

**Kandidatuppsats i programmet Organisations- och personalutvecklare i
samhället med huvudområde i Arbetsvetenskap
vid
Institutionen för pedagogik 2009**

Chefens väg till det vunna förtroendet

En studie kring vad den anställda upplever bidra till ett ökat
respektive minskat förtroende i chefens person och handling.

Eliasson, Alexander & Qvint, Simon



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR PEDAGOGIK

Arbetets art: Kandidatuppsats inom arbetsvetenskap 2009

Titel: Chefens väg till det vunna förtroendet

Engelsk titel: The director's path to the acquired trust

Nyckelord: Förtroende, förtroendeskapande, chef, anställd, förtroende för chefen

Handledare: Bartley, Kristina

Examinator: Ljungar, Erik

Sammanfattning

Denna studie avser ge läsaren en ökad förståelse kring vad hos chefen den anställda upplever bidra till ett ökat respektive minskat förtroende. Detta utifrån empiri samlat från åtta kvalitativa semistrukturerade intervjuer med respondenter i Boråsområdet, och vidare genom en diskussion kring *personliga egenskaper* och *kompetens* baserat på denna empiri.

Bakgrund

Idag är det för alla större företag helt avgörande att man arbetar för att ständigt utvecklas, förbättras och effektiviseras. Detta för att ligga i fas med konkurrenter, för att förbättra miljön för de anställda samt för att uppnå högsta förädlingsvärde av den verksamhet som bedrivs. Innan denna studie påbörjades läste vi boken *Att våga leda i förändring, en fråga om förtroende* (Rolandsson & Oudhuis, 2009), vilken behandlar de anställdas förtroende sin chef samt den inverkan detta har på förändringsarbetets utgång. Detta inspirerade oss att studera närmare vad de anställda upplevde karaktärisera en förtroendeingivande chef. Teorin bygger i mycket på Mayers m.fl. förtroendemodell samt Lewickis tre förtroendefaser.

Syfte

Vårt syfte är att undersöka ett antal anställdas upplevelser om vad som kännetecknar ett förtroendefullt ledarskap.

Metod

I undersökningen har vi utgått från en kvalitativ ansats, där vi genom semistrukturerade intervjuer samlat vår empiri. Våra resultat baseras på intervjuer med allt som allt åtta respondenter, vilka valdes genom ett strategiskt urval med kravet att samtliga under studien befunnit sig i en aktiv anställning, alternativt har jobbsituationen färskt i minne, samt att respondenternas tjänster skulle vara av sådan art att de under arbetstid regelbundet befunnit sig i aktuell chef eller arbetsledares närvaro.

Resultat

Vår empiri och diskussion visar att vad respondenterna framför allt upplever styra förtroendets utveckling är chefens *personliga egenskaper* (här exempelvis en chef som visar engagemang, öppenhet, villighet till interaktion samt uppträder jämställt), medan den yrkesspecifika kompetensen snarare upplevs vara något som förutsätts och därför får en sekundär eller underordnad funktion på förtroendet. Detta resultat skiljer sig något från tidigare forskning, vilken ofta presenterar dessa båda som mer jämlika.

1. Inledning	1
1.1 Syfte	2
1.2 Frågeställning	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Förtroende - en distinktion	2
2. Tidigare forskning	3
2.1 Beskrivning av förtroende	4
2.2 Värdet av förtroende	5
2.3 Förtroendeingivande ledarskap	6
2.4 Förtroendepåverkande aspekter	6
3. Teori	8
3.1 Davies, Mayer & Schoormans förtroendemodell	8
3.1.1 Ability	8
3.1.2 Benevolence	8
3.1.3 Integrity	9
3.1.4 Propensity	9
3.2 Lewickis tre förtroendefaser	9
3.3 Förtroendeskapande faktorer	10
3.3.1 Personliga egenskaper	10
3.3.2 Kompetens	11
3.3.3 Benägenhet för tillit	11
4. Metod	12
4.1 Kvalitativ intervju	12
4.2 Urval	12
4.3 Intervjuform	13
4.4 Tematisering och planering	14
4.5 Etiska överväganden	14
4.6 Intervjugenomförandet	15
4.7 Intervjurefleksion	16
4.8 Tolkning	16
4.9 Reliabilitet och validitet	17
4.10 Förförståelse	18
4.11 Förväntningar	18
4.12 Arbetsfördelning	19
5. Resultat	19
5.1 Personliga egenskaper	20
5.1.1 Engagemang och välvilja	20
5.1.2 Interaktion	20
5.1.3 Hederlighet och öppenhet	21
5.2 Kompetens	22
5.2.1 Arbetsfärdigheter	22
5.2.2 Arbetsstyrning	22
5.2.3 Kontinuitet	23
5.2.4 Mentorskap och feedback	24
6. Diskussion	24
6.1 Personliga egenskaper	25
6.1.1 Engagemang och välvilja	25
6.1.2 Interaktion	25
6.1.3 Hederlighet och öppenhet	26
6.2 Kompetens	26
6.2.1 Arbetsfärdigheter	26

6.2.2 Arbetsstyrning	27
6.2.3 Kontinuitet	27
6.2.4 Mentorskap och feedback	28
7. Slutdiskussion	28
7.1 Undersökningsreflektion	30
8. Litteraturförteckning	32
8.1 Böcker	32
8.2 Internet	32
8.3 Vetenskapliga artiklar	32
Bilaga - Intervjuguide	1

1. Inledning

Inom såväl arbetsvetenskapen som på våra arbetsplatser är det av intresse att se hur man skapar de bästa förutsättningarna för ett gott och välfungerande arbete i dagens arbetsliv. På arbetsplatsnivå vill man kunna bedriva en verksamhet med framgång och med arbetare som är engagerade och trivs med vad de gör, och inom forskningen vill man se vari sådant som engagemang och trivsel grundar sig. I boken *Att våga leda i förändring, en fråga om förtroende* görs det en koppling mellan praktik och teori, och författarna visar på vikten av *förtroendet* mellan anställd och ledare i det arbetsliv vi sett växa fram de senaste decennierna med höga krav på flexibla och förändringsbara organisationer (Rolandsson & Oudhuis, 2009:14). Förtroendet har alltså inte endast en rent mellanmännisklig funktion att fylla utan är, enligt författarna, av stor betydelse då någon avser “mobilisera såväl organisatorisk effektivitet som engagemang” (Rolandsson & Oudhuis, 2009:15). Förtroendets funktion på arbetsplatsen har även belysts på olika sätt inom forskningen. Här har vi exempelvis artikeln *Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing* (Mooradian, Renzl & Matzler, 2006:525) där förtroendets påverkan på människors vilja att dela med sig samt ta del av andras kunskaper på arbetsplatsen, och kapitlet *Om förtroende och affärsrelationer* i boken *Tillitens ansikte* (Aronsson & Karlsson, 2001:167) där författaren belyser förtroendets betydelse för en god kommunikation samt en minskad konfliktbenägenhet chef och anställd emellan.

Förtroendet fyller härmed en viktig funktion för organisationers verksamhet och utveckling och kan sägas utgöra en god grund för företag i dagens globala och snabbt utvecklande arbetsliv. Det är utifrån detta mycket intressant och relevant för arbetsvetenskapen att undersöka förtroendet, eller *upplevelsen av förtroende* närmare för att se vari detta grundar sig. En bättre förståelse kring förtroendefenomenet möjliggör även att andra områden inom såväl arbetsvetenskapen som annan forskning kan impliceras praktiskt i arbetslivet, och så komma till bättre funktion. Att vi personligen intresserat oss för förtroende och förtroendefullt ledarskap beror i mycket på den vidd av möjligheter en god förståelse av fenomenet bär. Vilket nämnts ovan är många organisationer idag i ständigt behov av utveckling och förbättringar för att behålla sin marknad. I en organisation där förtroende snarare än styrning kan leda denna utveckling vill vi mena att det finns mer stabila och goda förutsättningar för såväl organisatorisk som personlig framgång i det långa loppet.

Vi har i denna undersökning valt att fokusera på den anställdes förtroende till sin arbetsledare, och har för avsikt att studera såväl positivt som negativt bidragande förtroendefaktorer i denna relation. Härav väljer vi även att utgå ifrån ett hermeneutiskt perspektiv, vilket sätter fokus kring *förståelsen* av den enskilda individens upplevelse av ett specifikt fenomen. Undersökningen är alltså snarare av explorativ art och söker tolkningsmönster i undersökningsrespondenternas svar, än den ofta positivistiskt hypotesprövande undersökningen (Kvale, 1997:94). Kvale visar på hur text- och kommunikationstolkningen blir hermeneutikens styrka i sökandet “efter det som är samhällsvetenskapernas studieobjekt: *den meningsfulla handlingen*” (Kvale, 1997:49), och det är också därför hermeneutiken lämpar sig väl för denna typen av undersökning; vi söker de handlingar individer upplever meningsfulla, eller av betydelse i byggandet av förtroende.

Empirin har samlats genom ett antal kvalitativa intervjuer med idag anställda män och kvinnor. Undersökningen är relevant då den ger en ökad förståelse kring det förtroendefulla ledarskapet, och vilka faktorer som är avgörande häri. Vår avsikt är att undersökningen ska presenteras på ett sätt att den kan komma olika typer av arbetsledare till nytta, samtidigt som den ska kunna komplettera tidigare forskning med relevant kunskap.

1.1 Syfte

Vårt syfte är att undersöka ett antal anställdas upplevelser om vad som kännetecknar ett förtroendefullt ledarskap.

1.2 Frågeställning

Hur påverkar chefens kompetens förtroendet hos de anställda?

Hur påverkar chefens personliga egenskaper förtroendet hos de anställda?

1.3 Avgränsningar

Denna undersökning är avgränsad till människor som under perioden för intervjuundersökningen befinner sig i en aktiv anställning, alternativt att arbetssituationen fanns färskt i minne. Vidare hade vi kravet att respondenternas tjänster skulle vara av sådan art att de under arbetstid regelbundet befunnit sig i aktuell chef eller arbetsledares närvaro. Detta lämnar därmed grupperna arbetslösa, egenföretagare, långtidssjukskrivna samt andra i liknande situationer utanför.

1.4 Förtroende - en distinktion

Begreppen *förtroende* och *tillit* är nära besläktade och används ofta parallellt. Vi har uppfattningen att begreppen ofta används synonymt i normalt talspråk, och även att gemene man många gånger inte gör någon medveten skillnad mellan de båda, alternativt att de används växlande eller med underförstådd mening. Samma sak kan man även se i litteraturen (här exempelvis Rolandsson & Oudhuis, 2009:17). Vi kan även genom olika individers ordförklaringar se att distinktioner går om varandra då begreppen förklaras utifrån individers egen mening. Här har vi exempelvis Nationalencyklopedins förklaringar [...]

Förtroende - övertygelse om att man kan lita på ngn el. ngt

Tillit - övertygelse om (ngns) trovärdighet eller goda avsikter i förh. till personen

i fråga

[...] som båda förklaras som ett tillstånd, vilket kan jämföras med Giddens som förklarar *förtroende* som ett tillstånd, och *tillit* som ett praktisk handlande byggt på mer strategiska beslut (Giddens, 1996:17f).

Vi ser i vår undersökning att det även i engelskan finns en otydlighet i begreppen. I många fall används ordet *trust* som ett samlande ord för de båda begreppen. Här har vi bland annat stöd från forskning gjord av McKnight och Chervany (1996:59-64). Genom att göra en kvantitativ analys av hur begreppet används i annan relevant litteratur visar dessa att en svag majoritet tillskriver ordet betydelsen *belief* (förtroende).

Giddens menar även att begreppet tillit förutsätter att man är medveten om de *riskabla* omständigheter som finns, och att individen därmed är medveten om olika alternativ när hon gör ett visst val (Giddens, 1996:36-41). Under en situation av förtroende är dock riskfaktorn borträknad. I en situation av anställning gör den rekryterande ett val utifrån att extra tillit väcks för en specifik individs duglighet i tjänsten. Den anställda har dock sällan förmånen att själv få välja vilken chef man ska ha, utan hamnar i regel under en av organisationsledningen vald person. Vi menar att det är mer korrekt att tala om en förtroenderelation än en tillitsrelation vad gäller underställd-chef. I denna undersökning har vi därför för avsikt att använda ordet *förtroende*, då vi menar att detta mer förutsättningslösa tillstånd kommer närmare vårt syfte än andra tolkningar.

I stort lägger vi i denna uppsats samma innerbörd i begreppet *förtroende* som författarna av den forskning och litteratur vi redovisar nedan, men det förekommer dock under delar av uppsatsen, såsom viss tidigare forskning, att författare väljer att använda tillitsbegreppet till sådant vi själva betecknar förtroende, och i ytterligare fall används begreppen synonymt. Texterna tematiseras dock i vår uppsats utifrån den betydelse författaren själv tillskriver sin text.

Vi förväntar oss även att huvuddelen av undersökningens respondenter inte kommer göra någon tydlig eller medveten skillnad mellan begreppen *förtroende* och *tillit*, och att vi härav under våra intervjuer kommer kunna få svar där båda begreppen används. Av denna anledning är det alltså snarare den mening forskare/författare/respondenter lägger i respektive begrepp, snarare än de använda begreppen i sig som är det intressanta för denna undersökning.

