta genom följande uttalande: "*Jag ser till att det finns verktyg för kompetensutveckling och har förtroende för att medarbetarna kommer att dra nytta av de online-verktyg som är tillgängliga för att lära sig.*" Enligt R5 ges medarbetarna möjlighet att uttrycka sina önskningar och visioner, samtidigt som det finns en vilja att utvecklas och utforska nya områden. R6 hade årligen något som kallades för "*reviderade ansvarsområden*", där medarbetarna fick välja mellan att fördjupa sina kunskaper inom sitt nuvarande område eller fokusera på något utanför sina vanliga arbetsuppgifter.

R2 betonade betydelsen av idéer och uttryckte det på följande sätt: "*Jag uppskattar de idéer som presenteras. Vi genomför medarbetarsamtal där fokus ligger på medarbetarna och de får möjlighet att framföra sina åsikter och dela sina idéer.*" Enligt R7 betonar man vikten av en öppen dialog och " *kreativ idégenerering*", men samtidigt utmanade hen sina medarbetare att själva komma på idéer för att framgångsrikt lösa uppgiften. En betydande del av arbetet enligt R4 fokuserade på olika mötesformer med medarbetarna, där diskussionen av idéer spelade en central roll. Detta var särskilt viktigt vid snabba beslutstillfällen, och att gemensamt diskutera var av stor betydelse för hen.

Sammanfattningsvis kan följande observation göras gällande mellanchefernas uppfattning och utövandet av ledarskap. Baserat på respondenternas svar är författarnas uppfattning att mellancheferna utövar situationsanpassat ledarskap, vilket innebär en avvägning mellan uppgifts-, relations- och förändringsorienterat ledarskap.

4.3 Mellanchefernas Uppfattning om Skapandet av Tillit

Respondenterna R1, R5 och R6 har en gemensam uppfattning gällande tillit och beskrev det som att medarbetarna kan vända sig till dem oavsett problemets omfattning, vare sig det är av personlig eller arbetsrelaterad natur. Till exempel uttryckte R1 detta genom följande uttalande: *“Tillit för mig är att medarbetare vet var jag finns, de ser mig som en självklar person de kan vända sig till. Både om problemet är privat eller inom projektet”*. För R2 handlar tillit om att ge sina medarbetare ansvar, vilket uttrycks på följande sätt: *“Tillit för mig är att jag ska tro på medarbetarna och låta dem ta ansvar för sina uppgifter och sen följa upp dem”*. R3 uppfattar tillit genom mindre detaljstyrning och menade att *“Normalt sett behöver jag inte ha veckouppföljningar om jag ser att verksamheten löper som den ska”*. Enligt R4 handlar tillit om överenskommelse och konfidentialitet mellan parterna, vilket beskrevs på följande sätt: *“Att jag ska känna mig trygg på att allt som vi kommit överens om stämmer...att man bör kunna lita på att det som man har sagt förblir konfidentiellt och att man har tillit för varandra.”*. R7 uppfattar tillit som ett erkännande, rak på sak och som något som är ömsesidigt, vilket uttrycks på följande sätt:

“[...] ha modet i att erkänna fel eller begå misstag [...] nödvändigt att ta upp eventuella problem direkt om man känner behov av det [...] fungerar åt båda hållen där medarbetarna ska kunna lita på mig som chef och att jag ska kunna lita på dem.” (R7)

Samtliga respondenter var eniga om att kommunikationen är väsentlig, ett viktigt inslag i upprättandet av tillitsfulla relationer och beskrev sina tankar kring det. R1 betonar *“Att ha en öppen dialog med medarbetare är viktigt för mig och jag är alltid tillgänglig för mina medarbetare, vilken tid som helst.”* För att få medarbetarna att utföra uppgiften skapar R2 *“[...] dialog och kommunikation med medarbetarna för att ta emot deras åsikter och nå organisationens mål på ett effektivt sätt...uppskattar alla idéer som kommer upp [...]”* Kommunikationen är av stor vikt för R3, och hen betonar att det är viktigt att dela information så långt det är möjligt. R4 beskriver att det är viktigt att vara så tydligt som möjligt och förklarar att *“[...] lyssna både på vad medarbetaren uttrycker...kommunikation innebär också att återkoppla till tidigare diskuterade ämnen och inte försumma det som tidigare varit på tapeten.”* R5 har en utmärkt samverkan och kommunikation på redovisningsavdelningen. Enligt R5 är det av stor betydelse att upprätthålla goda relationer och effektiv kommunikation för att framgångsrikt hantera framtida arbetsuppgifter. Kommunikation är även viktig för R6

som menar att den måste vara öppen och transparent. Enligt R7 bör kommunikation vara tydlig, men också lade till att *“[...] kommunikation är tvåsidig och bör vara ömsesidig...viktigt att vara lyssnande och ge motparten utrymme för att tala till punkt.”*

R1 skapar tillit genom att ha hög integritet, det vill säga om medarbetare berättar något privat, sprider hen inte ut det till andra. R2 berättar att tillit skapas genom att ge medarbetarna ansvar, utrymme, mindre detaljstyrning, stöttning vid problem och behov i utförandet av uppgift och sedan göra uppföljning på det arbetet. Det vill säga hen utvärderar sig själv i form av egen reflektion i förhållandet till det som nämnts. R3 skapar tillit genom ömsesidiga relationer och förtroende gentemot sina medarbetare. För att lyckas med detta uttryckte R3 det på följande sätt: *“[...] jag måste först visa och förtjäna mina medarbetares tillit, detta är en kontinuerlig process och kräver autenticitet.”* På liknande sätt sa förklarade R4 att *“[...] tillit kan utvecklas genom långsiktiga relationer där ärlighet är en förutsättning... tillit tar lång tid att bygga, men kan förstöras på kort tid”*. Liknande svar gavs också av R5 och uttryckte det på följande sätt: *“[...] att skapa tillit är inte en engångshändelse som sedan löser sig automatiskt. Det kräver kontinuerligt arbete och måste hållas i åtanke, dagligen och vid varje ögonblick.”* R6 skapar tillit genom att få motparten att känna sig inbjuden eller välkommen i situationen. R7 skapar tillit genom mindre detaljstyrning och uttryckte det på följande sätt:

“Jag skapar tillit genom att inte visa att jag har full kontroll över allt som görs. Om jag tilldelar någon en uppgift, visar jag att jag tror på medarbetaren och att denne kommer att utföra arbetsuppgiften på ett utmärkt sätt”. (R7)

Samtliga respondenterna instämmer i att en chef bör visa sårbarhet gentemot sina medarbetare för att skapa tillit (R1, R2, R3, R4, R5, R6 och R7). Dock var det endast tre respondenter som vidareutvecklade detta. Enligt R5 är det en positiv egenskap i att visa sin sårbarhet och uttryckte det på följande sätt *“Jag anser inte det som negativt, utan snarare att människor utvecklas genom att visa sårbarhet för varandra...när jag visar sårbarhet leder till att jag får ännu mer tillbaka”*. För R6 innebar sårbarhet i att våga erkänna när man är fel och uttryckte det på följande sätt *“Jag är inte alltid korrekt men jag är korrekt emellanåt...därför anser jag att det är av betydelse att ha modet att visa sårbarhet”*. R7 ansåg sårbarhet som en viktig egenskap hos chefer och sa *“[...] att visa sårbarhet gör oss bara mänskliga.”*

Sammanfattningsvis kan följande observationer göras gällande mellanchefernas uppfattning om skapandet av tillit. Uppfattningen av tillit var enhetlig (R1, R5 och R6) vilket handlade om mellan chefens tillgänglighet för medarbetarna oavsett problemets omfattning och natur (privat- och arbetsrelaterat). Tillit handlade också om att visa tilltro (R2), mindre detaljstyrning (R3), överenskommelse och konfidentialitet (R4), ömsesidigt (R7) och modet att erkänna misstag (R7). Samtliga respondenter var eniga om att kommunikationen är väsentlig i skapandet av tillit. Kommunikationen karaktäriserades också av öppen dialog (R1, R2, R6, R7), lyhördhet (R2, R4, R7) tillgänglighet (R1), återkoppling (R4), effektiv (R5), transparent (R3, R6), tydlig (R4, R7) och ömsesidig (R7). Tillskapandet karaktäriserades av integritet (R1), mindre detaljstyrning (R2 och R7), stöttning, inbjudenhet (R6), ömsesidiga relationer (R3), tilltro (R2, R3 och R7) och en kontinuerlig process (R3, R4 och R5) som kräver både autenticitet och ärlighet (R4). Samtliga respondenter var eniga om att visa sårbarhet gentemot sina medarbetare för att skapa tillit. Sårbarhet är också en positiv och gynnsam egenskap som bidrar till personlig utveckling (R5), mod i att erkänna misstag (R6) och gör oss mänskliga (R7).

Baserat på svaren från respondenterna kan författarna dra slutsatsen att det finns flera faktorer kopplade till tillit. Det framkommer även att tillit inte uppstår spontant, utan kräver kontinuerligt arbete och insatser från ledarskapet. Vidare är författarnas uppfattning är att det finns flera sammanvävda faktorer kopplade till tillit. Det framkommer även att tillit inte uppstår spontant, utan kräver kontinuerligt arbete och insatser från ledarskapet. Kommunikation och sårbarhet har identifierats som centrala delar i denna process i skapandet och förstärkningen av att stärka tillit.

