



## Personalvetarprogrammet

# “Du är faktiskt chef här”

## Hur tillitsfulla arbetsrelationer skapas - en kvalitativ studie

Sofia Hallsten & Sebastian Olsson

---

Examensarbete:	15 hp
År:	2019
Handledare:	Lars Walter
Examinator:	Petra Adolfsson



# Personalvetarprogrammet

## Abstract

BA-thesis: 15 hp

Subject: Employee-manager relations

Nivå: Bachelor/First cycle

År: 2019

Supervisor: Lars Walter

Examiner: Petra Adolfsson

Keywords: Tillit, LMX, Rollteori, Medarbetarskap, Arbetsrelation

---

This study examines how the relation between employees and their managers appear from the perspective of the employee. Furthermore, employees from two different industries has been interviewed, one male dominated industry in construction and a female dominated industry in health and social care. Questions that we intend to answer are: How does the relation between the employee and its manager manifest, from the perspective of the employee? What is perceived as important to be able to form good relations between employees and their manager? This study is relevant for both HR personnel and managers since previous research has found that trusting relationships have a great impact in both employees wellbeing as well as having organizational profits (Greguras & Ford, 2006). Holmberg & Rothstein (2016) has also found that organizations with a low degree of trust between employees and managers is less efficient and has higher costs.

Empirical data has been collected from 8 semi structured interviews with nurses and constructors, the data has been analysed using thematic analysis in order to find patterns of importance in the respondents' answers. Our findings suggest that employees have a strong opinion on leadership and their relationship with managers. The results also suggest that there are individual differences but also commonalities shared by all respondents. Many respondents brought up wanting their manager to stand by their side when conflicts occur. Many also mentioned that the manager should have the ability to listen to their employees. Honesty, direct and empathic communication, the ability to give orders and to delegate responsibilities was also mentioned as qualities that help build trustful relationships. We have strong support in our findings from the Wheel of employeeship (Hällsten & Tengblad, 2006). Since Scandinavian organizations usually have flat hierarchies and give influence and responsibilities to employees (Tengblad, 2009) (Andersen & Hällsten, 2006), it is our conclusion that dialogue can become even more important to define role-expectations on both managers and employees. If there are clear expectations from both parties, it is easier to value their behaviour and achievements. Trust is defined as the will to pay ones dues in belief that the other party will do theirs (Denti, 2018). Defined roles will make it easier to know what is expected from the assigned role and therefore, easier to meet those expectations. Finally, we advise HR-personnel to encourage an open communication between managers and their employees.

---

#### Förord:

Till att börja med vill vi rikta ett stort, varmt tack till våra respondenter som har ställt upp och engagerat sig. Ni har delat med er generöst av exempel från ert arbetsliv och det är vi ytterst tacksamma för! Vi vill också tacka vår handledare, Lars Walter. Du har guidat oss i uppsats-djungeln på ett alldeles ypperligt vis. Vi har alltid känt oss positiva och fulla av idéer när vi har lämnat ett handledarmöte. Slutligen vill vi tacka våra familjer och vänner som har stått ut med oss under de senaste tio veckorna (och resten av livet också för den delen).

# Personalvetarprogrammet

## Innehållsförteckning

<b>1.0 Inledning</b>	<b>5</b>
<b>2.0 Teori och tidigare forskning</b>	<b>8</b>
2.1 Tidigare forskning	8
2.1.1 Tillit i organisationen	8
2.1.2 Roller i organisationen	9
2.1.3 Ledarskap för tillit	10
2.2 Teoretisk referensram	11
2.3 Sammanfattning av teori och tidigare forskning	13
<b>3.0 Metod</b>	<b>15</b>
3.1 Tillvägagångssätt	15
3.2 Urval	16
3.3 Etik	17
3.4 Kritik	17
<b>4.0 Resultat</b>	<b>19</b>
4.1 Chefens roll	19
4.2 Chefens stöd	24
4.3 Kommunikation och dialog	27
<b>5.0 Analys</b>	<b>30</b>
5.1 Huvudsakliga resultat	30
5.2 Medarbetarskap	30
5.3 Dialog klargör förväntningar	32
<b>6.0 Slutsatser</b>	<b>34</b>
<b>Referenslista</b>	<b>35</b>
<b>Bilagor:</b>	<b>38</b>
Intervjuguide	38

# 1.0 Inledning

Svenskar är mycket tillitsfulla enligt Holmberg & Rothstein (2016). De förklarar hur vi i stor utsträckning tror att andra människor går att lita på. Ett samhälle som präglas av hög social tillit underlättar förmågan att åstadkomma kollektiva nyttigheter. Om det finns en tillit till att andra invånare i Sverige betalar skatt och gör rätt för sig, så skapar det en positiv spiral där den enskilde individen är mer villig att bidra (Holmberg & Rothstein, 2016). Svenskarnas tillit till samhället och demokratin har dock sjunkit de senaste tio åren. En färsk Novus-undersökning visar att fler än hälften av svenskarna känner sig lite eller inte alls delaktiga i demokratin (Sydsvenska dagbladet, 2019, 6 mars). När tilliten sjunker mellan olika samhällsgrupper börjar spiralen snurra nedåt och det spär successivt på förtroendebristen, vilket gör att det blir ännu svårare att åstadkomma gemensamma mål. *“Låg tillit blir som grus i maskineriet”* (Holmberg & Rothstein, 2016, s. 80). Följderna som målas upp som effekter av tillitsgraden i samhället kan även speglas i mindre, mer avgränsade sammanhang. I organisationer där det ingår grupper med låg tillit kan det få följder som ger en minskad effektivitet och högre kostnader (Holmberg & Rothstein, 2016). Om det finns tillit och förtroende kan det istället leda till positiva utfall för organisationen, bland annat genom att medarbetare presterar bättre, de visar ett engagemang i organisationen och vill stanna kvar längre (Baruch et. al, 2004).

Culbert & Mc Donough (1986) ger en definition av tillit inom organisationer. Det förklaras som viljan från individen att ta till sig och investera av sig själv i organisationen och dess mål. Det innebär också att det finns en tro hos individen att den dedikering och det engagemang som läggs in, kommer att erkännas och värderas med tiden (Culbert & Mc Donough, 1986). Känslan av att ansträngning lönar sig blir viktigt i organisationer då kraven, men också handlingsutrymmet, ökat för individen i arbetslivet. Bland annat är mål och lönesättning numera individbaserat i större utsträckning (Kilhammar, 2011). Vidare har organisationerna färre hierarkiska nivåer och styrning sker nu ofta via gemensamma mål och värderingar. Det innebär enligt Tengblad (2009) att medarbetare får en större delaktighet och möjlighet att påverka, medan chefen får en stödjande, men inte lika styrande roll. Vikten av tillit mellan medarbetare, chef och organisation har därmed också fått mer uppmärksamhet. 2018 släppte Tillitsdelegationen (SOU) en utredning om att *“Styra och leda med tillit”*. Utredningen förklarar hur tillit nu kan förstås som en grundläggande styrprincip inom offentlig sektor. Vidare förklaras hur det kan anses vara en motvikt till styrning med hög grad av kontroll och reglering. I värdegrunden för styrning anges nu tillit, lärande, öppenhet och delegering av beslut som

viktiga hörnstenar. Det förklaras hur den nya typen av styrning skall åstadkommas genom bland annat ett gemensamt ansvarstagande och en långsiktig uppbyggnad av relationer och förtroende (Tillitsdelegationen, 2018). Denti (2018) exemplifierar styrning genom tillit från hur företaget Netflix hanterar resor för sin personal. För att slippa de administrativa kostnaderna som det innebär att hantera reseräkningar och skicka kvitton för utlägg, har de istället gett de anställda ett kontokort. Restriktionerna som finns är att de skall resa som om det vore deras egna pengar. Netflix ger alltså sin anställda tillit att använda företagets pengar och utgår från att de förvaltar den tilliten på ett sätt som gynnar organisationen.

Den som representerar organisationen i det sociala utbytet och som därför blir en nyckel för att skapa tillit, är chefen. En teori som förklarar vikten av relationen och det sociala utbytet mellan medarbetare och chef är ledarskapsteorin-LMX. Den illustrerar hur förtroendet mellan ledare och medarbetare skapar starka prestationer (Tengblad, Denti & Hemlin, 2014) Det bekräftas av Gottfredsson et. al. (2017) som i en meta-studie har utrett sambandet mellan ledares beteende och medarbetares prestationer. Resultatet visade att Leader-membership Exchange var den vanligaste och starkaste medierande mekanismen för olika ledarskapsbeteenden, för att skapa starka prestationer hos medarbetarna. Det konstateras att uppfattningen av relationen mellan ledare och medarbetare, sett ur medarbetarens perspektiv, är det som verkar påverka prestationen mest (Gottfredsson et. al 2017).

För att summera så går det att utläsa genom ovan redovisad forskning att styrning genom tillit både ligger i tiden (Tillitsdelegationen, 2018) och har en bevisat positiv effekt (Tengblad, Denti & Hemlin, 2014) (Gottfredsson et. al. 2017) (Baruch et. al, 2004). För personalvetare blir ämnet aktuellt då HR har en stödjande funktion till chefer och medarbetare. Det innebär en möjlighet att uppmuntra och främja goda relationer på arbetsplatsen, bland annat i rollen som chefsstöd. HR kan exempelvis utbilda chefer till att skapa en tillitsfull atmosfär (Baruch 2004). Frågor som kan uppstå är då; Vad är det som skapar en "tillitsfull atmosfär"? Hur upplever medarbetare relationsbyggande i praktiken? Som Gottfredsson et. al (2017) fastslår i sin studie, så är det medarbetarens uppfattning av sin relation med chefen som är mest avgörande för utfallet. För personalvetare som önskar främja goda relationer blir det därför intressant vad medarbetaren anser avgörande för att skapa förutsättningar till tillit och ett givande utbyte.