2. Tidigare forskning

Under förundersökningen till vår uppsats slog det upp för oss att definitionen och innebörden av förtroendefenomenet var många till antalet, och spridda till innehållet. Även fanns det inga vedertagna modeller om förtroendeskapande. När vi behandlade litteraturen fick vi intrycket av att förtroende var ett begrepp som är "*under utveckling*"; forskarna närmar sig varandra i definitionen, och flera forskare uttrycker en vilja om att nå en konsensus om vad förtroendebegreppet faktiskt innefattar. Således valde vi litteratur, *tidigare forskning* och *teoretisk referensram*, efter kraven om att den skulle vara samstämmade i innehållet och aktuell till datumet. Ytterligare avgränsning för undersökningen är att använda litteratur som behandlar förtroendebegreppet utifrån mellanmänniska interaktioner och relationer i sammanhanget utav arbete, ledarskap och organisation. Mer specifikt används begreppet förtroende i vår undersökning för den mellanmänniska relationen mellan arbetstagare och chef. Då vårt syfte är att utröna vilka

egenskaper och handlingar som påverkar förtroendet har vi valt att använda litteratur som behandlar förtroendeskapande faktorer, attribut och handlingar.

2.1 Beskrivning av förtroende

Det finns flera definitioner och innebörder av begreppet *förtroende*. McKnight & Chervany skriver att det saknas konsensus mellan forskare om vad ordet förtroende innebär (McKnight & Chervany, 1996:3). Eftersom det inte finns någon vedertagen definition av begreppet blir det också problematiskt att göra korrekta jämförelser mellan olika studier. Även att förtroendedefinitionen snarare brukar återspegla det paradigmet forskaren självt besitter än en allmänt vedertagen definitionsbeskrivning (McKnight & Chervany, 1996:4). Begreppet beskrivs som applicerbart på en mängd skilda områden: för att mäta medborgarnas förtroende för olika samhällsinstitutioner, eller för att beskriva den mellanmänniska relationen hos ett kärlekspar, även inom företagssfären påverkar diverse förtroendekomponenter i valet av t.ex. leverantör eller distributör.

"Efforts to measure trust...are so variegated that the results of any two or more studies are not necessarily comparable."(McKnight & Chervany, 1996:4)

Ett centralt begrepp inom alla förtroendedefinitioner är personens grad av benägenhet för att i en given situation utsätta sig för risk. Förtroende handlar om villigheten att utsätta sig för risk, inte att ta en risk. Mayers definition är följande:

"...the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party" (Mayer, 1995:712)

Weigert & Lewis menar att förtroende är kopplat till handlingar. Handlingar som är av öppen och begriplig karaktär är förtroendeingivande:

"Att hysa förtroende är att bete sig så som om andra människors framtida handlingar egentligen vore allt annat än oklara." (Lewis & Weigert, 1985:971)

Gometz definition om förtroende handlar också om att kunna förutspå hur motparten handlar, att förtroende går liknas med ett ömsesidigt samspel:

"Övertygelsen att man kan lita på någon eller någonting, övertygelsen att man äger annans/andras tillit." (Johansson, 2006:105)

Vi liknar ett *starkt förtroende* med en persons antagande om att en annan person har goda avsikter, att det går lita på vad den andra personen säger och vad den gör. I andra ord anser vi att förtroende handlar mycket om förväntningar, förväntningar i hur motparten kommer att agera i en given situation. Uppsatsens koncentring är på hur ledarskapet via sina handlingar påverkar dessa förväntningar i beteendet, och därmed förtroendet i relationen.

2.2 Värdet av förtroende

Inom ramen av en social relation skapar förtroendet en gemensam förståelse om framtida handlingar. När en person förväntar sig att den andra personen kommer handla utifrån välvilliga motiv bidrar det till en ökad känsla av kontroll av situationen (Lewis & Weigert, 1985:971). Ramirez berättar att förtroendet är nödvändigt för människors möjlighet till att påverka den egna livssituationen, att få möjlighet till att göra saker som ger mening (Ramirez, 2001:129). I en avhandling kring fysisk och psykisk hälsa visas även att man i välfärdsstater funnit en högre grad av mellanmännisklig tillit till medmänniskan, än i jämförelse med mindre rika länder (Rostila, 2007:224). Enligt denna avhandling är Norden den del av Europa där den mellanmänniskliga tilliten är som högst, vilket förklaras av goda välfärdssystem som minskar ojämlikheter i samhället (Rostila, 2007:230). Rostila visar även hur detta bidrar till en i välfärdsstaterna bättre allmän folkhälsa.

Då en person uppfattar en annan individ som allt mer pålitlig – ökar också villigheten för risktagande (Mayer, 1995:712). Risk i detta sammanhang innebär villigheten till att samarbeta med en annan individ, att våga dela med sig av kunskap för en arbetskamrat, att våga dela med sig om känslig information m.fl. Ramirez säger att när tilliten är väldigt låg blir människors förväntningar negativa, andras handlingar uppfattas som beräknande och oärliga - det bildas en miljö av misstänksamhet där människor försöker avslöja varandras dolda intentioner (Ramirez, 2001:142).

Dirks och Ferrin skriver om hur förtroendet påverkar arbetsrelaterade aspekter, och visar genom en undersökning att omfattningen av förtroende hos arbetsledningen påverkar de anställdas attityder, produktivitet, kommunikation i positiv bemärkelse vid ett högt förtroende – och en negativ påverkan vid lågt förtroende för arbetsledningen (Dirks & Ferrin, 2001:450-452). Huemer presenterar en studie om förtroendets påverkan på relationen mellan anställda och deras chef. Resultaten visar att ett starkt förtroende skapar en situation där en rak och öppen dialog frodas, den emotionella delen av konflikter reduceras samt att beslut snabbare når konsensus (Huemer, 2001:167).

I artikeln *The Meanings of Trust* poängterar flera forskare nyttan av ett förtroende inom arbetsorganisationer (McKnight & Chervany, 1996): förtroende är ett absolut krav i ett effektivt samarbete (Gabarro, 1978): förtroendet gentemot andra människor påverkar hur vi agerar och beter oss (Fox, 1974). I ett stycke om affärspartnerskap kan vi läsa:

"[...] there are a lot of issues in partnering, but trust is truly the key. Everything else has to be based on it. Without trust, there is no basis for partnering. It's the bottom line..." (Rackham, Friedman & Ruff, 1996:75)

Även Johansson menar att förtroendet är av avgörande betydelse inom organisationer:

"Det som håller organisationer och samhällen samman är förtroende. För det mesta tar vi det för givet, men när förtroendekrisen är där uppstår ett behov av att diskutera vad det är som gör förtroende viktigt." (Johansson, 2006:16)

2.3 Förtroendeingivande ledarskap

Genom sin undersökning redovisar Eroll och Winston vad ett *betjänande ledarskap* har för utfall på medarbetarnas förtroende för chefen samt organisationen. *Betjänande* ledarskapstyp är en altruistisk modell som handlar om att sätta medarbetarna i det första rummet genom uppvisande av bl.a. starkt engagemang, lyssnande, stöttande, motiverande m.fl. (Greenleaf, 1970) Inledningsvis presenteras en rad övergripande faktorer, oavsett ledarskapsform, som var förtroendeskapande: tydlig roll- och ansvarsfördelning, kompetens att klara av arbetsuppgifterna, kontinuitet i sitt handlande och att hålla utgivna löften (Eroll & Winston, 2004:8). Eroll och Winston redovisar sambandet att där medarbetarna hyste ett stort förtroende mot chefen och organisationen så var ledarskapet ofta av den *betjänande* modellen (Eroll & Winston, 2004:15). Deras tes är att det betjänande ledarskapet fungerar som förtroendeskapande genom att arbetsledaren bemyndigar sina medarbetare, öppnar för delaktighet i beslutsfattande, håller löften och åtaganden samt att de i första hand *utger* förtroende via sin altruistiska hållning.

Willemyns presenterar en studie utförd på 157 heltidsarbetande inom restaurang-, butiksbiträdes-, sjukvårds- och lärarsektorn. Studien handlar om de anställdas uppfattning om förtroende för sin chef: specifikt hur chefens kommunikationskaraktär fungerar förtroendeskapande. Willemyns berättar om vilka svårigheter det finns i att skapa förtroende i en chef-underställd relation, att det är överhuvudtaget sälsynt som underställd att riktigt lita på någon individ som har ett hierarkiskt övertag. Studieresultat visar att 43 procent av de underställda tror att deras chef ljuger, att 68 procent inte litar på sin chef (Willemyns, 2003:117).

Studieresultaten visar att en förtroendeingivande chef är någon som upplevs visa uppskattning för den underställdas arbete, någon som upplevs vara mån om den underställdas välmående på ett personligt och arbetsrelaterat plan. Transparens och öppenhet i kommunikationen upplevdes starkt bidragande till förtroendeskapande. Att hålla de underställda i ovetskap skapade istället osäkerhet och misstro. Sammanfattningsvis skriver Willemyns att en chef som kunde kombinera ett starkt mentorskap och samtidigt upplevs kompetent var den mest förtroendeskapande chefen. Antagonisten är en chef som upplevs självupptagen, inte ger någon bekräftelse och uppskattning för de underställdas arbete men samtidigt är alltför tidig och återkommande med att ge kritik, och även en chef som uppfattas inkompetent (Willemyns, 2003: 120-123).

2.4 Förtroendepåverkande aspekter

Willemyns redovisar ett urval konkreta handlingar som är förtroendeskapande: bl.a. att i sin kommunikation inte låta härskande eller nonchalant, istället föra samtalet efter en social jämlikhet. I en situation där chefen behöver tillrättavisa den anställda bör det göras i ett avskilt och privat sammanhang. Villighet för att lyssna på de anställdas förslag och åsikter.

Att behandla de underställda rättvist och på lika villkor, inte att favorisera eller särbehandla specifika anställda (Willemyns, 2003: 122-25). Willemyns menar även att en chef som uppriktigt värdesätter sin personal har lättare än andra att agera enligt dessa ramar naturligt i det dagliga mötet.

Mooradian, Renzl och Matzler forskar kring förtroendets funktion på kunskapskapande organisationer, och menar inledande att kunskapsdelande är nyckeln till vad som skapar en innovativ och framgångsrik organisation, och vidare att för att detta viktiga tillstånd av kunskapsdelande på arbetsplatsen ska kunna uppnås krävs en grundläggande atmosfär av ömsesidigt förtroende (Mooradian m.fl. 2006:525). Undersökningen presenterar en modell om förutsättningarna för att organisationer och deras chefer ska kunna skapa förtroende på arbetsplatsen: personer med altruistiska egenskaper tenderar visa en högre benägenhet för tillit. Man menar även att en person med hög tillit ofta utgår ifrån att dennes medmänniskor har goda intentioner och härmed kommer handla rättvist och ärligt, och samtidigt att en person med låg grad av tillit snarare upplever medmänniskan potentiellt farlig (Mooradian m.fl. 2006:525). Vikten av altruistiska egenskaper för att kunna skapa förtroendefulla relationer är likartat den beskrivning Eroll och Winstons gav om det förtroendeingivande *betjänande ledarskapet* (Eroll & Winston, 2004). De utgår ifrån att människor är ärliga och har goda intentioner. De har en *vilja* att lita på andra människor vilket enligt författarna är grunden till att uppnå en gemenskap av ömsesidigt förtroende. Undersökningen visar även att ett starkt förtroende mellan medarbetare och chefer på arbetsplatsen har en positiv inverkan på aspekter som arbetstillfredsställande, stress, engagemang och produktivitet (Mooradian m.fl. 2006:526).

Aronsson och Karlsson skriver att ökade kontrollsysteer skapar s.k. lågtillitsorganisationer (Aronsson & Karlsson, 2001:20). Ju mer detaljerade diverse ekonomiska system, managementsystem och produktionssystem är, desto mindre kontroll överlämnas till den enskilda individen. Om dessa kontrollsysteer tar stora resurser i anspråk undergrävs tilliten och misstron främjas och får fäste (Aronsson & Karlsson, 2001:20). Den tesen blir relevant till vår undersökning då den visar att många faktorer inom en organisation kan påverka förtroendet hos medarbetarna – inte bara ledarskapets agerande.

Isaksson skriver om s.k. *psykologiska kontrakt* – de anställdas perspektiv och upplevelser om vilka förväntningar de har på arbetsgivaren. Isaksson menar att dessa kontrakt skapas av uttalade såväl outtalade löften om löneförhöjning och andra förmåner, utvecklings- och karriärmöjligheter, anställningstrygghet m.fl. (Isaksson, (2001). ”Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet” i Aronsson & Karlsson red. *Tillitens ansikte*. 2001:177). Syftet med ett starkt kontrakt ska vara att hos medarbetarna minska upplevelsen av osäkerhet och att öka förutsägbarheten - vilket tjänar chefen i form av ökad lojalitet, övertidsarbete och andra frivilliga åtaganden från personalens sida. (Aronsson & Karlsson, 2001:179). Denna studie är relevant till vår undersökning då den visar att det finns ett förtroendefenomen i de flesta av handlingar mellan en chef och medarbetare – även i t.ex. anställnings- och kontraktsförhållanden, arbetsuppgifter m.fl.

