

Relationer mellom ledare og medarbeidere under förändringsprocesser



BCR3103-1

Bacheloroppgave - Høgskolen Kristiania

Våren 2021

Antal ord: 18 245

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Förord

Denna studie är genomförd som en avslutande uppgift av kandidatexamen i HR och Personalledelse på Høyskolen Kristiania.

I val av tema för vårt avslutande projekt på Høyskolen Kristiania blev det väldigt naturligt att skriva om något som engagerade oss, och samtidigt skriva om det som är dagsaktuellt.

Vår nyfikenhet och undersökning cirkulerar sig runt arbetslivet och hur ledarna påverkar sina medarbetare under osäkra förändringsprocesser. Vi står idag i en stor förändringsprocess i organisationer, där förmågan att skapa tillit och relationer mellan ledare och medarbetare kan vara avgörande. Arbetet med denna uppsats har varit spännande och inte minst lärorik.

Vi önskar först och främst tacka våra informanter för att de hade tid till att ställa upp på intervju i en hektisk vardag på deras organisationer. Tack för all nyttig och rik information som har varit helt avgörande för denna uppsats, och denna kandidatexamen har hjälpt oss enormt mycket med det.

Vi önskar att tacka vår vägledare, Andreas Thon, för kritiska tankar och bra input. Vidare önskar vi också att sända ett stort tack till vår engagerade föreläsare genom tre fina år, Tore Fagernes. Tore var inte vår vägledare, men han var alltid engagerad och villigt med att bidra oss med bra tankar.

Vi vill även tacka våra vänner som ställde upp med korrektur och gav oss feedback på uppsatsen. Avslutningsvis önskar vi att sända ett stort tack till medstudenter och övriga föreläsare på Høyskolen Kristiania som har gjort att vår studietid till en tid full med lärdom, givenhet, både socialt och akademiskt.

Trevlig läsning!

Datum: 28.05.2021

Sammanfattning

Temat för denna uppsats är relationsorienterat ledarskap under förändringsprocesser. Vi önskar att undersöka hur medarbetare i två olika organisationer påverkas av relationsorienterad ledarstil under förändringsprocesser. Undersökningen vill utgå från ledarens perspektiv i hur relationer påverkas under förändring. Problemställningen är följande:

Hur påverkar relationsbaserad ledarskap anställda under förändringsprocesser?

För att kunna besvara studiens syfte har vi valt att utveckla följande forskningsfrågor:

F1: Vad är effekterna av transformationsledarskap under förändringsprocesser?

F2: Vilka komponenter bör finnas för att skapa relation till sina medarbetare?

F3: Vad krävs för att det ska finnas tillit och kommunikation mellan ledare och medarbetare?

Teorierna är noggrant utvalda för att besvara studiens syfte är baserat på relationsorienterade ledarskapsteorier som transformationsledarskap och LMX (ledare-medarbetare och utbyte). I tillägg till detta vill forskning som illustrerar förändringsprocesser, tillit och kommunikation belysas.

Vi har valt att använda kvalitativ metod för att kunna besvara uppsatsens problemställning och forskningsfrågor. I samband med vår metod, har intervjuer utförts på sex olika ledare från två olika organisationer.

Konklusionen visar en positiv inverkan på relationsorienterat ledarskap som innebär att anställda upplever större grad av frihet, gemenskap och förtroende. Detta vill i sin tur gynna organisationen med ekonomiska fördelar och långsiktig stabilitet mellan ledare och medarbetare. För att uppnå detta krävs det ett ömsesidigt förtroende, god kommunikation, tid och gemenskap mellan ledare och medarbetare. Konklusionen visar också att det kan finnas en negativ inverkan av relationsorienterat ledarskap. Bland annat orättvis behandling mellan medarbetare och utanförskap. Det kan till och med skapa motstånd och mer osäkerheter än nödvändigt hos anställda.

Nyckelord: Relation, tillit, förändringsprocesser, ledare, anställd, osäkerhet och ledarskap.

Innehållsförteckning

1.0 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund av uppsatsen	7
1.2 Mål med uppsatsen.....	7
1.3 Problemställning	8
1.4 Avgränsning och begreppsavklarning.....	8
1.5 Uppsats uppbyggnad	9
2.0 Teori	11
2.1 Teoretisk ram	11
2.2 Förändringsprocesser	11
2.3 Ledarskapsstilar	12
2.3.1 Transformationsledarskap	12
2.3.2 Transformation ledarskaps dimensioner.....	14
2.3.3 Effekten av tillit under förändringsprocesser	16
2.3.4 Transformationsledarskap dimensioners roll på tillit	17
2.3.5 Transformativt ledarskap i förändringsprocesser	17
2.3.6 Relationer och transformationsledarskap	18
2.3.7 Kritik av transformativt ledarskap	18
2.4 LMX teori	18
2.4.1 Livscykeln av ledarskapsframställningen.....	19
2.4.2 Transformationsledarskap vs. LMX ledarskap.....	24
3.0 Metod	26
3.1 Kvalitativmetod.....	26
3.2 Forskningsdesign	27
3.3 Urval	27
3.4 Datainsamlingsmetod.....	29
3.5 Genomföring	30
3.6 Analys av datamaterial.....	31
3.7 Etiska aspekter	32
3.8 Evaluering av kvalitativa undersökningar.....	33
3.8.1 Reliabilitet	33

3.8.2 Validitet	34
3.8.3 Externvaliditet	35
4.0 Resultat, analys och diskussion	36
4.1 Resultat	36
4.2 Analys och diskussion.....	38
4.2.1 Analys och diskussion av resultat till forskningsfråga 1	38
4.2.2 Analys av forskningsfråga 1	38
4.2.3 Diskussion av forskningsfråga 1	45
4.2.4 Analys och diskussion av resultat till forskningsfråga 2	48
4.2.5 Analys av forskningsfråga 2	48
4.2.6 Diskussion av forskningsfråga 2.....	52
4.2.7 Analys och diskussion av forskningsfråga 3	55
5.0 Konklusion	61
5.1 Delkonklusion – Fråga 1	61
5.2 Delkonklusion – Fråga 2	62
5.3 Delkonklusion Fråga 3	63
5.4 Konklusion på problemställningen	64
6.0 Kritik av egen uppsats	67
7.0 Vidare forskning	69
8.0 Källförteckning.....	70
Bilaga	79

1.0 INLEDNING

Företag och organisationer som befinner sig i dagens näringsliv befinner sig mer eller mindre i en form av förändring. För många medarbetare och ledare har vardagen från mars 2020 fram till nutid förändrats i stora drag. Medarbetarens relation och tillit till sin ledare är idag den viktigaste centralpunkten i organisationer under stora förändringsprocesser. En medarbetarens tillit kan påverkas negativt eller positivt, beroende på hur ledaren utför förändringen i praxis, och vilka konsekvenser förändringen medför (Lines et al. 2005). En stabil relation mellan medarbetare och ledare är idag den essentiella delen för att lyckas att vara en resurs som anställd i en organisation.

Personalledare som utsätts för press av sina ledare, kan möta hinder under svåra situationer som kan försvåra deras arbete under förändringsprocesser, dessutom är det viktigt att se över sina underordnade och behandla de på ett riktigt sätt. Motstånd mot förändring är nödvändigtvis inte en negativ konsekvens, det kan till och med vara viktigt för organisationen att göra val som gynnar organisationsmässiga mål (Jacobsen och Thorsvik 2013, 395).