## **Syfte och frågeställningar**

Studien kommer att fokusera kring relationen mellan chef och medarbetare och graden av tillit mellan chef och medarbetare, som den uppfattas av medarbetare. Syftet är att ta reda på vad som kan anses mer eller mindre gynnsamt för möjligheten att bygga goda relationer, med hjälp av berättelser från medarbetare i två olika branscher. Vi ämnar besvara följande frågeställningar:

- **Hur yttrar sig relationen mellan chef och medarbetare, ur ett medarbetarperspektiv?**
- **Vad upplevs som viktigt för att goda relationer mellan chef och medarbetare skall utvecklas?**

## 2.0 Teori och tidigare forskning

*Här redogörs först för tidigare forskning för att sedan gå vidare in på studiens teoretiska utgångspunkt, i syfte att få en djupare förståelse för insamlad empiri. Studien är genomförd med en så kallad induktiv metod, vilket innebär att lämplig teori till studien har satts samman efter att relevanta teman har utkristalliserats ur empirin.*

### 2.1 Tidigare forskning

#### 2.1.1 Tillit i organisationen

Rothstein (2018) förklarar hur organisationer kan studeras genom att skilja ut två variabler. Han kallar dem för “hårdvara” och “mjukvara”. Hårdvaran berör organisationens ekonomi, regelverk och struktur. Mjukvaran handlar istället om kultur, ledarstil och sociala normer. Det har visat sig att effektiviteten inom en organisation i stor utsträckning handlar om “mjukvaran”. Vidare konstateras att organisationer som präglas av en hög grad av tillit mellan medarbetare och ledning, också är mer framgångsrika. Även förtroende medarbetare emellan är en framgångsfaktor. Om “alla” inom en organisation gör valet att samarbeta, kommer “alla” att vinna på det. Rothstein (2018) menar att det behöver finnas en tillit till att majoriteten av de andra också kommer att göra sitt bästa, annars är det ingen mening att själv göra det. Även Denti (2018) förklarar att effektivt samarbete därför endast uppstår om det finns en tillit till att andra gör sin del. Individerna i organisationen väljer alltså inte att agera rationellt och nytto-maximerande, om de inte tror att andra gör det. Rothstein (2018) menar vidare att det därför är viktigt att ledare inom organisationer utstrålar kompetens och visar att “man är att lita på”. Det blir även viktigt att skapa gemensamma visioner och en kultur av förtroende och samarbete för att säkerställa tillit mellan olika delar av organisationen. En så kallad “vi-anda”. Vilken ledarstil som finns på en arbetsplats kan därför variera, men ändå ge positiva utfall. Det är alltså inte en viss ledaregenskap som är avgörande utan så länge det finns tillit och goda relationer, finns det förutsättning för att skapa goda prestationer (Rothstein (2018) (Gottfredsson & Aguinis, 2017). Det finns däremot alltid förväntningar på hur chefsrollen respektive medarbetarrollen skall se ut.



### **2.1.2 Roller i organisationen**

Rollen som förknippas med en yrkesbefattning definieras enligt Wolfgramm et. al (2018) av innehavaren själv, i kombination med omgivningen på arbetsplatsen. Det finns alltid vissa normer för hur individer i olika sociala positioner skall prestera, dessa kallas rollförväntningar. Om en medarbetare eller chef blir osäker på hur denne skall kunna kombinera olika rollförväntningar uppstår en rollkonflikt. Vidare kan rolltvetydigheter uppstå när det finns oklarheter av hur rollförväntningarna faktiskt ser ut (Wolfgramm et. al, 2018). Pressen och förväntningarna på en viss roll kan dels vara uttalade och tydliga genom exempelvis en arbetsbeskrivning, men de kan också uttryckas genom omgivningens beundran eller besvikelse. En chef kan ha förväntningar på sin medarbetare att denne skall uppfylla sitt ansvar och sina åtaganden. En medarbetare kan i sin tur ha förväntningar på sin chef om att ledarskapet skall främja deras arbetssituation. Förväntningarna på de olika rollerna påverkas också av chefens och medarbetarens tolkning av organisationen samt tidigare erfarenheter (Shivers-Blackwell, 2004). Rolloklarhet är något som anses påverka medarbetaren negativt då osäkerheten gör arbetsuppgifterna mer komplexa och stressfulla. Det kan också skapa irritation hos medarbetaren då dennes rollförväntningar på kollegor kan vara annorlunda gentemot kollegornas egna rollförväntningar, en rollkonflikt kring vem som förväntas göra vad kan då lätt uppstå. Ett tydligt ledarskap där förväntningar på medarbetaren aldrig är oklara hjälper alltså medarbetaren att utföra sitt arbete och minskar samtidigt risken för rollkonflikt och rollstress (Eklöf, 2017). Vidare är graden av respekt för varandras arbetsroll ett av kvalitetsmåten på arbetsrelationen enligt Greguras & Ford (2006). Därtill hör även ömsesidigt bidrag till målet, ömsesidig respekt samt lojalitet. I en högkvalitativ relation finns en hög grad av tillit mellan parterna. Chefen litar på att medarbetaren gör sitt yttersta för att nå de organisatoriska målen och i gengäld litar medarbetaren på att chefen finns där om medarbetaren begår ett ärligt misstag. Känner sig medarbetaren uppskattad och respekterad är också sannolikheten stor att den är lojal mot sin chef och arbetsplats samt känner en större lust att bidra till de organisatoriska målen (Greguras & Ford, 2006). Gomez & Rosen (2001) har liknande resonemang i sina slutsatser gällande arbetsrelationen mellan chef och medarbetare. De framhäver att en chefs tillit till sina anställda har en positiv och signifikant koppling till den anställdes upplevelse av tillhörighet och delaktighet i organisationen.

### 2.1.3 Ledarskap för tillit

En tillitsfull arbetsrelation skapas under de första två till fyra veckorna (Denti, 2018). Utbytet startar med att chefen tolkar medarbetarens motivation, attityd och beteenden. Det lägger grunden till graden av ansvar, befogenheter och frihet som medarbetaren ges. Medarbetaren "svarar" genom sitt engagemang och ansvarstagande. Genom det sociala utbytet byggs arbetsrelationen över tid (Denti, 2018). En nyanställd som får uppmärksamhet och feedback från sin chef kommer snabbare in i arbetet, känner sig mer tillfreds och får också en mer positiv bild av arbetsplatsen och chefen (Lindelöw, 2016). Vidare har personlig likhet med medarbetaren visat sig göra att chefen ser personen i ett mer positivt ljus. Det innebär att chefer bör iaktta försiktighet i början av en anställning i syfte att den nyanställd inte ska hamna i en "out-group" och känna mindre tillhörighet på grund av olikheter (Gomez & Rosen, 2001).

En teori som används för att förklara att chefen faktiskt har olika relationer med olika medarbetare är LMX, Leader-Member-Exchange theory. Teorin kan användas för att förklara hur kvalitén på relationen mellan chef och medarbetare påverkar flera olika organisatoriska utfall som exempelvis arbetsprestation och arbetstillfredsställelse (Henderson et al, 2015). LMX-differentiering förklarar att relationen mellan chef och medarbetare skiljer sig åt mellan individer och att chefen beter sig på olika sätt med olika medarbetare. Det betyder också att kvalitén på relationerna skiljer sig åt och kan gå från låg till hög (Henderson et al, 2015). En högkvalitativ arbetsrelation utmynnar i en hög grad av tillit och respekt till varandras roller på samma vis som en lågkvalitativ arbetsrelation präglas av misstro och brist på respekt (Henderson et al, 2015). Både chef och medarbetare är ansvariga för att en högkvalitativ arbetsrelation ska kunna skapas och det finns alltså ingen specifik ledarskapsstil som alltid är att föredra för att kunna skapa goda relationer, däremot så har vissa ledarskapsaktiviteter visat sig gynnsamma. Andersson & Lindeberg (2006) förklarar att ledaren bör agera hjälpsamt och stödjande, samt visa ett förtroende genom att släppa på sin kontroll och delegera ansvar och befogenheter. Ledaren har också en viktig roll i att ta emot och stötta den nyanställda medarbetaren under de första veckorna, en tid som är särskilt turbulent för medarbetaren då det inte bara är det att arbetsuppgiften ska läras in. Den nye medarbetaren ska också bygga upp helt nya arbetsrelationer med kollegor och chefer (Lindelöw, 2016). Ledaren har även ett ansvar i att både utmana och samtidigt se till att de anställda har de verktyg och resurser som krävs för att anta den utmaningen. En tydlighet från ledaren gällande målsättning, strategier och policys, samt återkoppling på medarbetarens prestationer blir också viktigt. Det skall synas för medarbetare att deras ansträngningar är av betydelse för organisationen, gruppen och chefen

(Andersson & Lindeberg, 2006). Drescher (2017) undersökte hur uppfattningen av ledare påverkade medarbetarens nöjdhet och fann att delegering har en viktig medierande effekt på hur ledaren uppfattas. Medarbetarna uppfattade att delegering av ansvar från chefen tydde på ett gott ledarskap och det hade även en positiv inverkan på arbetsgruppens effektivitet och de anställdas arbetstillfredsställelse. De chefer som delegerade ansvar fick också högre betyg i medarbetarundersökningar, något som författaren menar kan användas för att visa chefer varför de bör delegera ansvar till sina medarbetare. Om medarbetaren ser upp till chefen kommer troligtvis dennes arbetsprestation att öka vilket i sin tur kan få chefen att känna sig motiverad att upprätthålla goda relationer till sina medarbetare. Om chefen känner till vilken effekt delegering har kan denne använda delegering till sin egen, medarbetarens och organisationens fördel (Drescher, 2017). Delegering kan dock användas på fel sätt. Att delegera ansvar utan att den anställda får vara med och påverka beslut kan uppfattas som negativt. Likaså kan delegering av för mycket ansvar få negativa effekter. I vårdbranschen är reglerna kring delegering stränga då patientsäkerheten måste tillgodoses. Den som inom vårddyrket har formell kompetens kan delegera ansvar till någon som saknar formell kompetens först efter att uppgiftsavlämnaren har kontrollerat att uppgiftsmottagaren har reell kompetens såsom arbetserfarenhet nog att klara av uppgiften på ett tillfredsställande och ansvarsfullt sätt (SOSFS 1997:14).

## **2.2 Teoretisk referensram**

En spridning av makten till medarbetare genom delegering och bemyndigande kallas på engelska för "empowerment" (Hällsten & Tengblad, 2013). Gomez & Rosen (2001) förklarar att empowerment innebär att medarbetare känner meningsfullhet, kompetens, självbestämmande och inflytande. De visar även på ett samband mellan upplevelsen av en god arbetsrelation med chefen och en starkare känsla av empowerment hos medarbetare (Gomez & Rosen 2001). Ett annat sätt att uttrycka det på är att delar av medarbetarskapet blir starkare. Skillnaden mellan empowerment och medarbetarskap är dock enligt Hällsten & Tengblad (2013) att empowerment handlar om hur organisationen skall hantera sina anställda, medan medarbetarskap istället har sin utgångspunkt i hur medarbetare hanterar relationen till sitt arbete, sina arbetsgivare och sina kollegor. Teori kring medarbetarskap blir intressant för denna studie, då den fokuserar just kring relationen mellan chef och medarbetare, ur ett medarbetarperspektiv. Kilhammar (2011) uttrycker det som att begreppet medarbetarskap är en idé om medarbetares identitet, förhållningssätt och beteende i arbetet och inom organisationen.

