



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Psykologi 61-90hp

# Tillit och förtroende - dess betydelse för individ, ledarskap och grupp.



*Författare:* Jonas Bjarme, Carl-Henrik Lagnefors

*Handledare:* Johan Billsten

*Examinator:* Caroline Johansson

*Termin:* 2021

*Ämne:* Psykologi

*Nivå:* Kandidat

*Kurskod:* 2PS60E

## **Abstract**

The purpose of the study was to investigate the significance of trust and confidence for the individual and the group in a work situation and what significance trust has for leadership and working groups to be well-functioning. In order to pursue the aim of the study a qualitative interview study was carried out with a total of 9 informants with different experiences of leadership and working groups. The material was analyzed using an adapted form of a thematic analysis. The results showed the importance of trust for the individual in the work-situation when it comes to groups and leadership as well as a connection to self-confidence. Aspects of trust that were brought forward included vulnerability, emotions connected to trust and behaviors that promotes or hinders trust. A reversed relationship between control and trust was established in which a leader could create trust by letting go of control. One of the strongest components of trust was authenticity which was somewhat contrasted by the component of adaptability. All aspects and components were considered important for trust in the individual, the leader and well-functioning groups.

## **Key Words**

Trust, psychological trust, vulnerability, leadership, group development, leadership,

## Abstrakt

Syftet med studien var att undersöka vilken betydelse tillit och förtroende har för individen och gruppen i en arbetssituation och vilken betydelse förtroende har för ledarskap och att arbetsgrupper ska vara välfungerande. För att fullfölja syftet med studien genomfördes en kvalitativ intervjustudie med totalt 9 informanter med olika erfarenheter av ledarskap och arbetsgrupper. Materialet analyserades med hjälp av en anpassad form av tematisk analys. Resultaten visade på vikten av tillit för individen i arbetssituationen när det gäller grupper och ledarskap samt en koppling till självförtroende. Aspekter av tillit som togs fram var bland annat sårbarhet, känslor kopplade till tillit och beteenden som främjar eller hindrar tillit. En omvänd relation mellan kontroll och tillit etablerades där en ledare kunde skapa tillit genom att släppa kontrollen. En av de starkaste komponenterna i förtroende var äkthet som något kontrasterades mot komponenten anpassningsförmåga. Alla aspekter och komponenter ansågs viktiga för förtroendet för individen, ledaren och välfungerande grupper.

### Nyckelord:

Förtroende, psykologisk trygghet, sårbarhet, ledarskap, grupputveckling, ledarskap,

## Innehållsförteckning

<b>Tillit och förtroende - dess betydelse för individ, ledarskap och grupp.....</b>	<b>5</b>
Syfte.....	7
Frågeställningar .....	7
<b>Teoretisk referensram.....</b>	<b>8</b>
Tillit – Förtroende.....	8
Psykologisk trygghet.....	11
Ledarskap.....	13
Grupp & Team.....	14
<b>Metod.....</b>	<b>18</b>
Val av metod och tillvägagångsätt.....	18
Urval .....	18
Intervjuer.....	18
Analysmetod.....	19
Validitet .....	19
Etiska aspekter.....	20
Förväntade resultat.....	20
<b>Resultat.....</b>	<b>21</b>
Tillit och förtroende.....	21
Psykologisk trygghet .....	23
Ledarskap.....	23
Grupp .....	25
Tid.....	26
Känslor.....	27
Sårbarhet.....	28
Självförtroende och anknytning.....	28
Tillit – Kontroll.....	29
Relation.....	30
Person .....	30
Egenskap.....	31
Kommunikation .....	32
<b>Diskussion.....</b>	<b>33</b>
Metodologisk diskussion .....	33
Sammanfattning av våra slutsatser .....	34
Oväntade fynd.....	35
Resultatdiskussion .....	36
Framtida forskning/frågor.....	40



# Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

<b>Referenser.....</b>	<b>42</b>
<b>Bilaga I - Intervjuguide.....</b>	<b>44</b>
<b>Bilaga II – Informanter.....</b>	<b>45</b>
<b>Bilaga III – Skriftligt samtycke.....</b>	<b>46</b>
<b>Bilaga IV – Informationsbrev.....</b>	<b>47</b>

## **Tillit och förtroende - dess betydelse för individ, ledarskap och grupp.**

*Det finns en sak som är gemensam för varje individ, relation, team, familj, organisation, ekonomi och civilisation över hela världen – en sak som, om den togs bort skulle kunna krossa den mest mäktiga regering, det mest framgångsrika företaget, den mest välmående ekonomin, det mest inflytelserika ledarskapet, den största vänskapen, den starkaste karaktären, den djupaste kärleken. Å andra sidan, om den fått utvecklas och användas, så kan den ha potential att skapa ojämeförlig framgång och välstånd i alla livets dimensioner. Ändå är det den minst förstådda, mest försummade och mest undervärderade möjligheten i vår tid.*

*Den saken är förtroende.*

Ur *The Speed of Trust* (2008) Av Stephen M.R. Covey. Citerad i (Granberg & Wallenholm, 2020)

Vi levde tidigare i en omvärld som många gånger uppfattades som mer stabil och säker. Det fanns en enkelhet och tydlighet som vi hade lätt att förhålla oss till. Idag är tiden en annan. Vi lever i en mer snabbföränderlig värld som är svår att förutsäga och vi säger att vi befinner oss i ständig förändring. Vissa pratar om den så kallade VUCA-världen. VUCA är en förkortning för: volatility, uncertainty, complexity och ambiguity. Skulle vi översätta detta på svenska så blir det instabilitet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet. Vår omvärld utgörs idag av globalisering, urbanisering och digitalisering med en teknisk utveckling som går väldigt snabbt (Bennett & Lemoine, 2014).

Susanna Toivanen (2015) skriver att en av de mest tydligt märkbara utmaningarna är den ökade globaliseringen, den gör människor och länder mer beroende av varandra. Detta leder till en rörligare och mer gränsöverskridande arbetskraft med nya flexibla och nätverksbaserade arbetssätt. Företagen tvingas allt oftare att omstrukturera sina verksamheter för att anpassa sig till en föränderlig omvärld. Omstruktureringen går mot en mer individ- och situationsberoende ordning vilket innebär att det ställs högre krav på den enskilda individen att ta ansvar för det egna arbetet. Det innebär krav på att arbetsledningen bygger på tillit och tydliga mål (Toivanen, 2015).

Detta har medfört krav på ökad produktivitet och en växande användning av projekt som arbetsform vilket innebär att kunskap om grupper och grupperns dynamik blir allt viktigare. Där situationen för många företag och grupper innebär en ökad

internationell konkurrens, en relativt likartad teknologi och kortsiktiga försprång vilket ställer höga krav på många grupper. Då är det de grupperna som är mest konstruktiva, kreativa och effektiva grupperna som kommer att lyckas bäst då det är förmågan till att snabbt kunna etablera tillitsrelationer och förmågan till nyskapande som kommer att utgöra den viktigaste konkurrensmedlen (Sjövold, 2018).

Grupper utför en hörnsten i varje organisation. Vi arbetar i grupper. Vår självbild och identitet är knutna till grupper. Och vi jämför vår sociala position med andra grupper i samhället. Gruppen är med andra ord den primära arenan för utvecklingen av både organisationer och enskilda människor (Sjövold, 2018).

En grundförutsättning för att en gruppens förmåga att vara effektiv och högpresterande är att det finns en tillräcklig grad av förtroende mellan medlemmarna i gruppen, samt i förhållande till ledaren (Granberg & Wallenholm, 2020). Har medarbetaren tillit/förtroende till ledaren så ökar sannolikheten för att medarbetarna även skall utveckla tillit/förtroende till sina kollegor (Fors Brandebo, 2021).

Utan förtroende och tillit så skapas lätt misstänksamhet, fantasier och föreställningar av andras avsikter och handlingar, kommunikation som missuppfattas och identifikationen med gruppen minskar (Granberg & Wallenholm, 2020). Grupper med mer välutvecklade och fungerande sociala relationer kan lägga mer fokus på uppgiften i sina diskussioner eftersom de utvecklat en tillit till varandra. Därför är det viktigt att arbeta med tillit och förtroende i gruppen för att få en väl fungerande grupp. Då krävs ett ledarskap som främjar detta (Lundin & Lallo, 2019).

## Syfte

Syftet med studien var att undersöka vilken betydelse tillit och förtroende har för individen och gruppen i en arbetssituation och vilken betydelse förtroende har för ledarskap och att arbetsgrupper ska vara välfungerande.

## Frågeställningar

- Vad innebär tillit och förtroende för individen?
- Hur tänker människor kring förtroende och tillit på sina arbetsplatser?
- Vad innebär tillit och förtroende för utvecklandet av väl fungerande grupper?
- Vad innebär ledarens beteende avseende att skapa tillit/förtroende för gruppens utveckling?



## Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras några områden, teorier och beskrivningar från forskning som ses som mest relevant för denna studie.

### Tillit – Förtroende

Under senare år har det skett en ökad forskning kring tillit inom många olika forskningsfält. Vissa gånger tolkas tillit snävt utifrån relationer människor emellan och ibland så sker en bred tolkning utifrån filosofiska perspektiv inom verksamheter och samhällen (Bringelius, 2021). Det finns en mängd olika definitioner på tillit: Det är en parts vilja att vara sårbar för en annan parts handlingar baserat på förväntningen att den andra kommer att utföra en viss handling som är viktig för parten, oberoende av förmågan att övervaka eller kontrollera den andra parten (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Det kan också beskrivas som ett psykologiskt tillstånd: tillit är ett psykologiskt tillstånd som innefattar avsikten att acceptera sårbarhet baserat på positiva förväntningar på en annans avsikter eller beteende. (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 2013). Tillit handlar således om två saker: sårbarhet och positiva förväntningar. Det finns en begreppsförvirring när det gäller förtroende, tilltro och tillit. Förtroende menas ha en ensidig relation medan tillit är en ömsesidig relation. Med tilltro skiljer sig från tillit genom att vara ett mer allmänt fenomen och man menar att det heller inte är mellanmänniskt (Fors Brandebo, 2021). Louise Bringelius (2021) menar att man kan behandla begreppen tillit och förtroende som synonymt. Om man väljer att behandla tillit och förtroende olika så innebär det att tillit handlar om att en part väljer ett alternativ framför ett annat medveten om att det innebär en risk. Finns inte den valmöjligheten så handlar det snarare om förtroende (Bringelius, 2021).

Det finns tre grundläggande mellanmänniska behov hos varje medlem i gruppen för att denne skall fungera väl. Dessa behov är att tillhöra och känna sig inkluderad i ett socialt sammanhang, känna sig kompetent och ha kontroll samt att känna mänsklig samhörighet (Lundin & Lallo, 2019). Med dessa behov följer också rädslor att inte ses som betydelsefull, kompetent eller värd att älska. Med tillit kommer en känsla av inre säkerhet som gör det lättare att hantera skillnader och oförutsedda utmaningar som kan uppstå i sociala relationer (Bringelius, 2021).