Ledarnas hantering av press under svåra situationer som kommer från ovan bör hanteras på ett stabilt tillvägagångssätt. Denna uppsats kommer att basera sig utifrån ledarens perspektiv och huruvida ledarna hanterar sin relation till sina medarbetare under ändringsprocesserna. Vi önskar att belysa fram bakomliggande mekanismerna genom olika ledarskapsteorier och huruvida ledare kan skapa tillit till sina anställda. Vi vill undersöka vilka komponenter som krävs för att relationsorienterat ledarskap och transformativledarskap kan ha en positiv inverkan på förändringsprocesser.

1.1 BAKGRUND AV UPPSATSEN

Bakgrunden av val för temat relation, tillit, påverkan och kommunikation var något vi tidigt hade en idéutveckling till denna kandidatexamen. Med tanke på hur världen ser ut idag och inte minst den norska arbetsmarknaden som består av enorma förändringar, vill förändringsprocesser vara ett aktuellt tema. Men hur fungerar egentligen relationer mellan ledare och medarbetare under förändringsprocesser? När människor är aktiva och väljer medvetet att engagera sig i en arbetsrelation, är det primärt för att det kan upplevas som värdefullt, givande eller användbart (Schifloe 2015, 61). Värdet av en arbetsrelation kan ändra sig innan, under och efter en förändringsprocess. Detta kan bero på alla osäkerheter som en förändring medför. Relationer mellan medarbetare och ledare är ett viktigt tema som bör uppmärksammas mer i dagens samhälle. Speciellt i en tid där många organisationer försöker att anpassa sig efter den nya arbetsvardagen som har ändrat sig drastiskt på två år. Denna kandidatexamen vill ta i utgångspunkt i hur ledarens ser på relationer med sina anställda innan, under och efter förändring.

1.2 MÅL MED UPPSATSEN

Målet med denna uppsats är att undersöka vad relationsorienterat ledarskap innebär och vilka effekter det ger att implementera relationer på arbetsplatser. I detta sammanhang kommer vi att undersöka och samla in information från ledare i två olika organisatoriska branscher. Undersökningen vill hjälpa oss att få en större bild och förståelse av vilka komponenter som krävs i en relation, samt hur ledarna själva ser på värdet av att ha relation till sina anställda under förändringsprocesser. Vi vill även belysa från ledarna om vilka åtgärder för att styrka relationen och tilliten mellan ledaren och en anställd.

Det är i betraktning som undersökningen utgår från att många förändringar kan vara komplexa och bidra till stora omställningar som påverkar förhållandet mellan ledare och en anställd. Vårt mål vill vara att få mer kunskap och tankar om vad en förändringsprocess behöver för att bevara organisatoriska ekonomiska fördelar efter en förändringsperiod. Samt hur och varför

relationsorienterat ledarskap är viktigt. Vi menar att denna uppsats är nyttig för arbetslivet som behöver de rätta verktygen för att skapa tillit, motivation, påverkning och förbättrade relationer på arbetsplatsen.

1.3 PROBLEMSTÄLLNING

Många ledare kan uppleva problem i brist av tillit och relation till sina medarbetare under förändringsprocesser. Med bakgrund av relationsorienterat ledarskap i förändringsprocesser har vi valt att omhandha problemställningen:

”Hur påverkar relationsorienterat ledarskap anställda under förändringsprocesser?”

Problemställningen vill lyftas utifrån ett HR perspektiv med fokus på två olika ledarteorier.

Forskningsfrågor för temat:

1. Vad är effekterna av transformationsledarskap under förändringsprocesser?
2. Vilka komponenter bör finnas för att skapa relation till sina medarbetare?
3. Vad krävs för att det ska finnas tillit och kommunikation mellan ledare och medarbetare?

1.4 AVGRÄNSNING OCH BEGREPPSAVKLARNING

I denna uppsats så har vi valt att avgränsa vårt tema om relationsorienterat ledarskap i kontexten ”förändringsprocesser”. Det är främst förändring i två olika organisationer vi kommer att undersöka. Med primärt fokus på dess konsekvenser som medförts på grund av Covid-19 likväl erfarenheter från förändringar före pandemin.

Bakgrunden till varför vi väljer att hålla organisationen anonym är på grund av den sensitiva informationen som är framlagd. Vi kommer även att hålla informanterna anonyma efter deras samtycke.

Vidare så har vi valt att avgränsa oss till ledarroller som är lämpliga under förändringsprocesser, och vilka ledarroller som är passande för att bygga relationer.

På grund av den rådande pandemin (covid-19) under 2021, har en ofrivillig avgränsning varit nödvändig som innebär att intervjuerna utfördes via Microsoft Teams. Intervjurespondenterna intervjuades på valfri plats och inte på deras arbetsplats. Denscombe (2018) anser att intervjuer som utförs via internet i realtid och med visuell kontakt (Webbkamera), kan ses som en personlig intervju. Vi antar att denna form av kommunikationsverktyg underlättade kommunikationen och informanterna kände sig mer avslappnade, då alla inblandade befann sig i en bekvämlig miljö – som hemma eller på kontoret. Om intervjun genomförs på organisation X mötesrum, så skulle vi kontrollera intervjumiljön bättre. Det kan också tänkas att liknande intervjuer via internet kan försvåra dialogen, eftersom det ibland kan förekomma en fördröjning i ljud eller bild, eller båda två. Ibland så kan det förekomma att intervjuaren och respondenten talade samtidigt, vilket kan skapa en ofokuserad intervjumiljö. Det kan också tänkas vid ett vanligt möte så hade detta varit undgått.

1.5 UPPSATS UPPBYGGNAD

Kapitel 1: Inledning

I första delen är målet att introducera och presentera bakgrunden för uppsatsen, samt problemställning och forskningsfrågor. Vi önskar att läsaren ska fånga ett intresse för temat.

Kapitel 2: Teori

I kapitel 2 presenterar vi det teoretiska ramverket. Detta omfattar litteraturen som är relevant för att belysa vår problemställning från transformationsledarskap och LMX- teori.

Kapitel 3: Metod

I den här delen presenteras vårt val av metod, semi-strukturerade intervjuer, urval, genomföring och reflektion, färgkoder och sammanfattning, kvalitetssäkring och etik.

Kapitel 4: Analys och diskussion

Den här delen omfattar resultat, analys och diskussion. Vi börjar med att presentera våra resultat av undersökningen. Därefter analyserar vi det viktigaste resultatet med citering.

Slutligen diskuterar vi våra resultat mot teorin. Detta gjorde vi genom att använda oss av kategoribaserad analys. Detta innebär att vi valt att analysera utifrån våra tre forskningsfrågor som blir tre genomgående kategorier i analyskapitlet. Vi har också använt oss av färgkoder baserat på forskningsfrågor och teman.

Kapitel 5: Konklusion

Här presenterar vi vårt analysresonemang och konklusion. Vi har valt att dela upp kapitel fem i fyra delar. Där del 1–3 är delkonklusioner som ger svar på våra forskningsfrågor Del fyra är konklusionen till problemställningen.

Kapitel 6: Kritik

I denna del redovisar vi från ett kritiskt synsätt över uppsatsen, och vad som kunde göras annorlunda för vidare forskning.

2.0 TEORI

2.1 TEORETISK RAM

Kapitlets mål är att framlägga olika ledarskapsteorier där avsikten är att ge läsaren en god översikt över de mest relevanta teorier, samt lägga fram grunden för resten av utredningen som ger oss relevant och nödvändiga data för att dra konklusioner i analysen.

För att besvara vår problemställning: *”Hur påverkar relationsorienterat ledarskap anställda under förändringsprocesser?”*.

Vi vill först redogöra olika ledarskapsteorier som är baserade på kommunikation, motivation och tillit. Dessa komponenter anser vi är viktiga för att hantera osäkra förändringsprocesser.