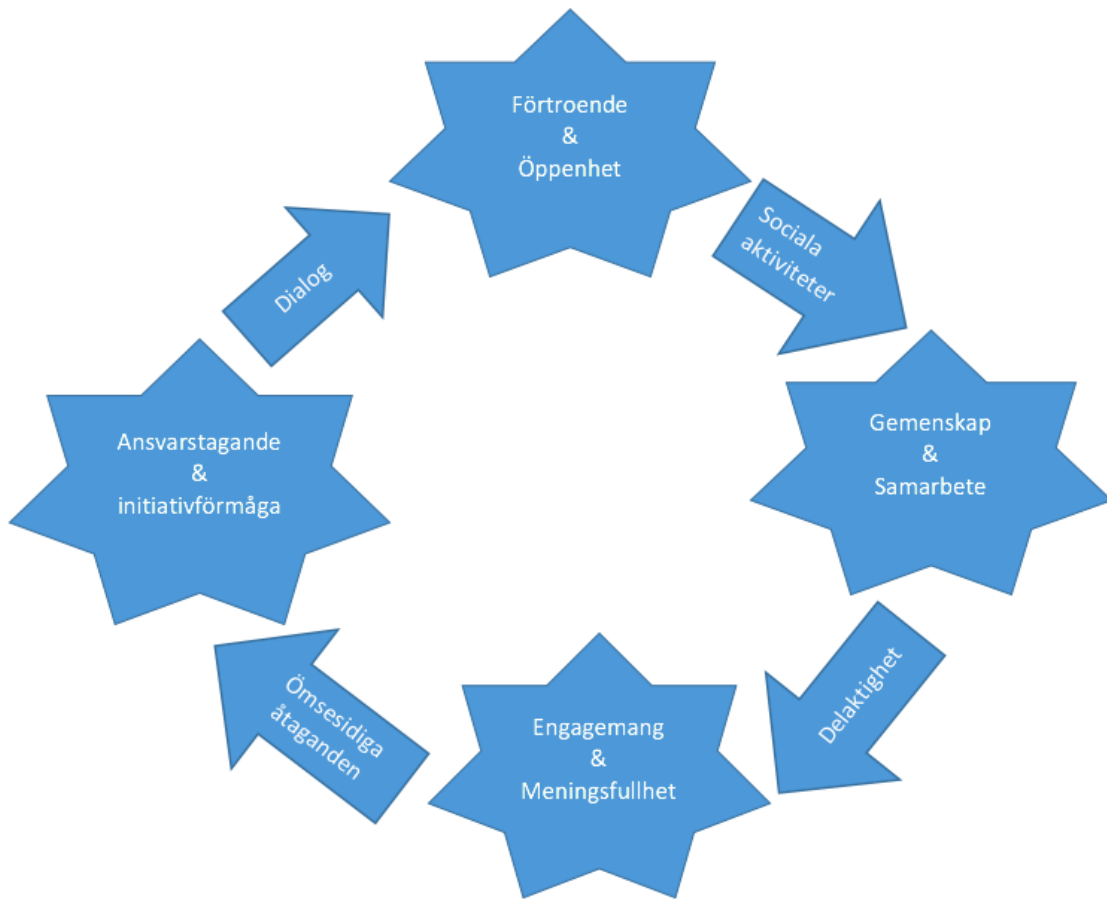
Vidare beskrivs medarbetarskap av Tengblad (2009) som ett samspel där ledarskap och medarbetarskap är beroende av varandra. Det innebär att båda parter i relationen mellan chef och anställd behöver verka för att skapa en tillitsfull och respektfull relation till varandra. Alltså anses både chefen och medarbetarna kunna påverka hur situationen ser ut på en arbetsplats. Medarbetarskap kan också ses som en filosofi där anställda har en aktiv roll. I filosofin finns en vision om föreningen mellan socialt ansvarstagande, arbetsglädje och välbefinnande som bidrar till effektivitet och lönsamhet (Tengblad, 2009).

Hällsten & Tengblad (2006) förklarar hur medarbetarskapet kan beskrivas utifrån fyra stycken begreppspår: "Förtroende och öppenhet", "gemenskap och samarbete", "engagemang och meningsfullhet" och "ansvarstagande och initiativförmåga".

Förtroende och öppenhet står för att ärlighet och en öppen dialog mellan medarbetare och chefer är viktigt för att skapa ömsesidigt förtroende. Olika åsikter skall hanteras konstruktivt och respektfullt. Gemenskap och samarbete innebär förmågan att värdesätta varandras kompetenser och att hjälpa varandra, samt en upplevd trivsel och tillhörighet med organisationen och andra medarbetare. Engagemang och meningsfullhet kan ha olika grund för olika medarbetare. Där blir det viktigt att chefer tar reda på vad som skapar motivation för varje enskild person, vilket bidrar till en stolthet och strävan efter att göra ett gott arbete hos medarbetaren. Slutligen innebär även ansvarstagande och initiativförmåga att chefen behöver ha insikt i vilken grad av ansvar som enskilda medarbetare vill och kan hantera, för att kunna balansera fysiskt och psykiskt välbefinnande. Med rätt grad av ansvar och bemyndigande så kan en medarbetare i ett utvecklat medarbetarskap ta ansvar för eget arbete och egna resultat (Hällsten & Tengblad 2006). Tengblad (2009) förklarar vidare att ovan begreppspår kan illustreras som ett hjul där de olika delarna bygger på varandra. För att få hjulet att "snurra" så kan vissa aktiviteter verka stöttande. Dialog anges som grundläggande för att få förtroende och öppenhet. Just dialog och ett öppet arbetsklimat menar Eklöf (2017) vara betydande för den psykosociala arbetsmiljön då medarbetaren i ett sådant klimat vågar ta upp problemområden med sin chef eftersom den känner att den får ett gensvar. Det ger i sin tur chefen en chans att snappa upp medarbetarens mående vilket kan medverka till att upptäcka exempelvis stress och känslan av otillräcklighet i ett tidigt skede. Vidare beskriver Tengblad (2009) hur regelbundna sociala aktiviteter där arbetsgruppen hittar på något roligt tillsammans har en positiv effekt på gemenskap och samhörighet. Möjligheter för medarbetare att delta i visions och utvecklingsarbete kan väcka engagemang och meningsfullhet. Slutligen kan ansvars och initiativförmåga stimuleras av ömsesidiga åtaganden.

## 2.3 Sammanfattning av teori och tidigare forskning

Teori och tidigare forskning har behandlat begreppet tillit och dess värde ur ett organisationsperspektiv och i arbetsrelationer (Rothstein, 2018: Denti, 2018: Gottfredson & Aguinis, 2017). Ömsesidig tillit mellan chef och medarbetare anses ha positiva effekter på medarbetares känsla av tillhörighet och delaktighet i organisationen (Gomez & Rosen, 2001), vilket även innebär en större lust att sträva mot organisationens gemensamma mål (Greguras & Ford, 2006). Vidare behandlas teori kring hur kvalitén på arbetsrelationen grundas under de första veckorna (Denti, 2018), samt hur den kan förbättras genom att bland annat tydliggöra och visa respekt för varandras roll (Wolffgramm et. al 2018: Shivers-Blackwell 2004: Eklöf, 2017: Greguras & Ford, 2006: Hendersson et al., 2015). Det förklaras hur ledaren skall agera stödjande, säkerställa gemensamma mål och visioner samt att medarbetaren har de resurser som krävs för att ta ansvar (Andersson & Lindeberg, 2006). Delegering av ansvar beskrivs som en viktig pusselbit för medarbetarens uppfattning om chefen, samt arbetsgruppens effektivitet och arbetstillfredsställelse (Drescher, 2017). Sambandet mellan bemyndigande av medarbetare och goda arbetsrelationer (Gomez & Rosen 2001) leder slutligen in diskussionen på teorier kring medarbetarskap. Som tidigare nämnt grundar sig teorin om medarbetarskap just i hur medarbetaren hanterar sin relation till arbetet, chefen och organisationen. Det förklaras hur medarbetarskap och ledarskap är ett samspel, där båda parter är ansvariga för att skapa en god och tillitsfull relation (Tengblad, 2009). Vid en genomgång av det utvecklade medarbetarskapshjulets olika delar (Hällsten & Tengblad 2006) och aktiviteter (Tengblad, 2009) så återfinns också flera delar från övrig teori. Därmed lämpar sig just teori kring medarbetarskap att använda som huvudsakligt analytiskt verktyg i studien kring medarbetares uppfattningar kring arbetsrelationen med chefen. Begrepp och aktiviteter kan tolkas som ett hjul enligt följande.



*Tolkning av Medarbetarskapshjulet från Hällsten & Tengblad, 2006 samt Tengblad 2009*

Modellen syftar till att illustrera hur en öppen dialog och kommunikation främjar Förtroende & Öppenhet i arbetsrelationen. Vidare gynnas Gemenskap & Samarbete av sociala aktiviteter. Delaktighet främjar Engagemang & Meningsfullhet. Slutligen är ömsesidiga åtaganden bra för Ansvarstagande & Initiativförmåga. När hjulet väl är i rullning, så kommer de olika delarna att följa på varandra enligt resonemang av Hällsten & Tengblad (2006) samt Tengblad (2009).