För att tillit och förtroende skall uppstå så krävs det en insats från individen. Den som uppvisar tillit till andra utsätter sig själv för en risk att bli lurad tenderar den som visar tillit att gynnas av det (Bringelius, 2021). Att våga innebär att individen måste vara sårbar, att det finns något viktigt att förlora. Att göra sig sårbar är att ta risker. Tillit/förtroende innebär inte att ta risk i sig, utan snarare en vilja att ta risk (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

För att skapa förtroende behöver man kunna anpassa sig till den andra. Uttrycket att ”tala med bönder på bönders vis och med lärde på latin” stämmer bra här. Samt att i en samverkanssituation ”ta seden dit man kommer” stor relevans, Att visa denna typ av flexibilitet är en byggsten i förtroendeskapande (Larsson, Alvinus, & Ohlsson, 2020). Gemensamt och helt centralt för all framgångsrik verksamhet vid samverkan och samarbete är en strävan att bygga personliga relationer som utmärks av åtminstone ett visst mått av ömsesidig tillit (Larsson, Alvinus, & Ohlsson, 2020).

Återkoppling/feedback ses som den viktigaste faktorn, oavsett om den är positiv eller negativ, för att tillit skall uppstå. Detta innebär att en negativ respons mer betydelsefull än ingen respons alls, eftersom den bidrar till en ökad känsla av förutsägbarhet (Lundin & Lallo, 2019). På en mer psykologisk nivå är konflikter nödvändiga för att upprätta en trygg miljö. Även om det kan uppfattas paradoxalt så är konflikter något positivt för utvecklandet av tillit (Wheelan, 2016). Det finns i medvetenhet från informanterna att det krävs en öppenhet, transparens och ärlighet, att man vågar säga vad man tycker och att man vågar ge positiv och negativ återkoppling/feedback. Men man kanske inte vet att det krävs feedback och konflikter för att tillit och trygghet skall uppstå.

Vi vet att det är lättare att hysa tillit till den annan person eller grupp om vi känner att vi kan uttrycka en avvikande mening och att vi inte blir avvisade eller kommer till skada därför att vi har ett annat synsätt (Wheelan, 2016).

Skulle vi beskriva en person som vi har stort förtroende för eller känner stor tillit till så är det en människa som ger oss känslan av att vi är värdefulla och som samtidigt utmanar oss, en människa som är tydlig i sina krav på oss men som samtidigt inte tvekar att ta sin del av ansvaret (Sjövold, 2018).

Tillit leder till olika positiva fenomen för individen, gruppen och organisationen. Maria Fors Brandebo (2021) forskare på försvarshögskolan, menar att tillit leder till högre prestation, bättre trivsel på arbetsplatsen, högre motivation, ett bättre välmående på arbetsplatsen, en bättre attityd gentemot ledaren samt positiva resultat för organisationen (Fors Brandebo, 2021). Yang och Mossholder framställer i sin studie att tillit leder till att individen inte bara ägnar sig åt mer uppgiftsrelaterade beteenden utan också ägnar sig åt ett mer hjälpsamt beteende (Yang & Mossholder, 2010). Deras studie visar också att en större tillit innebär en större arbetstillfredsställelse för medarbetarna (Yang & Mossholder, 2010).

För att uppnå tillit och förtroende så krävs öppenhet utöver det normala, sårbarhet, att vara personlig samt att vara ärlig och tala sanning (Granberg & Wallenholm, 2020):

Öppenhet: Öppenhet och transparens innebär att individen tydligt formulerar och uttrycker vad de tycker och tänker kring olika frågeställningar.

Sårbarhet: Att vara sårbar innebär modet att ta ett första steg att visa sig själv. Kunna erkänna sina fel och brister men också kunna sänka sin gard och ta av sin rustning. Det handlar också om att kunna be om hjälp i olika situationer.

Vara personlig: Handlar om att kunna visa vem man är och bara personlig. Att inte ha ett behov av att visa en fasad för att skydda sig själv.

Vara ärlig och tala sanning: Vara äkta och visa respekt och integritet inför andra. Det måste finnas en koppling mellan det man säger och gör och att det överenskommer. Det handlar också om att vara tydlig i sina förväntningar.

Ibland så förloras tilliten eller i en relation. Det går att återskapa tillit även om det kan ta lite tid. Det är också så att det beror på vad som lett till att tilliten har fått sig en törn. Det finns saker som är lättare att reparera när det gäller återskapande av tillit såsom ledarinkompetens, bristande omtanke samt överkontroll om de inte sker upprepade gånger. De saker som är svårare att reparera är vilseledning och maktmissbruk då de båda är relaterade till integritet. Det är ibland så att det är oåterkalleligt. För att det skall klassas som oåterkalleligt ska den negativt påverka medarbetarens välmående och grundläggande självkänsla (Fors Brandebo, 2021).

I dagens snabbt föränderliga arbetsvärld blir organisationer som består av en projektbaserade, tillfälliga arbetsstyrkor snarare norm än undantag. Dessa typer sammansättningar är fördelaktiga på grund av sin flexibilitet och anpassningsförmåga. De består ofta av starkt ömsesidigt beroende team av skickliga individer för att slutföra krävande, komplexa, tidspressade projekt (Wildman, o.a., 2012). Då kan det utvecklas en så kallad snabb tillit (swift trust). Enligt Meyerson så kan snabb tillit definieras som en unik form av kollektiv varseblivning och ett förhållningssätt som gör det möjligt att hantera, osäkerhet risk och förväntningar (citerad/refererad i Fors Brandebo sid 102). Snabb tillit kan också karakteriseras som en presumtiv form av tillit, där teammedlemmar som ännu inte har byggt upp förtroende för sina kollegors integritet och förmåga måste stänga av osäkerheten för att uppnå de uppsatta målen. Snabbt förtroende är inte socialt interaktivt - det är ett förkognitivt förtroende baserat på handling. Individer hänvisar till tidigare upplevda miljöer samt stereotyper och kategorisering när de utövar bedömningar och fatta beslut (Germain & McGuire, 2014)

Förtroende som begrepp i påverkan och kommunikation har undersökts för att kunna etablera vilka kriterier som avgör om en människa får förtroende för exempelvis en ledare. McCroskey gör en uppdelning i kompetens, karaktär och uppfattad omsorg (percieved caring). (Kjeldsen, 2008). Senare forskning har visat det mycket svårt att slå fast generella kriterier eftersom upplevt förtroende mellan människor i stor utsträckning påverkas av situationen. Det som ger förtroende i en viss situation fungerar inte alls i en annan. Kriterier på förtroende får därför snarast en betydelse som stöd i en tolkande ansats för att förstå subjektiva upplevelser av förtroende än för att slå fast generella och kvantifierbara regler.

## **Psykologisk trygghet.**

Att skapa Psykologisk trygghet liknar en del hur det är att skapa tillit, det hänger ihop. Psykologisk trygghet innebär att känna tillit till att ingen i gruppen kommer att genera, avvisa eller straffa någon för att ha haft fel eller för att ha talat öppet och ärligt (Lundin & Lallo, 2019). Google ville undersöka och förstå vad som skapade framgångsrika team. Kvaliteten på mycket av det arbete som görs på Google, och i många organisationer sker i form av samarbete i just team. Teamet är den molekylära

enhet där den verkliga produktionen sker, där innovativa idéer skapas och testas och där anställda upplever det mesta av sitt arbete. Frågan var: Vad gör ett team effektivt på Google? (Google, 2021). Forskarna identifierade fem nycklar för att skapa effektiva team. Det som var den absolut viktigaste nyckeln för att skapa ett effektivt team var psykologisk säkerhet. Googles forskare fann att individer i team med högre psykologisk säkerhet var mindre benägna att lämna Google, de var också mer benägna att dra nytta av kraften i olika idéer från sina lagkamrater, de genererade mer intäkter och de bedömdes som dubbelt så effektiva (Google, 2021).

Enligt Amy Edmondson forskare vid Harvard Business School definierar psykologisk säkerhet som "den delade övertygelsen om att teamet är säkert för interpersonellt risktagande." Psykologisk säkerhet är "en känsla av förtroende för att teamet inte kommer att generera, avvisa eller straffa någon för att säga till". Den beskriver ett teamklimat som kännetecknas av mellanmänniskt förtroende och ömsesidig respekt där människor är bekväma med att vara sig själva." (New York Times - By Charles Duhigg, 2016). Team psykologisk trygghet involverar men går längre än mellanmännisklig tillit; den beskriver ettpräglat teamklimat genom mellanmännisklig tillit och ömsesidig respekt där människor är bekväma med att vara sig själva (de Jong, Dirks, & Gillespie, 2015).

Psykologisk trygghet är "en känsla av förtroende för att teamet inte kommer att generera, avvisa eller straffa någon för att säga till". Den beskriver ett teamklimat som kännetecknas av mellanmänniskt förtroende och ömsesidig respekt där människor är bekväma med att vara sig själva." (New York Times - By Charles Duhigg, 2016) Trygghet i sig är ett flyktigt tillstånd som utvecklas när man upplever att andra teammedlemmar öppnar upp sig och visar vem de är samtidigt som man själv inte blir dömd eller kritiserad de gånger man vill blotta strupen, framför sin verkliga åsikt eller gör ett misstag (Söderfjäll, To team or not to team, 2017).

Google kom fram till i sin forskning att det var att den psykologiska tryggheten, mer än något annat, var den väsentligaste omständigheten för att ett team skulle lyckas. Google har i forskning tagit fram en lista med framgångsfaktorer där psykologisk kommer först Psykologisk säkerhet, pålitlighet, Struktur och tydlighet, mening, "sense of purpose" samt påverkan (New York Times - By Charles Duhigg, 2016)

Trygghet behöver på något sätt finnas för att förtroende och tillit skall uppstå. När vi inte känner oss trygga med andra kan vi heller inte samarbeta och känna tillit (Lundin & Lallo, 2019).

## Ledarskap

Det finns en mängd olika definitioner av ledarskap. Inom ramen för ett stort forskningsprojekt benämnt GLOBE togs följande definition fram: Ledarskap är en persons förmåga att påverka, motivera och möjliggöra för andra att bidra med effektiviteten och framgången hos den organisation de tillhör (Larsson, Lundin, & Zander, 2018). Egentligen menar man att det egentligen inte finns någon mening att ta fram en enda definition av ledarskap. En annan definition som handlar om ledarskap som process framtagen av Gary Yukl: Ledarskap är dels processen att påverka andra att förstå och vara överens om vad som behöver göras och hur det skall göras effektivt, dels processen att underlätta individuella och kollektiva ansträngningar att nå delade mål (Larsson, Lundin, & Zander, 2018).