Mishra skriver att de fyra viktigaste faktorerna i förtroendeskapande är kompetens, öppenhet, att bry sig och pålitlighet (Mishra, 1996). Clark redovisar de fyra viktigaste

faktorerna som färdighet i arbetet, integritet, rättvisa och öppenhet (Clark & Payne, 2006:1171). Mayer visar fyra grundläggande aspekter i ett förtroendeskapande chefskap: förmåga, välvilja, integritet och benägenhet för tillit (Mayer, 1995). Vi ser att det finns starka likheter i de alla tre slutsatserna: gemensamt handlar förmåga, kompetens och färdighet i arbete om hur chefen faktiskt besitter en tillräcklig expertis för arbetsuppgifterna, något samtliga ansåg som en viktig aspekt. Likväl kan man påstå att rättvisa, integritet och pålitlighet är något samstämmade i sin innebörd, vilket också ansågs av samtliga som en viktig aspekt i förtroendeskapande.

3. Teori

Under detta kapitel avser vi presentera den litteratur vi funnit som bäst behandlar ämnen relaterade till vårt syfte och som kan svara på våra frågeställningar. Återkommande i vårt val av litteratur var att vi fann hänvisningar till *Mayers förtroendemodell* och *Lewickis tre förtroendefaser*. Då dessa modeller ansågs som valida och relevanta i förtroendediskursen fann vi det nödvändigt att implementera nämnda som en teoretisk grund i vår undersökning. Vi kommer även att anamma dessa modeller i resultat- och analysarbetet av undersökningen. Modellerna återkommer i litteraturen som referens om vad som skapar förtroende. Lewicki talar om förtroende i sammanhanget av en konsekvent pågående process. Mayer beskriver det snarare utifrån konkreta karaktärsattribut och handlingar. Vi upplever att en kombination av deras förhållningsätt hjälper oss att förstå vad som påverkar förtroendet för chefen. Dock ser vi inga av modellerna som absoluta, inte heller är vårt syfte att testa någon form av modell eller hypotes, snarare ser vi modellerna som en vägledning i att förstå förtroendeskapandets dynamik.

3.1 Davies, Mayer & Schoormans förtroendemodell

Mayer m.fl. presenterar en modell med olika faktorer vilka hävdas vara centrala i förtroendeskapande gentemot chefen (Mayer, 1995:712-715):

3.1.1 Ability

Ability, förmåga, är de kompetenser, färdigheter och egenskaper en person innehar som öppnar för inflytande inom ett givet område. Att vid ett specifikt område kan en person besitta en hög kompetens – i en annan situation kan individen istället ha otillräckliga färdigheter. Förutsättningen blir t.ex. att om en chef vill ingjuta förtroende hos de anställda måste hon upplevas inneha de färdigheter som förväntas. Mayer ger exemplet - att då en chef har löst ett givet problem, så har hon skapat förtroende hos de anställda i ett sammanhang av kompetens och färdigheter (Mayer, 1995:715). Kompetensen, eller förmågan, har alltså i ett sammanhang av arbete och organisation (enligt Mayer) en ansevärd betydelse i förtroendeskapandet.

3.1.2 Benevolence

Välvilja, *benevolence*, innebär i vilket omfång den som *innehar* förtroende upplever den part som *ingjuter* förtroende, och vice versa. Denna aspekt handlar om hur individer uppfattar

varandras intentioner och motiv. Mayer ger exemplet - om en arbetsledare uppfattas välvillig i sitt beteende så är det förtroendeskapande hos personalen (Mayer, 1995:719).

3.1.3 Integrity

Integrity, integritet, är en aspekt som behandlar trovärdighet, ärlighet och rättvisa. Personlig integritet skapas genom uppvisande av en kontinuitet i sitt handlande, att personens agerande är i samstämmade med vad hon faktiskt säger. Vidare att en person måste, via handlingar, upplevas rättvis och trovärdig för att kunna erhålla förtroende (Mayer, 1995:719-720). Exempelvis kan chefen förbruka sitt förtroende ifall det blev känt att han eller hon särbehandlar eller favoriserar personal.

3.1.4 Propensity

Ovan har vi presenterat tre förutsättningar för att kunna *erhålla* förtroende. Mayer presenterar en övergripande aspekt som påverkar hela förtroendesambandet – benägenheten att *känna* förtroende (Mayer, 1995:721-723). Exempelvis – trots att en chef må följa förtroendemodellens tre förutsättningar - så bottnar graden av förtroende utifrån individens egen förmåga att överhuvudtaget kunna lita på andra människor. Mayer berättar att benägenheten hos individen är reglerad av saker som tidigare erfarenheter, kulturell bakgrund, personlig karaktäristiska m.fl.

Enligt Mayers modell är graden av förtroende en funktion av *uppfattningen* om dennes *förmåga, välvilja* och *integritet*. Med andra ord påverkas förtroendet för arbetsledaren av hur han eller hon beter sig.

Även beaktar vi författarens beskrivning om att benägenheten för att känna förtroende varierar bland individer. Detta går att exemplifieras genom att påstå att vissa människor, oavsett omständigheter – alltid litar på andra personer. Vice versa att andra människor aldrig hyser ett förtroende gentemot andra människor.

3.2 Lewickis tre förtroendefaser

Lewicki och Bunker definierar det mellanmänskliga förtroendefenomenet följande:

"tillit är ett tillstånd som innefattar förtroendefulla positiva förväntningar om en annan persons avsikter beträffande en själv i situationer som innehåller någon form av risk."(Lewicki & Bunker, 1995:139)

Utifrån denna definition presenterar Lewicki i artikeln *Developing and maintaining trust in work relationships* en modell om hur förtroende kan skapas och även hur den kan utveckla sig över tiden. Förtroendeutvecklingen är hierarkiskt uppdelad i tre faser: första fasen kallas *calculus based trust*(CBT) och är ett samförstånd om att det finns belöningar för att bevara det ömsesidiga förtroendet – likväl som det finns bestraffningar om förtroendetillståndet bryts. CBT-fasen behöver nås som underlag för att ta sig till nästa förtroendenivå – *knowledge based trust*(KBT). Lewicki beskriver KBT som en relation där en person har förtroende för att en annan individ är förutsägbar, pålitlig och trovärdig. Denna fas förutsätter transparens i handlandet och en regelbunden och god kommunikation. Lewicki skriver att förtroende på denna nivå grundar sig i en djup förtrogenhet gentemot varandra

och att det endast kan skapas över tid (Lewicki, 2006:3). Den högsta förtroendedimensionen är *identification based trust*(IBT): ett samförstånd om varandras lust, begär, syfte och handlingar. En relation där man förstår varandra, är överens om varandras viljor och är villig att ställa upp för varandra och hjälpa till i olika önskemål och händelser.

Lewickis modell om tre förtroendenivåer blir relevant till vår undersökning då den behandlar förtroende utifrån två individer och även i sammanhanget av en arbetsrelation. Lewicki för ett par arbetsrelaterade exempel för att illustrera de olika förtroendefaserna: CBT är förutsättningen för att kunna arbeta tillsammans. Först efter en tid arbetande samsides förstår man varandras nyttor, sympatiserar med varandras belägenhet och steget för att nå ett djupare förtroende möjliggörs. Skulle utvecklingen stanna på låga nivåer av förtroende så försvårar det arbetet i form av en ömsesidig misstänksamhet, ovillighet att dela kunskap och att hjälpa varandra med olika saker. Lewicki avrundar med att skriva att vissa arbetsförhållanden medvetet kan vara i givna förtroendefaser för att tjäna ett speciellt syfte (Lewicki, 2006:3). En arbetsledare i en produktionsfabrik behöver nödvändigtvis inte utveckla en relation av fullständigt förtroende till alla golvarbetare. Snarare räcker det här med en CBT-relation, samförstånd om att upprätthålla och inte att bryta det grundläggande förtroendet. Å andra sidan en arbetsrelation där man jobbar samsides var dag – då menar vi att djupare faser av förtroende behövs för ett lyckat samarbete.

3.3 Förtroendeskapande faktorer

Utifrån Mayers och Lewickis modeller om förtroendeskapande, i kombination med den tidigare forskning vi har studerat, har vi valt att sammanfatta förekommande förtroendeskapande aspekter i två kategorier. Modellen utgår helt från faktorer, handlingar och personliga egenskaper vilka tidigare forskare anser vara starkt relaterade till förtroendeskapande. Vi sammanfattar dessa återkommande förtroendeskapande faktorer under två kategorier: *kompetens* och *personliga egenskaper*. I utformandet av intervjuguiden har vi formulerat frågor rörandes de två kategorierna. Vi använder även de två kategorierna för att presentera vårt resultat.

3.3.1 Personliga egenskaper

Deluga visar i sin studie att det *altruistiska* ledarskapsbeteendet upplevs som mest förtroendeskapande hos de underställda, och det *prestige-* och *tävlingsinriktade* ledarskapsbeteendet var det minst förtroendeingivande (Deluga, 1994:320) Podsakoff presenterar tre deskriptiva åsikter från anställda som var förekommande i arbetsgrupper med ett högt förtroende för sin chef: - jag känner mig trygg i att min chef alltid kommer att behandla mig rättvist, - min chef skulle aldrig lura eller föra personalen bakom ljuset för att vinna övertag, - jag har ett fullständigt förtroende för chefen och min egen integritet (Podsakoff m.fl. 1990:120). Denna kategori är relaterad till personliga avseenden hos arbetsledaren som uppfattas förtroendepåverkande hos de underställda. Clark och Payne (Clark & Payne, 2006:1171) och Mayer (Mayer, 1995) anger personliga egenskaper som bl.a. öppenhet, engagemang, pålitlighet och välvilja som starkt förtroendeskapande aspekter. Willemyns (Willemyns, 2003:122-125) visar att de anställda får starkt förtroende för en chef som kommunicerar och behandlar de anställda efter en social jämlikhet - att chefen överhuvudtaget handlar rättvist och trovärdigt är utav stor vikt. Till vår

intervjuundersökning har vi under denna kategori utformat frågor som är förknippat med chefens personlighet. Om hur respondenterna upplever att vissa personliga egenskaper eller beteenden är förtroendepåverkande. Under denna kategori faller även upplevelsen om chefens trovärdighet, integritet, ärlighet och kommunikation.

3.3.2 Kompetens

Chefen bör besitta de färdigheter och kompetenser tillräckliga för att klara av arbetsuppgifterna: Jones m.fl. (Jones, James & Bruni, 1975) anger *förmåga i arbetet* (även *kompetens* och *expertis i arbetet*) som en förutsättning för att chefen ska kunna erhålla förtroende. Eroll och Winston visar att en chef som ger en tydlig roll- och ansvarsfördelning, kompetens att klara av arbetsuppgifterna och uppvisar en kontinuitet i sitt handlande, också upplevs starkt förtroendeingivande av personalen (Eroll & Winston, 2004). Isaksson skriver att en chef kan skapa förtroende hos sina anställda genom att hålla uttalade såväl som outtalade löften gällandes utvecklings- och karriärmöjligheter, löneförhandling, anställningstrygghet, förmåner m.fl. (Isaksson, 2001:177). Mayer (Mayer, 1995) anger tillräcklig expertis i arbetet, arbetsfärdigheter och kompetens som aspekter avgörande för att arbetschefen ska kunna erhålla förtroende från de underställda. Till vår intervjuundersökning har vi under denna kategori utformat frågor som är av färdighets- och kompetenskaraktär. Om hur respondenterna upplever att chefens arbetsförmåga är en förtroendepåverkande faktor. Frågorna rör även andra chefsorienterade handlingar som bl.a. arbetsdelegering, kontinuitet i sitt handlande och konflikthantering.

3.3.3 Benägenhet för tillit

Individerna bör kunna känna tillit gentemot chefen: Cooper hävdar att människor tolkar handlingar på vitt skilda vis – likartade handlingar kan uppfattas välmenande och godartade såväl som beräknande och hotande – utifrån individens socialpsykologiska förförståelse (DeNeve & Cooper, 1998:200). Costa skriver att förtroendeskapande strategier är verklösa ifall individen helt enkelt *inte kan lita* på andra personer (Costa & McCrae, 1992:17) Vad Lund kallar *grundläggande tillit* det mentala tillstånd till vilken grad en individ är kapabel att hysa, känna och förmedla tillit (Lund, 2001:32).

Forskare är överens om att den enskilda individens förmåga att kunna känna och att kunna förmedla tillit är av avgörande betydelse för hela förtroenderelationen. Vi erkänner betydelsen av den grundläggande tilliten, men finner den inte relevant för vår undersökning. Inledningsvis är grundläggande tillit snarare ett psykologiskt tillstånd som ter sig unikt per enskild individ, något vi är oförmögna att mäta eller att undersöka. Även är grundläggande tillit inte en specifik aspekt eller handlingsmönster hos chefen, vilket vår undersökning är koncentrerad kring – handlingar och aspekter hos chefen vilka upplevs förtroendepåverkande.

4. Metod

4.1 Kvalitativ intervju

För att kunna besvara vår frågeställning fann vi det lämpligt att genomföra en kvalitativ intervjuundersökning utifrån ett hermeneutiskt perspektiv. Kvale skriver att den hermeneutiska tolkningens syfte är att vinna en giltig och gemensam förståelse av en texts mening. Vidare att forskningsintervjun är ett samtal om den mänskliga livsvärlden, där den muntliga diskursen förvandlas till texter som ska tolkas (Kvale, 1997:49). Något centralt inom hermeneutikens tolkning är relationen mellan del och helhet. Att meningen hos en del endast kan förstås genom att relatera till helheten. Denna tolkning som också gäller omvänt, att helheten kan endast förstås genom delarna, kallas den hermeneutiska cirkeln (Alvesson & Skoldberg, 2008:193).