## 3.0 Metod

*I följande avsnitt presenteras den metod som studien använts av i syfte att ge en klar bild över hur empiriskt material har insamlats och bearbetats samt hur etiska aspekter har behandlats. Kritik mot metodvalet diskuteras i avsnittets slut.*

### 3.1 Tillvägagångssätt

För att få svar på studiens syfte och forskningsfrågor valdes en kvalitativ ansats. Detta då studiens syfte var att fånga respondenternas egna uppfattningar och tankar kring det förtroende som de har till sina chefer. Både Jacobsen (2017) och Bryman (2011) menar att en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer som empiri-insamlingsmetod lämpar sig väl för att fånga respondenternas egna tankar och funderingar kring vad respondenten själv tycker är viktigt att ta upp. Det underlättar också för forskaren som har en klar bild över vilka frågeområden som ska beröras. Eftersom vi ville jämföra svaren mellan individer och även mellan två branscher var det viktigt att ha en tydlig struktur med teman som skulle beröras i intervjuerna, vilket en semistrukturerad intervjumetod kunde hjälpa oss med (Bryman, 2011). Vidare menar Bryman (2011) och Jacobsen (2017) att semistrukturerade intervjuer är lämpliga när ett specifikt fenomen ska studeras då det ger forskaren en större möjlighet att påverka intervjuens riktning än med en ostrukturerad intervjumetod vilket också gör att intervjuerna kunde jämföras med varandra, något som öppnade upp möjligheten till jämförande mellan individer. Frågeområden som togs upp i intervjuguiden var ledarskapsstilar, relation mellan chef och medarbetare, arbetsvillkor och organisatoriska förutsättningar och introduktion. I slutet ställdes sammanfattande frågor. Intervjuerna spelades in och transkriberades, något som Bryman (2011) menar är viktigt av flera olika skäl. Några av fördelarna med att spela in och transkribera är att intervjumaterialet blir lättillgängligt vilket gör att forskaren lättare kan analysera och strukturera respondenternas svar och varje enskild intervju resulterade i 7-9 sidor transkriberad text. Det gör att forskaren kan bättra på minnet från intervjun och hitta vinklar som denne inte upptäckte under intervjutillfället. En nackdel med transkribering är att det är tidskrävande och snabbt resulterar i en stor mängd data där ibland endast en mindre del är relevant för den pågående forskningsstudien (Patel & Davidsson, 2014). Vid 7 av 8 intervjuer närvarade båda uppsatsförfattarna och vid en intervju var endast en av oss närvarande. Inför varje intervju gjorde vi upp vem av oss som skulle ställa frågor och vem som skulle föra anteckningar. Vi avsatte en timme per intervju och intervjuerna tog mellan 25 till 50 minuter

styck. Fyra av intervjuerna genomfördes i ostörd miljö på respondenternas arbetsplats och fyra av intervjuerna genomfördes i ostörd miljö på universitet och bibliotek. Den transkriberade empirin analyserades med hjälp av tematisk analys och framework vilket innebar att vi läste transkriptionerna grundligt för att urskilja teman (Bryman, 2011). Teman upptäcks genom att exempelvis se till repetitioner och likheter men också skillnader i empirin (Ryan & Bernard, 2004). Teman som utkristalliserats var "Chefens roll, Chefens stöd samt Kommunikation och dialog". Vi hade en relativt klar bild över vilket fenomen vi ville studera och valde att först samla in empiri och därefter teori vilket är ett induktivt sätt att arbeta. Med induktiv datainsamling samlar forskaren först in empiri, utan att ha en färdig teori att utgå från, för att sedan upptäcka vilken teori som kan användas för att förklara de empiriska fynden (Patel & Davidsson, 2014). Respondenterna tillfrågades om de ville få studien skickad till sig efter slutförande.

### **3.2 Urval**

För att hitta relevanta respondenter till studien gjordes ett målinriktat urval i två nivåer där vi först valde vilka fält vi ville rikta vår studie mot för att därefter kontakta lämpliga respondenter från dessa fält. Vissa av respondenterna valdes ut via personliga kontakter. Andra respondenter valdes ut genom snöbollsurval då vi kontaktade personalchefen på en vårdklinik som hjälpte oss att boka in möten med sjuksköterskor på deras egen arbetsplats under arbetstid. Ett snöbollsurval görs när man genom en respondent eller kontaktperson får tillgång till andra respondenter till studien (Bryman, 2011). Respondenterna kontaktades via digitala kanaler där studiens övergripande syfte presenterades, vi var också noggranna med att informera dem om att svaren skulle vara helt anonyma. Sammanlagt kontaktades 8 stycken respondenter, 4 sjuksköterskor och 4 konstruktörer inom byggbranschen. Samtliga av de respondenter som kontaktades initialt valde att ställa upp på intervju. Kön fördelningen bland sjuksköterskorna bestod av 3 kvinnor och 1 man. Bland respondenterna som representerade byggbranschen var alla män. Att respondenter från en kvinnodominerad bransch och en mansdominerad bransch valdes berodde på att vi ville få spridning i respondenternas uppfattningar och svar. Vi är medvetna om att urvalsmetoden inte ger en representabilitet i statistisk bemärkelse men den gav oss tillgång till respondenter som kunde ge oss svar på de frågor som vi hade (Bryman, 2011).



### 3.3 Etik

Forskare har ett stort etiskt ansvar i att värna om respondenternas anonymitet, integritet och förtroende. För att vara säkra på att inte skada våra respondenter och deras förtroende valde vi att använda oss av de fyra etiska principer som Bryman (2011) särskilt tar upp. Den första av dessa principer är *informationskravet* som behandlar den information som respondenterna ska få ta del av innan de bestämmer sig för att ställa upp på intervju. Exempel på information som skall lämnas är övergripande information om studiens syfte, att deltagandet är frivilligt samt hur deltagarnas uppgifter kommer att behandlas. Respondenterna informerades också om att intervjuerna spelades in och de själva fick välja om de ville godkänna detta eller inte. Nästa princip är *samtyckeskravet* vilken behandlar respondenternas rätt att bestämma över sitt deltagande. Tackar respondenten nej är det av yttersta vikt att det respekteras. *Konfidentialitetskravet* handlar om att alla uppgifter om respondenterna behandlas med konfidentialitet. Att värna om respondenternas anonymitet är av största vikt för att undvika att de på något vis råkar illa ut när studien publiceras. För att ytterligare stärka anonymiteten har vi valt att byta ut samtliga "hon" och "han" i resultatdelen till "hen", detta har även gjorts i citaten från respondenterna. För att värna om respondenternas konfidentialitet publicerades inte något material som kunde leda till att deras personuppgifter eller arbetsplats röjs. Vi var också noggranna med att informera om att respondenternas svar anonymiseras (Patel & Davidsson, 2014). *Nyttjandekravet* handlar om att de uppgifter som samlas in om respondenterna endast får användas i forskningssyfte. Efter att studien publicerats var vi noggranna med att radera allt material som kunde härledas till de enskilda individerna.

### 3.4 Kritik

Fyra av respondenterna fick vi tillgång till genom ett snöbollsurval där vi varit i kontakt med berörd chef som i sin tur gav oss deras kontaktuppgifter. Dessa intervjuer genomfördes på respondenternas arbetsplats och under deras ordinarie arbetstid vilket innebar att deras chef och kollegor vet om att de medverkat i studien. Därför finns en risk att något av citaten i resultatet skulle kunna härledas till arbetsplatsen av någon med stor kännedom om denna. Kritik som går att rikta mot snöbollsurval är att urvalsmetoden inte leder till ett statistiskt representativt stickprov då metoden inte fungerar som ett stickprov mot population (Bryman, 2011). Valet av en kvalitativ ansats betyder att resultatet inte är generaliserbart. Hade generaliserbarhet varit ett mål med studien skulle istället en kvantitativ studie med enkäter och en stor mängd respondenter varit att föredra (Bryman, 2011). Den insamlade empirin har dock ett stort stöd i

studiens teoretiska ramverk, vilket gör att den kan anses tillföra ett värde till personalvetenskapen.

En risk med att använda en induktiv datainsamlingsmetod är att forskaren inte på förväg vet vilken teori som finns att tillgå eller hur stort djup som finns in den, något som kan leda till att det blir svårt att finna en koppling till den insamlade empirin (Patel & Davidsson, 2014)

Under intervjuerna försökte vi ställa så öppna och förutsättningslösa frågor som möjligt men vi märkte att vi lutade oss tillbaka på normativa frågor vid de tillfällen respondenten körde fast. Ett exempel på det är att vi frågade vad som utgjorde en “god relation” till chefen istället för att fråga vad en relation till chefen kunde vara.

## 4.0 Resultat

I detta avsnitt presenteras empirin från de intervjuer som har genomförts. Respondenternas svar har kategoriserats efter relevanta teman och exempel ur deras berättelser tydliggörs med citat. Sjuksköterskor benämns som "S" och konstruktörer benämns som "K".

### 4.1 Chefens roll

Intervjuerna har i stor del handlat om respondenternas tankar kring hur de anser att en bra chef är och hur det yttrar sig. Något som kom upp i flera av intervjuerna med både sjuksköterskor och konstruktörer är att det är viktigt att chefen går in i sin roll och agerar "som en chef". Det finns olika exempel på hur intervjupersonerna uttryckte önskemål om chefens beteende.

*../Jag har träffat ganska många chefer under mina år och jag tycker att..att en bra chef ska ha en tydlig ledarskapsfunktion liksom. En chef måste våga vara chef. Personen ska vara tydlig, rak och.. även personlig i vissa avseenden men.. det är liksom viktigt... det är av stor vikt att man har ledarskapsegenheter, man måste visa att man är ledare som chef. ../*

**S1**

S1 kan tolkas som att personen har förväntningar på att det finns vissa egenskaper som är "typiskt" för en ledare. Bland annat att chefen skall våga sticka ut och vara tydlig och rak. Vidare berättade K2 om sina upplevelser när chefen i dagsläget inte riktigt går in i sin roll.

*../Det som kanske min chef har störst svårigheter med det är ju att, hen kanske lägger alldeles för lite tid på att vara chef utan mer att vara en kompis och stötta en lite../Det är mer att jag får pusha på hen och säga att "du är faktiskt chef här"../*

**K2**

Relationen som beskrivs mellan K2 och chefen tyder på att rollerna i deras fall är ganska jämlika och att K2 faktiskt önskar att chefen i större utsträckning skall uppfylla förväntningarna som personen har på chefskapet. Ett mer specifikt exempel på vad förväntningarna på en chefsroll kan innebära är att chefen skall kunna ta beslut.