Förändring i organisationer är ett komplext fenomen, litteraturen ger olika följder och tar olika utgångspunkter. Vi kommer först att presentera teori om grunderna i transformationsledarskap, vidare om hur en ledare kan skapa tillit och motivation till sina underordnade. Dessutom kommer vi presentera relationsorienterade teorin (LMX) som skapar en djupare förståelse om hur en ledare kan bilda relationer med sina medarbetare. Därefter presenterar vi hypotesen ”tillit och kommunikation” som en sammankoppling mellan teorierna transformationsledarskap och LMX.

2.2 FÖRÄNDRINGSPROCESSER

Förändring i en organisation innebär att det presenteras två olika handlingsmönster på två olika tidpunkter (Jacobsen och Thorsvik 2007, 351). Förändringsprocesser kan inträffa som utveckling eller en variant av påverkning. Det kan vara kräva mycket planering och struktur när en verksamhet befinner sig i förändring (Brochs-Haukedal 2010, 328). I dagens arbetsplatser är förändring influerad av ny teknologi som utbyts av mänsklig arbetskraft, och utvecklingen gör att organisationer ständigt letar efter nya uppgraderingar för att kunna hålla sig uppdaterade.

Tillit och kommunikation är två viktiga komponenter i förändringsprocesser.

En solid sammansättning av ett team som delar samma visioner, mål och innehar ömsesidig tillit är betydelsefullt under förändringsprocesser (Kotter 1999, 70). Med ett splittrat team och många antagonister vill det vara mer krävande för ledare att bedriva en förändringsprocess.

Kotter (1990) menar att ett starkt team har större sannolikhet för att lyckas i en förändringsprocess, dock är det tillit och ett gemensamt mål som är avgörande. Visionen om processen från start bör kommuniceras tydligt till de som är involverade. Förmedlingen av osäkerheten bör kommuniceras tidigt och tydligt för att undvika ytterligare osäkerheter (Kotter 1999, 110). Likaså kan det finnas flera barriärer som kan påverka en förändring som kan ge grundlag för hinder, barriärerna kan vara organisationsstruktur, anställdas färdigheter, organisationssystem och ledarskapet (Kotter 1991, 127).

2.3 LEDARSKAPSTILAR

2.3.1 TRANSFORMATIONSLEDARSKAP

Yukl (2011) anser att en transformativ ledare är en person som ser till att andra medarbetare kan utveckla sin motivation. Detta innebär att en transformationsledare jobbar aktivt med att bredda och höja sina anställdas intresse, detta gör ledaren aktivt genom att generera medvetenhet och acceptans över gruppens uppdrag. Effekten av detta gör att anställda ser bortom sitt eget intresse för gruppens bästa (Bass 1990b, 20; Brown och Dodd 1991, 1).

Higgins (2015) menar även att transformativa ledare skapar en stöttande miljö och en organisatorisk tillhörighet som främjar bättre resultat för organisationen. Genom att frambringa goda relationer inger transformativa ledare tillit med sina anställda genom att bidra med olika förstärkande faktorer för sina anställda. Detta kan för exempel vara information och stöd som är nödvändiga resurser för att dem anställda kan jobba och känna att det dem gör är meningsfullt. Ledaren vanligtvis formar en miljö som inspirerar dem anställda att gå utanför rutinbaserade uppgifter och i stället gå efter mer intressantare och behagligare arbetsuppgifter (Golden och Shriner, 2017; Henkeret et al. 2015). En sådan stöttande arbetsmiljö gör det möjligt för anställda att involvera sig med kreativa processer, samt att leta efter innovativa lösningar (Ma och Jiang 2018). Dessutom är det viktigt att transformativa

ledare kan uppmuntra sina medarbetare, samt visa vägen för att uppfylla sina egna behov och att fokusera på deras intresse i arbetet genom att engagera, stödja och styrka deras medarbetare för att inspirera de att skapa en vision och passion (Hanaway 2019, 30).

Fler studier har bland annat visat att transformation ledarskapsteori har bidragit till att öka en tillit mellan en ledare och sin underordnade, dessutom så har det bevisat en markant skillnad gällande organisationsplikt, rollbeteende, jobbsresultat och prestation (Zhu et al. 2012).

Ledaren strävar efter att höja medarbetarens motivation genom att vädja till högre värderingar hos den underordnade såsom frihet, rättvisa, fred och jämställdhet (Sarros och Santora 2001).

Ledaren jobbar likaså aktivt med att facilitera medarbetarens tro genom att ge information, kommunicera deras vision, forma organisationen och skaffa resurser som leder till individuell och organisation transformation (Hersey et al. 2007; Wilson 2020). Genom att uppmärksamma och stödja underordnades behov och krav leder detta till en ökad inflytelse och engagemang bland medarbetarna som i sin tur motiverar de anställda att skapa kreativa aktiviteter. Med andra ord genom att ledaren inger friheten till sina underordnade så har studierna visat att ledaren får en enorm uppskattning, eftersom underordnade utvecklar sig själva till att bli framtidens ledare (Bass och Avloio 1990).

Studier har även visat att vissa transformativa ledare har en enorm nyfikenhet och utmanar sina följares antagningar och tänkande, sådana ledare motiverar anställda att tänka kreativt.

Transformativa ledare har en förmåga att artikulera organisationens vision och mål, vilket leder till en ökad motivation bland följarna (Monowar et al. 2019. 3).

När vi beskriver stabila organisationer så förekommer inte transformationsledarskap. Bass (1990) menar att transformation ledarskap är viktig för organisationer som upplever olika förändringsprocesser. Denna ledarskapsstil brukar uppstå när en organisation upplever ostabila förändringar eller turbulenta miljömässiga förhållanden för att kunna överleva (Glasø och Thompson 2019).

2.3.2 TRANSFORMATION LEDARSKAPS DIMENSIONER

Bass (1990) menar att transformations ledarskapsteori är byggd på fyra komponenter som han kallar för de fyra I:erna. Vidare anser Bass att ”*Ledaren leder medarbetaren mot ett så kallat självintresse genom idealiserad påverkan, inspirerande motivation, individuell hänsyn och intellektuell stimulering, som lyfter medarbetarens nivå av mogenhet och ideal, samt intressen för prestation, självaktualisering, såväl andra människor, organisationen och samhällets välstånd*” (Bass 1999. 11).

Idealiserad påverkan: Transformationsledare fungerar som rollmodeller för sina anhängare. Enligt Bass och Riggio (2006) så är ledaren beundrad, respekterad och betrodd av sina underordnade. Denna ledarskapsstil kan ha ett stort inflytande på anhängarna för att kunna utveckla och inspirera en ideologi eller ett annat själviskt mål. Transformationsledarskap har det ursprungliga namnet ”karismatiskt ledarskap” som byttes senare ut eftersom den var associerad med diktatorskap (Bass 1999).

Ett av de bättre exemplen är Joseph Stalin kunde bygga upp en omfattande personkult kring sig själv. Där statyerna som föreställde Stalin restes i varenda stad. Under Stalins ledning blev Sovjetunionen världens nästa största industriland på den tiden, samtidigt så organiserades det massmord för miljontals sovjetiska medborgare, det kan inte döljas att Stalin hade en så kallad karisma och idealiserat inflytelse på sin befolkning. Dessa karismatiska karaktärsdrag förekommer hos världsklassledare (Bass 1999).

Inspirerande motivation: Idealiserad inflytelse och inspiration motivation är två komponenter som kan vara snarlika i uttryck, men har en olik betydning i handling.