Vi menar att tolkningsläran, hermeneutiken, är rätt väg att gå då det är den ökade *förståelsen* av förtroendeskapande vi söker. Då detta är något som i mycket bygger på den enskilda individens (i vårt fall arbetarens) upplevelser och förståelse kring fenomenet, skulle positivistiska och därmed mer objektiva undersökningsmetoder utgöra ett något trubbigt instrument. Hermeneutiken och det samspel denna tillåter mellan intervjuare och respondent kan i vårt fall bidra till en bättre möjlighet att nå den förståelse vi söker.

Vi menar även att en kvalitativ metod har större fördelar än den kvantitativa i vårt fall, då vi snarare har ett explorativt syfte, än en vilja att undersöka hypoteser (Kvale, 1997:94). Genom en kvalitativ metod samt en hermeneutisk ansats kan vi dra nytta av det personliga mötet och samtalet häri för att få de individuella respondenternas svar som krävs också för våra frågeställningar. Hade vårt syfte istället varit att kartlägga *hur många* som tycker en viss sak, hade en kvantitativ metod varit att föredra.

Därför väljer vi en kvalitativ metod, där vi genom ett induktivt förhållningssätt kan använda oss av något öppnare frågor, och samtidigt kan tillåta öppnare och mer utförliga svar. Här väljer vi att använda oss av en semi-, eller halvstrukturerad intervju framför den striktare strukturerade intervjun, eller enkäten (Kvale, 1997:117). Genom detta hoppas vi i större utsträckning kunna bortse ifrån påverkan av vår egen förförståelse. Vi är dock medvetna om att vi inte heller här kan säga oss helt komma undan från en egen inverkan, då det är vi som både formulerar intervjumall och sedan tolkar den empiri undersökningen förväntas samla.

4.2 Urval

Vi använde oss av ett strategiskt urval vilket ger oss möjligheten att välja undersökningsobjekt efter de egenskaper vi eftersträvar. May skriver att strategiskt urval är lämpligt då undersökningsantalet ska vara mycket litet och när man vill undersöka en koncentrerad del av populationen (May, 1997:121).

Vi gjorde genom en avvägning valet att samla vår empiri genom åtta intervjuer, då detta öppnar för en tillräcklig variation i respondenternas uppfattningar för att undersökningen ska ses relevant. Den för undersökningen avgränsade tidsperioden var givetvis också en betydande faktor för hur många intervjuer det var möjligt att genomföra. De huvudsakliga

krav vi hade på undersökningens respondenter var att de alla under perioden för intervjuundersökningen skulle vara i aktiv anställning, alternativt att arbetssituationen fanns färskt i minne. Vidare hade vi kravet att respondenternas tjänster skulle vara av sådan art att de under arbetstid regelbundet befunnit sig i aktuell chef eller arbetsledares närvaro.

Vi valde att inte koncentrera urvalet till en eller flera specifika organisationer, eller till något specifikt yrke. Syftet med denna undersökning var att undersöka den mellanmännsliga formen av förtroende, vilket medför att organisations- och arbetsform alltså inte behövde beaktas. Detta möjliggjorde att undersökningens respondenter kunde komma från organisationer med stora variationer och där relationen till, och kontakten med, arbetsledaren såg helt olika ut. Det fanns allt från undersköterskor med landstinget som arbetsgivare, till arbetare inom små och stora privata verksamheter och där samtliga hade sin specifika kontakt med, och förhållande till sin chef. Att respondentgruppen kunde hållas så öppen bidrog alltså till att ett bredare spektrum av åsikter och aspekter kunde belysas.

Kvale skriver att vid kvalitativa undersökningar kan ett mycket litet urval vara nog tillräckligt för att erhålla betydelsefull kunskap. Även kan vi läsa rekommendationen att beakta vilket tidsutrymme och resurser som finns tillgängliga när antalet intervjuer fastställs.

I vårt urval har vi arbetat för att hålla en så en jämn könsfördelning som möjligt, för att nå en mer representativ spridning. Vi valde att inte lägga någon vikt vid ålder, etnicitet eller yrke då det inte var relevant till vår undersökning. Vid valet av respondenter utgick vi delvis från det egna kontaktnätet, vilket möjliggjorde att vi kunde göra strategiska val för att få en större spridning inom gruppen, och utöver det valdes respondenter genom att vi frågade folk vi mötte. Allt som allt genomfördes åtta intervjuer, där fem var kvinnor och tre var män.

4.3 Intervjuform

Om vi ska kunna ta del av hur det skapas ett upplevt förtroende till arbetsledaren så behöver vi en inblick i intervjupersonernas personliga erfarenheter, åsikter, känslor och attityder. Ett tillvägagångssätt vore att genomföra ostrukturerade intervjuer som med sin öppna karaktär möjliggör att få respondenten att besvara frågorna utifrån sin egen referensram. May skriver att ostrukturerade intervjuer medför att respondenten får prata helt fritt. Vidare att ett fritt löpande samtal bör betraktas som informativt då ämnet avslöjar något som upptar och engagerar den intervjuade (May, 1997:151). Vi finner dock denna intervjuform otillräcklig då den är bristande i jämförbarhet med andra respondenter, svaga styrningsmöjligheter samt att den ställer alltför stora krav på intervjuarens individuella tolkning och skicklighet vid intervjuförandet.

Till vår undersökning behöver vi även en uppsättning slutna frågor för att klargöra specifik fakta – vilket öppnar möjligheten för oss att välja en strukturerad intervjumetod. I en kvantitativ intervju är utrymmet för personligt utsvängande och reflektion hos respondenten starkt begränsad, även begränsas forskarens tidigare preferenser att påverka tolkningsresultatet. Vi valde istället att använda oss av en semistrukturerad intervjumetod då vi vill kombinera och utnyttja styrkorna i dessa båda intervjuteknikerna. En strukturerad intervjumetod hjälper oss att följa en mall av frågor samt gör dessa legitimt jämförbara med andra respondenter. Den ostrukturerade metoden hjälper oss att nå en förståelse utifrån

upplevelser, egna åsikter, och reflektioner beskrivna av respondenten. Vi tror alltså det är viktigt med utrymme för improvisation, men med en grundmall som efterföljs – därav valet för semistrukturerad intervju. Våra frågor är specifika i motiv att besvara syftets problemfrågeställning, men respondenten ges en större frihet till att fördjupa svaren på ett sätt som standardisering och jämförbarhet inte tillåter. Även intervjuaren ges här frihet att gå utanför intervjuguidens ramar för att resonera och improvisera och på det sättet tillsammans med respondenten bilda ett samförstånd kring ämnet (May, 1997:150).

Då den semistrukturerade intervjuformen tillåter en större frihet i svarens utformning möjliggör den även att nya aspekter framträder som respondenten upplever som viktiga, men som vi själva inte räknat med vid utformningen av intervjumallen. Metoden kan därför sägas fylla en validerande funktion i sig själv (Kvale, 1997:221). Detta ser vi också som en styrka gentemot den strukturerade intervjuens mer enkätliknande utformning.

4.4 Tematisering och planering

Kvale skriver att vid planeringen av en intervjuundersökning gäller frågeställningen vad, varför och hur (Kvale, 1997:91):

Vad: att skaffa sig förkunskap om det ämne som ska undersökas.

Varför: att klargöra syftet med undersökningen

Hur: att förvärva kunskap om olika intervju- och analystekniker, och att avgöra vilka som är lämpligast i detta sammanhang.

För att kunna genomföra intervjuer som hjälper oss att besvara undersökningens syfte behövde vi utforma en lämplig teoretisk förförståelse. Vi har använt oss av litteratur som behandlar förtroendefenomenet för att bygga upp vår teoretiska referensram. Det krävs kunskap om ett fenomen för att kunna ställa relevanta frågor (Kvale, 1997:92).

I utformandet av vår intervjuguide tillämpades vår teoretiska referensram om förtroende i skapandet av olika kategorier. Som komplement till våra utarbetade kategorier hade vi en semistrukturerad intervjuform vilket möjliggjorde att vi under intervjuens förlopp kunde göra förändringar i frågornas form och ordningsföljd (Kvale, 1997:117). I kapitlet *teori* redovisas mer ingående vilka aspekter och faktorer som låg grund till intervjuguiden. Vi genomförde även en så kallad pilotintervju, eller testintervju, innan de verkliga intervjuerna påbörjades. Detta för att på ett praktiskt sätt säkerställa att våra frågor var korrekt formulerade så de var lättförståeliga (reliabilitet), samt att de undersökte det vi faktiskt hade för avsikt att söka (validitet).

4.5 Etiska överväganden

Vetenskapsrådet har formulerat fyra huvudkrav av forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning vilka vi har använt som vägledande i vår undersökning: *informationskravet* innebär att forskaren ska informera undersökningsobjekten om deras roll i undersökningen, vilka villkor och åtaganden det innefattar. Upplysningar ska ges om att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avsluta sin medverkan när som. Vidare ska all relevant information ges som må påverka deras beslut i deltagande (HSFR:7). Vi informerade alla intervjupersoner tydligt om deras anonymitet,

och även förklarade både ämnet och vad intervjuerna skulle användas till. Kvale skriver att intervjupersonen bör genom en inledande orientering och slutlig avrundning informeras om intervjuens syfte och själva intervjuförfarandet (Kvale, 1997:142). *Samtyckeskravet* innebär att forskaren ska inhämta undersökningsdeltagarens samtyckande, vid vissa fall bör samtycke även finnas från förälder och vårdnadshavare. *Konfidentialitetskravet* är ett krav om att undersökningspersonerna ska ges största möjliga konfidentialitet: personuppgifterna ska förvaras så att obehöriga inte kan ta del, att vid publicering ska man inte kunna urskilja identiteten av deltagarna. Kvale skriver att man inledningsvis behöver skapa en trygghet och ömsesidig tillit med respondenten för att denne ska vilja öppna sig och prata om känsliga ämnen (Kvale, 1997:120). Vår intervju bedömdes vara utav känslig karaktär då den berör respondentens arbetsplats, arbetskamrater och dennes chef. Det låg oss därför viktigt att försäkra om respondentens konfidentialitet och anonymitet för att få respondenten att känna sig trygg – vilket i förlängningen även gav oss möjligheten att ta del av allt känsligare information. Undersökningens syfte var aldrig att presentera ett fallföretag, eller för den delen en närmare beskrivning av fallpersoner. Vår bedömning var att konfidentialitetsaspekten upplevdes säker, således risken att en respondent kunde identifieras var härmed låg. Avslutningsvis följde vi *nyttjandekravet* som innebär att uppgifter insamlade för forskningsändamål inte får användas eller utlånas till kommersiellt- eller icke-vetenskapliga syften (HSRF:14).

4.6 Intervjugenomförandet

Intervjuerna genomfördes individuellt för att skapa en bättre samtalsform och för att respondenterna inte skulle kunna påverkas av varandra. Vi var dock alltid båda närvarande under intervjuerna för att på så vis få en gemensam bild av såväl intervjuförfarandet som respondenternas svar.

Vi valde även att såväl spela in intervjuerna, och att föra kompletterande anteckningar parallellt. Här fanns också en fördel i att vara två intervjuare, då detta möjliggjorde att den ena kunde hålla ett tydligt fokus på utförandet av intervjun, medan den andre kunde föra mer kontinuerliga anteckningar. Att både banda och anteckna parallellt möjliggjorde även att vi kunde lägga fokus på att lyssna på respondenten och iaktta hennes kroppsuttryck – istället för att endast memorera eller skriva ner all dialog. Inspelningarna hjälpte oss även att i efterhand kunna kontrollera intervjusvaren, och att detaljer och information inte gick förlorad. Kvale betonar vikten av intervjupersonens närvarande och öppenhet för alla de typer av svar som kan komma, samt värdet av att kunna återkoppla den empatiska upplevelsen av mötet med exempelvis kompletterande anteckningar och på det sättet kunna göra en mer korrekt analys (Kvale, 1997:121).

Styrkan med kvalitativa intervjuer är bl.a. att kunna ta del av människors erfarenheter, att få reda på faktiska åsikter och attityder, möjligheten till att kunna beskriva och studera människors syn på livet, att klargöra individens egna perspektiv rörandes diverse ting. Att nå tillträde till människors personliga aspekter och kunskaper ställer stora krav på intervjuaren och intervjuförfarandet. Under en begränsad tid behöver forskaren skapa en god kontakt med den intervjuade. Vidare behöver forskaren inge förtroende och skapa en trygghet för den intervjuade - tryggt nog för att öppna sig om känslor och upplevelser (Kvale, 1997:120).

Intervjun behöver hålla en balans mellan distans och närhet: intervjuaren lyssnar uppmärksammat och intresserat för att kunna ta del av känsliga ämnen – men samtidigt upprätthåller en distans så att samtalet inte förvandlas till en terapeutisk situation (Kvale, 1997:143).