4.4 Mellanchefernas Uppfattning om Medarbetarskap

R1 lägger stor vikt vid att ha möten med varje enskild medarbetare, eftersom det främjar en positiv relation som bidrar till att alla trivs på arbetsplatsen. Sålunda skapar det en god arbetsmiljö. Tiden tillsammans stärker tilliten och skapar relationer som gör att medarbetare kan lita på hen och på varandra. R1 uttryckte det på följande sätt: *“En gång i månaden har vi en hel förmiddag tillsammans som är obligatorisk och inkluderar en timmes möte följt av gemensamma aktiviteter. Jag avsätter tid för att bygga relationer med mina medarbetare”* (R1). R2 lyfter fram vikten av öppen dialog med sina medarbetare för att få deras synpunkter i hur uppdraget ska genomföras och hur uppnå målet. R2 menar att medarbetarna är engagerade

och delaktiga vilket oftast resulterar i bättre resultat. R2 skapar engagemang och delaktighet hos sina medarbetare genom att “[.] ge dem målet och låta dem bestämma hur målet ska nås.”

R3 engagerar sina medarbetare genom att uppmuntra dem till att växa och utvecklas samt bjuder in sina medarbetare till att lämna förbättringsförslag. Detta syftar till att inspirera gruppen, samtidigt som det öppnar upp för dialoger och diskussioner. När det handlar om problemlösningsrelaterade arbetsuppgifter, överlåter hen ansvaret till sina medarbetare att lösa problemen själva. R3 uttryckte det på följande sätt: *“Jag visar mina medarbetare tilltro genom att ge de ansvaret i att nå målen då de själva vet bäst hur de ska lösa sina uppgifter.”* Vidare försöker R3 att vara öppen och informera sina medarbetare om allt hen vet, men också strävar efter att skapa gemenskap och samverkan bland sina medarbetare. R3 uttryckte det på följande sätt:

“Jag kan skämta med mina medarbetare och jag behöver inte ta på mig chefsrollen lika ofta som andra. Jag tror att detta är tillräckligt för att skapa en god gemenskap och samarbete bland mina anställda. Vi skojar ofta och de märker att jag också kan skämta med dem. Detta är också ett tecken på den förtroendefulla relationen vi har” (R3).

R4 framhåller att det finns medarbetare med olika kompetenser och liknande, vilket gör det viktigt att sammanföra dem och ge dem möjlighet att uttrycka sina åsikter och idéer. Hen menar att detta främjar ökad samarbetsförmåga och en känsla av gemenskap där möten spelar en avgörande roll som en form av kommunikation samt säkerställer att alla har möjlighet att uttrycka sina åsikter i olika frågor. R4 lyssnar noggrant på sina medarbetare och engagerar de i olika frågor för att få medarbetarna att känna meningsfullhet i deras arbete. Hen anser att det är viktigt att ta upp sådana frågor direkt och tänka kreativt *“utanför boxen”* beroende på vilken fråga som presenteras. När det gäller ansvarstagande och initiativförmåga, uttryckte R4 det på följande sätt:

“[...] mina medarbetare är mycket ambitiösa och därför behöver jag inte öka på deras ansvarstagande och initiativförmåga. De presterar redan tillräckligt mycket, men ibland behöver man dock påvisa vikten av vissa frågor eller påskynda vissa åtgärder.” (R4)

Enligt R5 är utvecklingssamtal givande, eftersom medför en personlig dialog med varje medarbetare vilket ger dem chansen att uttrycka sina önskningar och framtidsvisioner. Det kan handla om att medarbetarna vill utvecklas i sitt arbete eller prova på nya utmaningar. Det råder även en öppen kommunikation där R5 aktivt frågar medarbetarna om deras trivsel på jobbet och om det finns några utmaningar som behöver hanteras. Enligt R5 är det av stor betydelse att skapa en stark gemenskap och främja samarbete bland medarbetarna, trots att de har olika arbetsuppgifter. R5 betonar även att arbetsuppgifterna är sammanlänkade och att alla jobb är lika viktiga. För R5 kan det vara utmanande att engagera medarbetarna och skapa en känsla av meningsfullhet i arbetet, eftersom individuella känslor och omständigheter i deras omgivning spelar roll. Ibland är det saker som måste hanteras omedelbart, till exempel fakturor som måste betalas utan dröjsmål. I sådana situationer anser R5 att kommunikationen är av stor vikt, så att medarbetarna ges möjlighet att uttrycka sig om de känner sig överväldigade eller befinner sig i liknande situationer. För att främja ansvarstagande och initiativförmåga hos medarbetarna, uppmuntrar R5 dem att regelbundet reflektera över sitt arbete och utmana sig själva. Genom att ställa frågor till medarbetarna får R5 insikt i deras perspektiv och skapar en miljö där medarbetarna känner sig uppmuntrade att ta egna initiativ.

R6 förklarar att betydelsen av öppen kommunikation, dialog och tydlighet gentemot sina medarbetare är av högt värde. För att främja en känsla av gemenskap och samarbete har R6 en nära relation med sina medarbetare och involverar dem aktivt i arbetet. Genom att ge medarbetarna möjlighet att vara delaktiga skapas en atmosfär av samarbete och ömsesidigt förtroende menar R6. R6 främjar engagemang genom att bjuda in medarbetarna att delta i olika aktiviteter på arbetsplatsen. R6 menar, genom att öka medarbetarnas ansvarstagande och initiativförmåga inom sina huvudområden skapas en känsla av ökat engagemang. Ibland sker det att medarbetarna får uppgifter som är utanför sitt område och som kan vara intressanta. Detta gör att medarbetarna känner mer engagemang och mervärde, eftersom de får ett ökat ansvar och möjlighet till att visa mer initiativförmåga enligt R6.

Enligt R7 är det viktigt att inkludera medarbetarna i tidigt skede i hela arbetsprocessen och inte endast komma med beslut. I det här avseendet är kommunikationen viktig och att den ska vara transparent. Genom att främja positivitet och skapa trivsel på arbetsplatsen, skapas bra gemenskap och samarbete menar R7. När det gäller engagemang, anser R7 att det är avgörande att placera rätt person till rätt uppgift utifrån kompetens och förmåga. Detta ökar chanserna att personen i fråga kommer att engagera sig menar R7. När det gäller

ansvarstagande och initiativförmåga, är R7 en inspirerande mentor och uttryckte det på följande sätt: *“Jag uppmuntrar dem att själva hitta lösningar på problem genom att ställa frågor och låta dem tänka själva. Jag främjar samarbete och kreativitet bland medarbetarna för att uppnå bästa resultat.*

Sammanfattningsvis kan följande observation göras gällande mellanchefernas uppfattning om medarbetarskap. Svaren från samtliga respondenter är att medarbetarskapshjulets fyra aspekter lyftes fram. Författarna uppfattning är att dessa fyra är avgörande för att en organisation ska fungera effektivt. En central faktor i det sammanhanget är ledarskapets roll och det aktiva arbetet med att främja förtroende (tillit) och öppenhet bland medarbetarna utgör grundpelaren i medarbetarskapshjulet.

4.5 Mellanchefernas uppfattning om konflikter

R1 har inte upplevt några konflikter, men förklarade att om den ena medarbetarna tycker en sak och den andra tycker något annat så får dom lösa det själva. Däremot ansåg hen att personliga konflikter är mer viktigare att lösa än uppgiftsrelaterade konflikter. R2 berättar däremot att det beror på vilken typ av konflikt, men att uppgifts- och relationskonflikter går hand i hand. Dock kände R2 konflikträdsla, men påpekade ändå vikten av konflikthantering och uttryckte det genom följande uttalande:

“[...] en bra idé är att börja med en dialog och kommunikation för att ta reda på vad som har hänt [...] vid tillfällen där konflikten varit svårlöst, har det krävts att företagshälsovården kopplas in.” (R2)

R3 har inte varit i någon konkret konfliktsituation på sin nuvarande arbetsplats. Dock vill R3 helst undvika konflikter på arbetsplatsen och uttryckte det på följande sätt: *“Jag är ingen konfliktperson, men jag har ren erfarenhet av att om man inte löser relationskonflikter så blir det bara värre.”* Enligt R3 kan det vara utmanande för en chef att hantera relationskonflikter, eftersom begränsad inblick i medarbetarnas privata liv. Chefen fokuserar främst på arbetsrelaterade frågor och har inte möjlighet att gå in på det personliga området menar R3. När det gäller konflikthantering uttryckte R3 det på följande sätt:

“[...] jag försöker få dem att ta i saker direkt, inte bara låta det gå för att tolka och tänka på det, utan ta det på ett vänligt sätt med personen i fråga. Fråga om ‘det verkligen var så här du menar’. Om det inte går, får man komma till mig och då tar vi det ihop.” (R3)

R4 har upplevt en konflikt som resulterade i flertalet möten. Denna konflikt hade löst sig genom dialoger med berörda chefer från olika hierarkiska nivåer och att även HR hade varit involverade i denna process. Enligt R4, finns det en mängd rutiner och erfarenheter som kan användas för att hantera konflikterna på ett effektivt sätt. R4 menar att det är viktigt att lägga upp en plan i hur att lösa konflikter som uppstår inom verksamheten. Vidare understryker R4 vikten av reflektion över konfliktens storlek eller djup för att sedan avgöra om det är nödvändigt att hantera det eller om det kan lämnas ifred. Om konflikten är allvarlig, krävs omedelbar handling och om inte, är det ibland bäst att bara låta vissa saker vara menar R4.