Bass (1999) konstaterade att ”Inspiration motivation” ledare är oftast framtidsintresserade, de kan enkelt uttala sig huruvida målet kan uppnås. Denna ledaregenskap fungerar som ett exempel för att följas med höga standarder, en sådan ledare visar beslutsamhet och självförtroende. Denna ledarskapsstil gör att ledaren anses som en idealiserad förebild, detta resulterar att underordnade stimuleras och uppmuntras till kreativitet. Inspirerande motivations ledare ser till att engagera sig för att stödja sina följare och handleda för att uppnå organisationens gemensamma vision och mål (Monowar et al. 2019, 3). Inspirerande motivations ledare strävar efter att motivera sina underordnade och ge de möjligheter och myndighet, samt att de fokuserar på att utveckla sina underordnade (Kanugo och Medonca 1996; Glasø och Thompson 2019, 36).

Sanna inspiration motivationsledare trotsar traditionella stereotypier och samhällsgränser. Ingen illustrerade detta bättre än den framtidne inspirerande och motiverande Muhammad Ali i den rasmissigt segregering staden Louisville, Kentucky. Där han inspirerade miljontals människor runt om i världen av många olika skäl. Han inspirerade andra både i ringen och utanför ringen, där han kämpade mot ras orättvisa och krig. Hans många tal till befolkningen har uppmärksamats av många runt om i världen, han har bland annat fått olika priser och utmärkelser för sitt samhällsengagemang både nationellt och internationellt (Rosenzweig 2016).

Intellektuell stimulering: Transformationsledare stöttar sina följare för att bli innovativa och kreativa. Underordnade uppmuntras även av sin ledare att hitta tillvägagångsätt för att ordna ett problem från olika vinklar (Bass och Avolio 1990). Denna typ av stimuli får de underordnade att bli inkluderade i avgöranden i företaget, intellektuellt utmanad av sin ledare och detta leder till unika idéer främjas och kultiveras. Som exempel framstår ledaren Elon Musk för hans vilja att ifrågasätta saker som andra människor tar för givet genom att vara nyfiken och utmanande (Hoffman 2012). Detta kan förklaras att Elon Musk är en intellektuell stimulerande ledare som lyckades genom sin nyfikenhet och framgång att ifrågasätta och utmana sina medarbetare, vilket gjorde att han har lyckats att glänsa i olika marknader globalt.

Dock kan intellektuell stimulans ha en effekt på utbrändhet (Seltzer et al. 1989; Bass 1999), särskilt i yrken som redan utsätts för mycket stress i sin arbetsmiljö. Under förhållanden med låg stress kan intellektuell stimulans ledarskaps dimension resultera till mer kreativt och innovativt beteende.

Individuell hänsyn: Transformativa ledare riktar sin uppmärksamhet till sina underordnades behov för att uppnå mål och tillväxt genom att fungera som en coach eller mentor. Ledare som har individualiserad inflytelse på sina underordnade tenderar att ge ett stöttande klimat på arbetsplatsen (Bass 2006). Detta förklaras när ledaren uppmärksammar följarens utvecklingsbehov och stödjer senare denna utveckling.

”Det är viktigt att känna dina följares behov och höja de till mer mogna nivåer och delegera de, vilket ger möjlighet för självaktualisering och högre standarder för moralisk utveckling” (Bass och Avolio 1993a, 64).

Bass (1999) menar i vissa kulturer kan en ledare ha ett moraliskt ansvar att ta hand om sina underordnade, såsom att hjälpa de att förbereda en karriärutvecklingsplan, delta i deras födelsedagsfester, begravningsceremonier och även råda sina följare om personliga problem. Detta leder oftast till ett mer indirekt jobb belåtenhet. Denna typ av ledarskap fokuserar på vägledning, feedback och mentala stödet från ledaren till sina underordnade, vilket följaktligen ökar motivationen för att ta mer risker och initiera kreativa aktiviteter (Monowar et al. 2019, 16).

2.3.3 EFFEKTEN AV TILLIT UNDER FÖRÄNDRINGSPROCESSER

Vi önskar att se sammanhangen tillit i transformativledarskap dimensioner, eftersom vi tror att tilliten kan ändra sig i löpet av en förändringsprocess. Tilliten eller trovärdighet handlar om att man ska genomföra en sak på ett trovärdigt sätt, ett sätt som väcker tillit (Jacobsen 2015, 17). Tillit kan förklaras på många olika sätt, vi önskar förklara tillit på en organisatorisk nivå och speciellt tillit till ledaren. Tilliten handlar om att lita på en berörd person och att man har tro att personen inte kommer att göra någon skada (Sikvik 2004, 132).

Förändringsprocesser är oundvikliga och tilliten är nödvändig, detta kan göras genom att ha en öppen dialog vilket resulterar att ledningen kan skapa trygghet. Parterna delar erfarenheter och kunskap, emellertid jobbar proaktivt tillsammans för att hitta lösningar på utmaningar som organisationen möter på, resultatet av detta är då tilliten ökar mellan parterna (Stensaker och Haueng 2016, 25).

Sambandet mellan det transformativa ledarskap och tilliten till ledaren är väsentlig för att ledarskap skall ha en effekt för både organisationen och ledarens vision (Glasø och Thompson 2019). Tilliten för ledarskapet är nödvändig menar Bass (1999) tillsammans med transformativ ledarskapsstil är en viktig del av detta i samband med selektionsprocesser, träning, utveckling och organisationspolitik. En experimentell studie av Kirkpatrick och Lock (1996); Rafferty och Griffin (2004) som genomfördes på studenter visade positiva resultat för tillit till sin ledare som intellektuellt stimulerade sina anhängare. I detta fall så ansåg studenterna att ledaren var karismatisk och artikulerade organisationsvisionen, vilket resulterade att individerna identifierade med och kände sig knutna till organisationen.

En annan forskning har visat att tilliten till ledningen är relaterat till att förbättra arbetsprestationer och rollprestanda hos medarbetarna genom transformationsledarskap (Chiang och Wang 2012) och anställdas psykologiska välbefinnande (Kelloway et al. 2012). Förtroendet till ledaren är en viktig del för en ökad jobbprestation. Dock ser vi en annan variabel som påverkar anställdas motivation samt jobbprestation och det är rättvisa. Pillai et al. (1999) antog att transformativa ledares underordnade ser efter tillit och rättvisa.

2.3.4 TRANSFORMATIONSLEDARSKAP DIMENSIONERS ROLL PÅ TILLIT

Studier har visat att individualiserad hänsyn och idealiserat inflytande som är dimensioner av transformationsledarskap – berör intrycket för de underordnades förtroende och förtroende genom tacksamhet och empati (Franke och Felfe, 2011; Molero et al. 2007).

En annan studie som baserade på tillit visade att sjuksköterskor uppfattade sina transformativa ledare (inspirerande motivation) hade störst inverkan på sjuksköterskorna och patienter, medan (Individualiserad hänsyn) faktor vägde mindre. Förklaringen till detta är att inspirerande motivations transformativa ledare; kommunicerar deras förväntningar till sina underordnade, vilket inspirerar dem för att öka sitt engagemang, och involvera sig i arbetet med att förverkliga den gemensamma visionen i organisationen (Bass 1998; Boamah et al. 2018).

2.3.5 TRANSFORMATIVT LEDARSKAP I FÖRÄNDRINGSPROCESSER

Under organisationskriser eller förändringsprocesser är det viktig att anpassa sig och samarbeta. Det är framför allt viktigt att implementera ett samarbete där medarbetarna anpassar sig, skapar tillit och vänskapliga relationer (Krackhardt och Stern 1988; Bass 2006).