*../Och så man kan vara trygg i också att ens chef tar ett beslut i rätt tillfällen och sånt... en kompetent chef får ju mer respekt känner jag../* **K1**

Påståendet från K1 kan tolkas som att chefen skall visa sin kompetens genom att ta rätt beslut vid rätt tid och att det skapar trygghet och respekt hos medarbetaren. Svaren från de olika respondenterna illustrerar att de har förväntningar på sina chefer och att dessa varierar, men i många fall handlar det om att ledaren ska stå upp för och sticka ut från gruppen, genom bland annat raka besked och beslut. Tydlighet och ärlighet lyfts fram som viktigt för relationen med chefen. Det illustreras ännu tydligare genom vissa intervjupersoners förklaringar av när en chef inte uppfyller det som anses ingå i chefsrollen.

*../Att om det blir ett bekymmer så måste chefen våga ta det med gruppen eller den enskilde individen och det ska inte komma bakvägen eller det ska inte komma eller vara sånt skitsnack eller att man favoriserar...Det får mig liksom att tappa... då har jag inget förtroende för den personen liksom.. nej../*

**S1**

S1 förklarar hur medarbetaren tappar förtroendet för chefen när denne inte vågar vara rak och ärlig. En rak och ärlig kommunikation är viktigt för tilliten, även enligt nedan exempel.

*../Nej hen saknade mycket. Hen var falsk, det gick inte riktigt att lita på hen och det är väldigt viktigt för mig att jag ska kunna lita på min chef. Säger den något så ska den ju hålla det och inte bara säga grejer som.... nej tilliten är viktig../Och nej... det tog ett tag innan jag fattade det men när jag väl fattade hur hen fungerade så då... nej då var hen ingen chef för mig längre../*

**K3**

Känslan av att chefen inte vågar vara ärlig uttrycktes som raserande för förtroendet. Det innebär ärlighet från båda parter, vilket också poängterades av en respondent. Intervjupersonerna funderade kring chefen och arbetsrelationen med hjälp av termer som förtroende och tillit. När relationen diskuterades så var det även många som uttryckte sina uppfattningar kring huruvida chefsrollen går att kombinera med en mer vänskaplig relation. En del tyckte inte att det behövde vara så tydliga gränser mellan arbetsrelationen och en mer vänskaplig relation, andra tyckte att det är viktigt.

*././Jag tycker det är fint när man kan ha en vänskaplig relation med chefen. För mig är inte de gränserna så viktiga faktiskt. utan att ja men som nu, jag går gärna ut och tar en golfrunda med [chefens namn] och att vi kan prata om saker eller liksom..så att det, jag tycker inte att det behöver vara så tydliga gränser i det. För min del så fungerar det nog att vara människor, faktiskt. Även med chefen (skrattar)././*

#### **S4**

S2 förklarar att hen inte tycker att gränserna behöver vara så tydliga mellan en arbetsrelation och en vänskapsrelation med chefen. Däremot så anger intervjupersonen senare under samtalet att det självklart beror på vem chefen är och en vänskaplig relation är trevlig, men att det inte behöver vara ändamålsenligt i sig. Personen betonar också att rollerna som chef och medarbetare ändå skall vara tydliga. K3 önskar däremot lite tydligare gränser mellan vänskapsrelation och arbetsrelation enligt nedan.

*././Jag tycker ju att är man chef så är man ju chef och inte som min kompis. Det blir en viss skillnad det blir det ju och det tycker jag är bra. Chefen ska ju ha den distansen ändå. Att man kan välja att slå av och på egenskaperna. När man sitter vid lunchbordet kanske du inte behöver vara chef men när det kommer till själva arbetet så är han eller hon chef. Och den biten tycker jag ju är viktig././*

#### **K3**

En viss skillnad framträdde således mellan hur respondenterna ställde sig till en vänskapsrelation med chefen, men det framstod ändå från flera håll som att en vänskapsrelation kan fungera, så länge chefen går in i sin roll när det behövs.

Vidare hördes fler åsikter kring vad som förväntas av chefen för att främja arbetsrelationen mellan chef och medarbetare. Exempelvis fanns förväntningar på chefen att ta ansvar för att låta medarbetare utvecklas.

*././Tycker även att chefens roll är att se till att det finns möjligheter att kanske..kunna utvecklas, att det finns någon internutbildning..man ska kunna få*

*ansvarsområden för att kunna känna sig mer delaktig och öka kompetensen, ja det tycker jag är viktigt också. /../*

**S2**

S2 tillsammans med några andra respondenter poängterar möjliggörande till kompetensutveckling som en del av chefens uppgifter. En annan respondent förklarar att chefen skall våga satsa på att medarbetare växer och når sin fulla potential, utan att se det som något hotfullt.

*/..Jag fungerar inte bra om inte jag får utvecklas. Då blir det negativ spiral neråt istället./../*

**K1**

Som K1 uttrycker det ovan, så upplevs brister i att tillmötesgå sina anställdas önskemål om utveckling och ansvar som negativt. Ett annat exempel gavs från en sjuksköterska som förklarar att hen under en anställningsintervju försökte föra fram sina önskemål utan att få respons. Personen gjorde flera försök att framföra sina önskemål kring vad hen hade velat specialisera sig på, men fick bara svaret "när kan du börja?". Personen förklarade att det kändes som att endast vara en pinne i ett schema och det upplevdes som negativt.

Vad som anses vara chefens ansvar gentemot sina medarbetare har varit i fokus under samtalen, men även medarbetarens egna ansvar har diskuterats. Det som har återkommit hos flera respondenter är att de anser sig behöva visa yrkesskicklighet, men också ärlighet och kommunikation. Vidare framhöll några av respondenter hur de har ett ansvar att engagera sig i både sin egen och verksamhetens utveckling. Medarbetaren bör visa att viljan finns, som S1 uttryckte det.

*/..Det handlar väldigt mycket om att hur driven är du själv. Sen att du måste visa att du vill också, inte bara prata och sen inte göra något för det liksom. Det är ju lätt att sitta vid ett bord och säga att liksom... sen måste man ju vara lite aktivt driven också och verkställa sina mål./../*

**S1**

Från respondenterna kommer således exempel på både ledarens och medarbetarens ansvar. I intervjuerna framkom även hur en medarbetare kan uppleva det när hen försöker ta ansvar och visar ett driv, men när ledaren inte tar tillvara på personens försök att göra det.

*../Jag minns speciellt när det var någonting som jag tyckte att vi kunde jobba på schemamässigt, en förändring och då fick jag tillbaka att "Ja men jobba på det då". Det var ju ett förslag och då satt jag med det hemmavid och arbetade med det och då lämnade jag det till hen och hen tackade och tog emot och sen lämnade hen upp det. Men sen tog det ju en tre månader, någonting. Och då när jag frågade om det efteråt så fick jag till svar att "Jag har inte hört något om det" och sen så sa hen en gång att "Nej det blev ingenting". Men man fick aldrig höra något mer. Man kände sig så liten i den organisationen. ../*

### **S3**

S3 beskrev hur hen tog ett initiativ och gjorde extra arbete, som inte togs om hand från ledaren och organisationen. Det skapade en negativ känsla. I samband med tankar kring utveckling så tog flera av respondenterna även upp delegering som en viktig aspekt av ett gott ledarskap. Från intervjuerna kom både positiva och negativa exempel från tillfällen där de har delegerats uppgifter.

*../Du får hur mycket ansvar som helst här och mäktar du inte med det så är det bara att komma in och prata så får du stöttningen från oss. Men man lär sig ju snabbt på detta bolaget att man ska försöka lösa mycket själv till en början. Men det har varit jävligt bra här faktiskt. ../*

### **K4**

K4 ger uttryck för att medarbetare har stor frihet och får ta mycket ansvar, men att det samtidigt finns möjlighet att få hjälp och stöd om det inte fungerar. Friheten upplevs som positiv och det uppfattas som att det är medarbetaren själv som avgör om den klarar av ansvaret eller inte, i motsats till när chefen inte vågar släppa ifrån sig ansvar enligt nedan exempel.

*../Jag har också haft en chef som inte kunde lita på sina anställda, så att hen var tvungen att liksom dubbelchecka allt man gjorde och det blev ju också väldigt väldigt tokigt. Fick man en uppgift att “det här kan du göra, det här delegerar jag över till dig”, och så gjorde man uppgiften och sen så var personen där och hade ändå gjort någonting, att “Å jag bara tittade på det och det var ju inte riktigt så som jag hade tänkt mig..” Alltså hen liksom var där, hen kunde aldrig lita på att någon gjorde sin uppgift tillräckligt bra.” “Så kontrollbehov är inte så bra som chef../*

#### **S4**

I exemplet från S4 beskrevs istället hur en chef som delegerat ansvar ändå inte vågade släppa taget om ansvaret för uppgiften vilket då uppfattades som att chefen hade ett stort kontrollbehov. Kontrollerandet av den anställdes arbete kan tolkas som ett bristande förtroende från chefen. Dessutom hindras medarbetaren från att ta eget ansvar och initiativ, då personen inte bemyndigas till att klara av en uppgift på ett självständigt vis. Flera respondenter beskrev även hur de ville att deras extra ansvar och ansträngningar skulle uppmärksammas av chefen.

*../Jag gillar ju att köra på och presentera något bra och sen få en klapp på axeln. Och när jag väl får en klapp på axeln så väger det upp allt arbete så det är väldigt viktigt för mig. Och då är det återigen viktigt att min chef förstår vad det är jag har gjort. ../*

#### **K3**

Flera av respondenterna gav uttryck för viljan att hårt arbete och goda prestationer skall uppmärksammas och ge fördelar, vilket exemplifieras med citatet av K3. Ordet “prestation” förekom oftare i intervjuerna med konstruktörerna än med sjuksköterskorna. Däremot återfanns formuleringen att man inte ville känna sig som en “bricka i spelet” eller “en pinne i schemat” hos flertalet respondenter i båda branscherna. Det framstår som tydligt att det var viktigt att få synas som individ och även bli belönad för sina individuella insatser.

## **4.2 Chefens stöd**

Respondenterna beskrev hur de på olika sätt önskar att chefen skall vara stödjande i vardagen. Det förekom bland annat önskemål om att chefen gärna får vara inkännande.



*../Jag tycker det är viktigt att en chef är intonande...att känna in liksom om det finns någonting i verksamheten...så att det också finns liksom en, vad ska jag säga, någon värme, någon läkning liksom. Så att man kan komma om det är någonting, så att man känner att det finns en öppenhet. Och där är väl också tillgängligheten viktigt tänker jag. ../*

#### **S4**

Ovan kan förstås som att S4 beskriver en slags trygghet på arbetsplatsen där chefen finns närvarande och kan fånga upp och ta hand om det som händer i verksamheten.