R5 berättar att det hittills har varit mycket få konflikter. I första hand är det viktigt att kommunicera med medarbetaren för att hitta en lösning, oftast finns en förklaring till varför konflikter uppstår menar R5. Vidare förklarar R5, om det inte går att lösa konflikten på egen hand enligt R5, finns det en organisation kring det som kan hjälpa till, till exempel hälsan eller personalkontoret. Enligt R5 är det alltid bäst att först försöka lösa konflikter mellan individer istället för att låta dem eskalera, eftersom det har en negativ påverkan på andra medarbetare och kan sprida sig genom arbetsplatsen i form av repressalier.

Inledningsvis är det viktigt för R6 att ha en dialog med medarbetarna som är involverade i konflikten. Det finns nämligen två sidor av samma mynt när det gäller konflikter varav viktigt att höra parternas olika båda versioner menar R6. Beroende på karaktär och hur allvarlig konflikten är, brukar R6 först säga till de inblandade försöka prata med varandra för att lösa konflikten som uppstått. Detta är ett effektivt sätt enligt R6 i att hantera konflikter. Dock påpekar R6 att både relations- och uppgifts konflikter är lika viktiga att hantera. Till exempel om inte relationskonflikter prioriteras, kan detta påverka medarbetarnas prestation i utförandet av arbetsuppgifterna och får en dominoeffekt menar R6.

Enligt R7 beror det på typen av konflikt som uppstår, och i vissa fall kan det vara bäst att låta parterna själva lösa enklare konflikter. Om konflikten förvärras, blir det alltid trepartssamtal

där de inblandade får berätta sina versioner och i sådan lägen är det viktigt att vara neutral som chef. R7 uttryckte sitt förhållningssätt till konflikter enligt följande:

“Jag är nog en konfliktlösare överlag, jag skyddar inte konflikter utan för mig välkomnar jag dem då det är där förändringar sker i organisationen. För mig är det även väldigt viktigt att belysa konflikter oavsett art och jobba med det. Problemlösning är nog mitt fokus. Konflikter behöver inte alls vara negativa utan ibland genererar konflikter nya idéer.” (R7)

Sammanfattningsvis kan följande observationer göras gällande mellanchefernas uppfattning om konflikter. Svaren från samtliga respondenter genererade olika strategier med både passiv och aktiv inställning till konflikthantering. Författarna anser att konflikter är en vanlig förekomst inom organisationer. Men det är avgörande att identifiera rätt konflikthanteringsstrategier för att undvika dess negativa konsekvenser. Konflikter behöver inte nödvändigtvis vara negativa, till exempel uppgift konflikter kan leda till nya idéer och därigenom främja organisationens utveckling.

5. Analys

I följande kapitel analyseras det insamlade materialet från empirin och respondenternas svar sätts i relation till varandra och i förhållande till teorikapitlet. Analysen är uppdelad efter analysmodellen och dess huvuddelar som illustrerades i teorikapitlet.

5.1 Ledarskap

Den tidigare forskningen som presenterades i teorikapitlet behandlade de fyra kategorierna av ledarskap: situationsanpassat, uppgiftsorienterat, relationsorienterat och förändringsorienterat ledarskap. Uppgifts-, relations- och förändringsorienterat ledarskap hade huvudsakligen syftet att påverka ledarskapet, och där varje individuellt beteende representerade en strävan efter effektivitet i arbete, goda mänskliga relationer och anpassningsbar förändring (Yukl & Kaulio, 2012).

I empirin betonades medarbetares mognadsnivå (M4) av sex respondenter (förutom R6). Detta kan kopplas till teorin om situationsanpassat ledarskap som baseras på avvägningen mellan uppgiftsbeteende, relationsbeteende och medarbetarnas mognad (Yukl & Kaulio, 2012; Mustofa & Muafi, 2021). Även om R6 inte kunde relateras medarbetares mognadsnivå (M4), kunde den relateras till stödjande beteende vilket i sin tur kan kopplas till situationsanpassat ledarskap (Mustofa & Muafi, 2021).

R3, R5 och R6 framhöll vikten av både uppgifts- och relationsorienterat ledarskap. Att utgå från ett situationsanpassat ledarskap är ett faktum i dagens samhälle vilket även lyftes fram av R6. Nämligen att trots hen verkligen skulle vilja satsa mer på relationer, ser chefsrollen inte ut så här i dagens samhälle. Detta är i linje med tidigare forskning, nämligen att tillämpningen av processen "*partnering for performance*" gör att den situationsanpassade ledaren kan analyserar medarbetarens förmåga i genomförandet av arbetsuppgifterna på ett effektivt sätt (Lynch m.fl., 2018). Det genom att göra avvägning mellan direktiv- och stödjande beteende (Mustofa & Muafi, 2021). Dessutom lyfter forskningen fram att situationsanpassat ledarskap är en flexibel stil som medför att förväntade resultat understöds av medarbetarnas vilja i att prestera (Princes & Said, 2022). Vidare förklarar Princes & Said att tilliten för ledaren utgör

en viktig del, eftersom medarbetarna behöver lita på ledaren för att uppnå mest tillfredställande prestationer. I det sammanhanget fungerar tillit som social kapital, underlättar både samordning och samarbete mellan medarbetare och ledare vilket skapar ömsesidig nytta (Princes & Said, 2022).

Det framkom även i empirin att R1, R2, R4 och R7 prioriterade relationen före uppgiften. Detta kan kopplas till att relationsorienterat ledarskap utvecklar nära personliga relationer med medarbetarna före uppgiftsmålen i syfte att tillfredsställa det primära behovet av att tillhöra (Yukl & Kaulio, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2021). Till exempel prioriterade R4 relationen för uppgiften för att lättare nå organisations målen och R2 uttryckte "*prioriterar faktiskt ganska mycket relationen*" vilket kan kopplas till relationsorienterat ledarskap som främjar en stödjande arbetsmiljö (Durrach m.fl., 2022). Sådan ledare enligt Durrach m.fl. har en positiv inverkan på medarbetarnas välbefinnande, lycka, bibehållande och utveckling. Relationsorienterat ledarskap är teoretiskt mer inriktat på att skapa och främja tillit bland medarbetare genom att fokusera på deras personliga utveckling och relationer (Andersson m.fl., 2020).

Vidare nämnde samtliga respondenter (förutom R3) beteenden som kan relateras till förändringsorienterat ledarskap. Detta är också i linje med den senaste forskningen inom offentlig sektor. Nämligen att förändringsorienterat ledarskap lämpar sig bättre i att leda, motivera, inspirera och tillfredsställa medarbetarnas behov för att engagera de i att uppnå organisationens mål (Jensen m.fl., 2019). Respondenternas förändringsorienterade beteenden kan även relateras till det positiva sambandet mellan förändringsorienterat ledarskap, kunskapshantering och organisatoriskt lärande (Kılıç & Uludağ, 2021). Denna stil är även kopplad till positiva resultat såsom emotionell intelligens, prestation, engagemang, säkerhet på arbetsplatsen, gruppresultat och gruppinspiration (Chen m.fl., 2018).

Förändringsorienterat ledarskap i huvudsak handlar om att ha en djup förståelse för omgivningen, vilket omfattar medarbetares och mognadsnivå (Yukl & Kaulio, 2012) och utvecklingsnivå (Lynch m.fl., 2018). Relationsprioriteringen (R1, R2, R4 och R7) avviker till viss grad från teorin, eftersom när medarbetarna ligger på mognadsnivå (M4), behöver ledaren minska både uppgifts- och relationsorienterade beteenden (Yukl & Kaulio, 2012). Förändringsorienterat ledarskap kräver stöd i form av uppgift och relation för att en ledare ska kunna skapa respekt, tillit och beundran hos sina medarbetare (Alblooshi m.fl., 2021). Å ena

sidan kan tillits känsla mellan människor skilja sig åt vilket relateras till individers olika erfarenheter och personliga förutsättningar (Bligh, 2017), men också att olika länders kulturella skillnader kan skilja sig åt (Pizzolitto m.fl., 2022). Å andra sidan såsom Pizzolitto m.fl. förklarade, behöver inte nödvändigtvis uppgiftsorienterat ledarskap skapa mindre tillit. Direktiv ledarskap som ju är uppgiftsorienterat vid en första anblick kan uppfattas som motsägelsefullt med avseendet på medarbetarnas prestationer och tillfredsställelse. Nämligen har denna still en bidragande informationskompetent till att öka tillit och motivation hos medarbetarna gentemot chefen (Pizzolitto m.fl., 2022).

Författarnas uppfattning är att samtliga respondenter utövar situationsanpassat ledarskap, vilket innebär en avvägning mellan uppgifts-, relations- och förändringsorienterat ledarskap i främjandet av tillit bland medarbetarna. Viktigt att påpeka att fyra av respondenterna avviker till viss grad från teorin om förändringsorienterat ledarskap, eftersom ledaren i det här fallet behöver minska både uppgifts- och relationsorienterat och inte *“prioritera”*.