Ett gott förtroende kan skapas av karismatiska och inspirerande ledare, och sådana relationer kan utvecklas av individuellt omtänksamma ledare (individuellt hänsyn). Antagligen ser vi att transformationsledarskap utgör en stor skillnad i dagens komplexa arbetsgrupper och organisationer, följarna söker en inspirerande ledare som hjälper de att hitta vägen i osäkra förändringsprocesser. Trots detta, önskar underordnade att känna sig utmanade och bemyndigade för att prestera mera (Bass 2006).

2.3.6 RELATIONER OCH TRANSFORMATIONSLEDARSKAP

Många studier har visat att transformativa ledare har bättre förhållanden med sina följare och har en stor effekt genom att skapa ett stödjande klimat på arbetsplatsen (Çekmecelioglu och Özbağ 2016). Genom att utveckla starka relationer står transformationsledare högt upp på listan genom att se sina följares behov och detta i sin tur skapar en förbättrad arbetsmiljö. Bendall et al. (2018) menar även att transformativa ledare fokuserar mest på att skapa och växla relationer med anställda för att åstadkomma specifika mål och belöningar för sin favör och organisationen som helhet (Bendall et al. 2018). Således dikterar verkligheten att relationer bör vara i fokus hos organisationer för att främja prestanda. Starka relationer bygger starka grupper som gynnar starka team-till-team dynamiker eftersom i slutändan leder detta till starka och robusta organisationer (Hacker och Roberts 2003, 6).

2.3.7 KRITIK AV TRANSFORMATIVT LEDARSKAP

Undersökningen visade att ett antal forskare kritiserade det transformativa ledarskapet (Yukl 1999). Samtidigt så kan denna ledarskapsstil främja ett negativt beteende som narcissism eller dåliga organisatoriska beslut (Tourish 2014).

Yukl (1999) konstaterade att den underliggande mekanismen för det transformativa ledarskapet var oklart. En annan viktig del av kritiken var att det mesta av forskningen kring transformationsledarskap inte betraktar kontextuella faktorer (Antonakis et al. 2003).

2.4 LMX teori

Ledarskapsteori är ett tema som forskats på i många år och det kan ses utifrån många olika perspektiv. LMX är en engelsk förkortning på (Leader Member Exchange) som står för ledare-medarbetare och utbyte, bakgrunden till uttrycket bygger på social utvecklingsteori (Blau 1964). Bakgrunden för denna teori handlar om en byttes process som består av tillit, ömsesidig respekt och relationskvalitet (Martinsen 2009).

Kvaliteten på relationerna mellan ledare och anställd kan ses utifrån vilken utsträckning som ledare och anställda byter ut resurser och stöd med varandra (Le Blanc och González-Romá 2012). LMX kan vara en användbar ledarstil till att främja två mål inom HR, personlig och organisatorisk utveckling (Kang och Stewart 2007).

Forskning som är baserad på förhållandet mellan ledarutbyte och mänsklig resursutveckling har visat en bättre förståelse för prestationen genom LMX (Kang och Stewart 2007).

Resultatet som framkom i studien var att kopplingen av en mänsklig resursutveckling och LMX teori baserar sig på tre viktiga komponenter. Dessa enheter är tillit, egenmakt och potentiell prestation. Ett viktigt element bland många är förhållanden på en arbetsplats som innebär relationer mellan anställda och cheferna, samt hur cheferna betar sig gentemot sina anställda (Gerstner et al. 1997). Det har visat sig att ledare som är i god relation till sina egna underordnade, ofta har tillgång på mer resurser till fördelning än andra ledare (Brochs-Haukedal 2019, 62).

2.4.1 LIVSCYKELN AV LEDARSKAPSRAMSTÄLLNINGEN

Relationer på en arbetsplats kan se annorlunda ut från individ till individ. Några kollegor kan ha en oformell, nära och konfidentiell relation. Samtidigt som andra kollegor kan förhålla sig till att vara mer affärsmässig, detta kallas formell relation. En oformell relation beskriver mer som ett vänskapsförhållande, där man själv har valt att engagera sig i relationen (Schifloe 2015, 53).

Graen och Uhl-Bien presenterade i en modell ”Life Cycle of Leadership Making” som visar utvecklingen av en relation mellan ledare och medarbetare. Modellen är en nyare version av LMX-teorin som beskriver utvecklingen av relationer ur en process i tre faser (Graen och Uhl-Bien 1995; Brochs-Haukedal 2019, 62). Teorin förklarar att en ledare inte enbart utvecklar en god relation hos ett fåtal anställda, utan till alla sina anställda. Detta bidrar till att ledarskapet blir mer effektivt och på längre sikt kunna hjälpa organisationens mål (Graen och Uhl-Bien 1995).

Fas 1: Främling

I den första fasen genomgås en så kallad provning. Ledare och underordnad värderar varandras hållningar, motiv och vilken typ av resurser som ska ingå i en arbetsrelation (Brochs-Haukedal, 2019, 63). I främling-stadiet; är individerna främmande för varandra och här blir interaktionerna mellan parterna ofta formell. Ledarna gör det som krävs för att kunna prestera i sin roll och medarbetarna gör enbart det som står i deras anställningsbeskrivningen (Graen och Uhl-Bien 1995). För att kunna ta sig vidare i den första fasen behöver relationen mellan dessa främlingar utvecklas och testas genom så kallad social transaktion (Graen och Uhl-Bien, 1995). Gradvis kan denna fas utveckla ett psykologiskt kontrakt, som bygger på ömsesidiga förväntningar. Vi människor dras oftast till människor som är lik oss själva och detta leder till en möjlighet för att utveckla ett socialt band. Det är också lättare att kommunicera med andra som tillhör samma sociala lag (Brochs-Haukedal 2019, 63). Det är viktigt att ledaren är uppmärksam på att många relationer kan brytas i denna fas, på grund av parterna inte ser avsikter och fördelar som kan utvecklas vidare. Om man övergår till nästa fas, kommer transaktionerna att bli mer avancerade och parterna utvecklar ömsesidig tillit, lojalitet och respekt (Brochs-Haukedal 2019, 63).

Fas 2: Bekantskap

I fas två krävs det av båda parterna har en ömsesidig motivation till att ta relationen vidare (Brochs-Haukedal 2019, 63). Acquaintance som betyder att "bekanta" kan beskrivas som socialt utbyte mellan medlemmarna. Detta stadie går att beskrivas som ett test-stadie som är en stor del av utvecklingen. Det är både privat och jobbrelaterad information som börjar att delas mellan parterna med en del begränsningar (Graen och Uhl-Bien 1995). För att relationen ska kunna utvecklas, krävs det tid, ömsesidigt initiativ och gengäld från båda parterna under repetitiva tillfällen. Ledare bör minimera risker för att det inte ska uppstå en orättvis behandling gentemot de andra anställda (Brochs-Haukedal 2019, 63). Bakgrunden till detta är att bekantstadium är ett kritiskt skede i ledarutveckling processen. Detta eftersom de personer som inte får samma utveckling i bekantstadiet kommer inte kunna ta sig vidare till sista fasen och med tiden faller tillbaka till den första fasen. För att lyckas med fas två så bör ledaren och medarbetaren vikt lägga kriterierna för kommunikation och förpliktelse (Graen och Uhl-Bien 1995). Det är bara några av dessa relationer som går vidare till fas tre.