En av de mest respekterade ledarskapsteorierna är transformerande ledarskap den skapades av Bernard Bass. En ledare som använder sig av transformational leadership uppmanar sina följare att agera genom att motivera, inspirera och uppmuntra dem till självstyrning. En medarbetares tro på att han eller hon har inflytande över händelser och organisationens framtid medför att en sådan attityd minskar rädslan för att misslyckas samtidigt som den förstärker tron på ens egen förmåga (Dowding, 2011). Utövandandet av transformerande ledarskap leder till att medarbetarna känner tillit, beundran och lojalitet gentemot ledaren. Medarbetarna är också mer motiverade att prestera mer än vad som förväntas av dem (Fors Brandebo, 2021). Transformerande ledarskap handlar om fyra medverkande krafter: 1) Idealiserad påverkan att utgöra en stark förebild genom att visa på hög etik och moral, 2) Individuell omtanke där ledaren stöttar, utvecklar och ser till medarbetarens individuella behov, 3) inspirerande motivation där ledaren har höga förväntningar på medarbetaren och gruppen och 4) intellektuell stimulering där ledaren stimulerar till kreativitet och motivation (Fors Brandebo, 2021).

Försvvarshögskolan utvecklade sin ledarsmodell utifrån Bernard Bass transformerande ledarskap. Försvvarshögskolans ledarskapsmodell karaktäriseras av tre kännetecken: det utmärks av föredömligt, autentiskt handlande, personlig omtanke, inspirerande och uppmuntrar till delaktighet och kreativitet (Larsson, Alvinus, & Ohlsson, 2020). Ledarstilarna inom försvvarshögskolans ledarsmodell är kategoriserade efter 3 olika kategorier av ledarstilar; utvecklande, konventionell samt destruktiv (Larsson, Lundin, & Zander, 2018)

Utvecklande ledarstil utmärks av föredömligt autentisk handlande och karaktäriseras av personlig omtanke (Larsson, Lundin, & Zander, 2018)  
Konventionell ledarstil: denna bygger på krav, belöning samt kontroll. Detta ledarskap kännetecknas av ett janusansikte. Å ena sidan bör dessa ingå såsom att mål måste tydliggöras, goda prestationer uppmuntras och belönas samt att följa upp och utvärdera verksamheter. Å andra sidan så kan krav, belöning och kontroll användas ensidigt och överdrivet vilket kan få till följd att förlama individer och verksamheter (Larsson, Lundin, & Zander, 2018)

Destruktiv ledarstil kännetecknas av aktiv destruktiva ledarbeteenden och passiva destruktiva ledarbeteenden. Ett aktivt destruktivt beteende kännetecknas av en ledarstil som är arrogant, orättvis, hot, bestraffningar, överkrav, ego-inriktad och falsk (Larsson, Lundin, & Zander, 2018) Ett passivt destruktivt beteende kännetecknas av en ledarstil som är passiv, låt-gå, feg osäker, otydlig och rörig. Att inte hantera destruktivt ledarskap leder till kostnader för organisationen i form av att medarbetarna presterar sämre, blir sjukskrivna eller lämnar organisationen (Fors Brandebo, 2021). I en studie på militär personal upptäcktes ett negativt samband mellan tillit till ledaren och ledarens destruktiva beteenden. Ju högre medarbetarna skattade sin chefs destruktiva beteenden desto lägre tillit hade de till ledaren (Fors Brandebo, 2021).

## Grupp & Team

En grupp och team kan vara så mycket. Och vad är egentligen ett riktigt team. Stefan Söderfjäll (2017) skriver så här om team: Ett team är en samling (två eller flera) individer som arbetar tillsammans och som uppfattar sig själva och uppfattas av andra som en tydligt avgränsad social enhet; som har ett tydligt och accepterat gemensamt

syfte och mål och är ömsesidigt beroende av varandra för att kunna fullgöra detta syfte och uppnå målet/målen; och som regelbundet kommunicerar med varandra i syfte att anpassa beteenden och bli mer välfungerande (Söderfjäll, 2017). Gruppen utgör byggstenen i varje organisation. Gruppen är den primära arenan för utvecklingen av både organisationer och enskilda människor (Sjövold, 2018). Det finns både välfungerande grupper och icke fungerande grupper. Susan Wheelan (2016) skiljer mellan arbetsgrupper och team. En arbetsgrupp består av medlemmar som strävar efter att skapa gemensamma mål och att utveckla en effektiv och välfungerande organisationsstruktur för att uppnå dessa mål. En arbetsgrupp blir ett team när de gemensamma målen har etablerats och när man kommit fram till effektiva metoder för att förverkliga målen (Wheelan, 2016).

Som människa har vi grundläggande behov som behöver tillfredsställas hos varje medlem i gruppen för att gruppen skall kunna utvecklas och fungera på ett tillfredställande sätt. När Will Schutz utvecklade sin FIRO-modell så beskriver han vad som krävs för att möta individens behov i ett bra samspel, så lyfter han fram tillit som en central punkt. Will Schutz menade att dessa behov är att tillhöra, känna sig inkluderad i ett socialt sammanhang, känna sig kompetent och ha kontroll samt att känna mänsklig samhörighet. Med dessa behov följer också rädslor som påverkar våra beteenden menar Schutz. Rädslan att inte ses som betydelsefull, kompetent eller värd att älska (Sjövold, 2018). En annan teori som har likheter med FIRO-teorin är Self determination-teori som också visar på våra individuella, mänskliga behov påverkar ledarens och gruppens prestationer. Self determination teorin attraheras individer av kontexter där de psykologiska behoven kan bli tillgodosedda. Om inte våra psykologiska behov blir tillfredsställda så medför det en stark påverkan på vår motivation. När vi inte känner oss trygga med andra kan vi heller inte samarbeta och känna tillit. Ägnar individen för mycket kraft på dessa rädslor istället för tillit hämmas individen och gruppens utveckling (Lundin & Lallo, 2019).

Finns det en tillräckligt stor tillit och trygghet i gruppen gynnas gruppens och individens utveckling (Lundin & Lallo, 2019). Vi vet att självförtroende handlar om individens förmåga att i allmänhet hantera svårigheter, prestera väl och lösa problem som uppstår. Det som har gott självförtroende upplever sig kunna bemästra olika typer



av utmaningar på ett tillfredställande sätt (Söderfjäll, 2020). På samma sätt kan denna appliceras på ett team, teamförtroende. Teamförtroende är den sammantagna uppfattningen som individerna i ett team har om teamets förmåga att lösa och hantera specifika problem och uppgifter (Söderfjäll, 2020).

Ett första steg för att skapa goda förutsättningar för att ett team skall fungera och prestera väl är att ha möjlighet att agera som ett riktigt team och inte bara som ett team till namnet. Inom forskningen brukar det benämnas pseudoteam (Söderfjäll, 2017). Ett pseudoteam kännetecknas av en konstellation som säger sig arbeta i ett team/grupp men som inte riktigt lever upp till teamets definierade egenskaper såsom att de; uppfattar sig själv och av andra som ett team, gruppen har ett gemensamt syfte och mål, de uppfattar att de har ett ömsesidigt beroende av varandra och att gruppen kommunicerar regelbundet med varandra för att utveckla det gemensamma arbetet (Söderfjäll, 2017)

För att få en väl fungerande grupp så krävs gott ledarskap. Ledaren kan i sig påverka gruppens utveckling genom att styra, stödja eller samverka med gruppen beroende på var de befinner sig i sin utveckling (Wheelan, 2016). För att bli ett effektivt team krävs det först att vara ett team. När en grupp blir ett team händer något enastående menar Wheelan (2016) då känns inte arbetat som en börda och arbetat blir roligt och medlemmarna i det högpresterande teamet känner sig involverade, engagerade och uppskattade (Wheelan, 2016). Enligt Wheelans forskning (IMGD-modell) så behöver gruppen fyra utvecklingsstadier i sin väg mot mognad för att bli ett effektivt team.

Wheelans fyra stadier är (Wheelan, 2016):

1. Tillhörighet & trygghet
2. Opposition & konflikt
3. Tillit & struktur
4. Arbete & produktivitet

Men det är inte alltid bra att ha ett högpresterande team. Ett team måste alltid vara relaterat till den uppgift som gruppen skall lösa och till den kontext som gruppen opererar i. Man måste således alltid skraddarsy uppbyggnaden av ett team (Sjövold, 2018).

## Metod

I denna studie har författarna varit intresserade av att utforska, förstå, beskriva samt att försöka tolka ett fenomen för att skapa en helhetsbild av det.

Vi har tittade på olika metoder som lämpar sig för detta utifrån ett kvalitativt perspektiv. En kvalitativ metod lämpas sig bra om författarna är intresserade av informanternas upplevelser, tankar, känslor, reflektioner, åsikter och annat som rym inom människors livsvärld (Langemar, 2020).

### Val av metod och tillvägagångsätt

Författarna valde en kvalitativ forskningsansats. Metoden som valdes innebär att genomföra en kvalitativ intervjustudie. För att kunna svara på frågorna så användes semistrukturerade intervjuer med totalt nio informanter. Vi använde oss av en intervjuguide som stöd vid varje intervju, se (Bilaga 1).

### Urval

För att få en kvalitativ representativitet i urvalet utgjordes det av informanter med erfarenhet av grupper och ledarskap på olika nivåer i sina organisationer. Urvalet utgjordes av män och kvinnor i denna position. Författarna inledde sökandet med ett bekvämlighetsurval i sina egna nätverk. Genom att söka i nätverken och vidare bland kontakter kunde ett i stora delar handplockat urval göras. I det här fallet ett urval som kunde ge ett material med relevanta kvalitativa egenskaper kring tillit, förtroende, grupp och ledarskap.

### Intervjuer

Intervjuerna var ca 45 min långa och hölls som ett fysiskt möte på de av informanterna föredragen plats eller vid behov även digitalt. Intervjuerna spelades in och transkriberades i sin helhet inklusive pauser, skratt etc för att ge ett så fullständigt grundmaterial som möjligt. Frågorna utgick från teori på så sätt att begrepp och underbegrepp/kriterier kring tillit och förtroende ingick. Intervjun hölls såpass öppen att det huvudsakligen gavs utrymme för informantens egna sätt att tala kring och kategorisera begrepp som tillit, förtroende och effektiva grupper.

## Analysmetod

Det transkriberade materialet lästes igenom flera gånger för att skapa en generell och fördjupad bild av helheten. Det är mot denna helhet som den fortsatta analysen skedde. Den induktiva ansatsen är viktig för att tolkningar och slutsatser ska komma från en förståelse av informanternas subjektiva upplevelser snarare än en teoristyrd tolkning utifrån färdiga kategorier.