5.2 Tillitsskapande

Samtliga mellanchefer har en uppfattning om vikten av tillit i organisationen och betonar vikten av att skapa och upprätthålla tillit bland medarbetarna. Detta innebär att de är medvetna om att tillit är en grundläggande faktor för att främja en god arbetsmiljö och öka medarbetarnas motivation och prestation. Därför är det viktigt för mellancheferna att arbeta aktivt med att skapa tillit. R1, R5 och R6 bekräftar tidigare forskning om skapandet av tillit med avseendet på ett av de tre karaktärsegenskaperna *“Hjälpvillighet”*. Enligt Mayer m.fl. (1995) handlade det om önskan att hjälpa eller ge stöd oberoende på om det ledde till belöning eller omedelbar nytta. (Mayer m.fl., 1995). R1, R5 och R6 uttryckte att deras medarbetare kunde vända sig till de oavsett problemets omfattning och natur. Den andra karaktärsegenskapen *“Integritet”* handlade om att förlitande parten anser att den andra parten agerar rättvist och följer uppsättning principer (Mayer m.fl., 1995). Detta lyftes fram av R1 som menade att om medarbetare berättar något privat, sprider hen inte ut det till andra. Även R4 nämnde detta i termer av överenskommelse och konfidentialitet mellan parterna. Dessa är uppsättning av principer parter kommer överens om.

Respondent R2, R3 och R7 visade på att tillit handlar om att ge ansvar och visa förtroende. Detta resonemang kan kopplas till Gara & La Porte (2020) som betonade att tillit är en attityd

som möjliggör att individer tar riskfyllda beslut, även om den potentiella skadan kan vara större än den förväntade fördelen. Som tidigare nämnts befann sig alla respondenter (utom R6) på en mognadsnivå (M4), vilket innebär att medarbetarna har förmågan att utföra arbete utan direkt övervakning och förlitar sig mindre på ledarens stöd (Yukl & Kaulio, 2012). Detta tyder på att dessa respondenter har förtroende för sina medarbetare genom att ge dem ansvar för sina uppgifter, vilket i sin tur kan relateras till (Gara & La Porte, 2020).

Samtliga respondenter var eniga om att visa sårbarhet gentemot sina medarbetare för att skapa tillit. Detta bekräftar tidigare forskning om att sårbarhet är en önskvärd egenskap hos en ledare (Papaux, 2016; Scandura & Pellegrin, 2008). Till exempel R5 uttryckte det genom att sårbarhet är en positiv och gynnsam egenskap vilket bidrar till personlig utveckling. Vidare visar tidigare forskning på att mänskligt och sårbart ledarskap skapar tillit (Ladkin & Taylor, 2010; Norman, 2006; Avolio m.fl., 2004; Ilies m.fl., 2005). I det här sammanhanget, R7 uttryckte att sårbarhet *“gör oss mänskliga”* och både R6 och R7 lyfte fram vikten av att erkänna misstag. Det argumenteras också för att tillit kan främjas genom att visa och ge tillit till individer som är involverade (Blennberger, 2017). Både R3 och R7 uttryckte detta i termer av ömsesidiga relationer.

Samtliga respondenter var eniga om att kommunikationen är en väsentlig del i upprättandet av tillitsfulla relationer och ses som bidragande faktor till att skapa tillit. Detta stämmer överens med definitionen av Mazzei (2006, s. 8) förklarade, intern kommunikation är *“en uppsättning interaktionsprocesser som syftar till att generera katalysatorresurser för att företaget ska fungera.”* Vidare beskrivs kommunikation av R4, R5, R6 som en viktig del i att få sina medarbetare välinformerade samt att kunna ge feedback på hur väl medarbetarna utför arbetsuppgifter. Detta går i linje med tidigare studier av (Bligh, 2017; Zingmark, 2020) där chefen måste agera i enlighet med sina värderingar. R1, R4 och R5 försöker upprätthålla en regelbunden kommunikation med medarbetarna genom både individuella möten och gruppmöten. Detta är i linje med rekommendationer från (Bligh, 2017; Zingmark, 2020) vilket också etablerar relationer av tillit inom organisationen (Gara & La Porte, 2020). Även R1, R2, R6 och R7 lyfte fram vikten om öppen dialog och R3 vikten av tydlighet och en transparent kommunikation. Detta bekräftas också av tidigare forskning, nämligen att öppenhet och transparens uppmuntras (Bligh, 2017; Zingmark, 2020).

Tillitsskapande behöver utvärderas sett från ledarens roll. R1, R4 och R5 hade både individuella möten och gruppmöten samt R2, R4 och R7 uttryckte vikten av lyhördhet. Enligt Kılıç & Uludağ (2021) handlade arbetstillfredsställelse om ett positivt känslomässigt tillstånd där ledaren bedömer sitt arbete eller sina medarbetares arbetsupplevelser. Det kan därför argumenteras att vid möten och att mellanchefernas lyhördhet, gör att de kan utvärdera arbetsförhållandena. Det vill säga om medarbetarna trivs eller inte. I andra ord genom bedömning kan en chef utvärdera relationen gentemot medarbetarna. Som Jacobsen & Thorsvik (2021) förklarade, ju mer tillit, desto mer samarbete och mindre konflikt. Denna logik kan vändas om och i det sammanhang, har en chef möjlighet att utvärdera både sitt och medarbetares arbetstillfredsställelse.

5.3 Medarbetarskap

Medarbetarskapshjulet är en modell som används för att förbättra samarbetet och öka tilliten inom en organisation eller arbetsgrupp. Modellen består av olika delar som är viktiga för att hjulet ska snurra och för att medarbetarna ska känna tillit till varandra och till ledningen. När man arbetar aktivt med medarbetarskapshjulet så fokuserar man på att stärka relationerna mellan medarbetarna och att skapa en kultur där alla känner sig delaktiga och viktiga för organisationen (Andersson m.fl., 2020; Tengblad & Hällsten, 2006). Samtliga respondenter har betonat vikten av medarbetarskapshjulet och förklarat att de aktivt arbetar med det för att främja tillit bland medarbetarna. Att främja medarbetarskap och tillit är en central faktor för att upprätthålla en effektiv arbetsmiljö, vilket i sin tur kan leda till ökad produktivitet och prestation. Detta perspektiv är i linje med tidigare forskning som visar att en öppen kommunikation och tillit är grundläggande för att skapa en positiv och hälsosam arbetsmiljö. För att uppnå detta mål krävs en aktiv insats från alla inblandade parter, inklusive ledningen och medarbetarna själva.

Det hävdas att förtroende och öppenhet är grundläggande för medarbetarskap och att det är viktigt att ha en öppen kommunikation för att skapa och upprätthålla tillitsfulla relationer (Andersson m.fl., 2020). Det är något som samtliga respondenter har lyft fram där kommunikation anses vara en viktig faktor för att skapa tillitsfulla relationer med sina medarbetare. Respondenterna betonar vikten av att engagera medarbetare för att skapa förtroende och öppenhet mellan parterna. R1 betonar att möten med samtliga medarbetare enskilt är en viktig strategi för att öka relationen och skapa en god arbetsmiljö där tillit kan

byggas upp. R5 betonar också vikten av möten men även att medarbetarna ska kunna uttrycka sina önsknings och framtidsvisioner i mötet. Dessa resultat är förenliga med Tengblad m.fl. (2017), som betonar vikten av att mellanchefer tar tid att lyssna på sina medarbetare för att få en djupare förståelse för diskussionerna, samt med Andersson m.fl. (2020), som menar att förtroende och öppenhet byggs upp när alla parter involveras i organisationens verksamhet.

När förtroende och öppenhet ökar i organisationen så leder detta till att det skapas gemenskap och samarbete på arbetsplatsen (Andersson m.fl., 2020). Samtliga respondenter anser att gemenskap och samarbete på arbetsplatsen är av hög betydelse och kräver kontinuerligt arbete. R3 påpekade att hen genom att skämta med medarbetare och inte ta chefsrollen så ofta som andra, bidrar till att skapa god gemenskap och samarbete bland medarbetarna. En annan respondent, R5, betonade vikten av att fråga medarbetare om deras trivsel på arbetsplatsen och eventuella utmaningar som behöver lösas för att främja en positiv gemenskap och samarbete. Resultaten indikerar att aktivt arbeta för att skapa en god gemenskap och samarbete på arbetsplatsen är av hög vikt för att främja en positiv arbetsmiljö och ökad produktivitet.

Det argumenteras att engagemang och meningsfullhet är det mest centrala begreppet för att få ett väl fungerande medarbetarskap (Tengblad m.fl., 2017). Samtliga respondenter anser att engagera sina medarbetare i all information som finns är något som är väldigt viktigt för att främja tillit. R2 skapar engagemang och meningsfullhet genom att ge medarbetarna målet och låta medarbetarna bestämma hur målet ska nås. R3 engagerar sina medarbetare genom att uppmuntra de till att växa och utvecklas vidare. Även bjuder R3 in sina medarbetare att komma med förbättringsförslag som gäller arbetsplatsen. R4 engagerar sina medarbetare i olika frågor för att kunna få medarbetarna att känna meningsfullhet i sitt arbete.

Ansvarstagande och initiativförmåga är något som kommer upp när de två tidigare begrepp uppfylls, detta medför att medarbetarna blir mer motiverade att ta ansvar och initiativ i arbetsuppgifter (Andersson m.fl., 2020). R4 berättade att sina medarbetare är ambitiösa och därför behöver hen inte öka medarbetarnas ansvarstagande och initiativförmåga, men ibland behöver det påvisa vikten av vissa frågor eller åtgärder. R5 ökar sina medarbetares ansvarstagande och initiativförmåga genom att hela tiden ställa frågor om hur de ser på sitt jobb och om det finns något som de vill utmana sig på. R7 ger sina medarbetare ansvaret samtidigt som hen är en inspirerande mentor för medarbetarna. Detta går i linje med studien

av Notenbomer m.fl. (2016) som berättar att om medarbetarna får ta ansvar så kan de planera sin dag mer och detta leder till ökad produktivitet och bättre arbetshälsa samt ökad tillit.