Fas 3: Mognad

I sista fasen ändras karaktären från att vara präglad av sina egna intressen till att skapa en ömsesidig förpliktelse till verksamhetens överordnade mål. Det är naturligt att tänka att denna fas tar lång tid för att uppnå. Förhållandet i sista fasen stärks proportionellt med ledarens transformerande potential (Brochs-Haukedal 2019, 63). Första fasen är känd från transaktionsledarskap, emellertid kan fas tre liknas från transformationsledarskap (Brochs-Haukedal 2019, 62). Kommunikationen delas på ett naturligt sätt och det finns en stabil förpliktelse gentemot parterna (Graen och Uhl-Bien 1995). När både medarbetaren och ledaren delar en ömsesidig tillit för varandra vill det falla naturligt att man gemensamt har ett fungerande samarbete. Med detta menas att medarbetaren inte vill enbart göra arbetet som en ekonomisk vinst, utan det finns ett djupare intresse att bidra med ansvarsfulla uppgifter. Ledaren vill i sin tur investera mer resurser till den anställde genom att tilldela mer ansvar och visa sitt stöd. För att stärka relationen ytterligare bör det finnas lojalitet och ömsesidigt beroende (Graen och Uhl-Bien 1995).

Tillit

Tillit handlar om positiva förväntningar till andras uppföranden och intentioner som kan vara svåra att hantera och kontrollera. När vi har tillit till en person i en organisation, behöver vi inte att kontrollera det som är avtalat eller förutsatt (Schifloe 2015, 195). Tillit är flerdimensionellt begrepp som innebär att en person kan ha tillit till en individ, grupp, organisation eller nation (Hoff och Bashir 2014; Carlan et al. 2019).

Under förändringsprocesser är tillit speciellt viktigt, för att det ofta tar med stora delar av osäkerheter (Stensaker och Haugeng 2016). I en situation där det uppstår förändring, vill anställda vara mer uppmärksamma på avvikelser från ledningen, även små incidenter som kan göra situationen värre än vad den vanligtvis hade sett ut. Detta skapar en större bild av tolkning av beteenden i en organisation. Negativa händelser vill gärna vara mer synliga och märkbara till skillnad från positiva händelser (Stensaker och Graham 2012).

För att bygga tillit i en organisation har en forskning visat att det krävs fem olika komponenter i tillit mellan ledare och medarbetare anställda (Schindler och Thomas 1993, 563).

Integritet handlar om den positiva korrelationen mellan en persons värderingar, principer och handlingar (Kaufmann och Kaufmann 2015, 483).

Kompetens är en viktig komponent för att bygga tillit. Kompetens definieras som en samlad kunskap, färdighet, förmåga och hållning som gör det möjligt att genomföra en uppgift mot ett definierat mål (Lai 2013, 46).

Konsistens innebär att uppföra sig på ett tydligt och förutsägbart sätt över tid. Beteendet måste ha ett mönster i olika situationer, så att man lättare kan analysera ledarens beteende (Kaufmann och Kaufmann 2015, 483).

Lojalitet handlar om att visa sig vara trofast och visa en stark tillit för en person (Kaufmann och Kaufmann 2015, 483)

Öppenhet innebär att en person är trygg och kan förklara hela sanningen. Detta innebär att man inte håller tillbaka på viktig information (Kaufmann och Kaufmann 2015, 483).

Under förändringsprocesser bör dessa komponenter vara implementerade i en organisation för att kunna bygga tillit. Beroende på hur förändringsprocesserna utförs internt i organisationen, kan resultatet drabbas negativt eller positivt för anställdas förtroende till ledningen (Lines et al. 2005).

Om ett relationellt ledarskaps beteende ska ge effekt på relationer och motivation hos medarbetarna, måste ledaren vara genuint intresserad i människor. Ledaren behöver använda små och mindre anledningar till att etablera tillit (Spurkeland 2018, 142).

Spurkeland (2018) kallar denna kompetens för "ledarkompetens med hjärtevärm" som innebär att ledaren är emotionellt duktig i möten med medarbetare.

Begreppet "den relationella verkligheten" betyder fakta om vilken kvalitet relationen innehar i en miljö och för en ledare (Spurkeland 2018, 142).

Kommunikation

Kommunikation fungerar som transporter av information, dela erfarenheter för att kunna skapa mening för två eller flera människor. Detta kan delas genom non-verbal och verbal kommunikation (Gjøsund och Huseby 2015, 65). Shannon-Weavers kommunikationsmodell visar att kommunikation gör sin nytta med att överföra ett eller flera budskap genom en överföring från sändare till mottagare. Det krävs en eller flera kanaler för att budskapet ska nå fram (Al-Fedaghi 2012). För att lyckas med användningen av kommunikationskanaler, behöver ledare också tillrättalägga öppna kanaler till sina anställda. Detta vill bidra till att medarbetarna kan se sin ledare som effektiv person (Fernandez 2008, 181). Det är också viktigt att ledaren anpassar sin kommunikation till individen, eftersom alla människor kan uppfatta kommunikationen på olika sätt. På samma sätt som omvärlden betraktas annorlunda från person till person gör också vår kommunikation det. Det krävs att anpassa förhållandet till vem vi pratar med (Røkenes och Hanssen 2017, 40).

Kommunikationskanalerna i dagens arbetsliv har ändrat sig radikalt de senaste åren. Många delar information och viktiga budskap över sociala nätverk. En öppen och ärlig kommunikation kan skapa tillit och ett sunt kommunikationsklimat mellan ledare och medarbetare (Erlie 2015). För att medarbetarna ska kunna göra ett utmärkt jobb krävs både känslösam – och faktakommunikation. Känslösam kommunikation omfattar det personliga mellan två individer. Faktakommunikation innebär den formella informationen som delas för exempel; vad en rapport ska innehålla (Erlie 2015).

Under förändringsprocesser är den interna kommunikationen ett kritiskt moment mellan ledare och anställd. Intern kommunikation innebär alla informationsflöden och utbytet av idéer och synpunkter mellan ledare och anställd (Erlie 2015, 17). Det kan uppstå osäkerheter i omgivningen under förändringsprocesser som ledare behöver hantera. Syftet med den interna kommunikationen är att kunna identifiera, starta och bevara ett gott förhållande mellan organisationen och deras anställda (Erlie 2015). För att överleva en osäker förändringsprocess är organisationen beroende av en ledare som kan lägga underlag för god kommunikation. Ledaren ska kunna vara handlingsberedd för att kommunicera budskapet som önskas att förmedlas vidare på ett sätt som är förståeligt och översiktligt bland de anställda (Jacobsen och Thorsvik 2013, 301).

2.4.2 TRANSFORMATIONSLEDARSKAP VS. LMX LEDARSKAP

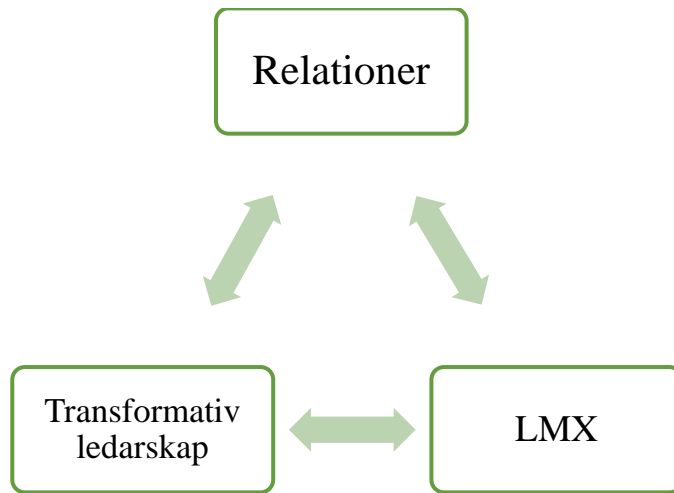
Teorierna om Transformationsledarskap och LMX baserar sig på att ledarna har en transformerande effekt på sina underordnade. Den naturliga antagningen av dessa ledarteorier är att båda har en grad korrelation i form av relationsbyggnad. Hypotesen i detta fall är om LMX-ledarskap har ett positivt sammanhang med transformationsledarskap. Flera studier har undersökt faktorer som indikerar att ledaren och medarbetaren har en ömsesidig tillit och respekt som finns i både LMX och transformationsledarskap teori komponenter. Flera studier har visat att medarbetare reagerar oftast på ledarens beteende som har en transformerande effekt för motivation på arbetsplatsen (Piccolo och Colquitt 2006).