Analysen är baserad på en tematisk analys enligt Hayes så som den beskrivs av Pia Langemar (2008). Basmetoden är en induktiv TA med deduktiva inslag genom teman som kommer av syfte och intervjufrågor. Langemar (2008) menar att det är vanligt och lämpligt att kombinera teman som följer av den förutbestämda inriktningen med empiristyrda teman som kommer ifrån det insamlade materialet (Langemar, 2020)

## Analys:

1. De inspelade intervjuerna transkriberades till text. Texterna lästes i sin helhet för att ge en god översyn av materialet.
2. Texterna delades upp och sorterades utifrån teman och nyckelord med bas i syfte och frågeställningar. Tillit och förtroende, ledarskap, grupp.
3. Ur de transkriberade texterna och ur det sorterade materialet togs nya kategorier och teman ut. Dessa kategorier kom då från det transkriberade materialet och från informanternas egna svar och tankar vilket blev den empiristyrda delen av den tematiska analysen. Dessa kategorier visade hur informanterna själva tänker och talar kring förtroende och tillit.
4. Teman användes för en ny genomläsning för att hitta det som hörde till respektive tema.
5. Materialet under varje tema sammanfattades och exemplifierades ibland med citat för att skapa en sammanhållen bild med olika nyanser.
6. Där det var lämpligt fördjupades resultatet med att kopplas till teori.

## Validitet

Med validitet i en kvalitativ metod brukar man mena sådana saker som kvalitet, trovärdighet och meningsfullhet vilket är det samma som undersökningens vetenskapliga värde (Langemar, 2020). Författarna har i denna studie försökt hålla en

öppenhet och distans till materialet samt reflekterat och systematiskt analyserat för att upprätthålla en kvalitativ validitet i denna studie.

## **Etiska aspekter**

Vi har efterföljt Vetenskapsrådets (Vetenskapsrådet, 2017) forskningsetiska regler innefattar informationskravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet samt nyttjandekravet. Deltagarna tillfrågades om de var intresserade av att medverka i studien. Inför intervjun informerades de skriftligt se bilaga 4. Deltagarna i studien informerades före och vid tidpunkten för intervjun om att deras deltagande är frivilligt och konfidentiellt. De informeras också om att de kunde dra sig ur studien eller välja att inte svara på någon fråga när som helst och utan motivering och att den information som kommer att förmedlas till författarna skall hanteras så att ingen deltagare kan identifieras. Författarna erhöll muntlig alt skriftligt samtycke för intervjuerna. För att säkerställa anonymitet och sekretess anonymiserades transkriberingen. Intervjumaterial användes enbart av författarna som underlag till bearbetning av resultatet och dess analys. Deltagarna i studien informerades också om att materialet utifrån intervjuerna kommer att användas i en C-uppsats.

## **Förväntade resultat**

Ett förväntat resultat är att det finns en relation mellan tillit/förtroende och en väl fungerande grupp. Att det påverkar hur gruppen tar sig an uppgifter och löser uppgifter och att det påverkar hur både ledare och övriga gruppers välmående.

## Resultat

I resultatdelen så utgår vi från de teoretiska referensramarna; tillit/förtroende, psykologisk trygghet, ledarskap och grupp. I den senare delen tar vi upp de teman som uppkommit i vår tematiska analys utöver ovan nämnda teman. I arbetet med att sortera och strukturera data från intervjuerna användes en variant på verktyget tematisk analys för att se empiristyrda teman i materialet (se tabell 1)

**Tabell 1.**

<i>Teman från tematiska analysen</i>	
Teoretisk referensram	Empiristyrda teman
Tillit/förtroende	Tid
Psykologisk trygghet	Känslor
Ledarskap	Sårbarhet
Grupp	Själv tillit/anknytning
	Tillit-kontroll
	Kommunikation
	Relation
	Person
	Egenskap

## Tillit och förtroende

*”Trygg arbetsplats – kunna vara sig själv, säga vad man tycker, kunna ge feedback”.*

De flesta av informanterna redogjorde kring behovet av förtroende och tillit och vad det gör med individen. Man vill ha en arbetsplats som är trygg som är trygg och tillitsfull för att på ett bättre sätt kunna prestera och kunna vara sig själv.

När informanterna pratar om tillit och förtroende så menar dessa att tillit och förtroende finns varje dag. Det är när det inte finns tillit som individen stannar upp. Det var också tydligt att individen vet om när det finns förtroende och tillit och när förtroende och tilliten inte existerar eller det är svagt. Det sistnämnda blir ännu mer tydligt för individen.

Det finns beteenden som både främjar och hindrar att tillit skall uppstå. Ur intervjuerna tog vi fram det som de tyckte vad viktigast avseende det som hindrar och det som främjar tillit.

**Tabell 2.**

<i>Vad främjar och vad hindrar tillit?</i>	
Främjande	Hindrande
Ärlig	Att man inte är ärlig
Transparent/öppen/rak	Ej transparent
Det är ok att göra misstag	Undanhållen information
En kultur där man vågar blotta sig	Rädslor och otrygghet
Att vara delaktig/inkludering	Att man inte låter alla vara delaktiga
Att uppleva att andra lyssnar	Att ej bli lyssnad på
Ärlig feedback	Säger saker man inte menar
Våga vara personlig	Ytlig
Att våga visa sig sårbar	Att känna att man inte kan

*”Det viktigaste som kommer med förtroende i ett team är att människor är mer öppna, de är mer transparenta och du vet att någon ’har din rygg.’”*

Det som främjar tillit handlar om att vara ärlig, öppen och rak. Att individen vågar vara personlig, våga stå för det hen säger och uttrycker samt att visa sig sårbar. Att individen i ett sådant sammanhang kan vara sig själv och känna att någon tar emot dig om du ramlar. Men om inte tillit finns så händer något. Då får man ibland börja om det finns möjlighet att återbygga tilliten.

*”Det bränns lite i ändarna om tilliten och förtroende inte funkar. Då får man backa bandet lite och börja om igen”.*

För att tillit skall uppstå så krävs det att någon gör en insats, att våga ta första steget. En av informanterna beskriver ett sådant skeende mellan att *inte* känna tillit till att *börja* känna tillit. Det visar på de beteenden som krävdes för att förändringen skulle kunna äga rum:

*”Det var en person som jag inte hade förtroende för egentligen. Jag var sjuk och då fick jag några sms men frågor kring mitt mående och så. Jag tänkte först att hen bara följde något protokoll eller ledarmanual. Efter några sms och samtal började jag ana att det kanske fanns ett uns av äkthet i detta vilket gjorde att jag började öppna upp mig själv. Det har då blivit en bättre relation med den personen. Hon kanske är en av dem som jag känner är kärntruppen. Personen började bli lite privat och personlig och hen öppnade upp. Hen började, ge till mig. Är inte lika rädd för vederbörande längre”.*

Några av informanterna pratade om att det finns en tendens till att ge förtroende om man har förtroende och att ge tillit om man har tillit. Men vem vågar att ta första steget? För att ta det första steget krävs mod och tillräcklig trygghet.

## **Psykologisk trygghet**

Ordet trygghet kommer upp i alla intervjuer. För att tillit skall uppstå så måste tillräcklig mängd trygghet existera.

*”För att jag skall känna tillit måste det vara en person som jag känner trygg med, som lyssnar på en, är sig själva. Som är trygga i sig själva.”*

Flertalet av informanterna kände att om det fanns tillräcklig trygghet så fanns det möjlighet att kunna uppvisa tillit och fanns inte den där tryggheten så krävdes det mycket mer av den enskilde individen för att kunna ge förtroende. Känner individen att den upplever trygghet menar man att då mår man som bäst och kan prestera på ett bättre sätt utifrån sina förutsättningar säger någon.

En annan uttrycker att trygghet innebär att man har möjligheten att känna att man kan vara sig själv, att våga vara sig själv. Det finns en relation mellan tillit och trygghet: *”Tillit är mer kopplat till trygghetskänsla för mig”.*

## **Ledarskap**

Det råder en samstämmighet bland de som är ledare och de som inte är ledare hos informanterna gällande vad som är främjande respektive hindrande ledarskapsbeteende. För vad som är gynnsamma beteenden för att tillit och förtroende



skall uppstå. I exemplen kring när man känt förtroende och inte känt förtroende blev detta tydligt.

*”Den bästa chefen jag känt hundra procent tillit och hundra procent förtroende för hennes kompetens. Hon var så mänsklig. Inga höga hästar. Öppen med sitt privatliv. Berättade att hon gjort och gjorde fel. Det är den enda där jag känt hundra procent tillit och förtroende hon är min förebild”*

Utifrån intervjuerna tog vi fram en tabell som beskriver vad informanterna uttryckte kring ledarskapsbeteenden som främjar respektive hindrar tillit och förtroende.

**Tabell 3.**

---

*Ledarskapsbeteenden som påverkar tillit/förtroende*

---

Främjande	Hindrande
Tydlig	Otydlig
Lyhörd	Kontrollerar
Ärlig	Säger inte som det är
Äkta	Backstabbar
Litar på - visar tillit och förtroende	Misstror
Viljan att vara sårbar	Ger för mycket frihet ger vilsenhet
Viljan att vara personlig & mänsklig	Åsidosätter
Vågar visa sina fel och brister	Viker undan
Gör bort sig	Pratar negativt om olika personer
Känna nyfikenhet	Känsla är man inte känner sig inte viktig
Stötta och uppmuntrar /sätter ramar	Ger för svåra uppgifter
Få andra att testa sina gränser	Nedtryckande
Ger feedback	Undviker konfrontation

---

Som ledare behöver man vara mänsklig och personlig. Var en aktivt lyssnade person och vara närvarande så mycket som möjligt. Att inte vika undan utan vara där, fysiskt närvarande och inte ducka för några frågor och ha modet att våga konfrontera och ge feedback på ett bra sätt:

*”Du behöver våga lägga dig i, våga gå framför men också våga gå bakom”.*

Som ledare måste du våga att ”stage-diva” i din grupp. Att lita på din grupp för då släpper du loss gruppens gemensamma krafter.

*”Vågar du lita på gruppen riskerar du att det går åt skogen Litar du så ger det en helt annan styrka till gruppen”.*

*”Det är jätteviktigt med en ledares påverkan. Det ligger mycket på den som leder för att skapa det klimatet. Att göra det genom att själv visa tillit och förtroende för gruppen”.*

Informanternas berättelser i intervjuerna präglas av ledaren behöver får individen att känna sig kompetent och betydelsefull. Då känner man sig som människa trygg och har en större förmåga att kunna ge tillit och känna tillit. Ledaren behöver på detta sätt gå före gruppen när det gäller tillit. Upplever gruppen tillit på detta sätt så får gruppen positivt laddade känslor. Vi känner oss trygga, känner mod, vi blir positiva och varma.