5.4 Konflikthantering

I empirin framkom det olika uppfattningar om konflikter, konflikt hanteringsstrategier, men även likheter. Till att börja med samtliga respondenterna var eniga om vikten av konflikthantering. Dock två av respondenterna uttryckte passiv inställning till konflikter, R3 ville helt undvika konflikt och inte var konfliktperson samt R2 kände konflikträdsla. Detta kan kopplas till risken för konflikthantering, nämligen att det kan å skapa fientlighet, utanförskap, tar tid och energi samt att relationer kan förstöras (Tonnquist, 2018).

I kontrast till detta är forskarna eniga om vikten av konflikthantering (Tonnquist, 2018; Yang, 2012; Chan m.fl., 2008; Elgoibar m.fl., 2016). Till exempel kan konflikthantering bidra till bättre relationer, uppskattning, närhet, tillit, bättre arbetsklimat (Tonnquist, 2018), ömsesidig förståelse, kreativitet och innovation (Chan m.fl., 2008). Detta kan kopplas till R7 som ansåg att konflikter inte nödvändigtvis behöver vara negativa utan kan bidra till nya idéer. Detta är också i linje med Elgoibar m.fl. (2016), nämligen att konflikter inom organisationer är något naturligt, behöver inte vara negativa, viktigt att acceptera och lära sig hantera dem på bästa möjliga sätt.

När diskussionen övergick till konflikthanteringsstrategier så genererade detta olika svar. Till exempel R2, R5 och R6 inledde med medling direkt och inte övervakning. Detta är en avvikande strategi jämfört med vad forskningen rekommenderar, nämligen att först övervaka, sedan medla mellan parterna och till sist döma (Tonnquist, 2018, s. 316). Däremot R1, R3, R4 och R7 uppfattades tillämpa rätt strategi det vill säga först övervaka och därefter medling vilket ofta leder till goda och långsiktiga bra resultat (Tonnquist, 2018, s. 316). Till exempel R4 påpekade två viktiga aspekter i det här sammanhanget planerings aspekten i konflikthantering, men också reflektions aspekten, konfliktens storlek och avgörandet om att hantera eller lämna ifred.

Det fanns även indikationer i empirin på kooperativ konflikthantering vilket kan också ses som en konflikthanteringsstrategi (R3 och R7), men även här avvikande strategi (R1). Till exempel R3 försökte få sina medarbetare att ta tag i konflikten på direkten och viktigt för R7

att belysa om konflikter. När det gäller R1 ansåg hen att medarbetarna kunde lösa det på sitt sätt. Dock kan det vara svårt för medarbetare att lösa konflikter utan kunskap om hur att lösa konflikter.

Forskningen har visat en koppling mellan kooperativ konflikthantering, förändringsorienterat ledarskap och tillit för ledarskapet (Yang, 2012). Det framkom även tidigare i empirin om att majoriteten av respondenternas medarbetare befann sig på en mognadsnivå (M4). Ett situationsanpassat ledarskap kan analysera medarbetares mognadsnivå (Yukl & Kaulio, 2012) och utvecklingsnivå (Lynch m.fl., 2018). Att lösa konflikt i det här sammanhanget kan ses som en uppgift. Ett förändringsorienterat ledarskap handlar om djup förståelse för omgivningen, vilket omfattar medarbetares utvecklings- och mognadsnivå (Yukl & Kaulio, 2012). Teorin här är att ledaren kan utifrån medarbetares utvecklings- och mognadsnivå lära medarbetarna i hur att lösa konflikter vilket också reflekterats i svaren av R3 och R7. Det fanns även ett positivt samband mellan förändringsorienterat ledarskap, kunskapshantering och organisatoriskt lärande. Det i sin tur innebar att ledaren har en nyckelroll i att öka kunskapen och prestationen genom uppmuntrandet till lärande och utveckling (Kılıç & Uludağ, 2021). Ett förändringsorienterat beteende innebar också att vara innovativ och kreativ i att hitta nya sätt i att lösa problem och möta eventuella utmaningar (Yukl & Kaulio, 2012, s. 116).

6. Diskussion

I följande kapitel diskuteras resultatet av studien i relation till tidigare forskning inom området. Diskussionen flätar samman tidigare studier med de nya resultaten för att påvisa likheter och avvikelser. det görs även förslag till framtida studier.

6.1 Tolkning av resultatet i relation till tidigare studier

Situationsanpassat ledarskap spelar en avgörande roll för att en ledare ska kunna skapa en arbetsmiljö som främjar tillit och därigenom ökar medarbetarnas prestation. Genom att vara medveten om medarbetarens position på mognadsskalan kan ledaren välja lämpliga strategier och beteenden för att optimera arbetsprestationen och främja medarbetarens utveckling (Yukl & Kaulio, 2012). I denna studie identifierades sex respondenter som tillämpade situationsanpassat ledarskap genom att koppla det till medarbetarnas mognadsnivå (M4). Dessutom observerades ett stödjande beteende hos två respondenter som också kunde kopplas till situationsanpassat ledarskap (Yukl & Kaulio, 2012).

Relationsorienterat ledarskap är inriktat på att skapa och främja tillit bland medarbetarna genom att fokusera på deras personliga utveckling och relationer (Andersson m.fl., 2020). Uppgiftsorienterat ledarskap behöver inte nödvändigtvis skapa mindre tillit (Pizzolitto m.fl., 2022). Effektiva ledare bör visa situationsanpassat ledarskap för att uppnå önskade resultat (Yukl & Kaulio, 2012). Denna studien visade att fyra respondenter föredrog en relationsorienterad ledarstil, medan tre föredrog avvägningen mellan uppgifts- och relationsorienterat ledarskap.

Samtliga respondenter nämnde beteenden som kan relateras till förändringsorienterat ledarskap, förutom R3. Förändringsorienterat ledarskap kräver både uppgifts- och relationsorienterat ledarskap. Dock lyfte Chen m.fl. (2018) fram den "mörka sidan" av förändringsorienterat ledarskap. Chen m.fl. påpekade om att både praktiker och forskare bör beakta eventuella negativa konsekvenser. Nämligen att hög självständighet och ansvar hos medarbetarna kan leda till ökade krav och arbetsbörda, vilket kan ha en negativ påverkan

(Chen m.fl., 2018). Det framkom i studien att sex av respondenternas medarbetare hade mognadsnivå (M4) vilket gör det särskilt viktigt för ledaren att övervaka detta. Till exempel R1 lyfte fram vikten av att adressera potentiella problem, R2 och R7 hade medarbetarsamtal samt att R5 uttryckte vikten av att ha bra kommunikation med medarbetarna. Författarnas tolkning är att respondenterna övervakar den eventuella *“mörka sidan”* av förändringsorienterat ledarskap. Det framkom i analysen att fyra respondenter prioriterad relationen samtidigt som medarbetarnas mognadsnivå låg på M4. Yukl & Kaulio (2012) förklarade att när medarbetaren är på mognadsnivå (M4), behöver ledaren använda mindre av både uppgifts- och relationsorienterade. Författarnas uppfattning är att det inte ska gå till överdrift, eftersom det kan leda till *“mörka sidan”* konsekvenser. Det är sålunda viktigt med ett situationsanpassat ledarskap vilket innebär avvägning mellan uppgifts-, relations- och förändringsorienterat ledarskap utifrån rådande situation.

Samtliga respondenter betonade även vikten av att arbeta aktivt med att skapa tillit bland medarbetarna. Det eftersom tillit är en grundläggande faktor för att främja en god arbetsmiljö och öka medarbetarnas motivation och prestation. Dessutom uttryckte fyra respondenter två av de tre karaktärsegenskaperna, nämligen hjälpsvillighet och integritet (Mayer m.fl., 1995). Tre respondenter visade tillit genom att ge medarbetarna ansvar och förtroende. Detta var en attityd som enligt Gara & La Porte (2020) möjliggör att individer tar riskfyllda beslut. Tidigare forskning påpekat att mänskligt och sårbart ledarskap skapar tillit och främjar tillitsfulla relationer (Ladkin & Taylor, 2010; Norman, 2006; Avolio m.fl., 2004; Ilies m.fl., 2005). Detta har även betonats av samtliga respondenter, det vill säga vikten visa sårbarhet i skapandet av tillit. Nämnvärt är att under (Sektion 5.2) framkom flera olika faktorer relaterad till tillitsskapande. Detta bekräftas även av Gara & La Porte som menar att tillitsprocessen är en kombination av en rad olika faktorer som är sammanvävda med varandra och ansvariga för samspelet. Vidare var samtliga respondenter eniga om att kommunikationen är en väsentlig del i upprättandet av tillitsfulla relationer vilket enligt Mazzei (2006, s. 8) syftar till att generera katalysatorresurser för att företaget ska fungera.