LMX teorin är baserad på olika steg där tilliten, lojaliteten och respekten utvecklas över tid. Bass (2006) anser att LMX är en form av transaktion till att börja med, men blir transformativ i den sista fasen. En studie utförd av Howell och Hall-Merenda (1999) visade att organisationer som har en blandning av LMX och transformativt ledarskap, bidrog till en förbättrad arbetsmiljö.

Transformationsledarens beteende avgör om underordnade kan bibehålla och även utveckla LMX relations kvalitén med sin ledare (Bhau och Jyoti 2016). En studie visade att underordnade upplevde sina ledare som pålitliga och trovärdiga, eftersom ledarna har karaktäristiska drag från LMX och transformation ledarskap (Bhau och Jyoti 2016, 1126).

Vidare kan LMX relationer oftast förstärkas när en ledare visar individuell hänsyn gentemot sina underordnade, eftersom ledaren ses på av sina följare som en mentor eller coach (Lee 2005). Desto längre ett samarbete varar mellan en ledare och sin underordnade, desto närmare kan parterna lösa arbetsrelaterade problem. På så sätt så kan förhållandet mellan transformationsledarskap och LMX bli starkare när en ledare och följare har en längre samarbetsperiod (Bhau och Jyoti 2016, 1127).

Rhodes et al. (2006) menar att studier har likaså visat att mentorförhållandets längd med medarbetarna spelar stor roll på relations kvalitén. Detta kan också ses på förhållanden mellan transformationsledarskap och LMX.



Figur 1.0: Hypotetisk modell ”Sammankopplingen mellan relationer, transformativt ledarskap och LMX”.

3.0 METOD

I detta kapitel presenteras metoden som vi har valt för att besvara vår problemställning med. Vi förklarar vidare varför vi har valt denna metod. Metod handlar om att hämta in kunskap och information om verkligheten, det är en teknik som används i forskningssammanhang (Krumsvik 2013, 22).

3.1 KVALITATIVMETOD

Vi har valt en kvalitativundersökning för att förstärka hypotesen som är framlagd. Kvalitativmetod har som uppgift att förklara och hitta orsakssammanhang (Askeheim och Genness 2008, 82). Det handlar om att få detaljerad information och ett konkret meningsperspektiv från informanterna. Denna metod ägnar sig bäst när behovet finns för att undersöka okända och lite utforskade fenomen (Johannessen et al. 2010, 37).

Man kan genomföra en kvalitativmetod genom att sätta sig in i informationen kring situationen. Före exempel genomföra en direkt observation, samtalsintervju eller ljud och bildmaterial. Vi valde därför samtalsintervju i vår forskning, för att vi anser att det underlättar för oss att jämföra informanternas känslomässiga svar som är involverade i intervjuprocessen.

Svaren från informanterna kommer varsamt att hanteras med tanke på etik och anonymitet. Avsikten med en kvalitativundersökning är att vi ska få större perspektiv från ledarna i organisationen genom att ställa färdigställda / standardiserade, med detta så kan vi få svar som är mer personliga och intressanta om huruvida ledaren kan bygga relation med sina anställda under förändringsprocesser, och även åstadkomma resultat i organisationen genom sina ledarstilar.

Det är viktigt att framlägga att frågorna i denna uppsats kommer att cirkulera sig runt ledarperspektivet. Vi har valt att fokusera på samtalsintervjua ledarna i organisationen som har olika avdelningar, ansvar, roller, kön och ålder för att kunna skilja ut svaren.

På bakgrund av vår problemställning önskar vi att fokusera på en intervjumetodik. Med tanke på att problemställningen kan ses utifrån flera olika synvinklar hos intervjuobjektet, vill det vara enklare att använda kvalitativa data. Detta ger oss möjlighet för att kunna ställa följdfrågor som inte går att göras genom en kvantitativ studie.

3.2 FORSKNINGSDESIGN

En forskningsdesign är en design som handlar om att planera olika procedurer och tekniker för att kunna genomföra undersökningen, det vill säga att "allt" som tillhör undersökningen (Kvale och Brinkmann 2009, 125). I förbindelse med våra forskningsfrågor har vi valt fenomenologisk design. Anledningen är att vi huvudsakligen önskat intervjuer där vi önskar ledarens syn på hur ledarstilen eventuellt kan påverkas under förändringsprocesser, och vad ledaren gör under sådana omständigheter för att förbättra eller bibehålla en stark relation med sina underordnade. Genom fenomenologisk design kan vi enklare förstå hur ledare upplever verkligheten som är baserad på deras erfarenheter. Fenomenologisk design går ut på att förstå fenomen som är baserad på studieobjektets perspektiv. Forskare har visat att fenomenologisk design är baserad på hur vi uppfattar fenomen. Askheim och Grennes (2008) menar att denna forskningsdesign används oftast under kvalitativa intervjuer.

I denna fas är det viktigt att vi är uppmärksamma våra egna kunskaper, hållningar och erfarenheter. Det är därför viktigt att vi är medvetna över våra egna hållningar och förväntningar, samt att vi inte förbiser resultaten som vi hittar som strider mot våra förväntningar (Askheim och Grennes, 2008. 70).

3.3 URVAL

Ett målinriktat urval används för att välja relevanta intervjupersoner, i denna uppsats fokuserar vi på ledarna i organisationen, och ett bekvämlighetsurval för att hitta tillgängliga och intresserade informanter (Bryman 2011).

Askheim och Grennes (2008, 118) menar att i alla intervjuer så bör alla intervjuobjekt vara kvalificerade, det vill säga att informanterna har kunskapen för att svara på det vi önskar att undersöka.

Vi önskar även att intervjua ledare som är över 30 årsåldern, som har en bred erfarenhet runt personalansvar i minst ett år, och har varit med om en eller flera förändringsprocesser. Dessa kriterier är viktiga för oss i analysen vidare, eftersom erfarenheten visar om personen kan resonera och reflektera efter svaren grundligt, vilket leder oss till mer valida data från informanterna.

Vi använde oss av den så kallade ”snöbollsurval” som är ett icke slumpmässigt urval av personer. Denna metod går ut på att vi har använt oss av vårt personliga nätverk för att komma i kontakt med två ledare i ena organisationen, som i sin tur tog kontakt med de anställda som vi intervjuade (Berg och Lune 2012, 52). Vi valde denna metod eftersom det var enkelt för oss att komma i kontakt med kvalificerade och erfarna ledare som hade upplevt några förändringsprocesser i deras arbete.

Informant	Kön	Anställning	Varighet	Ålder
Informant 1	Kvinna	Teamleader	5 år	31
Informant 2	Man	Platschef	4 år	30
Informant 3	Man	Driftsledare	8 år	33
Informant 4	Man	Driftsledare	5 år	37
Informant 5	Kvinna	Driftschef	2 år	30
Informant 6	Kvinna	Platschef	1 år	32

Tabell 1.

Översiktstabell över informanterna

Det var svårt för oss att hitta rätta goda informanter inom vår tidsram, vilket ledde till att vi valde att intervjua ytterligare en organisation som jobbar i en annan sektor. Detta gjorde det möjligt för oss att få fram andra svar från ett annat perspektiv. Vi har även intervjuat få informanter på grund av tidspressen, vissa informanter var positiva till att bli intervjuade, dock var det informanternas personliga hinder till att intervjuerna inte blev genomförda.