Respondenterna förde även fram berättelser om när det har inträffat speciella händelser och chefen har agerat stödjande. Bland annat förekom ett par exempel från sjuksköterskor om känslan när konflikter har uppstått med patienter.

*../I det här jobbet kan man ju bli anmäld också, på olika nivåer och blir man det vill man ju gärna känna stöttning av min chef. Det blev jag för ett tag sedan men det var en ganska lindrig form av anmälan...../..Och då fick jag väldigt bra stöttning och det är väldigt viktigt att man känner att man har stöttningen bakom sig så att man inte känner sig ensam liksom../*

#### **S1**

Det framstår som extra viktigt att chefen ger stöd när en enskild medarbetare utsätts för påtryckningar. Respondenterna ger fler exempel på den tacksamhet som de upplever då chefen ställer sig bakom och försvarar/skyddar sina medarbetare när något händer.

*../Jag skulle säga att hen är väldigt bra är att om det väl händer något, om det väl skiter sig så är hen 100% och alltid på ens sida. Hen backar alltid upp en om det nu väl kommer till kritan. Om man någonsin får en kommentar, det kan vara internt också..vi har haft projektledare som har ifrågasatt vissa grejer men då har hen alltid hjälpt till och om jag har tagit upp det så har hen alltid tagit mitt parti till 100% och sett det från vår sida, så att det känns också skönt../*

#### **K2**

Berättelserna tyder på att det stödjande ledarskapet blir extra viktigt och trygghetsskapande för medarbetaren i särskilt utsatta situationer och konflikter. Vidare förmedlade några av respondenterna att det är viktigt att chefen följer upp situationer som har inträffat även vid ett senare tillfälle.

*././att chefen visar att hen är närvarande att hen lyssnar in och i ord uttrycker liksom att det här är ingen fara.. jag, vi, finns med dig, var inte orolig för det här liksom... ja. Och sen även att dom är bra på att fråga igen sen efter ett tag, att det inte bara glöms bort utan man får en liten... vad ska man kalla det? Feedback eller liksom att dom frågar om det igen om ett tag liksom, hur känns det nu är det bra och så?././*

### **S1**

Det framstod som viktigt att en chef inte släpper problem förrän medarbetaren är redo att släppa det. Svaren tyder på att när allvarigare saker inträffar på arbetsplatsen, så finns det en grundläggande uppfattning hos de respondenterna att chefen skall "ta över" frågan. Det förstärks av ett exempel från K3 som anser att chefen inte fullföljde sitt ansvar under en sjukskrivning.

*././Ja.... hen var jättebra på... det var under en tid där jag gick in i väggen och dom bitarna var hen jättebra med, det var aldrig några problem så de mjuka bitarna var hen grym på. Men de andra bitarna ju på jobbet... Ja, sen när jag kom tillbaka från sjukskrivningen då och man ska börja lugnt, då fanns det... då var hen ju inte där ändå heller utan det låg på mig likt förbannat så att då var hen ju inte så... kanske inte så imponerande ändå liksom././*

### **K3**

Exemplet visar hur medarbetaren tyckte sig få ett bra bemötande först, men sedan ansåg att chefen släppte sitt ansvar efter en tid. Resultatet från intervjuerna visar att en stödjande ledare är något som de allra flesta respondenterna verkar efterfråga och uppskatta. Speciellt i början av anställningen. Flera respondenter berättade att de uppskattar att chefen är mer närvarande under de första veckorna, en tid som ofta är turbulent där arbetssätt, företagskultur, kontaktnät och så vidare ska läras in.

*././Jag får väl ändå säga att man kände sig väl omhändertagen. Det gjorde man...om man hade någonting att prata om eller frågor eller så. Någonting man ville bolla med dom så kunde man gå in när man ville liksom. Hen var tillgänglig större delen av dagen. Hen stämde av efter varje dag "Hur tyckte du att det har gått, hur upplevde du det? Hur känns det? Är det något du vill prata med mig om?"... så där."/./*

**S2**

S2 förklarade hur en chef fanns tillgänglig för att stötta upp när den nya medarbetaren och svara på eventuella frågor och funderingar. Vidare berättade S1 i exemplet nedan vilken känsla det ger när chefen presenterar den nya medarbetaren med stolthet.

*././Man känner att man blir lyssnad på, att man innesluts i allting. Blir introducerad för alla områden och presenterad för alla och man visas upp som en, att chefen är glad att de har lyckats anställa en typ. Man känner att man är en värdefull person, att chefen är glad att "åh jag har lyckats värva henne". Då känner man ju verkligen...ja då känns det väldigt bra././*

**S1**

Ovan beskrivs hur chefen nästan skrutit om att hen lyckats värva S1, något som gjorde att en känsla av glädje över att få vara en del av den nya arbetsplatsen uppstått. Det visar på att en chef, med enkla medel, i ett tidigt skede kan få en medarbetare att känna sig accepterad och involverad.

### **4.3 Kommunikation och dialog**

Under intervjuerna framkom det vid flera tillfällen att en dialog mellan chef och medarbetare måste fungera för att en god relation skall utvecklas. I de fall där respondenterna upplevt en envägskommunikation med sin chef har de istället valt andra vägar och arbetat sig runt chefen, vilket inte är gynnsamt för varken medarbetare, chef eller organisation. I följande avsnitt ges flera exempel på vad medarbetare uppfattar vara god respektive dålig kommunikation och dialog.

*../Det är nog mest att vara bra på att lyssna också. Det är också ett bra ledarskap, det måste du ta med! Att chefen är bra på att lyssna och att man... lyssna in, när man kommer med förbättringsförslag så lyssna på de förslagen och våga låta de få ta plats liksom så tror jag att...ja lyssna skulle jag nog vilja säga att det är det avseendet som gör att man höjer sin prestation liksom. Man känner sig trodd på../*

#### **S1**

S1 menar att en ledare måste lyssna på sina medarbetare och ta till sig deras förbättringsförslag. Att känna att chefen lyssnar på vad medarbetaren har att säga kan göra att medarbetaren får energi nog att förbättra sin prestation. Även om medarbetarens förslag inte kan realiseras är det viktigt för medarbetaren att känna sig hörd, vilket exemplifieras nedan..

*../chefsskapet- att tona in sina anställda och förstå, men att ändå samtidigt stå kvar. Att säga att "jag förstår att det här är något som du önskar eller att du behöver efterfråga det, men det är inte möjligt." Ja valideringen kanske, att man blir det../*

#### **S4**

En chef som lyssnar på sina medarbetare uppfattas alltså som fördelaktigt även om allt som medarbetaren föreslår inte kan tas tillvara på. Men vad händer då när chefen inte lyssnar till sina medarbetare?

*../Du ska bara lyssna på vad jag säger och jag (chefen) behöver inte lyssna på vad du säger" och det funkar ju inte att ha det så../du ska kunna komma in och vara en tystlåten person, kanske lite mer introvert, men ändå bli hörd../*

#### **K4**

K4 beskriver vad som uppfattas vara en envägskommunikation mellan chef och medarbetare där medarbetaren ska lyssna på vad chefen har att säga och samtidigt inte behöver lyssna på vad medarbetaren vill säga. Svaret pekar på att K4 anser det viktigt att chefen anpassar sättet att kommunicera efter vilken typ av individ som medarbetaren är. Respondenterna efterfrågade

även en tydlighet i kommunikationen från chefen gällande exempelvis förväntningar på individen och visioner i organisationen.

*../Det är viktigt att man som chef är tydlig och rak och talar om för mig vad som förväntas av mig. Då har jag ju lättare för att möta chefen i min uppgift i vad jag ska göra för att dom ska anse att jag gör mitt jobb rätt. Så är chefen tydlig är det mycket enklare för mig att jobba. Jag tycker inte om när det bara blir så där löst och jag går och frågar vad som förväntas och jag inte får något svar. Jag har jättesvårt för det../*

### **S3**

S3 förklarar att otydligheten gör att det blir svårt att veta vad som är medarbetarens ansvar och hur den ska kunna möta chefen utefter de förväntningar som chefen har. Det blir alltså svårt för medarbetaren att veta vad som förväntas om dialogen är otydlig. Vad otydlig kommunikation beror på tolkades olika av respondenterna.

*../Det är ju inte så många som berättar vad de har för förväntan, det tycker jag också kanske är något som fler chefer borde göra. Att "det här förväntar jag mig". Men visst, vissa kanske inte vill sätta press på sina anställda men jag tror att många söker efter sånt. Man vet inte vad man förväntas prestera, vad man förväntas göra eller hur långt förväntas jag utvecklas på den här tiden. Så den är lite svår, jag vet inte hur man ska tackla en sådan. ../*

### **K1**

Bristen på tydlighet i förväntningar tolkades av K1 som att chefen inte vill sätta press på sina medarbetare, samtidigt som otydligheten gör att K1 känner mer press. Respondenterna vill att chefen är tydlig med vad som förväntas av medarbetaren och med vilka mål organisationen har. S3 menade att tydlighet hjälper medarbetaren i sitt arbete. Den rollklarhet som kan sägas upplevas påverkar medarbetaren negativt då osäkerheten gör arbetsuppgifterna mer komplexa och stressfulla. Ett tydligt ledarskap där förväntningar på medarbetaren aldrig är oklara hjälper alltså medarbetaren att utföra sitt arbete och minskar samtidigt risken för rollkonflikt och rollstress.

## 5.0 Analys

*I följande avsnitt analyseras insamlad empiri med hjälp av studiens teoretiska ramverk. Fokus kommer att vara en analys utifrån teori kring medarbetarskap, kompletterad med analys utifrån rollteori och ledarskapsteori, i syfte att skapa djupare förståelse.*

### 5.1 Huvudsakliga resultat

Under samtalen kring relationen mellan respondenterna och deras chefer har vissa områden återkommit vid ett flertal tillfällen, vilket ger en starkare indikation på att det kan anses som centrala i det relationella samspelet. Det framkom bland annat vissa starka förväntningar på hur chefen skall agera. Exempelvis ansågs att chefen skall gå in i sin roll och våga vara den som fattar beslut. Det förväntas även att chefen skall gripa in när det uppstår problem och ta ansvar för att lösa besvärliga situationer. Samtidigt förväntas chefen också kunna släppa kontrollen och ge en frihet till medarbetare att kunna ta eget ansvar och utvecklas. Vidare förmedlades att det är viktigt att chefen lyssnar in medarbetares åsikter och tankar, samt uppmärksammar och belönar ansvarstagande och hårt arbete. Det visade sig att samtliga respondenter verkar ha tydliga förväntningar på hur en chef skall vara, samt att förväntningarna varierar mellan olika individer. Flera respondenter diskuterade även kring sin egen roll som medarbetare. Det återfanns tankar kring att medarbetaren förväntas visa sin yrkesskicklighet, samt ta ansvar i organisationen och för sin egen utveckling.