Medarbetarskapshjulet används för att förbättra gemenskap, samarbetet, och ansvarstagande i organisationen eller arbetsgrupp (Andersson m.fl., 2020; Tengblad & Hällsten, 2006). Kommunikation, engagemang och meningsfullhet lyftes fram bland annat av samtliga respondenter som nyckelfaktorer och som bygger på tillit mellan chefer och medarbetare. Vikten av att skapa en känsla av gemenskap och samarbete bland medarbetare har också

påpekats av samtliga respondenterna. Författarnas uppfattning är att medarbetarskap och dess olika aspekter är avgörande för att en organisation ska fungera effektivt. En central faktor är ledarskapets aktiva arbete med att främja tillit och öppenhet bland medarbetarna vilket utgör grundpelaren i medarbetarskapshjulet. Genom att skapa en kultur av tillit och öppenhet kan ledarskapet främja gemenskap och ett gott samarbete mellan medarbetarna. Detta bidrar till att en positiv arbetsmiljö där alla känner sig involverade och delaktiga. Vidare är engagemang och meningsfullhet viktiga faktorer för att medarbetarna ska trivas och vara motiverade i sitt arbete. Genom att erbjuda meningsfulla uppgifter och skapa en miljö där medarbetarna känner sig engagerade och betydelsefulla kan organisationen uppnå ökad produktivitet och prestation.

Slutligen är ansvarstagande och initiativförmåga viktiga egenskaper hos medarbetarna. Genom att uppmuntra medarbetarna att ta ansvar för sina arbetsuppgifter och att ta egna initiativ kan organisationen främja självständighet och proaktivt. Viktigt att påpeka här att i empirin framkom det att R3:s medarbetare låg på mognadsnivå (M4) och uttryckte att hen kan skämta med sina medarbetare och inte ta på sig chefsrollen lika ofta som andra. Detta kan tolkas som avvikande med avseendet på medarbetarnas mognadsnivå (M4). Som Chen m.fl. (2018) förklarade, mycket omsorg och hänsyn från ledarna kan leda till negativa konsekvenser. Till exempel att medarbetarna inte uppnår sina mål eller utför uppgifter på en hög nivå.

Konflikthantering är en viktig del i att främja tillit inom organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2021; Malik m.fl., 2022). Även om organisationen arbetar aktivt med medarbetarskapshjulet, är det inte en garanti för att konflikter inte kommer att uppstå. Därför är det viktigt att ha strategier för att hantera konflikter när de uppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2021), samtidigt som organisationen fortsätter att arbeta med medarbetarskapshjulet för att stärka relationerna och öka tilliten bland medarbetarna. Forskningen är tydlig med att tillit är kopplat till ökat samarbete och färre konflikter (Malik m.fl., 2022). Samtliga respondenter instämde i att det är viktigt med konflikthantering, men två respondenter hade passiv inställning till konflikthantering. Forskningen har även lyft fram kopplingen mellan kooperativ konflikthantering, förändringsorienterat ledarskap och tillit för ledarskapet (Yang, 2012). Dessutom fanns ett positivt samband mellan förändringsorienterat ledarskap, kunskapshantering och organisatoriskt lärande (Kılıç & Uludağ, 2021). När det gäller kooperativ konflikthantering, två respondenter som upplyste sina medarbetare om

konflikthantering. Därför är det viktigt att hantera konflikter på ett konstruktivt och effektivt sätt för att främja tillit och stärka relationerna mellan medarbetare och ledning.

Vikten av att reflektera över konfliktens storlek och djup för att avgöra om det är nödvändigt att hantera den eller att lämna den ifred (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Noterbart är att respondenternas sätt att hantera konflikter skiljer sig från tidigare studier när det gäller konflikthantering. Skillnaden var att tre av respondenterna inte inledde konflikthanteringen med övervakning, utan istället inledde med medling av konflikten. Detta understryker vikten av att ha en gemensam förståelse och strategi för konflikthantering inom organisationen.

Ledaren behöver också utvärdera tillit aspekten, tre respondenter lyfte fram individuella möten, gruppmöten och vikten av lyhördhet. En ledare kan bedöma sitt arbete eller sina medarbetares arbetsupplevelser med avseendet på arbetstillfredsställelse (Kılıç & Uludağ, 2021). Förändringsorienterat ledarskap handlar också om att främja organisatoriskt lärande, inspirera motivation och stimulera intellektuell utveckling i organisationen (Burawat, 2019; Kılıç & Uludağ, 2021). Kreativitet har inga begränsningar i hur att utvärderar tillit skapandet, psykologi är ett välutforskat område. Slutligen är det viktigt att påpeka att konflikter är oundvikliga i en organisation, men det är hur de hanteras som kan ha en stor påverkan på relationerna mellan medarbetare och ledning. Konflikthantering utgör därför en viktig del i främjandet av tillit inom organisationer.

6.2 Studiens Bidrag

Tillit är en avgörande faktor för ledare, medarbetare och organisationen som helhet och är en social konstruktion som utvecklas över tid genom interaktioner och relationer inom organisationen. För att förstå och stärka tilliten inom organisationen är det viktigt att analysera dess olika komponenter, såsom ledarskapsstil, tillitsskapande och hantering av konflikter. Detta beror på att tilliten påverkar medarbetarnas samarbetsbeteende, känsla av gemenskap, engagemang och lojalitet. Därmed är det viktigt att belysa dessa aspekter och deras praktiska tillämpning.

Resultaten från studien visar vilka aspekter som är särskilt viktiga för mellanchefer inom kommunal verksamhet när det gäller att främja tilliten bland medarbetarna. Denna studie kan vara till hjälp för praktiserande mellanchefer som vill förbättra arbetsmiljön, särskilt när de

står inför konflikter på arbetsplatsen. Detta är särskilt viktigt för chefer som kanske inte har fått någon utbildning eller saknar erfarenhet inom ledarskap och konflikthantering.

En av de resultat som kan vara användbara för mellanchefer är de diskuterade konflikthanteringsstrategierna i studien. Det är viktigt att mellanchefer som står inför konflikter på arbetsplatsen tar itu med dessa problem, eftersom det kan påverka medarbetarnas prestationer och organisationens resultat som helhet. Genom att skapa tillitsfulla relationer kan arbetsplatsen bli mer trivsamt, medarbetare blir mer motiverade och deras prestationer förbättras.

Studien kan också praktiskt bidra till mellanchefernas prestation genom att beakta teorierna och de olika ledarskapsstilarna som framkommit. Ett situationsanpassat ledarskap är en flexibel stil att utgå ifrån, och det är viktigt att göra en avvägning mellan de olika stilarna som har behandlats i studien, med hänsyn till medarbetarnas utvecklings- och mognadsnivå.

Genom att studien inkluderar olika infallsvinklar från de olika ledarskapsstilarna, såsom situationsanpassat ledarskap, uppgiftsorienterat ledarskap, relationsorienterat ledarskap och förändringsorienterat ledarskap, kan mellancheferna anpassa sitt tillvägagångssätt beroende på situationen. Det teoretiska bidraget från studien ligger i att skapa en förståelse för hur mellanchefer faktiskt arbetar med att främja tillit i praktiken. Resultaten från studien kan överföras till andra sammanhang, eftersom fyra av respondenterna hade flerårig erfarenhet av att vara chef. Därför kan resultatet spegla verkligheten för olika typer av mellanchefer. Det är dock viktigt att påpeka att resultaten från en studie med endast sju mellanchefer inte kan generaliseras till att gälla alla mellanchefer.

6.3 Förslag till Framtida Studier

Studiens fokus har legat på hur mellanchefer arbetar med att främja tilliten bland medarbetarna vilket har gett viktiga insikter i ledarskapets roll i detta avseende. Ett intressant förslag på framtida studie är att genomföra en fallstudie i en organisation där både mellanchefer och medarbetare intervjuas för att få en mer omfattande förståelse av ämnet. Genom att inkludera medarbetarnas perspektiv kan det ge en mer komplett bild av tillitsaspekten som i sin tur kan precisera rekommendationer för bäst praxis. Ett annat intressant förslag skulle kunna vara enkätstudie hos mellanchefer i flera kommuner, där frågor

kring hur de arbetar med att främja tillit i organisationen undersöks. Detta kan bidra till en bredare förståelse av ämnet som möjliggör jämförelser mellan olika kommuner. En enkätstudie skulle också kunna ge möjlighet att undersöka vissa specifika aspekter av tillit, till exempel kommunikation, rättvisa, integritet, ömsesidig, etc.

7. Slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur mellanchefer arbetar med främjandet av tillit bland medarbetarna. Bidraget är till organisationers praxis och positiva påverkan på produktivitet samt prestation hos medarbetare.

Studiens syfte var att besvara frågeställningen “Hur arbetar mellanchefer med främjandet av tillit bland medarbetare?” Studien utgick från ett situationsanpassat ledarskap med avvägning mellan uppgifts-, relations- och förändringsorienterat ledarskap. Sju mellanchefer deltog i studien och slutsatsen är enligt följande:

Resultaten visar att samtliga mellanchefer tillämpade situationsanpassat ledarskap. Tre respondenter gjorde avvägningen mellan uppgifts- och relationsorienterat ledarskap. Vidare visade resultaten att sex respondenter uppvisade beteenden som kan kopplas till förändringsorienterat ledarskap. Studien påvisade också att fyra respondenter avvek delvis från teorin om förändringsorienterat ledarskap genom att prioritera relationer framför uppgifter. Enligt teorin bör ledaren minska både uppgifts- och relationsfokus vid medarbetarnas mognadsnivå (M4).