De som informanterna uttrycker som hindrande beteenden för tillit är beteenden som kan vara kontrollerande, säger inte som det är, talar illa om andra, tar inte i saker är otydlig osv så finns inte möjlighet för att tillräcklig tillit och trygghet skall uppstå.

Vi upplever att de som leder har en bristfällig kunskap kring de verktyg som finns för att kunna skapa tillit och förtroende. En del har det inbyggt i sitt DNA medan och en del har inte kunskapen.

## **Grupp**

*”Tillit är extremt viktig för att kunna vara kreativ i grupp. Extremt viktigt för oss människor överlag. För vår verksamhet superviktigt för att vi skall våga komma på nya tankar, nya idéer, testa nya saker, våga kasta upp idéer som inte testats innan inför andra. Lita på gruppen som vi gör det med annars blir det platt. Och kan de ha tillit till mig och jag kan och vi kan ha förtroende för varandra så har vi det mycket lättare att bygga framgångsrik kultur och bolag”.*

Det finns genomgående i intervjuerna att informanterna pratar om betydelsen av tillit i gruppen för att prestationen skall bli så bra som möjligt. De är också öppna med att det påverkar motivationen, lusten, modet, individens välmående och glädjen på arbetsplatsen.

*”Du kan prestera mycket mycket mer jämfört med en grupp som inte har tillit”.*

Känner man tillit och så har man mer mod, mot att testa nytt, mod att våga säga vad man tycker. Informanterna känner tydligt tillit på den stämning som finns och man uppfattar också det på det sättet hur man är och möter varandra i gruppen. På samma sätt så känner individen att om det inte finns tillit och förtroende så är det lätt att identifiera. Känner man inte tillit så känner man sig inte motiverad, rädsla för att misslyckas som hämmar kreativitet, vågar inte testa nya saker. Det inverkar negativt på gruppens prestationer.

## **Tid**

*”Tid påverkar. Byggs inte upp på några sekunder. Är noggrann hur jag väljer. Måste vara samma etiska kompass. Inte tar jobbet för så stort allvar att de har distans. Sedan väljer jag ut några som jag tror att jag kan känna tillit inför. Besviken på mig själv och den andra om det visar sig att jag har fel. Då hamnar den i blackbox life-out!”*

Tid tycks vara en viktig faktor för att skapa förtroende. Det beskrivs hur ledare kan behöva upp till 6 månader för att skapa förtroende för en grupp. Att det generellt tar tid med att bygga förtroende. Genom tidsperspektivet förstår man att det behövs många situationer i vilket förtroende bevisas eller skapas för att det ska uppstå. Det kan handla om att det ges många tillfällen att märka att en person håller vad den lovar eller att det uppstår många olika situationer i vilket förtroende och tillit kan bevisas. Det kan handla om att en chef visar att den stöttar gruppen uppåt i organisationen. Att chefen stöttar i svåra situationer. Tid kan också vara kopplat till ett annat tema som rör att en del av tilliten tycks kopplad till att människor släpper lite på sina yrkesroller och är mer människor. Över tid tycks människor släppa lite på garden och visa mer av sig själva. Ett naturligt sätt i hur relationer utvecklas.

Ett omvänt tidsperspektiv finns också nämligen ögonblicket. En typ av grundläggande förtroende kan finnas på plats redan i första ögonblicket vid mötet med en ny människa. Det beskrivs hur förtroendet kan skapas eller raseras på ett ögonblick. Ett etablerat förtroende kan sedan påverkas över tid, stärkas eller försvagas.

Ett tidsperspektiv är att förtroende skapas genom att man ger av sin tid. Ett exempel var hur en chef samlade alla i arbetsgruppen för ett möte och sen var nöjd med

det. En annan ledare försökte lära av det, i syfte att skapa ett starkare förtroende, och tog sig tiden att ha ett enskilt möte med alla i arbetsgruppen. Genom att investera eller ge tid skapades ett starkt förtroende och tillit i relationen vilket också fick effekter på teamet som helhet.

En annan aspekt på tillit och tid är snabb tillit som bland annat krävs för tillfälliga grupper i arbetslivet. Det är ju mer och mer vanligt med tillfälligt sammansatta projektgrupper för olika arbetsuppgifter, Det finns inte så mycket forskning kring hur snabb tillit uppstår.

## Känslor

Under intervjuerna med informanterna kring frågorna som rörde tillit och förtroende så upplevde vi en påtaglig känslomhet kring dessa ämnen. Vi kände att dessa frågor berörde på olika sätt. Det var också tydligt att just känslor påverkar hur individerna agerar under olika förutsättningar baserat på deras känslor.

**Tabell 4.**

*Upplevda känslor kring tillit & ej tillit*

Vid upplevd tillit	Vi ej upplevd tillit
Trygg	Otrygghet
Mod	Rädsla
Positiv	Misstro
Varm	Skamfull
Glad	Skuld
Skön känsla - go känsla	Osäker
Jag slappnar av	Ledsen
Lätt	Arg/irriterad
Kraft	Varm, svettig
Trygg	Känslan av litenhet

Känner vi oss inte accepterade eller kompetenta så uppstår istället en känsla av rädsla, otrygghet, osäkerhet, känsla av litenhet, ibland även skamkänslor och total tomhet. Båda dessa har uppkommit under intervjuerna och påverkar möjligheten till att skapa förtroende och tillit. Enligt affektteorin så utgör våra affekter och känslor den främsta drivkraften bakom vårt agerande. De driver på oss att söka förändring men de håller också tillbaka när situationen blir farlig för oss tillbakahållande (Lundin & Lallo,

2019). Det som framgår i intervjuerna är att rädslorna, som är den mest frekvent nämnda negativa affekten i intervjuerna medför att vi inte vågar vara oss själva och att vi lägger band på oss själva. De positiva affekterna verkar pådrivande medan de negativa affekterna verkar tillbakahållande.

## **Sårbarhet**

*”Tillit, att man törs...ja, blotta sina svaga sidor och inte behöva hålla upp någon fasad”.*

Informanterna pratar om att våga blotta sig, våga göra bort sig, våga vara sig själv, våga erkänna sina misstag att just det öppnar upp för tillit.

*”Svenska ordet sårbar är lite svårt. Det är själva ordet sår sårbar. Det är väl att göra sig sårbar. På något sätt göra sig försvarslös. Gillar det engelska begreppet mer, dismantle, ta av dig rustningen”.*

Det var tydligt att det finns en vilja att kunna vara sårbar och vara sig själv i mötet med andra människor. Att inte behöva spela en roll eller ta på sig en rustning. Det finns en längtan att känna att man duger som man är.

*”Känna att man duger. Svårt att bli sårbar om man inte är det. Kanske måste ha med sig det i sin DNA”.*

Samtidigt kräver det att man har tillräckligt mod och känner sig tillräckligt trygg för att visa upp sig själv.

## **Själv tillit och anknytning**

*”Skulle nog säga att jag inte har så stor själv tillit. Skulle inte säga att det är därför som det uppstår tillit utan mer viljan. Viljan att vara sårbar är viktigare än att vara det”.*

*”Just nu är jag i en period där jag hela tiden lär mig nytt och då är det svårt att känna tillit till sig själv. Att våga förlora någonting, roll, relation och i det våga visa sig sårbar. Att lita på motparten, gruppens förmåga”.*

Processen kring sin egen själv tillit varierar med tiden. En del uttryckte att det hade att göra med självförtroende men kanske framförallt självkänsla. De dagar som

personen hade bättre självkänsla uttryckte de att de har större möjlighet att våga upp sig och våga ge tillit.

*”Jag har bra självförtroende så jag vågar blotta mig. Hade jag haft ännu bättre självförtroende så hade jag nog öppnat mig för de jag inte har förtroende på jobbet. För att se vad som händer. Men man måste orka också”.*

Det resonerades kring att kunna knyta an till andra. Några såg det som att man nog behöver en positiv människosyn för att ha lättare att knyta an till andra människor. Tror att man måste ha en positiv inställning till att människan, att människan är god. Andra pratade om att det kanske har med uppväxten att göra eller att det kretsar kring sin egen personlighet.

## **Tillit – Kontroll**

*”Har du lätt för att ge förtroende? Både ja och nej. Jag jobbar med det. Jag har ett stort kontrollbehov. När man inte känner tillit är behovet större av kontroll. Samma mekanism vid förtroende”.*

Kontroll tycks stå i ett motsatsförhållande till tillit. En ledare som saknar tillit för sin arbetsgrupp känner ofta ett behov att gå in och styra i större utsträckning. Det blir ett kontrollbehov som antingen finns innan ett förtroende är uppbyggt eller uppstår för att tilliten har försvunnit. Det tycks som att kopplingen mellan kontroll och tillit är som störst när det finns en väldigt tydlig målsättning för gruppen eller om ledaren i sin tur har ett uppdrag uppifrån.

Då måste jag vara inne och korrigera ibland, för att jag känner att alla måste vara med på vårt uppdrag. Så det går inte alltid att känna tillit och förtroende för alla i ett arbetslag utan man måste hålla koll lite att alla är med på banan.

Har det etablerats en tillitsfull relation minskar behovet att kontrollera. När ett förtroende sviks minskar tilliten varvid behovet att kontrollera istället ökar. Det beskrivs också att ett sätt att bygga förtroende i en grupp är när en ledare ger ifrån sig ansvar och öppet kan släppa kontroll över en viss fråga eller uppgift. Att ledaren lämnar över ansvar, och därmed kontroll, visar att ledaren har tillit för den anställde. Den anställde upplever då ett stort förtroende både för situationen, ledaren och en ökad tillit till sin egen förmåga.

Det går att se ett omvänt förhållande när det kommer till aktivt förtroendeskapande. Här beskriver informanter hur de har en aktiv strategi att skapa förtroendefulla relationer med kolleger och att de därmed tar kontrollen över skapandet av relationer istället för att låta relationerna och förtroendet uppstå av sig självt.

Kontroll som relaterat till starkare förtroende kan också ses i synen på grupper och ledarskap. I en grupp som fungerar dåligt och som upplevs uppdelad i subgrupper och människor som inte samarbetar anses ibland egenskaper hos ledaren vara orsak. Svaga ledare som inte tar kontroll över situationen får då bära ansvaret för gruppens funktion. Sammantaget tycks det ändå som att kontrollbehovet i första hand beskrivs som en slags motsats till förtroende och tillit.

## **Relation**

Ett tema i intervjuerna är att förtroende och tillit beskrivs i termer av avstånd och relation till andra människor. En person beskriver en aktiv strategi för att skapa förtroende hos kolleger genom att närma sig dem. Det är dels en tankemässig strategi dels en konkret fysisk. Genom att gå in i andras kontor, se till att stå nära dem och inte nöja sig med mail, att stanna till och föra ett samtal nära i en korridor upplevs en effektiv förtroendefull relation skapas.