Vi eftersträvade även att i största mån bestämma var intervjuerna skulle förläggas i samråd med respondenterna, för att på det sättet avdramatisera intervjusituationen i hopp om öppnare intervjusvar. Något som kan ses som såväl en fördel som nackdel är den bekantskap vi hade till ett antal av de intervjuade. En fördel är samtalens dynamik. Redan från början var stämningen relativt avslappnad, och det var lätt att utföra intervjuerna så det kunde skapas en gemensam förståelse kring aktuellt ämne. En nackdel med bekantskapen till respondenterna kan vara att det är lätt att som intervjuare övergå till en mer okritisk och "normal vänskaplig" hållning, och att relevant information därför kan tas för given och inte kontrolleras och ifrågasättas på samma sätt. Att vi var två som intervjuade underlättade dock, att behålla fokus och att få en god balans i samtliga intervjuer. Då våra intervjuer genomfördes med för oss såväl bekanta som obekanta respondenter var det även för oss av stor vikt att ge respondenterna liknande bemötande och frågor ställda på motsvarande sätt.

4.7 Intervjurefleksion

Intervjusamtalen upplevdes samtliga som framgångsrika. Våra frågor resulterade i innehållsrika och till syftet relevanta svar. Efter två intervjuer tog vi beslutet att inleda intervjusamtalet med kompetensrelaterade frågor, snarare än frågor angående chefs personliga egenskaper. Motivet var att försöka avdramatisera intervjusituationen för respondenten genom att inledande ställa frågor av mindre personlig, och kanske mindre känslig, karaktär. Vidare förbättringar gjorde vi genom att utveckla styrkan och möjligheterna av en semi-strukturerad intervju: istället för att följa intervjuguiden från punkt till punkt så växlade vi till de frågor vilka ansågs relaterade till respondentens aktuella svar. Detta upplevdes framgångsrikt på det sätt att det blev ett smidigare flöde i frågorna såväl svaren.

Svagheter återfanns i delar av vår intervjuteknik i det första intervjusamtalet: vissa avrundande frågor upplevdes ledande vilket bidrog till korta och kanske även styrda svar från respondenten. Detta upptäcktes efter första intervjun vilket innebar att vi senare arbetade extra för att begränsa likartade frågor till de kommande intervjuerna.

4.8 Tolkning

Efter intervjusamtalen transkriberade vi det inspelade materialet till ett intervjumanus. Ambitionen var att genomföra en trovärdig analys och således föll det naturligt att använda en hög detaljrikedom och noggrannhet i transkriberingsarbetet. Vårt manus bestod av pauser, såväl suckar och i övrigt en ordagrann redovisning utav intervjun. Vi motiverade detta merarbete med att en god transkribering medför en förenklad resultat- och analysprocess samt en möjlighet om att gå tillbaka till källmaterialet vid behov. Kvale talar om hur en text, exempelvis en transkriberad intervju, kan undersökas genom tre steg, eller

tolkningssammanhang, vilka hjälper forskaren att spalta upp texten, studera den mer kritiskt och föra det enskilda fallets mening in på en mer allmän teoretisk nivå (Kvale, 1997:193). Här talar Kvale om *självförståelse*, *kritiskt sunt förnuft* och *teoretisk förståelse*. *Självförståelse* handlar om att forskaren i egna och så precisa och koncentrerade ord som möjligt formulerar vad intervjupersonen själv uppfattar som meningen i vad de säger. Detta hjälper för att såväl tydliggöra den enskilda individen, och även för att se mönster mellan olika respondenter. Under det steg Kvale kallar *kritiskt sunt förnuft* går forskaren utanför respondentens självförståelse, och studerar dennes svar kritiskt utifrån sitt sunda förnuft. Här kan forskaren även genom en kritisk hållning studera respondenten och de åsikter och handlingssätt denne uttrycker (Kvale, 1997:194). *Teoretisk förståelse* är det tredje steget i texttolkningsprocessen där forskaren undersöker respondenterna utifrån teoretiska ramar och teorier. Detta steg går alltså utanför såväl den enskilda individens förståelse, och förståelsen av det kritiska sunda förnuftet. Här blir den hermeneutiska bilden av helhet och delar tydlig genom att hela denna process behandlas. Före resultatutvalet eliminerade vi överflödigt och avvikande material. Resultatprocessen bestod av att vi med hjälp av vårt transkriberade manus placerade in svaren efter diverse kategorier – vad Kvale kallar meningskategorisering (Kvale, 1997:175). Återkommande svar gällande ett specifikt ämne, beteende, handling osv. gavs ett specifikt tema. Tematiseringen bidrog med att vi fick en god översikt av respondenternas attityder och åsikter. Detta kan illustreras med att en kategori bestod av vad respondenterna ansåg specifikt förtroendeskapande, en annan kategori behandlade vad som stälpte förtroendet, och liknande. Analysarbetet inleddes med att återigen studera litteraturen, detta med vårt nyfunna resultat i åminne. Underlaget till vår analys bestod nu av ett tematiserat resultat samt relevant forskningslitteratur. Under kritisk diskussion och reflektion urskiljde vi likartade tendenser, sökte förklaringar och drog egna slutsatser.

4.9 Reliabilitet och validitet

Inom vetenskapen handlar reliabilitet om undersökningsresultatens konsistens, att olika forskare ska med samma förutsättningar komma fram till samma resultat – forskningen är reliabel när resultatet är upprepbart (May, 1997:96,117). Kvale skriver att inom kvalitativ forskning är intervjuresultatets reliabilitet beroendes av vilka kontrollåtgärder som tas utmed undersökningens alla delar (Kvale, 1997:213). Vi försöker stärka reliabiliteten genom att konsekvent hålla en reflekterande ansats inom undersökningens olika faser: vid intervjuer begränsar vi exempelvis användandet av ledande frågor som kan påverka respondentens svar. Kvale skriver att en oaktsam frågeformulering kan oavsiktligt forma respondentens svar. Å andra sidan hävdar Kvale att ledande frågor kan formuleras medvetet – i motiv att erhålla information som undanhålls (Kvale, 1997:145). Ytterligare kontrollåtgärder är att vi tillsammans genomför kategoriseringen av intervjupersonernas svar. Kvale skriver att kodarens reliabilitet kontrolleras utifrån enigheten av kategoriseringarna. Vid fall då kodarna inte är eniga kan man via diskussion komma fram till intersubjektiv enighet (Kvale, 1997:189).

Validitet, eller ordet giltighet, handlar om sanningen och riktigheten i ett yttrande samt för vilken situation och population en undersöknings resultat kan ses giltiga. Inom positivismen är vetenskaplig validitet förankrad till gjorda mätningar: forskningen är valid när slutsatserna är sanna (May, 1997:96). Inom kvalitativ forskning ges statistiken dock mindre

utrymme, och validabel kunskap vinnas istället av att ett argument är välgrundat, hållbart, försvarbart, vägande och övertygande (Kvale, 1997:215). Härav handlade det i vårt fall om att betänka vilka undersökningens respondenter var, och hur frågor kunde utformas och ställas för att respondenterna skulle förstå dem och ge svar som återspeglar denna personliga och välgrundade förståelse. För bästa validitet har vi även fört en genomgående diskussion kring sådant som intervjusituationens utformning, var intervjuerna skulle hållas och hur man på bästa sätt kan göra för att avdramatisera intervjusituationen.

Kvale beskriver valideringsprocessen inom kvalitativ forskning som en kontinuerlig kontroll av forskningsresultatets trovärdighet, rimlighet och tillförlitlighet (Kvale, 1997:219). Validiteten i vår undersökning bör ses i förhållande till uppsatsens premisser: hållbarheten i de teoretiska utgångspunkterna i jämförelse med vårt forskningsproblem. Rimligheten i utformningen av intervjuguiden, val av intervjuobjekt och i valet av intervjumetod. Validiteten i tematiserings- och meningskategoriseringsfasen samt giltigheten av logiken i tolknings- och analysarbetet.

4.10 Förförståelse

Valet för problemområde baseras på våra tidigare personliga erfarenheter. Inledningsvis förklaras det av att vi har en utbildning där vi studerat ämnet *förtroendebildande ledarskap*, likväl olika organisationsstrukturers betydelse, olika typer av personalstyrning, arbetets påverkan på individen osv. Förförståelsen hade även en viktig roll i vårt val av undersökningsmetod: utformningen av bl.a. intervjufrågor, valet av respondentgrupp och andra metodkunskaper är en produkt av vår utbildningskontext. Personliga intressen och egna erfarenheter från arbetslivet var även påverkande: vi har uppfattningar och idéer om människor i olika socioekonomiska grupper och yrken vilket medför att vi gjorde ett både strategiskt och intressebaserat val. Mer specifikt har detta exempelvis visat sig i diskussioner kring huruvida vårt fokus bör legat på att få kunskap genom intervjuer av chefer eller av underställda.

En viktig del av förförståelsen är givetvis medvetandet om förförståelsens styrande förmåga. Kvale talar om att intervjuaren ska vara kritisk mot sina egna antaganden och hypoteser, för att i största mån minimera förförståelsens påverkan på undersökningen (Kvale, 1997:37). Detta är också något som måste genomsyra undersökningens samtliga delar, för att forskaren hela tiden ska vara öppen för brister i den egna förståelsen. I vårt fall har detta främst praktiserats genom genomgående föra diskussion kring undersökningens alla delar. Vi försökte även reducera förförståelsens påverkan genom löpande litteraturstudier. Syftet var att få en överensstämmande och konkret bild av förtroendefenomenet. Genom detta angreppssätt synliggjordes en kontrast mellan vad som utgjorde våra personliga preferenser, och vad som var ansett inom forskningen.

4.11 Förväntningar

Våra förväntningar i resultatet utgjordes av våra personliga preferenser; alltså tidigare erfarenheter och sunda förnuft. Vi har båda tidigare arbetserfarenhet och vi tror att förtroendeskapandet inom arbetslivet liknar mycket det förtroendeskapande som sker inom det sociala livet: en tro om att människor strävar efter en trygg och säker tillvaro.

Resultatprognosen är att respondenterna anger att de får förtroende för personer vilka är rättvisa och kontinuerliga i sitt handlande, omsorgsfulla och hjälpande. Vi förväntar också att i arbetslivet värdesätts chefens kompetens och färdigheter starkt i förtroendesammanhanget. Sammanfattningsvis gjorde vi bedömningen att respondenterna föredrar en chef som är rättvis och kontinuerlig i sitt handlande, tillräcklig expertis för arbetsuppgifterna och att chefen inte kommunicerar på ett nonchalant och härskande sätt.

4.12 Arbetsfördelning

Under det inledande förberedelsearbetet för uppsatsen bestämde vi gemensamt att båda parter skulle bidra till samtliga delar av undersökningen. Vi var överens om att detta skulle stärka vår förmåga att arbeta och prestera då vi härmed kunde rådfråga varandra vid otydligheter, föra en mer kontinuerlig diskussion vad gäller exempelvis arbetsmetod och teori, se fenomen och aspekter ur fler vinklar och härmed minska trångsynthet och effekten av förutfattade meningar och så vidare. I praktiken innebar detta bl.a. att vi båda läste samma mängd litteratur, båda deltog vid intervjuerna såväl vid transkriberingen samt att resultatet och diskussionen har författats under bådars närvaro och gemensamma deltagande. Att båda gavs en lika arbetsfördelning må varit mer tidskrävande än att dela upp arbetet till individuella ansvarskapitel. Detta är dock tid vi menar oss tjänat in då vi inte behövt lägga samma tid på att sammanfoga skilda texter till en, då detta gjordes löpande. Vi menar att denna typ av arbetsfördelning fungerat väldigt väl under vår studie, samt att metoden bidragit till att vi vunnit en bättre förståelse kring studerat ämne och den process vari detta behandlats.

5. Resultat

Vi har valt att presentera vårt resultat efter två huvudkategorier, *personliga egenskaper* och *kompetens*. Kategorierna återfinns i den frågeställning i vilken vi förklarar vårt syfte i det inledande kapitlet. Denna frågeställning är grunden till utformandet av vår intervjuguide, också till den sammanställning om förtroendeskapande faktorer vi gör under kapitlet för teoriansknytning. Vilket vi förklarar tidigare behåller vi dessa två kategorier som en ram utmed hela uppsatsen – på så sätt önskar vi att få ett begripligt flöde och en s.k. röd tråd genom hela arbetet. De två kategorierna, personliga egenskaper och kompetens, har tilldelats beskrivande underrubriker vilka i sin tur baseras på de resultat vi fick i undersökningen. Mycket av såväl de frågor och svar som presenteras nedan är dock på många sätt mångfasetterade och med svårdefinierade gränser. Härav är det i flera fall svårt att direkt sätta fingret på huruvida ett uttalande bör rubriceras som det ena eller andra, vilket vi hanterat genom att föra en genomgående diskussion mellan oss, där sådant som intervjukontext och alternativa kopplingar till tidigare forskning tagits i beaktande. Detta kan illustreras genom att en respondents svar kan upplevas relatera till fler än en enskilt isolerad kategori. Vi har på gemensam bedömning placerat svaren utav sådan karaktär i relevant tema.

5.1 Personliga egenskaper

5.1.1 Engagemang och välvilja

Vid frågor om respondenternas åsikter gällandes chefens personliga egenskaper fann vi det återkommande att ett uppvisat, genuint, engagemang var högt önskvärt. Att ha en arbetsledare som upplevs engagerad i de anställdas arbete, men även i personliga frågor, fungerar motiverande i arbetsuppgifterna enligt flera intervjuade.