Resultaten visade enighet bland samtliga respondenter om betydelsen av att främja tillit, där både sårbarhet och kommunikation var centrala faktorer. Samtliga respondenter arbetade aktivt med medarbetarskapshjulet. När det kom till konflikthantering, betonade samtliga vikten av att hantera konflikter, men det fanns variation i resultaten. Två respondenter hade en passiv inställning till konflikthantering, medan fyra av sju respondenter tillämpade strategier i enlighet med litteraturen, och resterande tre avvek från detta. Det fanns även indikationer på att två respondenter använde en kooperativ konflikthanteringsstil medan en respondent avvek från detta. Författarna anser att tillit är förankrad i djupa relationer. Kommunikation och sårbart ledarskap är centralt. Arbetet med medarbetarskapshjulet är viktigt, minst lika viktigt är arbetet med konflikthantering i främjandet av tillit inom organisationer.

Referenser

- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation: A systematic literature review and narrative synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://dx.doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>.
- Alston, F. (2013). *Culture and trust in technology-driven organizations*. (1st ed.) CRC press.
- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod (2:a uppl.)* Liber.
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U. & Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap*. (1:a uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F. & May, D. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. (4:a uppl.) New York: Free Press.
- Berraies, S. (2019). Effect of middle managers' cultural intelligence on firms' innovation performance: Knowledge sharing as mediator and collaborative climate as moderator. *Personnel Review*, 49(4), 1015–1038. <http://dx.doi.org/10.1108/PR-10-2018-0426>
- Blennberger, E. (2017). *Tillitens innebörd och värde*. I P. Örn (Red.), *Leda med tillit (20-33)*. Författarna och Idealistas Förlag.
- Bligh, M. C. (2017). Leadership and trust. *Leadership today: Practices for personal and professional performance*, 21-42.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk. (Samtal om tillit i styrning)*. Stockholm: Tillitsdelegationen.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3: a uppl.) Liber.
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014–1036. <https://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0178>.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly*, 18(6), 606-632.
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S. & Kang, S., (2017). Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137- 1159.

- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M., & Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in psychology*, 9, 2704. <https://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02704>.
- Chan, K. W., Huang, X., & Ng, P. M. (2008). Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), 277–295. <https://dx.doi.org/10.1007/s10490-007-9037-4>
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 22. <https://dx.doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>.
- Cunliffe, A. (2009). The Philosopher Leader: On Relationalism, Ethics and Reflexivity—A Critical Perspective to Teaching Leadership. *Management Learning*, 40(1), 87-101.
- Dawadi, S. (2020) 'Thematic Analysis Approach: A Step by Step Guide for ELT Research Practitioners', *Journal of NELTA*, 25(1–2), 62–71. <https://dx.doi.org/10.3126/nelta.v25i1-2.49731>.
- Durrah, O., Charbatji, O., Chaudhary, M., & Alsubaey, F. (2022). Authentic Leadership Behaviors and Thriving at Work: Empirical Evidence From The Information Technology Industry in Australia. *Psychological Reports*, 003329412211446. <http://dx.doi.org/10.1177/00332941221144601>.
- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (Eds.). (2016). *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations*. Springer International Publishing. <https://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-31475-4>.
- Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103153. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103153>
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda forska och rapportera (10:e uppl.)*. Stockholm: Liber AB.
- Hallin, A., & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Gara, G. L., & La Porte, J. M. (2020). Processes of building trust in organizations: Internal communication, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture*, 5(3), 298–319. <http://dx.doi.org/10.1080/23753234.2020.1824581>
- Ghauri, P. (2020). *Research methods in business studies (1:a uppl.)*. Cambridge University Press.
- Hyde, K. F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), 82–90. <http://dx.doi.org/10.1108/1352275001032208>.

- Ickes, W., Stinson, L., Bissonnette, V. & Garcia, S. (1990). Naturalistic social cognition: Empathic accuracy in mixed-sex dyads. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(4), s.730-742.
- Ilies, R., Morgeson, F.P., & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16 (3), 373–394.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>.
- Jacobsen, D.I. and Thorsvik, J. (2021) Hur moderna organisationer fungerar. (5:e uppl.). Studentlitteratur AB.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33. <https://dx.doi.org/10.1177/0095399716667157>.
- Karadağ, E. (Red.). (2015). *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*. Springer International Publishing. <https://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0>.
- Kılıç, M., & Uludağ, O. (2021). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance: Testing the Mediating Effects of Knowledge Management. *Sustainability*, 13(14), 7981. <https://dx.doi.org/10.3390/su13147981>.
- Ladkin, D. & Taylor, S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet* (2:a uppl.) Studentlitteratur.
- Lynch, B. M., McCance, T., McCormack, B., & Brown, D. (2018). The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: Revealing the being of person-centredness in nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 27(1–2), 427–440. <https://dx.doi.org/10.1111/jocn.13949>.
- Malik, M., Mahmood, F., Sarwar, N., Obaid, A., Memon, M. A., & Khaskheli, A. (2022). Ethical leadership: Exploring bottom-line mentality and trust perceptions of employees on middle-level managers. *Current Psychology*. <https://dx.doi.org/10.1007/s12144-022-02925-2>.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- Mazzei, A. (2006). La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale. In Congresso Internazionale "Marketing Trends". Parigi: École Supérieure de Commerce de Paris ESCP-EAP. <http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Mazzei.pdf>.
- McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR review*, 6(6), 16-19. <https://dx.doi.org/10.1108/14754390780001011>.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Missler, R. (2020). Vad Covid-19 kan lära oss om tillit på arbetsplatsen | Svenska Nomader. Svenska Nomader. <https://svenskanomader.se/arbetsliv/vad-covid-19-kan-lara-oss-om-tillit-pa-arbetsplatsen/> (2021-02-14).
- Mustofa, A., & Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(1), 95–106. <https://dx.doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1019>.
- Nordengren, M. & Olsen, B. (2006). *Att leda på distans* (1:a uppl.) Malmö: Liber.
- Norman, S. M. (2006). *The role of trust: Implications for psychological capital and authentic leadership*. The University of Nebraska-Lincoln.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. (5th ed.) SAGE Publications.
- Notenbomer, A., Roelen, C. A., Van Rhenen, W., & Groothoff, J. W. (2016). Focus group study exploring factors related to frequent sickness absence. *PloS one*, 11(2), e0148647.
- Papaux, E. (2016). The Role of Vulnerability in Supervision. *Transactional Analysis Journal*, 46(4), 331-342.
- Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5:2:a uppl.) Studentlitteratur.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2022). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*. <https://dx.doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>.
- Princes, E., & Said, A. (2022). The impacts of project complexity, trust in leader, performance readiness and situational leadership on financial sustainability. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(4), 619–644. <https://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-03-2021-0082>.

- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. (1:a uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Rogers, C. (1975). Empathic: An Unappreciated Way of Being. *The Counseling Psychologist*, 5(2), s.2-10.
- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775–806. <http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>.
- Scandura, T. & Pellegrini, E. (2008). Trust and Leader—Member Exchange. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), s.101-110.
- Schiama, G., Schettini, E., Santarsiero, F. and Carlucci, D. (2022), "The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 28 No. 5, pp. 1273-1291. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEER-01-2021-0087>.
- Tengblad, S., & Hällsten, F. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. (1:a uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Tengblad, S., Velten, J., & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap: så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. (1:a uppl.) Stockholm: Liber.
- Tonnquist, B. (2018) *Projektleddning*. (7:e uppl.). Stockholm: Sanoma utbildning.
- Wang, S., Wu, J., He, C. and Gu, J. (2022), "The impact of authoritarian leadership on employee creativity: the joint moderating roles of benevolent leadership and power distance", *Journal of Managerial Psychology*, 37(6), 527-544. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-01-2021-0046>.
- Yang, Y.F. (2012). Studies of Transformational Leadership in Consumer Service: Leadership Trust and the Mediating-Moderating Role of Cooperative Conflict Management. *Psychological Reports*, 110(1), 315–337. <https://dx.doi.org/10.2466/01.07.21.PR0.110.1.315-337>.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Zaffar, M. A. (2021). Moving beyond the mechanistic structures: The role of inclusive leadership in developing change-oriented organizational citizenship behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 38(1), 42–52. <https://dx.doi.org/10.1002/cjas.1586>.
- Yukl, G. A. (2012), *Leadership in organizations*. (1st edt.) Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yusnita, R. (2022). Leadership management strategies and organizational change journal of humanities, social sciences and business (JHSSB), 1(3), 87–94. <http://dx.doi.org/10.55047/jhssb.v1i3.195>.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111–132. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20200>.

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity?. *Organizational dynamics*.

Zingmark, K. (2020). *Maxa modet*. (1:a uppl.) Stockholm: Liber.

Bilaga 1: Intervjuguide för mellanchefer

Den här studien ämnar att skapa förståelse för hur mellanchefer arbetar med att främja tillit bland medarbetarna. All insamlad information kommer endast att användas av oss och i relation till arbetet samt hålla konfidentiellt och anonymt (namn och organisation).

Introduktionsfrågor:

1. Går det bra att spela in?
2. Hur länge har du arbetat som chef?

Ledarskap

3. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?
4. Prioriterar du att skapa goda relationer med medarbetarna före själva uppgiften eller tvärtom och varför?