I samma tema kategoriseras hur en chef som är närmare i hierarkin eller organisatoriskt har lättare att få förtroende. För en chef högre upp som kanske sitter på ett annat kontor eller inte har lika mycket direkt kontakt med en grupp kan det vara riktigt svårt att etablera ett förtroende och få med sig en hel arbetsgrupp. Dessa relationer och hur de relaterar just till förtroende och tillit beskrivs ofta i termer av avstånd och närhet, att närma sig eller hålla ifrån sig. Det blir därmed nästan en slags geografiska termer på den interpersonella sfären.

## **Person**

Genom intervjuerna är ett genomgående tema hur man förhåller sig till andra baserat på hur de är som personer. Det handlar om iakttagelser och tankar mellan hur personligt folk beter sig till hur de är som människor. Genomgående är att för att förtroende ska uppstå, och som ett tecken på förtroende, så ska människor verka ärliga och autentiska. En informant beskriver det som att förtroendet uppstår när en ledare släpper sin yrkesroll och vågar vara sig själv. Det visar sig både i ett mer avslappnat kommunikativt mönster och ett mer personligt och direkt tilltal. Sammantaget att personen verkar mer naturlig.

Det uppstår funderingar och tankar hos vissa kring skillnader mellan förtroende och tillit. Förtroendet kopplas mer till yrkeskompetens vilket kan finnas även utan tillit. Tillit kopplas till en mer mänsklig dimension och kan kännetecknas av att informanterna säger sig kunna berätta något personligt och vara trygga i att det inte berättas vidare. Även om det framgår att det upplevs som att det går att bortse från att man är olika som människor när det yrkesmässiga förtroendet etableras så tas det ändå upp som en faktor. Det att en människa som person, antingen i egenskaper eller liknande bakgrund, upplevs likna en själv ger inte automatiskt större tillit men beskrivs som en enklare väg in i en tillitsfull relation.

Det verkar finnas en viss ambivalens i frågan där en tolkning är att informanterna i praktiken känner större förtroende och tillit för personer som är mer lika dem själva men att de samtidigt känner att det inte borde vara så och att de därmed försöker hålla förtroendefulla relationer även till människor som de inte klickar riktigt med.

## **Egenskap**

Förtroende och tillit ses ibland som en slags färdighet eller metod, något som i första hand är inlärt och kopplat till egna val. Det beskrivs också som något av motsatsen: Människor har en instinkt att skapa förtroende och söker konstant efter information för att stärka eller bryta ner det initiala förtroendet.

Förtroende kan byggas upp eller rivas ned och då ges den person som är orsaken en slags möjlighet att påverka. Det finns ett slags val och man kan tala om en förmåga att skapa förtroende som man kan bli bättre på eller genom ex slarv eller lathet inte utföra på rätt sätt.

Det omvända perspektivet, att förtroendeskapandet är något mer fixerat i individen, nästan som en personlighetsegenskap visas ex av en informant som beskriver en tidigare arbetssituation med en chef som verkligen misslyckades med att skapa förtroende. Orsaken var att chefen ansågs vara ”en sån som inte borde jobba med människor” och därmed i sig själv inte vara lämplig som chef och inte bra på att skapa förtroende. Det gick vidare nästan att se det redan hos barn om de skulle ha lätt för de bitarna eller svårt. Under temat egenskap utkristalliserar sig ett slags motsatspar där förtroendeskapande kan vara antingen en fixerad personlighetsegenskap eller en färdighet som går att bli bättre på. Där individen anses ha möjlighet att bli bättre blir förtroendeskapandet också kopplat till att det går att ha bättre eller sämre dagar och att



det i någon mån blir ett val att skapa eller inte skapa förtroende, åtminstone ett val att försöka.

## **Kommunikation**

Förtroende skapas och upprätthålls genom kommunikation. Det kan vara att man ser det rent praktiskt: människor interagerar genom olika kommunikationsformer som fysiska möten, videomöten telefonsamtal etc. Men det handlar också om hur kommunikationen sker med avseende på t.ex. stil och tilltal.

Ett direkt nästan beordrande tilltal ses som ett tecken på lågt förtroende. För att förtroende ska uppstå krävs en dialog istället för monolog. Dialogen kan ske genom att en ledare frågar efter råd eller intresserar sig för de andras åsikter eller input. Det kan också ske ett dialogiskt samspel vad gäller ansvar där en ledare visar förtroende för en person genom att ge en ansvarsfull arbetsuppgift. Den personen i sin tur får då förtroende för ledaren och kan bevisa och stärka förtroendet genom att leverera vad gäller uppgiften men också i kommunikationen berätta att det uppskattas.

Kommunikation som tema innefattar också feed-back och människors behov att bli bekräftade. En informant berättar om en svår och tung arbetssituation med sjukskrivna kolleger. Resultatet blev att hon fick dra ett tungt lass själv. Chefen hade gått förbi hennes arbetsställe utan att gå in och säga något. Det enda som hade behövts var ”att säga bra jobbat eller nåt sånt.” På ett möte senare gavs nya arbetsuppgifter och den tidigare situationen nämndes inte ens. Den anställde valde då att säga upp sig dagen efter. Betydelsen av bekräftande kommunikation för den personen framstår som stark vilket också går igen i andra personers berättelser.

## Diskussion

### Metodologisk diskussion

För att svara på syfte och frågeställningar genomfördes en kvalitativ intervjustudie. Vi tycker att detta metodval passade bra för studiens syfte är att utforska hur förtroende och tillit påverkar individen och gruppen. Intervjuerna gjordes utifrån en semistrukturerad intervjumall med fyra frågeområden som intervjupersonerna fick svara på och öppet resonera kring.

Alla samtal spelades in, transkriberades och analyserades. Detta var en ganska tidskrävande uppgift. Vi valde både en teoretisk tematisk analys och en induktiv tematisk analys för studien. Med facit i hand så kanske vi hade valt att göra en helt induktiv analys för att inte kännas oss för styrda vid intervjutillfället.

Det var ett medvetet val att inte vara för strikt, då målet var att utforska hur respondenterna uppfattade och reflekterade över begreppen tillit och förtroende. Ett av alternativen skulle kunna vara att genomföra intervjuerna med en mer strukturerad och detaljerad intervjumall. Risken med detta hade då kunnat ha varit att värdefull information kring utforskandet av svaren och deras olika perspektiv gått förlorat.

Ett annat alternativt skulle också kunna vara en kvantitativ enkätstudie vilket vi såg som begränsande ur ett utforskade syftet. Då hade nyanserna och det öppet reflekterande gått förlorat. Intervjuerna med respondenterna fick röra sig väldigt fritt vilket gjorde att vi emellanåt halkade in på sidospår som inte riktigt hörde till ämnet.

Vårt urval av antalet informanter utgjordes begränsades av omfattningen på studien och den begränsade tidsramen. Det visade sig också svårt att rekrytera informanter under denna tid. Totalt så rekryterades 9 informanter för studien. De kom från helt olika branscher men också från helt olika positioner i deras bolag och organisationer. Av dessa 9 var 6 chefer och från andra befattningar vilket kan ses som en styrka för studien. Samtidigt kan det kan vara en svaghet då det kan ses som ett begränsat antal personer totalt. Vi anser att alla informanterna var insatta i de frågeställningar som togs upp vid intervjuerna. En styrka i studien var att det var lätt att hitta teman utifrån informanternas resonering kring de olika frågeställningarna. Vi uppfattade det som en bred samstämmighet i informanternas svar. Detta tyder på en god validitet i studien.

## Sammanfattning av våra slutsatser

Utifrån de intervjuerna som gjordes och den analysen som sedan utfördes så utkristalliserade sig nio teman utöver de fyra teman (tillit/förtroende, psykologisk trygghet, ledarskap, grupp) som redan fanns i den teoretiska referensramen. De teman som vi fann i intervjuerna var: tid, känslor, sårbarhet, självtillit/anknytning, tillit-kontroll, relation, kommunikation, person och egenskap. Det var de teman som uppkom och reflekterades kring när det gällde begreppen förtroende och tillit.

### Frågeställning 1. Vad innebär tillit och förtroende för individen?

Det som främjar tillit är just att vara äkta som människa, kunna vara personlig och anpassa sig till sin omgivning. Trygghet behöver på något sätt finnas för att förtroende och tillit skall uppstå. De går hand i hand. Vårt resultat visade på att det som främjar tillit är att man är; transparent/öppen/rak, att individen upplever att andra lyssnar, att man vågar vara personlig och att våga visa sig sårbar. Det som hindrar tillit enligt vårt resultat är; att man inte är ärlig, att det rädsor och otrygghet hindrar och att individen inte känner sig lyssnad på.

### Frågeställning 2. Hur tänker människor kring förtroende och tillit på sina arbetsplatser?

Svaret utgörs i första hand av de teman som framkommer av den empiristyrda delen av den tematiska analysen: tid, känslor, sårbarhet, självtillit/anknytning, tillit-kontroll, relation, kommunikation, person samt gemenskap. Utöver det vad människor kopplar till kategorierna förtroende/tillit, ledarskap, grupp och psykologisk trygghet.

Människor tänker att det är viktigt för hur de själva fungerar och trivs på sina arbetsplatser samt hur relationer mellan ledare och grupper fungerar. De tänker kring vikten av att bli sedda och bekräftade, hur förtroendet är kopplat till mänskliga relationer och vad som kan förstärka eller försvaga förtroende och tillit.

### Frågeställning 3. Vad innebär tillit och förtroende för utvecklandet av väl fungerande grupper?

Tillit och förtroende är viktigt för utvecklandet av väl fungerande grupper utifrån flera aspekter. De enskilda individerna blir tryggare i sig själva och i förhållande till varandra, människor vågar vara sig själva vilket i sig skapar ännu större tillit. När ledare och andra gruppmedlemmar sänker garden och går ur sina yrkesroller blir de mänskligare och personligare. Då blir det en mer direkt kommunikation som känns ärligare men som också är effektivare. En sämre fungerande grupp beskrivs ofta som

uppdelad i mindre grupper där medlemmarna i huvudsak är fokuserade på sina egna mål eller att bevaka subgruppens sociala intressen.

Tillit verkar ha en större effekt på gruppens och organisationens prestationer snarare än på individuella prestationer. Även om det kan uppfattas paradoxalt så är konflikter något positivt för utvecklandet av tillit.

Frågeställning 4. Vad innebär ledarens beteende avseende att skapa tillit/förtroende för gruppens utveckling?

Den effektiva gruppen kopplas till ledarskap eftersom en ledare kan skapa förtroende för sig själv och gruppens målsättningar men också bidra till en enhet i gruppen och tillit mellan gruppmedlemmar. Omvänt kan en icke-fungerande grupp anses bottna i ett dåligt ledarskap. En ledare kan genom att visa förtroende för en gruppmedlem exempelvis genom att ställa genuina frågor eller dela ansvar skapa en större tillit hos individen och gruppen som helhet.