### 5.2 Medarbetarskap

Sättet som respondenterna beskrev förväntningar på sig själva och chefen, kan relateras till hur Tengblad (2009) beskriver det ömsesidiga beroende och samspel som präglar ledarskapet och medarbetarskapet. Respondenternas beskrivningar går därmed i linje med resonemanget hos Tengblad (2009) om ett delat ansvar från båda parter för att bygga goda och tillitsfulla arbetsrelationer. Vidare kan respondenternas svar analyseras utifrån de fyra begreppsparen i medarbetarskapshjulet: Förtroende och Öppenhet, Gemenskap och Samarbete, Engagemang och Meningsfullhet samt Ansvarstagande och Initiativförmåga (Hällsten & Tengblad, 2006: Tengblad 2009).

Vad som kan påverka Förtroende och öppenhet tas upp på flera sätt av respondenterna. Ett konkret exempel är att flera menar att förtroendet försvinner om chefen inte vågar ta beslut. Vidare ges exempel på hur förtroendet försvinner när ärlighet saknas. Det framhävs också att den ärligheten behöver finnas från båda håll för att relationen skall fungera. En välfungerande dialog är en av de viktigaste aktiviteterna för att gynna förtroende och öppenhet i arbetsrelationen (Tengblad, 2009) och det är också något som flera respondenter har reflekterat över under intervjuerna. I en välfungerande dialog är det inte bara en tydlig kommunikation som behövs, det måste även finnas ett samspel där parterna faktiskt lyssnar och försöker förstå varandra även där de inte delar samma syn. Något som visat sig under intervjuerna är att i flera fall där respondenten känt en låg grad av tillit i vad Henderson et al (2015) kallar för en lågkvalitativ relation, har medarbetaren valt att gå omvägar för att inte behöva föra en dialog med sin närmsta chef. Respondenterna framhåller därmed vikten av en ömsesidig respekt för varandras åsikter. Eklöf (2017) menar att ett arbetsklimat där öppen dialog mellan chef och medarbetare förekommer gynnar den psykosociala arbetsmiljön eftersom medarbetaren då i högre grad tar upp eventuella problem och med hjälp av chefen kan hitta en lösning på dessa. En respondent tar just upp den positiva känslan i att veta att chefen finns tillgänglig och är öppen för att prata om det är någonting samt att chefen även skall ha förmågan att själv känna in om det finns något problem i verksamheten.

Nästa del av medarbetarskapshjulet är "Gemenskap och Samarbete". Medarbetarskap representerar förhållningssättet från medarbetaren till både sitt arbete, sin chef och sina kollegor (Hällsten & Tengblad, 2013). Därmed så berör graden av gemenskap och samarbete även relationen till andra kollegor. Intervjuerna i studien handlade dock främst om relationen mellan medarbetare och chef, vilket även gör att det är den delen av gemenskap och samarbete som kommer att analyseras. Det har bland annat kommit reflektioner kring en eventuell vänskapsrelation med chefen och det visar sig att det finns olika åsikter i frågan. Vissa nämner att de gärna umgås med sin chef privat, andra menar att de vill hålla en viss distans. Tengblad (2009) föreslår regelbundna sociala aktiviteter tillsammans för att stärka gemenskap och samarbete. En tolkning av respondenternas svar kan dock vara att sociala aktiviteter med hela arbetsgruppen är en annan sak än att umgås med chefen enskilt. Vidare finns förväntningar från respondenterna om att chefen skall stå på medarbetarens sida när problem eller konflikter uppstår gentemot utomstående. Det kan antas vara en typ av gemenskap och samarbete som ger trygghet hos medarbetaren i dennes relation med chefen. Nästa del av medarbetarskapshjulet är engagemang och meningsfullhet. Flertalet av respondenterna formulerar att de inte vill känna

sig som “en pinne i schemat” eller “en bricka i spelet”. Känslan av att vara betydelsefull i verksamheten framstår därmed som viktig hos intervjupersonerna. Hällsten & Tengblad (2006) förklarar att engagemang och meningsfullhet är individuellt och att det just handlar om vad som är viktigt för varje enskild person. Målsättning och motivation för den enskilda individen kan alltså variera, men det är ändå alltid viktigt att medarbetaren blir sedd och uppmärksam i sitt jobb, vilket också syns i studien. Det framkommer önskemål om att bland annat få gehör för förslag, idéer och önskan om att få utvecklas. Det kan ses som exempel på delaktighet, vilket Tengblad (2009) förklarar som främjande för just engagemang och meningsfullhet. Vidare nämner flera intervjupersoner, främst konstruktörer, att de vill ha bekräftelse och belöning när de har ansträngt sig extra och presterat bra. Det kan också ses som ett sätt att skapa engagemang och meningsfullhet och leder även in oss på den sista delen av medarbetarskapshjulet, som är ansvarstagande och initiativförmåga. Chefen behöver balansera ansvaret som läggs på medarbetaren enligt Hällsten & Tengblad (2006). Det går i linje med Dreschers (2017) slutsatser kring att delegering av ansvar uppfattas som ett gott ledarskap måste upplevas som hanterbart och medarbetaren måste också ha en vilja att ta det ansvaret. En respondent beskriver hur ett kontrollbehov hos chefen gjorde att medarbetarna egentligen aldrig fick ta något ansvar utan att chefen tog över. Det som Tengblad (2009) benämner som ömsesidiga åtaganden skall gynna ansvarstagande och initiativförmåga genom att båda parter får ta ansvar. I fallet med den kontrollerande chefen har dock inte ömsesidiga åtaganden möjliggjorts genom att chefen inte kunde släppa taget och det upplevdes som negativt av respondenten. En annan intervjuperson beskriver däremot hur medarbetarna får möjlighet att ta nästan obegränsat med ansvar, men att chefen finns i bakgrunden om de behöver stöd och hjälp. Den positiva upplevelse som personen har skulle kunna grunda sig i tilliten till chefens stödjande funktion, vilket gör att hjälp finns om situationen inte längre skulle kännas hanterbar. Det resonemanget stärks av Andersson & Lindeberg (2006) som förklarar hur en ledare som delegerar ansvar och intar en stödjande funktion, visar ett förtroende. Att lita på att stödet finns, samt känna sig bekväm med att vara öppen med att en situation kan bli svår att hantera, gör att medarbetarskapshjulet har nu har gått ett varv och är tillbaka på “Förtroende och öppenhet”.

### **5.3 Dialog klargör förväntningar**

I sina berättelser kring sin egen roll i en organisation, så återfinns många exempel på att ett aktivt medarbetarskap är önskvärt och i många fall uppfyllt till stor del. Grundantaganden kring vad som är ett gott chefskap och medarbetarskap verkar vara relativt lika hos de olika medarbetarna, däremot skiljer sig respondenterna åt i vad som betonas starkast, samt hur dessa



olika preferenser skall genomföras. Då yrkesrollerna bland annat definieras av individen själv, samt dess omgivning (Shivers-Blackwell, 2004) (Wolffgramm et.al., 2016) och baseras på exempelvis tidigare erfarenheter, så innebär det också att förväntningarna på rollerna kommer att variera. Det tydliggörs även i studien när vissa individer framhöll tydliga och raka besked från chefen som det essentiella, medan andra såg ett stort värde i att vara självständig men att kunna bolla idéer med chefen. Konstruktörerna pratade mer om medarbetarens personliga prestationer och egen utveckling, medan sjuksköterskorna yttrade ett större fokus angående verksamhetens målsättning i stort. Det är för övrigt den enda skillnaden där det finns en tydlig uppdelning mellan de två branscherna. En möjlig förklaring till det kan vara att konstruktörerna i större utsträckning arbetar projektbaserat och har en individuell lönesättning. Gemensamt för många av respondenterna i båda yrkesgrupperna var att de efterfrågar tydliga förväntningar och tydlig kommunikation på vad som kommer krävas av dem och deras arbete. Det kan framstå som en naturlig önskan för att slippa känna en rolltvetydighet som enligt Eklöf (2017) orsakas av oklara förväntningar. Då även förväntningarna på chefen varierar, kan det antas att en god arbetsrelation kräver att även förväntningarna på chefen klargörs. Eftersom en tillitsfull relation innebär en vilja att göra rätt för sig i tron om att den andra parten också gör sin del (Denti, 2018; Rothstein, 2018) framstår klargörandet av förväntningar som avgörande för att ha ett mål och en chans att värdera sitt eget och andras beteende och prestation. En av grundstenarna till en tillitsfull arbetsrelation framstår därav vara en välfungerande kommunikation mellan chef och medarbetare. Behovet av att klargöra förväntningar och önskemål på sin egen och andras roll, skulle även kunna förstärkas av det ökade fokuset på individen i arbetslivet (Kilhammar, 2011). Att ledning förväntas ske genom stöd och visioner istället för styrning (Tengblad, 2009) och handlingsfriheten ökar för medarbetare (Kilhammar, 2011), skulle kunna vara en förklaring till att behovet av att personlig kommunikation för att förstå varandra är starkt. När organisationen blir mindre hierarkisk och ansvar delegeras till medarbetare, behöver förväntningarna på rollen omformuleras och förtydligas. Som Greguras & Ford (2006) uttrycker det så behöver en chef gå in i arbetsrelationen med grundantagandet att medarbetarna har olika åsikter kring vad som bygger en tillitsfull relation.

## 6.0 Slutsatser

*Här följer studiens huvudsakliga resultat samt en mer översiktlig diskussion och slutsats, i syfte att besvara studiens frågeställning och syfte. Vidare förs ett resonemang kring hur resultatet kan användas av chefer och HR för att bygga upp mer tillitsfulla relationer med medarbetarna inom organisationen. Slutligen ges förslag till vidare forskning.*

Syftet med studien var att, ur ett medarbetarperspektiv, undersöka hur relationen mellan chef och medarbetare yttrar sig. Det fanns ett särskilt intresse kring vad medarbetaren uppfattar vara en bra arbetsrelation och vad som upplevs som viktigt för att en tillitsfull arbetsrelation skall kunna utvecklas. Studien har genomförts med respondenter från två olika branscher, en kvinnodominerad inom vård och omsorg och en mansdominerad mer teknisk bransch inom konstruktion/byggbranschen. Syftet med det var att se om svaren är enhetliga från respondenter inom olika fält. Det framkom inga större skillnader från hur de två olika branscherna ser på arbetsrelationen, men det kan även konstateras att urvalet är alldeles för litet för att kunna göra några generaliseringar av det resultatet.