Skapa tillit

5. Vad innebär tillit för dig?
6. Hur skapar du tillit?
7. Är kommunikation väsentlig för att skapa tillitsfulla relationer med medarbetarna?
8. Vad anser du som viktigt för att bygga tillit med dina medarbetare?
9. Att skapa tillit innebär ett risktagande och att man är sårbar gentemot medarbetarna. Hur resonerar du kring det?

Medarbetarskap

10. Hur skapar du bra gemenskap och samarbete bland dina medarbetare?
11. Hur engagerar du dina medarbetare så att de känner meningsfullhet i arbetet?
12. Hur ökar du dina medarbetares ansvarstagande och initiativförmåga?

Konflikthantering

13. Kan du berätta hur du går tillväga för att lösa konflikter?
14. Undviker du att lösa relationskonflikter och fokuserar endast på uppgifts konflikter som är arbetsrelaterade?

Avslutningsfråga

15. Vill du tillägga något?

16. Går det bra att vi kontaktar dig om vi behöver förtydligande?

Bilaga 2: Informationsbrev till intervju

Hej!

Vi är tre studenter Rachel Ahmed, Martina Touma och Sandro Esho som studerar ekonomprogrammet på Högskolan i Skövde. I skrivande stund håller vi på att skriva vår kandidatuppsats som handlar om en studie om ledarskapets roll i främjandet av tillit inom organisationen. Det vi söker är personer som har rollen som mellanchefer och ansvarar för några medarbetare. Intervjun kommer att ske på distans via Zoom/Teams. Längden på intervjun önskas att vara runt 45 minuter.

Intervjun kommer att spelas in med deltagarens samtycke och raderas efter transkribering. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta ditt deltagande i undersökningen utan närmare motivering. Det är bara vi författarna som kommer ha tillgång till det insamlade data.

Arbetet kommer att publiceras på HIS:s plattform där studenter publicerar sina olika examensarbete. Den som du blir intervjuad av har erfarenhet av att möta människor. Ditt deltagande uppskattas och en kopia av slutresultatet skickas om så önskas.

Är du intresserad av att delta i studien kan du höra av dig till någon av oss via uppgifterna som är angivna nedan.

Med vänliga hälsningar

Rachel, Martina & Sandro

rehab.sakhi@gmail.com

sandroesho99@gmail.com

martinatouma99@gmail.com

Bilaga 3: Egna reflektioner av Rachel Ahmed

Skrivandet av mitt examensarbete var en utmanande och lärorik upplevelse, som krävde både tid och ansträngning. Det var vanligt att känna mig utmanad och osäker på mitt skrivande under processen, men det var också en möjlighet att utveckla viktiga färdigheter som att tänka kritiskt och analytiskt, att kommunicera på ett tydligt och sammanhängande sätt och att hantera utmaningar och problem på ett effektivt sätt. Det var viktigt att ta till mig feedback från examinatorn och handledaren samt andra som läser ens arbete för att kunna förbättra det och göra det så bra som möjligt. Att avsluta och lämna in sitt examensarbete är en stolt och tillfredsställande känsla, och det kan öppna upp för nya karriärmöjligheter och personlig utveckling. Samarbetet mellan mig, Sandro och Martina har varit fantastiskt, och genom att vi hade tillit till varandra och skapade en trygg och öppen arbetsmiljö kunde vi verkligen dra nytta av varandras kunskaper och erfarenheter. Vi kände oss bekväma att dela våra tankar, utmana varandra och våga tänka utanför boxen. Att ha en stark grund av tillit möjliggjorde också en effektiv och smidig kommunikation. Vi kunde öppet och ärligt uttrycka våra åsikter och lyssna aktivt på varandra. Detta främjade ett djupare samarbete och gjorde att vi kunde hitta kreativa lösningar på de utmaningar vi ställdes inför. Förutom att tilliten stärkte vårt samarbete, gav den oss också möjlighet att växa som individer. Vi kände oss uppmuntrade att ta initiativ, utveckla våra färdigheter och våga ta på oss olika roller och ansvar inom projektet. Genom att lita på varandra kunde vi skapa en miljö där vi alla kände oss motiverade och engagerade i att nå våra gemensamma mål. Sammantaget är min reflektion över att vårt examensarbete är att det har varit en värdefull erfarenhet i termer av att det har hjälpt mig att växa både på akademiskt- och personligt plan. Att skriva examensarbetet har också varit givande.

Att jag hanterat de utmaningarna på ett bra sätt, har jag två personer som jag vill rikta särskild tacksamhet för. Jag vill ta tillfället i akt att först tacka min mor för all hjälp och stöd hon gett mig under min uppväxt och skolgång. Mamma du har alltid funnits där för mig i alla lägen och det är jag evigt tacksam för. Tack för din tålmod mamma. Jag vill även ta mig tid att uttrycka min djupaste tacksamhet till hela min familj för deras oändliga tålmod, stöd och kärlek under alla dessa skolår. Ni har varit mina klippor, mina guider och mina största fans genom alla utmaningar och framgångar. Jag kan verkligen inte uttrycka nog hur tacksam jag är för allt ni har gjort för mig. Ert tålmod och ert engagemang har gett mig kraften att fortsätta kämpa och tro på mig själv, även när jag har tvivlat. Jag vill även passa på att rikta ett

stort tack till min underbara vän Haydar, som har stöttat och guidat mig under hela min skolgång.

Bilaga 4: Egna reflektioner av Martina Touma

När jag började plugga på Högskolan i Skövde visste jag redan i början att ett examensarbete skulle vara både krävande och utmanande, vilket gav mig stor respekt för arbetet. Huvudtemat tillit inom organisationen har varit densamma från början eftersom det är ett ämne som vi tre brinner för. Dessutom tycker vi att tillit är en fascinerande och betydelsefull aspekt inom organisationen. Ämnet valdes efter reflektion över våra intressen under alla våra studieår på högskolan och valde det aktuella ämnet baserat på det. Vi har framförallt arbetat tillsammans och haft både fysiska och digitala möten. Vi uppskattade verkligen möjligheten att kunna träffas personligen för att diskutera och samarbeta kring vårt arbete. Det gav oss en känsla av interaktion och närvaro som vi ansåg vara värdefull för att kunna utforska och utveckla våra idéer på ett effektivt sätt. Vi organiserade vårt arbete genom att dela upp artikel sökning och skrivandet mellan oss. Efter att vi hade skrivit våra respektive avsnitt läste vi igenom varandras texter, gav förslag på förbättringar och utmanade varandras tankar. Denna skrivprocess upprepades många gånger, vilket resulterade i att vi alla lärde oss mycket av varandra och att arbetet förbättrades för varje iteration. Att skriva kandidatuppsats har varit den största utmaningen under alla mina studieår på högskolan. Det har krävt mycket intensivt tankearbete och skrivande. Men däremot har jag lärt mig att strukturera mina dagar effektivt för att få arbetet gjort. Jag har också fått möjligheten att utveckla min förmåga att hantera motgångar och komma tillbaka starkare i skrivprocessen. Det är tack vare högskolan och all den kunskap och erfarenhet jag har fått där, tillsammans med det hårda arbete jag har lagt ner som gjorde att jag har kunnat nå hit. Jag har utmanat mig själv, tagit på mig olika projekt och tagit vara på de möjligheter som högskolan har erbjudit mig, har jag kunnat uppnå de resultat jag har nått idag. Med detta vill jag passa på att rikta ett stort tack till min underbara och tålmodiga familj som på många olika sätt väglett och stöttat mig under mina studier att jag har kunnat nå hit. Min far som sedan barndomen såg till att få mig inse att den enda vägen till framgång bara kan nås genom kunskap och utbildning. Min fantastiska och omtänksamma mor som stöttat mig vid mina svåra stunder och studiepressen, mitt främsta motiv till framgång. Min kära lilla syster, min bästa vän för alltid och vår

blivande ingenjör, som jag fick motivation av varje gång jag såg henne sitta och plugga, we are waiting for your successes. Avslutningsvis vill jag tacka alla som lämnade en fin inverkan i mitt liv, de som önskade mig framgång och de som jag har de finaste minnen med.

Bilaga 5: Egna reflektioner av Sandro Esho

Att genomföra ett examensarbete har varit tidskrävande, utmanande och intressant. Det vi har fått lära oss under dessa tre år på högskolan har vi nu fått visa och tillämpa i arbetet. Jag har fått möjligheten att utveckla min erfarenhet inom vårt ämnesområde, "Ledarskapets roll i främjandet av tillit bland medarbetare". Jag har även fått lära mig hur ett examensarbete ska genomföras för att kunna uppnå uppsatta mål. Det kräver en hel del tålamod och tid därför är det viktigt att ha en tydlig och strukturerad plan för arbetet från början.

Precis som i verkliga livet kan man stötta på motgångar och utmaningar, har vi under arbetets gång stött på utmaningar och svårigheter längs vägarna. Det viktigaste då har varit att våga sig på sina idéer och försöka, samt att inte vara rädd för att misslyckas, utan snarare tänka att man har hittat 10 andra sätt man kan göra det på som inte fungerar.

Jag vill även tacka alla som varit där och stöttat mig hela vägen till mål när det uppstått några svårigheter i arbetet eller under min skolgång. Ni har alltid motiverat mig framåt för att lyckas nå bästa resultat och detta är jag verkligen stolt över. Utan er skulle jag aldrig lyckas komma till dessa resultat som jag har fått. Ni har motiverat mig och gjort att jag vågat ta initiativ till att visa mina idéer och även visat att jag ska göra mitt bästa i att plugga under dessa tre år.