"Jag kan inte riktigt förklara hur, men – när chefen visar att han är intresserad av vad jag gör, ställer frågor och sådär, ja – då får jag på något sätt mer energi att arbeta ännu mer."

Vid följdfrågan om hur en arbetsledare kan visa engagemang för den anställda på ett personligt plan fick vi givna exempel om att en chef kan ställa frågor om hur det går med flickvännen/pojkvännen, frågor om ens fritidsintressen m.fl. När en chef lyckades komma ihåg ett gammalt, och personligt, samtalsämne med den anställda, för att sen följa upp frågan ett par veckor senare – så uppfattades detta som ett genuint engagemang från chefens sida. En respondent uppgav hon får starkt förtroende för sin chef när denne tar sin tid och letar upp respondenten för att säga hej på morgonen, ställer frågor ifall det går bra i arbetet och frågor om hon mår bra. På detta vis uppgav respondenten att hon får ett förtroende att ta kontakt med sin chef vad än saken gäller.

"Har det hänt någonting privat som är jobbigt så vet jag att jag kan prata om det med henne. Då förstår hon också varför jag kanske är lite seg eller sådär en viss dag."

En respondent återgav ett scenario där hon hemlighöll, för chefen, information om en allvarlig konflikt som begicks på arbetsplatsen. Det var först när chefen under en längre tidsperiod hade intresserat sig för hennes arbetsuppgifter, fritidsintressen m.fl. som hon vågade berätta för chefen om vad för konflikter som försiggicks.

"Jag ville inte berätta något först för jag visste inte riktigt vart jag hade honom, ifall han hade brytt sig eller inte. Men när han verkade bry sig om vad jag arbetade med och allt annat så börja jag lita på han. Tillslut kände jag mig trygg i att berätta hur det låg till på arbetsplatsen."

En respondent uppgav att hon får förtroende för sin chef när denne lyssnar på respondenten, även att chefen visar omtänksamhet utan en tydlig baktanke uppges vara förtroendeskapande.

"Skulle jag vara sjuk så skulle hon ringa och fråga hur jag mår. Det skapar förtroende att hon bryr sig om en."

5.1.2 Interaktion

En respondent berättar att hon behöver känna en viss trygghet för att ta kontakt och för att t.ex. argumentera med sin chef. Den tryggheten baserades på hennes tro om att chefen skulle

behandla henne med respekt och att han skulle lyssna på henne.

"Har jag idéer, eller frågor om någonting som kan bli bättre så ska jag kunna säga de. Veta att jag kan ta upp en diskussion utan det blir vibbar efteråt, eller utan att det används mot mig."

En annan respondent var av likartad åsikt och ansåg det förtroendefullt när chefen låter de anställda yttra åsikter om arbetet utan att det riskerar att leda till personliga repressalier för de anställda. Chefen ska visa att denne inte dömer den anställda på en personlig nivå när de är utav olika åsikter på arbetsnivå.

"Man har ju stött på andra chefer som tycker sitt, och tycker man inte lika så är man ju en idiot och allt vad det är."

5.1.3 Hederlighet och öppenhet

På frågan om vad som upplevs mest förtroenderaserande i en chefs beteende uppger en respondent att det är när en chef uppvisar fördomar, detta genom t.ex. ett nonchalant beteende just för att den anställda vore yngre. Vidare uppges det vara viktigt att en chef agerar pålitligt genom att inte berätta vidare om vad som har sagts i förtroende mellan chef och anställd.

"Det [... som talats om i förtroende] kan ju handla om en medarbetare eller vad som helst, då vill man gärna att det inte kommer ut."

Vid en konflikt inom arbetsgruppen är det viktigt att chefen utreder händelsen och hör samtliga parter, särskilt före chefen väljer att tillrättavisa någon. Respondenten beskriver detta som att chefen inte för lättvindigt ska lyssna på skvaller, eller att ta någons enskilda part.

"Om jag till exempel skulle hamna i konflikt med en annan kollega, och hon går och säger till chefen sin version, och så kommer chefen till mig och säger "nu får du skärpa dig" utan att lyssna på min version... Att han tar det för givet att det är jag som ställt till det... Då skulle jag nog sänka mitt förtroende för honom [chefen] eftersom han försöker inte att se helheten."

En respondent berättar att det är avgörande för förtroendeutvecklingen att en chef är rak och ärlig.

"Köra med öppna puckar, det ger förtroende!"

Respondenten säger även att en chef ska kunna inse att denne kan göra fel och begå misstag, att chefen uppvisar en slags jämlikhet. Att chefen inte hävdar att denne har rätt i samtliga sakfrågor just bara för att denne innehar en chefsposition.

"Som chef våga inse att man också har gjort fel, det inger också förtroende!"

Ytterligare en respondent förklarar det viktiga om att bli jämlikt bemött utav chefen för att förtroendet ska kunna bestå i relationen. Detta beskrevs genom att chefen bemöter och argumenterar på en human och jämlik nivå, detta speciellt vid tillfällen när chefen och den anställda vore av olika åsikter i en sakfråga.

Vid frågan om vad som upplevs starkast förhindra att skapa ett förtroende för chefen angav respondenten att det är när chefen visar ett konsekvent ifrågasättande och kontroll mot ens handlingar. Respondenten i fråga hade ett yrke inom hemvården där tidsrapportering och liknande registrerades på egen hand. Denna rapportering, upplevde respondenten, regelbundet ifrågasättas och kontrolleras utan saklig grund av chefen, vilket uppfattades som en stark missförtroendeförklaring.

5.2 Kompetens

5.2.1 Arbetsfärdigheter

Den återkommande åsikten hos våra respondenter är att chefen ska vara duktig på de arbetsuppgifter som avdelningen sysselsätter sig med. Att man ska kunna känna sig trygg i att gå och fråga chefen om arbetsrelaterade ting och veta att man får ett korrekt svar eller handledning tillbaka. En respondent uppger att hon har förtroende för sin chefs kompetens med motiveringen att chefen är delaktig i samma typ av arbetsuppgifter som de golvanställda, chefen ställer upp vid arbetsbrist samt att chefen överhuvudtaget upplevs hjälpsam med avdelningens arbetsuppgifter. Av likartad åsikt är en annan respondent som förklarar sitt förtroende för sin chef av att chefen i fråga har arbetat sig uppåt inom organisationen. Sammfattningsvis ansågs det förtroendeingivande att chefen har fått sin tjänst baserat på faktiska erfarenheter och meriter.

"Det förtroendet jag hade för honom var att han visste vad han gjorde, han kunde sin grej, och den hjälpen jag fick var den rätta."

5.2.2 Arbetsstyrning

De flesta respondenterna uppgav att de uppskattar en arbetsplats där det ges mer av eget ansvar och handlingsutrymme. En arbetsplats där arbetsledaren inte upplevs övervaka och granska vad de anställda gör – utan istället som chef visar sitt förtroende för de anställda att de klarar av sina arbetsuppgifter.

"Det är så skönt med min nya chef – han har verkligen fullständigt förtroende för mig som person och även att jag klarar av de uppgifter jag tar åt mig. Det är så skönt att slippa de övervakande blickar fulla av misstillit som min förra chef jämt kastade över mig. Nu vill jag hellre jobba hårdare, och det är till och med roligare, faktiskt."

Vid frågan om vad som upplevdes starkast skapa förtroende för sin chef svarade en respondent att det bestod i till vilken grad han får eget ansvar, eget handlingsutrymme och ytterligare arbetsuppgifter. Samma respondent berättade att förtroende i privatlivet handlar

om att lita på varandra, att t.ex. inte ljuga. Förtroende i arbetslivet uppger respondenten att det handlar mer om praktiska saker, att t.ex. klara av att utföra uppgifter.

"Det är väl det att de vågar successivt utöka ens arbetsuppgifter."

En respondent uppgav att hon får förtroende för sin chef först när chefen har uppvisat ett förtroende för henne. Detta beskrevs främst genom att chefen ger den anställda utrymme att bestämma över vissa delar i arbetet, även utökat eget ansvar. Samma respondent uppger att hennes förtroende för chefen minskar ifall chefen på förhand bestämmer vilken anställd som klarar av, eller då främst inte klarar av, att utföra en viss arbetsuppgift.

"Om hon inte låter ge mig en chans, då finns det inget förtroende där"

I de organisationer där chefen upplevs detaljstyra och instruera ner till minsta arbetsuppgift som de anställda genomför, uppfattades detta irriterande och som en missförtroendeförklaring.

"Han var över axeln på mig i alla arbetsuppgifter jag gjorde. Det var jättejobbigt. Det kändes som om han inte litade på mig och att han trodde att jag inte kunde genomföra de mest enklaste arbetsuppgifterna."

5.2.3 Kontinuitet

En respondent berättar att det var svårt att förutspå hur hennes chefs humör och bemötande skulle vara från dag till dag. Denna ovishet berättar hon ledde till att hon inte ville ta kontakt med chefen överhuvudtaget.

"När chefen har olika sätt och ger helt olika bemötande varje gång man träffas, då finns det ingenting att bygga på, då är det jättesvårt att bygga upp ett förtroende."

Vid frågan om vilket utmärkande beteende eller vilken unik situation som respondenten ansett rasera förtroendet för sin chef får vi svaret att det är när chefen inte handlar som denne säger, även när chefen inte håller vad denne lovat.

"Att man bara lovar och lovar, säger och säger – men sen bara skiter i det! Det ger verkligen mig inte något förtroende."

Ytterligare en respondent anger kontinuiteten i chefens handlade som den viktigaste aspekten i en förtroenderelation. Att man som chef i det yttersta ska handla och bete sig efter vad man faktiskt säger.

"Hon måste hålla det hon lovar. Hon kan inte komma och säga en sak, och sen är det inte så. Alltså, då finns ju förtroendet inte kvar där."

En annan respondent berättar att hon upplevde en ovishet i att chefen faktiskt skulle genomföra, och främst när, de saker han åtagit sig att genomföra.

"Man ska verkligen leva som man lär helt enkelt, väldigt hårt så! En kontinuitet i sitt agerande, men på ett bra sätt."

5.2.4 Mentorskap och feedback

En respondent uppger att det är förtroendeingivande med en chef som regelbundet berättar ifall man har gjort något bra, likväl är det viktigt att höra ifall man har gjort någonting dåligt. Respondenten uppger att kritiken bör framföras på ett motiverande och pedagogiskt sätt, inte att framföra det argt, nonchalant och negativt.

"Det [om det finns bättre sätt att göra ngt på] är jättebra att få reda på, annars kan man inte utvecklas."

Vid frågan om vilken faktor i en chefs beteende och handlingar som anses starkast förtroendeskapande svarar en respondent att chefen bör vara regelbundet närvarande, sammanfattningsvis att chefen ska finnas tillgänglig.

"Att [... chefen] är på arbetsplatsen, alltså visar sig, så att man vet att hon finns. Vara ute bland oss, och även finnas tillgänglig på telefon, mail osv. Det tycker jag ger förtroende!"

En respondent uppger att han får förtroende för en chef som lyssnar och finns tillgänglig, detta med en professionell distans så att det inte liknar, vad respondenten kallar, en terapeutisk situation. Chefen ska vara en roll som ger råd och stöd, även uppvisar en förståelse om människors olika behov. Samma respondent uppger vikten av att ha en stark förtroenderelation med chefen, speciellt inom tjänstemanna- och servicesektorn. Detta bl.a. för att man ska kunna känna sig trygg i att pröva idéer med chefen. Respondenten uppger att han får förtroende för en chef som är pedagogisk i sitt framförande när denna t.ex. ska tillrättavisa en anställd.

"Förtroende bygger också på konsekvenser av handlade, och förtroende finns inte där ifall man får för mycket negativ feedback. Sen även att man håller saker man lovar."

6. Diskussion

Under denna rubrik behandlas resultaten mer ingående och kritiskt. Med ambitionen om att presentera en välstrukturerad analys återanvänder vi de teman som resultatet visade på. Utgångspunkten ligger i att sammanväva vår teoretiska referensram med empiri från vår intervjuundersökning. Motivet är att besvara vår problemfrågeställning om vilka *Personliga egenskaper* och *Kompetenser* hos chefen som upplevs utmärkande i förtroendeskapande.

6.1 Personliga egenskaper

6.1.1 Engagemang och välvilja

Återkommande i undersökningen såg vi att respondenterna upplever det vara förtroendeingivande med en chef som visar engagemang för den anställda, engagemang för den anställdas arbetsliv såväl privatliv. Vår tidigare forskning visade på liknande tendenser om att en engagerad chef också åtnjöt ett starkt förtroende hos de anställda: Eroll och Winston skriver att den personligt engagerade ledarskapstypen, rubricerat *betjänande ledarskap*, erhåller ett starkt förtroende genom sitt altruistiska beteende (Eroll & Winston, 2004). Willemys är av likartad åsikt då han skriver att ett starkt mentorskap är förtroendeingivande, likväl att lyssna och att samtala med de anställda gällandes deras åsikter och förslag (Willemys, 2003: 120-123). Lewis och Weigert skriver att när en individ uppfattar en motpart som välvillig i sitt beteende så bidrar det till positiva förväntningar i motpartens övriga handlingar (Lewis & Weigert, 1984:971). Om förväntningarna om motpartens handlingar upplevs som positiva och som ofarliga bidrar detta till att individen får en ökad känsla av trygghet och kontroll av situationen. Ramirez berättar att då individens förväntningar för motparten istället är negativa så skapas det en stämning av misstänksamhet, där människor försöker avslöja varandras dolda intentioner (Aronsson & Karlsson, 2001:142). Detta liknar Lewickis rekommendation om att det behövs en god transparens i sitt handlande för att kunna stärka förtroendet. Utvecklas inte förtroendet så stannar tilliten på en låg nivå, och i sin tur skapas en ömsesidig misstänksamhet (Lewicki, 2006:3).