I analys och tolkning av respondenternas svar med hjälp av tidigare forskning, så har teori kring medarbetarskap bedömts som viktig för att skapa förståelse för samspelet mellan chef och medarbetare. Det visade sig att det som respondenterna uppfattar som positiva delar av sin relation med en chef, i många fall överensstämmer med det som Tengblad & Hällsten (2006) benämner som ett utvecklat medarbetarskap. Vidare har studiens resultat bekräftat tidigare forskning och teori kring roller och ledarskap. Vikten av att definiera förväntningarna på olika roller inom organisationen har framhävts av respondenterna och återfinns även i Shivers-Blackwell (2004), Wolffgramm et al. (2016) & Eklöf (2017). De önskningar som respondenterna har på ledarskapet stämmer också överens med tidigare forskning kring att ledaren bör agera stödjande istället för styrande (Andersson & Lindeberg, 2006), samt att ledaren bör delegera ansvar (Drescher, 2017). Studien kan därför anses bekräfta tidigare teori, men den bidrar även med eftertanke kring hur medarbetarskap, ledarskap och rollteori tillsammans är viktiga komponenter för en god och tillitsfull arbetsrelation. Det skapar möjligheten att se på relationen från olika perspektiv och vinklar, vilket kan underlätta utvecklingen av förtroende mellan människor. I studien framkommer olika nyanser hos individer angående vad de tycker är viktigast för en tillitsfull relation med sin chef. Slutsatsen som kan dras blir därmed att kommunikation och dialog är det viktigaste verktyget för att skapa

goda (och olika) relationer mellan chefen och samtliga medarbetare. Behovet av kommunikation kan även motiveras av den stora individuella friheten och ansvaret som förväntas från både chefer och medarbetare i dagens arbetsliv (Kilhammar, 2011), vilket gör att de olika rollerna behöver kalibreras gentemot varandra. HR kan agera som stöd i processen genom att ta fram tydliga arbetsbeskrivningar där det framgår vad som förväntas av medarbetaren och vilket ansvar denne har. HR kan också genom coachning uppmuntra och utbilda chefer i hur de kan föra en dialog kring tillit med sina medarbetare, genom att ofta påminna chefer kan tillit bli ett begrepp som alltid finns med i bakhuvudet i dialogen med medarbetarna.

Sammanfattningsvis har studien visat att relationen mellan chef och medarbetare yttrar sig liknande mellan respondenterna men att varje relation har unika inslag. Studien uppmuntrar till att kombinera teori kring medarbetarskap med rollteori och ledarskapsteori för ökad förståelse för vad som spelar in i relationsbyggandet inom organisationer. Slutligen framstår dialog vara det som behövs för att goda och tillitsfulla relationer skall kunna skapas, då en relation handlar om ett samspel mellan individer. För vidare forskning kan kvantitativa studier gällande exempelvis rolltydlighet och tillit vara intressant. Vidare kan en större studie i syfte att jämföra relationsbyggande i olika branscher vara givande, inte minst som underlag för chefers och personalvetares arbete.

# Referenslista

- Andersen, T., Hällsten, F. (2016). Nordic HRM: Distinctiveness and Resilience. I Dickmann, M., Brewster, C. and Sparrow, P. (Eds), *International Human Resource Management: Contemporary HR Issues in Europe*. s.100-114, London:Routledge
- Andersson, C., Lindeberg, S. (2006). Balansen mellan ledarskap och medarbetarskap på en arbetsförmedling. I F. Hällsten & S. Tengblad (Reds.), *Medarbetarskap i praktiken*. s. 139-158. Lund:Studentlitteratur AB
- Baruch, Y., Dolan, L. S., Harel, H. G., Tzafrir, S.S. (2004) *The consequences of emerging HRM practices for employees trust in their managers*. Personnel Review, vol.33(nr6) s.628-647 doi: <https://doi.org/10.1108/0048348041561529>
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Culbert, S. & Mc Donough, J.J. (1986) The politics of trust and organization empowerment. *Public Administration Quarterly*, vol.10 (nr2), s171-188. Hämtad 10/5-2019 från: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=e32768ec-f6ab-4ab1-b869-b0f55075bab2%40sessionmgr101>
- Denti, L. (2018). Trust and innovation. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 95(3), 321-32.
- Drescher, G. (2017). Delegation outcomes perceptions of leaders and follower's satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 32(nr1), s. 2-15.  
DOI:10.1108/JMP-05-2015-0174
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö: begrepp, bedömning och utveckling*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur.
- Gómez, C., & Rosen, B. (2001). The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*, vol. 26(nr1), s.53-69.
- Gottfredson, R., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, vol.38 (nr4), s.558-591.
- Hemlin, S., Denti, L. & Tengblad, S. (2014) *Ledarskap, Innovation och Management GRI-rapport (2014:4)* Göteborg: Göteborgs Universitet
- Holmberg, S & Rothstein, B. (2016). Mellanmänsklig tillit bygger goda samhällen. I Ohlsson, J., Oscarsson, H. & Solevid, M. (red.), *Ekvilibrium*. Göteborgs universitet: SOM-institutet. Hämtad 2019-04-06 från: [https://som.gu.se/digitalAssets/1579/1579378\\_mellanm--nsklig-tillit-bygger-goda-samh--llen.pdf](https://som.gu.se/digitalAssets/1579/1579378_mellanm--nsklig-tillit-bygger-goda-samh--llen.pdf)
- Hällsten, F., Tengblad, S. (red.) (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund:Studentlitteratur AB

Jacobsen, D. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 2:1 ed.). Lund: Studentlitteratur.

Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. (Doktorsavhandling, Linköping Studies in Arts and Science: 539) Linköping: Studies in Arts and Science. Hämtad 2019-04-04 från:  
<http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:439894/FULLTEXT01.pdf>

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur

Rothstein, B. (2017). Tillit som grund för framgångsrika organisationer-skolan som exempel. I SOU 2018:38 *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik* (s. 39-59). Stockholm: Nordstedts juridik

Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, vol. 15(nr1), s. 85–109. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239569>

Shivers-Blackwell, S.,L. (2004). Using Role Theory to Examine Determinants of transformational and Transactional Leader behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol 10 (nr3) s. 41-50 doi: <https://doi-org.ezproxy.ub.gu.se/10.1177/107179190401000304>

Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om delegering av arbetsuppgifter inom hälso- och sjukvård och tandvård (SOSFS 1997:14). Hämtad 2019-05-06 från:  
<https://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/12727/1997-10-14.pdf>

SOU 2018:38 *Styra och leda med tillit:Forskning och praktik* Stockholm: Elanders Sverige AB

Sydsvenska dagbladet (2019-03-06). Låg tilltro till demokratin i Sverige. *Sydsvenska dagbladet*. Hämtad 2019-05-04 från  
<https://www.sydsvenskan.se/2019-03-06/lag-tilltro-till-demokratin-i-sverige>

Tengblad, S. (2009). Medarbetarskap på 60 minuter (Technincal report) Hämtad från Högskolan i Skövde 2019-04-08:  
<http://his.diva-portal.org/smash/get/diva2:619613/FULLTEXT01.pdf>

Wolffgramm, M., R., Bücher, J., van der Heijden, B. (2016) HR Devolution to Front-Line Managers: An in-Dept Identification of Role Expectation Differences in the Dutch Healthcare Sector. *Institute for Management Research*. Nijmegen: Radboud University

# Bilagor:

## Intervjuguide

*Intro: Berätta syftet med studien och att personen kommer att vara anonym.*

### Introducerande frågor

- Ålder?
- Hur länge har du varit yrkesverksam?
- Vad gör du under en "vanlig" dag?
- Hur mycket kontakt har du med din chef?

*Berätta att vi nu vill att personen ska se sin arbetsverksamma tid i helhet och inte bara fokusera på sin nuvarande chef. De behöver inte avslöja vilken chef de pratar om.*

### Ledarskapsstilar

- Hur är "bra" chef?
- Vad tycker du är viktigt att en "bra chef" gör?
- Vill du ge ett exempel på ett tillfälle där du har upplevt ett bra ledarskap?
- Vill du ge exempel på ett tillfälle som du tycker kännetecknade ett "dåligt" ledarskap?

### Relationen

- Vad tycker du är en bra relation mellan chef och medarbetare?
- Kan du berätta om ett exempel där du haft (efter vad du tycker) en bra relation med någon chef? Vad var det som fick dig att känna så?
- Kan du ge ett exempel på när du inte har haft en bra relation med din chef? Vad gjorde att relationen inte var bra?
- Hur påverkar relationen med en chef din arbetsprestation?

### Arbetsvillkor/Organisatoriska förutsättningar

- Hur känner du att arbetsvillkor kan påverka relationen till en chef? (exempelvis lön, fördelning av semester och arbetstider osv.)
- Hur påverkar arbetssituationen i övrigt möjligheten till en bra relation med en chef? (exempelvis stress, övriga relationer, ansvarsfördelning, delegering) (Specifikt för yrkesrollen och arbetsplatsen, vilka förutsättningar finns?)

### Introduktionen

- När du genom ditt yrkesliv har introducerats på nya arbetsplatser, kan du ge exempel på när det har varit lätt att bygga upp en god relation med din chef i början?
- Vad är det som har gett förutsättningar för det?
- Kan du ge exempel på när det inte har fungerat i början? Vad är det som har förhindrat det?

### "Korta-sammanfattande"

- Nämn några saker som du tror att du behöver göra för att en chef skall känna förtroende för dig?
- Nämn några saker som gör att du känner förtroende för en chef?

- Nämn några saker som du behöver för att känna förtroende för en arbetsgivare?

*Runda av med att fråga om det är något annat som personen tänkt på under intervjun som hen vill dela med sig av.*

*Fråga om det finns intresse av att ta del av uppsatsen senare. Be i så fall om mailadress.  
Tacka så hemskt mycket för att personen tagit sig tid!*