Det framstår som att många ledare har en bristfällig kunskap kring de verktyg som finns för att kunna skapa tillit och förtroende. En del har det inbyggt i sitt DNA medan andra kämpar med att kunna vara bra ledare.

## Oväntade fynd

Ett par informanter tog upp att det inte alltid krävdes förtroende och tillit för att skapa effektiva arbetsgrupper. Det var framför allt när grupper skapades snabbt eller bara var sammansatta för en tillfällig uppgift som det fick mindre betydelse. Det relaterades till att grupper som skulle fortsätta att arbeta var tvungna att bygga förtroende för att vara långsiktig fungerande. Här skulle vi kunna diskutera så kallad snabb tillit (swift trust) när deltagarna i gruppen ännu ej etablerat till men ändå tvingas att arbeta och lösa problem ihop. Och en informant menade att han inte behövde tillit och förtroende i vissa situationer. Det som också verkar finnas i just den situationen är en stor tillit till sig själv i dessa situationer beroende på sina egen erfarenhet.

*”I en akut situation är det inte riktigt lika viktigt med förtroende och tillit. Då måste man bara lösa situationen. Idag är jag inte riktigt lika beroende av personerna eftersom jag många gånger vet vad jag skall göra. Kopplat bort de personer som jag inte har förtroende för i dessa situationer”.*

## Resultatdiskussion

Förtroende och tillit är något som informanterna tänker på och därmed har goda möjligheter att relatera till och prata om. Det beskrivs hur förtroende och tillit är något som är ständigt närvarande i arbetet via upplevelser om sin egen trygghet och förtroende för grupper och ledare. Människor tänker på och reflekterar kring vad som hindrar och främjar tillit. I vår studie framkommer en mänsklig dimension där det som främjar tillit är ärlighet, öppenhet och att vara sig själv. Individer berättar ofta om sin upplevda tillit med olika varianter på att de vågar vara sig själva, visa sig sårbara och känner sig trygga i att göra det. Tillit utgörs av viljan att vara sårbar för en annan individs handlingar (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

Även när det gäller ledarskap är äkthet och ärlighet beteenden som sticker ut för att främja tillit. En ledare som inte visar upp en fasad utan en mer mänsklig och upplevt äkta sida av sig själv skapar en trygghet i situationen och relationen. De andra i en arbetsgrupp känner då ett förtroende och en trygghet i att själva släppa garden och visa sig själva. Det blir ett förtroende och tillitsskapande där ledaren kan vara ett gott föredöme och den som initierar processen.

Studien visar att ledarskap är viktigt för att gruppen skall utveckla tillit och bli en mer väl fungerande grupp. Det som informanterna uttrycker är att ledaren behöver ha tillräcklig kunskap, vara äkta, ärlig, sårbar och tydlig för att förtroende för ledaren skall uppstå. Det går också i linje med det som finns i forskningen. För att tillit till ledaren skall uppstå behöver medarbetaren uppleva att ledaren har en hög kompetens, integritet samt att ledaren är välvilligt inställd till medarbetaren (Fors Brandebo, 2021).

Ser vi till de beteenden som främjar tillit och förtroende så utgörs de av utvecklande ledarskapsstilar enligt försvarshögskolans ledarskapsmodell. De som innebär ett utvecklande ledarskap är samma beteenden som man förväntar sig av sina arbetskollegor för att just känna tillit och förtroende. Då är agerar ledaren som föredöme, handlar autentiskt, handlar med personlig omtanke samt inspirerar, och uppmuntrar till delaktighet och kreativitet (Larsson et. al 2018). De är också så att ledaren använder sig av nödvändiga konventionella beteenden att träda in när det behövs. Ledarskapsmodellen handlar om att ha en högre frekvens på de utvecklande ledarstilarna. På samma sätt känner vi igen de beteenden som hindrar att tillit och förtroende skall uppstå det vi kallar för destruktiva beteenden där det innebär för mycket kontroll, passivitet, arrogans, falskhet, låt-gå mentalitet, osäker och rörig

(Larsson et. al 2018). Det intressanta här är att det är samma beteende som utvecklar en individ och organisation enligt försvarshögskolan är samma beteenden som utvecklar tillit och förtroende i en grupp.

I en grupp beskriver informanterna hur det går att känna om det finns tillit i gruppen genom sättet människor möter varandra på och genom att känna av stämningen. Genom tilliten så får individerna ett mod att säga vad de tycker och att vara sig själva. Finns det inte tillit och förtroende så märks det också tydligt.

I vår studie så visar den på att det krävs tillit för att få ett väl fungerande grupp. Det är i linje med vad forskningen säger. Tillit är en av de viktigaste byggstenarna för att gruppen skall prestera så bra som möjligt. (Lundin & Lallo, 2019). När gruppen har en tillräckligt hög tillit så kan medarbetarna utveckla ett mod och på så sätt bli mer kreativ och lösningsfokuserad. Det som inte framkom i vår studie var att tillit ger mer till gruppens resultat än till individen som forskningen visar. Tillit verkar ha en större effekt på gruppens och organisationens prestationer snarare än på individuella prestationer (Yukl 2002 citerad i (Fors Brandebo, 2021)). Det som var tydligt i vår studie var att tilliten till ledaren var viktig för att tillit skall uppstå i gruppen. Att ledaren på många sätt måste gå först. Lag med hög tillit till ledaren var mer framgångsrika än lag med låg tillit till ledaren. (Fors Brandebo, 2021). Det kan vi också se i Wheelans (2016) forskning att ledaren måste gå först och skapa en trygghet i gruppen för att tillit och trygghet skall uppstå. Gruppen måste sedan igenom en feedback- och konfliktstadie för att bli mer högpresterande och en mer väl fungerande grupp (Wheelan, 2016). I gruppens utvecklande av tillit så är tillit till ledaren dessutom viktigare än tilliten till lagmedlemmarna (Fors Brandebo, 2021).

Ett tydligt resultat är betydelsen av kontroll. En ledare som inte litar på individer och därmed en arbetsgrupp får ett behov att gå in och kontrollera eftersom de inte är trygga med hur gruppen presterar. I en grupp märker människor tydligt när ledare inte släpper kontrollen vilket tolkas som att det inte finns tillit. Närvaron av ett kontrollbehov hos ledaren är ofta ett tecken på avsaknad av tillit till eller i gruppen där gruppens effektivitet påverkas negativt. Människor som inte känner tillit blir mindre motiverade vilket kan leda till lägre förtroende i en nedåtgående trend. Genom att våga släppa kontrollen och lämna över ansvar till medarbetarna kan en ledare aktivt jobba med att skapa förtroende hos enskilda individer och en tillit i gruppen. Bristande tillit tenderar att locka fram kontrollbehov hos övriga individer vilket leder till minskad

motivation hos den som blir kontrollerad vilket också leder till bristande sammanhållning, felaktigt utnyttjande av resurser samt konflikter (Söderfjäll, 2017).

En av de mer framträdande tankarna hos informanterna är vikten av äkthet. Det finns närliggande begrepp som ärlighet, vara sig själv och öppenhet. En ledare som är äkta skapar förtroende. Ofta tycks tankekedjan vara att den ledare som vågar visa sig själv sätter standarden och då vågar andra också vara ärliga och öppna. De vågar vara mänskliga och blir mer tillåtande även mot andra och mer direkta och öppna i sin kommunikation. På så sätt etableras tillit och förtroende i hela gruppen, mellan alla deltagare, men den initieras av ledaren.

Något kontrasterande är tanken om att för att skapa förtroende måste en person anpassa sig efter de människor som ska ingå i en relation eller grupp. Det gäller att hitta en gemensam nämnare, att visa att man är lika i någon mån. Det skulle kunna ses som en motsats till att vara sig själv: att man ska vara på ett sätt som andra människor trivs med. Slutsatsen måste ändå vara att en viktig aspekt av förtroende och tillit står att finna i relationen mellan att anpassa sig och att vara sig själv. Informanterna i studien tycks inte se det som problematiskt att kombinera dessa tankar. Äktheten kan framkomma även i situationer där man anpassar sig. Kanske kan äktheten kopplas till McCroskeys begrepp karaktär och anpassning till begreppet upplevd omsorg (percieved caring). (Kjeldsen, 2008). Äkthet är en viktig egenskap hos människor för att tillit ska uppstå men det krävs också att personer anpassar sig för att etablera en gemensam plattform för att kommunicera och för att det ska framgå att man vill den andra väl.

Resultatet visade att ibland så finns det inte utrymme för att skapa tillit. Tiden är för knapp för att individen och gruppen skall hinna utarbeta tillitsfulla relationer. Man väljer att börja arbeta tillsammans för att man varken har tiden eller att det inte finns några alternativ.

För att personer som är främlingar för varandra att omedelbart samarbeta effektivt måste de reducera sin inre osäkerhet om de andra personerna genom något som liknar tillit. Man måste agera som om tillit finns eftersom det inte föreligger tidsmässigt utrymme att låta tilliten långsamt växa fram. Man sätter därför igång att agera eftersom det inte finns något val (Larsson, Alvinus, & Ohlsson, 2020). Vad händer då med relationerna i sig? Det borde ju inte utvecklas några speciellt djupa mellanmänskliga relationer utifrån detta? Det som är positivt i djupa tillitsfulla relationer enligt

forskningen såsom (Fors Brandebo, 2021); ökat välmående, högre motivation, trivs bättre på arbetsplatsen, större kunskapsspridning osv. Det vore intressant att jämföra dessa snabba team med snabb tillit och grupper med en med djupgående tillit på dessa parametrar.

Syftet med studien var att undersöka vilken betydelse tillit och förtroende har för individen och gruppen i en arbetssituation och vilken betydelse förtroende har för ledarskap och att arbetsgrupper ska vara välfungerande. Metodvalet att göra en kvalitativ intervjustudie med tematisk analys ger det huvudsakliga resultatet i form av ett antal empiristyrda teman. Det är i stor utsträckning dessa nio teman som kommer att utgöra betydelsen av förtroende och tillit för individen och gruppen. Den öppna ansatsen i frågorna gör att informanterna har haft en god möjlighet att berätta om sina subjektiva upplevelser av förtroende och tillit mot en ram av intervjuguidens frågor. I den mån de kan anses uttala sig om sin egen situation måste det därmed anses som att den subjektiva betydelsen därför är undersökt.