I Mayers förtroendemodell saknas det specifika attributet engagemang som något utav de fyra mest förtroendeskapande faktorerna (Mayer, 1995). Under Mayers beskrivning av modellens förtroendefaktor *välvilja* tas det upp aspekter vilka vissa är att likna vid engagemang: en chef tar rollen av en mentor, lyssnar och hjälper till för att skapa förtroende. Mayer menar att det är lättare för individen att känna förtroende för sin chef om denne uppmärksammar och visar en förståelse för den anställdes behov och önskemål (Mayer, 1995:719).

En respondent berättade att hon i sin tur blev mer engagerad och produktiv i arbetet när hon upplevde att hennes chef var engagerad i henne personligen och i hennes arbetsprestation. Mooradian, Renzl och Matzler visar på ett likartat samband i deras studie: organisationer där de anställda har ett starkt förtroende för chefen finns det positiva utfall på produktiviteten och engagemanget hos de anställda (Mooradian, Renzl & Matzler, 2006:525).

6.1.2 Interaktion

Lewickis modell om att förtroendet växer i tre faser gjorde sig tydlig hos ett par respondenter: de respondenter som angav att det inledande förtroendet för chefen var negativt upplevde även hinder till att utveckla ett vidare förtroende för chefen. Lewicki förklarar denna tendens genom att förtroendeutvecklandet stannar i den lägsta av tre faser då grundläggande förutsättningar som att uppleva den andra individen förutsägbar, pålitlig och trovärdig saknas. Det låga förtroendet för sin chef gjorde sig tydligt hos en respondent som hävdade att hon inte kunde förutspå vilket humör chefen skulle ha vid ett slumpmässigt

tillfälle, även att det personliga bemötandet från chefens sida var starkt skiftande vid slumpmässiga tillfällen. Hon upplevde att denna osäkerhet för hur chefen skulle agera, utan hennes inledande påverkan eller provokation, begränsade hennes vilja för att kontakta och för att kommunicera med chefen. Att kommunikationsbrister med chefen bidrar till ett utvecklat förtroende går att förklara med Lewickis modell om att det krävs en regelbunden och god kommunikation för att bryta det låga förtroendetillståndet (Lewicki, 2006:4).

6.1.3 Hederlighet och öppenhet

Merparten av respondenterna angav någon form av ärlighet, rättvishet och trovärdighet hos chefen som ett avgörande attribut för att denne ska kunna erhålla deras förtroende. Våra resultat om att trovärdighet, öppenhet m.fl. är starkt eftersträvansvärt hos respondenterna är också en återkommande åsikt i litteraturen. Mayer anger rättvisha och trovärdighet, under den sammanfattande titeln *integritet*, som en av fyra byggstenar vilka är absolut nödvändiga för att chefen ska kunna bygga ett förtroende (Mayer, 1995:719-720). Mayer ger exempel på att chefen förbrukar sitt förtroende hos personalen då denne behandlar personalen efter annorlunda villkor. Detta exemplifierades också av respondenterna på det sätt att chefen upplevs orättvis genom att favorisera eller särbehandla personalstyrkan. Istället beskrevs en förtroendeingivande chef utifrån förväntningarna om att inte berätta vidare om vad som har sagts i förtroende mellan chef och anställd, att chefen innehar en öppenhet i sitt bemötande - detta genom att behandla den underställda personalen som jämlik. Lewis & Weigert ger förklaringen att individer har en undermedveten önskan om att förstå de underliggande motiven med andra människors handlingar. Att det ingjuter en känsla av trygghet hos individen när han eller hon upplever motpartens framtida handlingar som ofarliga (Lewis & Weigert, 1985). Även Gometz lägger tyngd på att individer har en strävan om att kunna förutspå om hur motparten handlar inom olika sammanhang. Att förtroendet tillåts utvecklas först när osäkerheten om motpartens motiv skingras (Johansson, 2006:103-106).

6.2 Kompetens

6.2.1 Arbetsfärdigheter

Eftersträvansvärt hos respondenterna var att arbeta under en chef som ansågs kapabel och kompetent i sin arbetsroll. Expertis hos chefen ansågs dock inte som en avgörande faktor varken som den starkaste faktorn hos någon av respondenterna i en förtroenderelation. Istället ansågs expertis i arbetet vara en grundläggande förutsättning och naturlig del av att inneha en chefsposition. En respondent anger att hennes inledande förtroende för sin chef baseras på om chefen är rätt, och tillräcklig, för sin arbetsposition. I vårt teorikapitel anger Mayer att chefens *förmåga* är central i förtroendeskapandet: önskar chefen ingjuta förtroende hos de anställda måste chefen upplevas inneha den kompetens och färdighet som förväntas (Mayer, 1995:175). Eroll och Winston skriver att förutom konkret expertis i arbetsuppgifterna är det också förtroendeingivande hos personalen att som chef ge en tydlig och rättvis roll- och ansvarsfördelning samt uppvisa en kontinuitet i sitt handlande (Eroll & Winston, 2004). Samma tendens hos Mishra (Mishra, 1996) och Clark och Payne (Clark &

Payne, 2006:1171) som anger tillräcklig expertis inom arbetsuppgifterna som en förutsättning för att chefen ska kunna erhålla förtroende från de anställda.

6.2.2 Arbetsstyrning

En tydlig åsikt hos respondenterna var att chefen förutsätts kunna delegera arbetsuppgifter och ansvar för att kunna erhålla deras förtroende. Arbetsstyrningen fungerade förtroendeskapande främst på ett indirekt vis; i de fall chefen gav respondenterna utökat eget ansvar, handlingsutrymme och mer kvalificerade arbetsuppgifter så uppfattades det som en tydlig förtroendeförklaring från chefens sida. Denna inledande förtroendeförklaring från chefens håll ska enligt respondenterna bidragit till att de i sin tur skapar ett ökat förtroende för sin chef. Detta kan förklaras av att chefen visar *välvilliga* tendenser genom att i det inledande skedet ge t.ex. ett utökat handlingsutrymme för den anställda. I andra ord berättar chefen genom *handlingar* att han eller hon *litar* på den anställda. Eroll och Winston delar samma tes med motiveringen att förtroendeskapandet sker genom handlingar som bl.a. bemyndigande av sina anställda och genom att öppna för delaktighet i beslutsfattandet. Förklaringen ligger i att chefen inledningsvis *utger* ett förtroende som i sin tur *inger* ett förtroende hos den anställda (Eroll & Winston, 2004:4-8). Detta gjorde sig också tydligt i det omvända: flera respondenter ansåg övervakning, detaljstyrning och minskat eget ansvar som en stark missförtroendeförklaring från chefens håll, vilket i sin tur begränsade förtroendet för chefen. Likartad slutsats drar Aronsson och Karlsson när de skriver att med ökade kontrollsystäm så främjas också misstron hos de anställda, detta därför att mindre kontroll överlämnas till den enskilda individen (Aronsson & Karlsson, 2001:20).

6.2.3 Kontinuitet

Utifrån respondenternas svar på frågor kring arbetsledarens kontinuitet i handlandet kan vi se ett antal tydliga aspekter som belysts speciellt. Flera respondenter tog upp vikten av att chefen ska stå för vad han/hon säger, samt att denne håller sina löften. Här handlar det alltså om sanningshalten i vad chefen säger. Detta resultat är på många sätt väntat, och relaterar till ett förtroende för människor som kan sägas gälla även utanför arbetsplatsen, och den anställdes relation till sin arbetsledare. Detta visas även av Rostila, som lyfter fram de nordiska länderna som de länder i Europa där man finner den högsta graden av tillit för andra människor i samhället (Rostila, 2007:230). Man förutsätter att personen man möter har ärliga uppsåt och håller sig till sanningen, vilket också visas genom respondenternas svar. Det är här dock viktigt att åter konstatera att de resultat vi funnit, och att de slutsatser vi drar härur inte kan generaliseras eller sägas vara valida och möjliga att finna i andra fall än i den svenska, och möjligtvis den nordiska kontexten.

Något annat vi funnit återkommande som viktigt för det upplevda förtroendet är att vad chefen säger ska hända också kommer till praktisk handling. Det är alltså viktigt att veta att chefen såväl tar sina egna ord och löften på allvar, och att denne visar att den anställdes ord och vilja är av betydelse. Detta är även något som belysts i annan litteratur och forskning. Aronsson och Karlsson talar om detta i termer om psykologiska kontrakt, vilka bygger på av chefen såväl uttalade som outtalade löften gentemot den anställda, och att den anställda kan räkna med att chefens ord gäller och att dessa psykologiska kontrakt också gäller såvida den anställda själv håller sin del av avtalet och är en god anställd (Aronson & Karlsson,

2001:177). Även Eroll och Winston behandlar detta i termer av *förtroendefullt ledarskap*, och menar det upplevs vara förtroendeskapande att arbetsledaren har en tydlig kontinuitet i sitt handlande, och att denne håller utgivna löften (Eroll & Winston, 2004:8).

6.2.4 Mentorskap och feedback

Våra resultat visar att chefen bör praktisera ett pedagogiskt ledarskap för att erhålla förtroende av de anställda. En slutsats som delas av Eroll och Winston vilka skriver att ett förtroendefullt ledarskap behöver vara stöttande och motiverande i sin karaktär (Eroll & Winston, 2004:15). Willemyns sammanfattar sitt forskningsresultat med bedömningen att den mest förtroendeskapande chefen är någon som lyckas kombinera ett starkt mentorskap och samtidigt uppfattas kompetent inom sin arbetsposition (Willemyns, 2003:123).

Respondenterna värdesatte positiv såväl negativ feedback då detta upplevdes som en hjälp i att utvecklas. Åsikten var att chefens kritik dock måste vara i proportion med den positiva feedback som erhålls. Även att kritiken ska jämföras på ett sakligt, motiverande och jämlikt sätt. Respondenter med erfarenheten av en chef som lägger en stor vikt på att kritisera, men sällan ger uppmuntran – upplevde att detta bidrog till att stjälpa förtroendet för chefen. Willemyns fann i sin forskning att chefer med ett lågt förtroende hos personalen också upplevdes alltför tidig och återkommande med att ge kritik, och alltför sällan gav bekräftelse och uppskattning (Willemyns, 2003:120).

7. Slutdiskussion

Syftet med vår uppsats har varit att undersöka vad ett antal anställda upplever kännetecknar ett förtroendefullt ledarskap. Undersökningen har fokuserat på vilka personliga egenskaper hos chefen samt hur chefens kompetens påverkar förtroendet till chefen. Dessa två områden är också något som funnits med som en röd tråd under stora delar av denna uppsats.

Relativt snabbt under intervjuundersökningen såg vi att det fanns tydliga gemensamma drag i respondenternas uppfattningar kring vad som är förtroendeskapande i chefens beteende och handlingar. De starka tendenser vi återfann i svaren under kategorin *personliga egenskaper* medförde att vi kunde urskilja tre utmärkande områden hos respondenterna – *engagemang och välvilja, interaktion* samt *hederlighet och öppenhet*. Under kategorin *kompetenser* såg vi att det fanns utmärkande och återkommande åsikter gällande *arbetsfärdigheter, kontinuitet, arbetsstyrning* samt *mentorskap och feedback*. Utöver de enskilda handlingar och specifika beteenden vi har redovisat och analyserat ovan, påstår vi att det krävs en kombination av flera för att chefen ska kunna vinna de anställdas förtroende. Vi baserar detta påstående på resultatet som visar att det inte går urskilja en enskild, isolerad och specifik faktor som den mest förtroendeskapande. Inledningsvis förklaras detta av att kvalitativa studier inte avgör hur starkt eller svagt ett resultat är, med andra ord levererar forskningsansatsen inte mätbara absoluta resultat. Vidare är det svårt att presentera *en* isolerad faktor då undersökningens samtliga respondenter angav flera faktorer som förtroendepåverkande, samt att dessa många gånger är så nära avgränsande att gränserna blir otydliga. Även visar såväl all behandlad

tidigare forskning och teori att det krävs att en rad olika faktorer samstämmer för att ett förtroende för chefen ska kunna utvecklas.

Generellt delar vi den återkommande bedömningen i litteraturen att det altruistiska ledarskapet har de bästa förutsättningarna att skapa ett gott förtroende, genom att det förmodligen inte är mer avancerat än att den gemene individen önskar en chef som är mänsklig och jämlik i sitt beteende. Även vår empiri visar på att man inte krävde något extraordinärt eller komplext från chefen; kraven på chefen var snarare basala då man nästan uteslutande önskade en person som var ärlig och rättvis, jämlik och omtänksam – alltså likartade kvalitéer som var man eller kvinna tar för givet i en vänskapsrelation (Rostila, 2007:230). Den chef som försöker ta en ”genväg” med att skapa förtroende hos sina anställda, alltså genom att använda beräknade förtroendeskapande strategier – kommer rimligen misslyckas. Med tanke på hur skört och ömtåligt förtroendet är i sin hållbarhet, påstår vi att minsta avvikelse i chefens alternativa påhittade fasad lätt stjälpert förtroendet för en lång tid framåt. Den chef som istället genuint värdesätter sina anställda tror vi också erhåller det genuina förtroendet. Ett förtroende som också kommer naturligt, naturligt på det sättet att chefen inte behöver avsätta resurser, energi eller utarbeta strategier för att vinna den.

Tydligt återkommande under vår undersökning var att förtroendeskapande bland respondenterna ansågs vara en process, vilken kräver kontinuerligt underhåll och är bräcklig i sin konstruktion. De flesta respondenter var av åsikten att det krävs ett tidsrum av observation och interaktion med chefen för att denne skulle förtjäna deras förtroende. Vi delar Lewickis bedömning om att ingen kombination av förtroendeskapande faktorer kan skapa ett fullständigt förtroende över en natt (Lewickis, 2006:3). Istället påstår vi att förtroendet för chefen växer med tiden, detta med reservation om att chefen inte begår några utmärkande misstag. Förtroenderelationens bräcklighet gör sig dock tydlig då respondenterna ofta angett att det många gånger kan räcka med någon enstaka händelse eller faktor för att det sammantagna förtroendet för chefen ska sänkas drastiskt eller även raseras helt. Det krävs således betydligt mycket mindre resurser att urholka ett befintligt förtroende, än vad det tar att bygga upp. Här finner vi även stöd av Johansson om att förtroendet är lätt att förstöra, men svår att åstadkomma (Aronsson & Karlsson, 2001:142). Det krävs givetvis även än mer att återskapa ett förlorat förtroende, då utgångspunkten då är svårare än annars.

Vid närmare analys av vår empiri ser vi att samtliga respondenter, med ett undantag, angav någon form av *personlig egenskap* hos chefen som en förutsättning för att kunna skapa ett förtroende för chefen. Samtidigt angav samtliga respondenter någon form av *kompetens* hos chefen som en förutsättning för att ett förtroende ska kunna skapas. Trots att de respondenter som här angav någon form av *kompetens* som avgörande för förtroendet var fler till antalet, upplevde vi under undersökningen att de *personliga egenskaperna* ändock var av större betydelse. Detta genom att respondenterna gav mer ingående förklaringar och tid kring dessa frågor, samt att detta även indirekt uttalades genom att det konstaterades att kompetensen var mer implicit. På denna punkt skiljer vi oss dock från annan forskning, där kompetensen ges en mer avgörande betydelse. En möjlig förklaring till detta kan vara att de åsikter våra respondenter presenterat kring kompetensrelaterade aspekter, t.ex. arbetsdelegering och kontinuitet – istället av forskarna placerats under en sammanfattande rubrik som

arbetsfärdigheter, kompetens eller expertis i arbetet. Med andra ord är det en möjlighet att våra resultat speglar forskarkonsensus, bara att vi använder skilda namnbenämningar. En annan förklaring som givetvis också måste tas i beaktande är att vår intervjumetod kan ha varit bristfälligt i sin förmåga att lyfta fram respondenternas åsikter och attityder gällande chefens arbetsfärdigheter, och att vi därför missat detta. Ytterligare en förklaring, vilken också är den som ligger oss närmast, kan vara att ingen av våra respondenter hade någon utmärkande varken positiv eller negativ erfarenhet gällande chefens arbetsfärdighet – därav ingen stark åsikt till frågan. Det vi sett genom vår empiri, och som också svarar på våra frågeställningar, är att de *personliga egenskaperna* är de faktorer som framför allt, eller primärt, styr förtroendets utveckling, och att kompetensen snarare är något som förutsätts och därför får en sekundär funktion på förtroendet. Att döma av undersökningens resultat är chefens kompetens absolut ingenting vi här menar att bortse ifrån, då det visat sig vara fullt relevant i sammanhanget. Dock ser vi att kompetensfärdigheter i sig självt inte klarar av att bygga upp ett förtroende hos de anställda. Det är dock möjligt att en chef med ypperliga *personliga egenskaper*, fast med en bristande *kompetens*, åtminstone på kortare sikt skulle kunna få förtroendet att frodas hos sina anställda, då detta personliga har en mer primär och direkt effekt på förtroendet. Det ska åter betonas att detta är slutsatser baserade på den empiri som samlats för denna specifika undersökning och kontext. Huruvida det är troligt att samma resultat skulle återfinnas i andra kontexter och andra delar av världen kan vi alltså inte uttala oss om.

7.1 Undersökningsreflektion

Vi är generellt nöjda med hur denna undersökning genomlöpt. Vi är nöjda och tacksamma över vår engagerade intervjugrupp. Vi är nöjda över att ha presenterat ett resultat och genomfört en analys samt att vi kunnat sammanställa en slutsats vi själva upplever vara rimlig och förnuftig. Med det sagt har vi upplevt vissa svårigheter med att hitta, och för att välja, relevant litteratur. Forskningsfärens ambivalens gällande begreppet *förtroende* har bidragit till att vi känt en osäkerhet och en bristande vägledning under vissa arbetsmoment. Detta kan illustreras genom att vissa forskare har identifierat diverse faktorer som centrala i förtroendeskapsbandet, samtidigt som andra klassar samma faktorer som ovidkommande, och vice versa. Detta har även varit bidragande i de svårigheter vi haft att skilja närliggande fenomen åt, där det varit svårt att avgöra huruvida en respondents uttalande bör kopplas till det ena eller andra. Osäkerheten var i den form att vi upplevde arbetet stått eller fallit på basis om vår egen bedömning om vad som är relevant tidigare forskning och teori, eller vad som inte är.

Vi tror även att mer ingående studier kring hur människor tänker och agerar i grupp samt kring diverse ledarskapsstilar hade varit en nyttig tillgång. Vidare tror vi att ett snävare och mer koncentrerat urval hade bidragit till en intressantare slutsats. Vi menar att resultatet kanske hade bidragit på ett tydligare sätt till forskningen ifall undersökningen fokuserat på en specifik arbetsgrupp i urvalet, t.ex. läkare respektive sjuksköterskor, lärare respektive studenter eller dylikt.

En uppföljning till denna undersökning skulle kunna vara att genomföra vidare studier kring förtroendefenomenet utifrån chefens perspektiv. Vi hade funnit det eftersträvaransvärt att ta

del av åsikterna och attityderna hos respondenternas respektive chefer. Detta för att utröna vilka skillnader, såväl likheter, det finns i att skapa förtroende. Vi hade även funnit det intressant att undersöka organisationens roll, begränsningar, möjligheter och påverkan för medlemmarnas förtroenderelationer. Vi sympatiserar nämligen med chefen på det vis att denne inte alltid har resurserna eller handlingsutrymmet att tillgodose allas behov.

Vår uppfattning om värdet i ett förtroendefullt ledarskap har under denna undersökning förstärkts. Uppsatsens förstudier såväl som analysarbete har gett oss värdefull kunskap om hur förtroendefenomenet påverkas, samt vikten av en god förtroenderelation. Vi båda strävar efter att längre fram nå en yrkesbefattning som berör humankapitalet inom någon nyp av organisation. Om vi ska kunna nå en högre tjänst behöver vi inledningsvis, och framför allt, göra oss förtjänta av våra medarbetares förtroende. Härav är det av stort värde att dels, men inte endast, ha en förståelse om vilka specifika faktorer som bidrar till ett gott förtroende mellan anställd och arbetsledare/chef, men än mer att ha den vidare förståelse vi fått genom att samtala kring ämnet med undersökningens respondenter, studera annan relevant litteratur och forskning och sedan föra båda delar dessa samman genom en diskussion. Denna förståelse och erfarenhet är alltså på många sätt väldigt värdefull för vårt framtida yrkesliv.

8. Litteraturförteckning

8.1 Böcker

Aronsson, G. Karlsson, J. (2001). *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur AB.

Huemer, L. (2001). "Om förtroende och affärsrelationer" i Aronsson & Karlsson (red.) *Tillitens ansikte*. Lund: Studentlitteratur AB.

Isaksson, K. (2001). "Tillit och psykologiska kontrakt i arbetslivet" i Aronsson & Karlsson (red.) *Tillitens ansikte*. Lund: Studentlitteratur AB.

Johansson, I. m.fl. (2006). *Värdet av förtroende*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lund, M. (2001). "Tillit och mänsklig utveckling" i Aronsson & Karlsson red. *Tillitens ansikte*. Lund: Studentlitteratur AB.

May, T. (2001). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ramirez, J.L. (2001). "En undersökning om tillitens fenomenologi" i Aronsson & Karlsson (red.) *Tillitens ansikte*. Lund: Studentlitteratur AB.

Rolandsson, B. & Oudhuis, M. (2009). *Att våga leda i förändring, en fråga om förtroende*. Lund: Studentlitteratur AB.

8.2 Internet

Vetenskapsrådet (2009). *Forskningsetiska principer* [pdf]
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> Hämtat 2009-11-25

8.3 Vetenskapliga artiklar

Butler, J.K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory.

Cook, J. & Wall, T.D. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.

Costa, T.J. & McCrae, R.R. (1992). Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-factor Inventory Professional Manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

- Deluga, R.J. (1994). supervisor trust building, leader member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of occupational and organizational psychology*, 67: 315-326 part 4 dec 1994
- DeNeve, K. & Cooper, H. (1998). 'The Happy Personality: A Meta-analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-being', *Psychological Bulletin* 124(2): 197–229.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265–279.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, s. 450-467.
- Errol, J. & Winston B. (2004). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. Volume: 26, Issue: 1 *Leadership & Organization Development Journal*
- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence and expectations. A. G Athos & JJ *Journal of Management*, Sep91, Vol. 17 Issue 3, p643, 0149-2063 ;
- Lewis, J.D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.
- Podsakoff, M., MacKenzie, B., Moorman, H. & Fetter, F. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors . *The Leadership Quarterly*, Summer 1990: (Volume 1, Issue 2) p. 107.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D, (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, volym 20, sid. 709- 734
- McKnight, D.H., & Chervany, N.L. (1996). The meanings of trust. University of Minnesota MIS Research Center Working Paper series
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers and Theory of Research* (p. 261–287). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mooradian, T.A., Renzl, B. & Matzler, K. (2006). *Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing*. *Management Learning* 2006; 37; 523,
- Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314–328.
- Rosen, B. & Jerdee, T. (1997). Influence of subordinate characteristics on trust and use of participative decision strategies in a management simulation. *Journal of applied psychology*:62 628-631
- Rostila, M. (2007). Social capital and health in European welfare regimes: a multilevel approach. *Journal of European Social Policy* 2007; 17; 223

Willemys, M. (2003). Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication 2003. INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 14 (1): 117-127 FEB 2003 ;

Bilaga - Intervjuguide

Personliga egenskaper

Hur skulle ni beskriva en bra chef?

Kan du ge exempel på utmärkande bra personegenskaper hos en chef?

Hur beskriver ni en dålig chef?

Kan du ge exempel på utmärkande dåliga personegenskaper hos en chef?

Upplever du att din chef visar ett personligt engagemang till dig som person eller handlar det oftast bara om din arbetsinsats? Är detta viktigt? Hur kan det se ut?

Visar din chef uppskattning när du gör något bra? Hur är det när du gör något dåligt? Är något vanligare än det andra? Hur borde det vara tycker du?

Behöver du stöd av din chef? I sådana fall på vilket sätt och i vilka situationer? Känner du att du får det stöd du behöver av din chef?

Upplever du att ni blir lika behandlade i personalen av er chef? Är det någon som favoriseras? Hur har du upplevt detta?

Kan du "förutspå" hur din chef ska bete sig i vissa situationer? Vad tycker du om detta?

Vet du vad din chef sammanfattningsvis tycker om dig och din arbetsinsats? Hur upplever du detta?

Kompetens

Har du förtroende för din chefs kompetens i det dagliga arbetet? Vad är väldigt bra, vad behöver förbättras?

Om du har några idéer och tips för att förändra eller påverka din arbetsplats, vart vänder du dig då? Hur upplever du att detta fungerar? Hur tycker du att det borde vara?

Ifall du skulle behöva hjälp med en arbetsuppgift, vänder du dig till en arbetskamrat eller till din chef i första hand? Hur skulle du önska att de vore?

Om du känner till ett problem inom arbetsgruppens medlemmar, tar du i kontakt med din chef då? Eller försöker du lösa problemet själv? Vad tycker du om detta?

Vill du berätta varför du agerar som du gör? Hur hade du önskat att det vore?

Hur ofta har du kontakt med din chef/ledare? I vilka situationer kommer ni i kontakt?

Hade du önskat en annorlunda kontakt med din chef? Kanske i andra former, och/eller mer eller mindre tid med din chef?

Sammanfattade/avrundande/missade frågor om förtroende

Vad innebär förtroende för dig? skiljer sig detta

Spelar förtroende i arbetsrelationer någon roll? Kan du ge exempel? Behövs det starkare/svagare förtroendeskapande på arbetsplatsen?

Känner du förtroende/förtroende för din chef? Varför/hur?

Kan du berätta hur en chef ska handla för att skapa förtroende hos dig? Ge gärna exempel/förslag om händelser ni varit med om.

Vad för agerande tycker du försämrar ditt förtroende till din chef? Skulle ni kunna ge något exempel som ni varit med om?