Temana utgörs av fyra teman från syfte/intervjuguide och nio teman från materialet. Det går att fundera kring och problematisera de fyra utgångstemana liksom de nio som hämtats ur materialet. En analys med förutbestämda teman bär med sig en förförståelse som påverkar resultaten. En helt induktiv ansats med endast empiristyrda teman hade undvikit en sådan invändning. Samtidigt kan det rent praktiskt vara svårt att få ett relevant resultat kopplat till ett syfte om intervjun och analysen är helt öppen. Då måste syftet konstant revideras och uppdateras i förhållande till hur resultatet utvecklar sig. För den här undersökningens syfte var det troligtvis av värde att ha en viss riktning både i frågor och den inledande analysen.

De nio empiristyrda temana är framtagna ur ett transkriberat material och det är intressant att fundera på hur materialet hade kunnat struktureras. Är dessa självklara teman eller fanns det andra som bättre hade strukturerat materialet och svarat mot syftet? Att två personer har varit delaktiga i den tematiska analysen stärker någon form av koppling mellan material, teman och syfte. Fler personers samstämmiga tolkning av tema och resultat hade ytterligare stärkt det. Dock går det aldrig att komma ifrån att det i någon mån är subjektiva struktureringar av ett subjektivt material och att allmängiltigheten i en viss uppdelning som bäst kan bli en slags intersubjektiv samstämmighet.



Det kan talas om intern homogenitet och extern heterogenitet när det gäller teman. (Langemar, 2008). Materialet som ingår i ett tema ska vara samstämmigt och olika teman ska inte överlappa varandra. Det går att invända att några teman i studien överlappar varandra. T.ex. ingår tankar om ärlighet och behovet av bekräftelse i fler olika teman vilket skulle tala för att struktureringen i olika teman hade kunnat vara mer precis. Samtidigt är det svårt att tänka sig att teman skulle ha helt vattentäta skott mellan sig med tanke på att materialet rör människor som tänker fritt kring sina subjektiva upplevelser. Tankar och uttalanden har ofta fler bottnar och människor kan mena olika saker med ungefär samma ord.

## **Framtida forskning/frågor**

Denna studie skrapar bara lite på ytan av området, det finns många fler belysningar av tillit och förtroende att studera djupare. Här följer några förslag:

- Kopplingen tillit och psykologisk trygghet skulle vara intressant att titta vidare på. De upplevs lika på så sätt att det krävs ungefär samma beteenden för att det skall uppstå. I kontakt med en forskare på försvarshögskolan så visade det sig att de hade tittat på tillit och trygghet i en enkätstudie och då visade de ungefär på samma resultat varför man då inte valde att ta med psykologisk trygghet eftersom det var ett liknande resultat.
- En annan intressant aspekt är tillit och känslor. I våra intervjuer upplevde vi att informanterna blev tydligt känslolösa när de fick reflektera och resonera kring begreppen tillit/förtroende och känslor. Det kan vara intressant att fördjupa sig i detta då dessa känslor påverkar både tankar och handlingar. Handlingar och tankar kan ju på så sätt blockera möjligheten att just skapa tillit?
- När vi nu lever i ett samhälle där ännu mer av arbetet sker via videokonferenser. Hur påverkar det vår möjlighet att skapa tillit i arbetsgrupper?
- En annan sak som sker i samhället är att vi arbetar mer och mer i projekt där arbetsgrupper sätts ihop för relativt snabba projekt. Hur påverkas tilliten där och hur skapas tillit i denna typ av grupper?
- I många av de snabba team och projektgrupper som bildas idag så krävs så kallad snabb tillit (swift trust). Hur skiljer sig välmående, kunskapspridning, trivsel på arbetsplatsen gentemot team som har utvecklat en mer genomgripande tillit?



## Referenser

- Bennett, J. ,, & Lemoine, J. (2014, may-june). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons, Volume 57, Issue 3*, pp. 311-317.
- Bringelius, L. (. (2021). *Tillit och omdöme - perspektiv på tillitsbaserad styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- de Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2015, Januari 01). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Contingencies, and Qualifiers. *Academy of Management Proceedings, Vol.2015 (1)*, pp. p.14561-14561.
- Delice, F., Rousseau, M., & Feitosa, J. (2019). *Advancing Teams Research: What, When, and How to Measure Team Dynamics Over Time*. Clemson University, United States: Front. Psychol. 10:1324. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01324.
- Dowding, K. (. (2011). *Encyclopedia of power*. SAGE Publications.
- Edmondson, A. (1999, September 1). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44(2)*, pp. 350-383.
- Fors Brandebo, M. (2021). *Tillitsskapande ledarskap - Från teori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Germain, M.-L., & McGuire. (2014). The Role of Swift Trust in Virtual Teams and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources. 2014;16(3):*, pp. 356-370.
- Google. (2021, 10 30). *ReWork*. Retrieved from <https://rework.withgoogle.com>
- Granberg, O., & Wallenholm, H. (2020). *Ledningsgruppen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kjeldsen, J. E. (2008). *Retorik idag: en introduktion till modern retorikteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Langemar, P. (2020). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber.
- Larsson, G., Alvinus, A., & Ohlsson, A. (2020). *Indirekt Ledarskap - Det högre ledarskapets "mjuka" sidor*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2018). *Ledarskapsmodellen. Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundin, J., & Lallo, R. (2019). *Att leda grupper – När resultatet beror på bra teamprestationer*. Lund: Studentlitteratur.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995, Dec 01). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.

New York Times - By Charles Duhigg. (2016, 2 25). *What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (2013, September 16). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393-404.

Söderfjäll, S. (2017). *To team or not to team*. Umeå: Type and tell.

Söderfjäll, S. (2020). *En liten bok om ledningsgrupper*. Umeå: Publit.

Sjövold, E. (2018). *Teamet - Utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Oslo: Liber.

Toivanen, S. (2015). *Framtidens arbetsplatser - Att utveckla hållbara och friska kontor*. Ponsarcus.

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wheeler, S. A. (2016). *Att skapa effektiva team*. Lund: Studentlitteratur.

Wildman, J., Shuffler, L. M., Lazzara, E. H., Fiore, S. M., Burke, C. S., Salas, E., & Garven, S. (2012). Trust Development in Swift Starting Action Teams: A Multilevel Framework. *Group & Organization Management* 37(2), pp. 137–170.

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership quarterly*, Vol.21 (1), pp. 50-63.

## Bilaga I - Intervjuguide

*Intervjuguide beräknad för ca 30–45 minuter.*

### Frågor

1. Kan du beskriva din arbetssituation: Arbetsuppgifter, roller, kolleger, ensamarbete/möten, i vilka situationer kommunicerar/interagerar du med andra. (mejl, videomöten, fysiska möten, informellt vid kaffebryggaren etc.)
2. Hur tänker du kring begreppen förtroende och tillit på arbetsplatsen?
3. Vad tror du det är som påverkar (främjar eller hindrar förtroende/tillit)
4. Vilka beteenden tror du det är som påverkar (främjar eller hindrar förtroende/tillit)
5. Kan du ge ett exempel på när du har känt tillit/inte känt tillit?
6. Kan du ge ett exempel på när du har märkt att du har/inte har förtroende för andra?
7. När andra har/inte har haft förtroende för dig? (hur märker du det?)
8. På vilket sätt tänker du att du har förtroende för andra?
9. Hur tänker du att andra har förtroende för dig?
10. Hur märker du om andra har förtroende för dig?
11. Vad tänker du att det är som gör att du känner förtroende för andra?
12. Vad gör att du känner förtroende för en grupp?
13. Vad tror du tillit/förtroende innebär för en grupp?
14. Kan du ge ett exempel när du tänker att förtroende har påverkat hur gruppen har fungerat.
15. Hur du har fungerat som ledare/i relation till andra?
16. Hur tror du att sårbarhet/tillit hör ihop
17. Något ytterligare jag inte frågat om som du vill ta upp?

## Bilaga II – Informanter

Informant 1 - Projektledare, ”mamma” i bolaget, städare, VD, koncern VD

Informant 2 - Konsult, affärskonsult vad det nu innebär. Hjälpa kunden.

Lösningorienterad relation. Rapporterar till mellancheff/Teamleader

Informant 3 - Försäljningschef, del av ledningsgrupp för Sverigebolaget. Rapporterar till Sverigechef.

Informant 4 - Grundare, delägare VD. Alltiallo och kulturbärare.

Informant 5 - Överläkare akutsjukvård. Växlar operation/IVA. Även ansvarig för en medicinsk gren nationellt.

Informant 6 – Human resource-ansvarig på avdelning inom internationellt tech/underhållningsföretag.

Informant 7 – Rektor

Informant 8 – Partner på svensk gren av amerikansk konsultbyrå. Inriktning juridik.

Informant 9 – Processande jurist, inriktning arbetsrätt.

## Bilaga III – Skriftligt samtycke

### **Skriftligt samtycke via mejl.**

Skriftligt, informerat samtycke till medverkan i intervjustudien med titeln; Hur påverkar förtroende och tillit individen, relationen för att skapa väl fungerande grupper. Jag har informerats om studiens syfte, om hur informationen samlas in, bearbetas och handhas. Jag har även informerats om att mitt deltagande är frivilligt och att jag, när jag vill, kan avbryta min medverkan i studien utan att ange orsak. Jag samtycker härmed till att medverka i denna intervjustudie som handlar om hur förtroende och tillit påverkar individen, relationen för att skapa väl fungerande grupper.

Genom att tacka ja till studien genom att svara på detta mejl så samtycker jag härmed till att medverka i studien.

## Bilaga IV – Informationsbrev

Informationsbrev och förfrågan om medverkan i en intervjustudie, med titeln; Hur påverkar förtroende och tillit individen, relationen för att skapa väl fungerande grupper.

Vi heter Jonas Bjarne och Calle Lagnefors och studerar nu psykologi på grundläggande nivå (C-nivå) vid Linnéuniversitetet i Kalmar. I utbildningen ingår att genomföra en studie, som kommer att presenteras i en skriftlig rapport vid universitetet.

Studiens syfte är att utforska hur förtroende och tillit påverkar individen i relationen till gruppen. Vi vill utforska hur detta påverkar väl fungerande grupper. Deltagandet innebär att en intervju kommer att genomföras via fysiskt möte. Intervjun kommer att spelas in på digitalt. Det inspelade materialet kommer att behandlas konfidentiellt vilket betyder att intervjuerna kommer att avidentifieras och behandlas i enlighet med bestämmelser i sekretesslagen. Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst avbryta.

Har frågor om studien kan du kontakta oss enligt nedan.

Om du accepterar att medverka i studien kommer du att kontaktas per telefon för att bestämma tid för genomförande av intervjun.

Hälsningar

Jonas Bjarne ([jonas.bjarne@gmail.com](mailto:jonas.bjarne@gmail.com)) & Calle Lagnefors ([lagnefors@gmail.com](mailto:lagnefors@gmail.com)).

Handledare: Johan Billsten, [johan.billsten@lnu.se](mailto:johan.billsten@lnu.se)