Därmed valde vi att säkerställa intervjuer med sex informanter, eftersom vi ansåg att vi hade tillräckligt med data som inte var ett hinder för att ha fler intervjuer.

3.4 DATAINSAMLINGSMETOD

För datainsamlingen har vi valt att använda kvalitativa djupintervjuer för att kunna förstå intervjuobjektens synvinkel på problemställningen. En djupintervju ägnar sig bäst när relativt när det är otillräckligt med enheter som ska undersökas. Vi är nyfikna och intresserade i vad informanterna säger, tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen (Jacobsen 2015, 142–143). Vi valde därför en metod som reducerar sannolikheten av grupptänkandet.

Vidare har den kvalitativa forskningsintervjun som mål att främja betydelsen av människors erfarenheter samt avslöja deras upplevelse av världen. Definitionen av forskningsintervju är ett samtal med struktur och syfte som innebär att fråga och lyssna ingående med det syftet att hämta kontrollerbar kunskap (Kvale och Brinkmann 2009).

För att kunna få fram en god analys kopplat till teorin, har vår datainsamling varit helt avgörande. Vi har varit i behov av att lägga god tid till att utarbeta en intervjumall som kan fånga alla olika aspekter utifrån ett potentiellt svar till problemställningen.

Vi har använt oss av semistrukturerad intervjuguide för att kunna besvara problemställningen. Denna intervjuform gör det enklare för att jämföra informanternas svar till en viss grad. Ringdal (2013) menar att en viss grad av struktur i intervjuer ger en trygghet till erfarna forskare. En semistrukturerande intervju innebär att man använder sig av en intervjuguide som är baserad på konkreta teman (Krumsvik 2013, 125). I intervjuguiden valde vi att ha uppföljningsfrågor för att reducera chansen att ställa ledande frågor (Ringdal 2013).

Informanterna intervjuades en och en med tanke på att vårt tema är väldigt sensitivt, detta gör att vi får ärliga svar från informanterna. Innan avtalad tidpunkt för intervju, skickade vi informanterna en översikt över temat och agenda för vårt samtal, samt hur vi behandlar personuppgifter och sensitiv information.

Detta underlättar för oss och informanterna för onödigt missförstånd. Till vår fördel gav det en tidsbesparing vid genomföring av intervjun, eftersom våra informanter redan var förberedda på vad som huvudsakligen var viktigast.

Under själva intervjun använde vi oss av kända intervjutekniker för att förhindra korta och otydliga svar (Berg och Lune 2012). Ena tekniken i det sammanhang var om informanten kom med ett kort, lite utfyllande eller oklart svar, så gav vi informanten tid genom att tänka igenom sina svar. Vilket gjorde att informanten fick tänka igenom sitt svar.

En annan teknik som vi använde oss av var att vi gav möjligheten för informanten att prata färdigt, denna teknik gjorde att informanten fick formulera sig gott och kunde säga det de hade på hjärtat. Detta var välbehövligt för samtliga, eftersom vissa frågor var utmanande och direkta. Vissa gånger var vi tvungna att avbryta någon av informanterna då de hade en tendens att snacka om andra saker.

3.5 GENOMFÖRING

Alla intervjuer startade med en introduktion av oss och uppsatsen, vi tackade även informanterna för den tiden de har gett oss. Efter introduktionen försäkrade vi informanternas anonymitet, konfidentialitet och att de har rätt att inte svara på frågorna, eller eventuellt avbryta intervjun om informanten önskar det.

Avslutningsvis i intervjun så ställde vi fråga till informanten om de kan ställa upp för andra uppföljningsfrågor som kan vara till hjälp för oss om vi undrade över något mer. Vi menar att det är viktigt för oss att vara säkra på att vi har förstått vad informanten tänker (Pettersen och Næss 2017, 81).

Vi genomförde sex intervjuer över internet (Zoom och Microsoft Teams). Vi valde att genomföra alla intervjuer över internet på grund av den rådande pandemin. Jacobsen (2015) menar vid videomöten fungerar likt som att ses och informanterna kan känna sig avslappnade.

Vi fokuserade på att ha en bra dialog med informanterna innan intervjun, för att intervjuobjekten får mer tillit till oss, resultatet av detta att vi fick ärliga reflektioner och svar.

Under själva intervjuprocessen använde vi oss av utfyllnadsord såsom ”mhm”, ”ja” och ”precis” för att skapa förståelse till informanterna (Jacobsen 2015, 157).

Intervjuguiden var lik för alla intervjuobjekt, dock differentierade sig frågeordningen beroende på vilken informant, detta var för att skapa en bättre dialog under intervjun. Däribland svarade informanterna med ett längre svar som täckte fler av våra frågor. Vi ställde även flera uppföljningsfrågor när vi insåg att informanten inte gav oss svar på det som vi var ute efter.

Eftersom vi gjorde intervjuerna över internet så var det svårt att fokusera på ögonkontakt och kroppsspråk. Vi valde att dela ansvaret med att ställa frågor, där den andra parten observerade informanternas kroppsspråk och samtidigt noterade svaren. Detta gjorde genom att personen skrev ner olika viktiga gestikuleringar och ställa eventuella uppföljningsfrågor som dök upp under intervjuprocessen. Resultatet av detta att det blev enklare att intervjua informanterna, och vi kunde se om informanten verkligen är säker på sitt svar eller inte med sitt svar. Detta bidrog till ett bättre flyt i samtalet och att informanten kunde enklare få tillit till oss.

3.6 ANALYS AV DATAMATERIAL

Vid insamling av data genom semi-strukturerade intervjuer valde vi att samla en stor mängd data från respondenterna. Denna data blev sammanfattad noggrant från tal till text, där bland annat observerade vi informanternas kroppsspråk. Detta gjorde vi för att få mer förståelse och analys av datamaterialet. I analysen av data så använde vi oss av deduktiv tillnärmning som är kategorisering från en existerande teori.

Vi använde oss av en kodprocedur som är baserad på olika färgkoder för att markera centrala meningar eller exempel som svarar på vår teori och problemställning. Vi delade in färgkoderna efter olika teman/barriärer vi menade skapade relation mellan anställd och ledare under förändringsprocesser; *Transformationsledarskap, relation, kommunikation och tillit*.

Syftet med att koda olika teman är för att göra det enklare att sortera det viktiga ur informationen som är sammanfattad, samt skapa en visuell översikt för läsaren.

Vidare så valde vi att förkorta ner datamaterialet till hanterbart material.

Johannessen, Kristoffersen och Tufte (2004) menar att denna metod kallas för *kondensering* och är till för att hitta meningsbärande element i materialet och senare skilja ut det som är relevant för problemställningen.

Slutligen i dataanalysen vi valde att laga en sammanfattning med ett mål om integrering av existerande datamaterial, nya koncept och beskrivningar. Med detta så kom vi fram till olika sammanhang och resonemang som vi inte visste om.

3.7 ETISKA ASPEKTER

Johannessen et al. (2010, 89) beskriver att etiken fungerar som regler och riktninglinjer som används om en handling är rätt eller fel. Eftersom vi använde oss av semi-strukturerade intervjuer, så betyder detta att förhållandet är centralt mellan informant och forskaren. Det är därför viktigt att ta hänsyn till två förhållanden som är; rätten till privatliv och informerat samtycke (Jacobsen, 2015).

Vi menar därför att informanternas deltagelse är frivillig, och informanterna får en tydlig upplysning om rätten att inte svara på frågan eller avbryta intervjun, detta meddelar vi påförhand av intervjuens start. Vi kommer definitivt vara vaksamma över personintegritet och göra att det inte är möjligt att identifiera informanterna, det vill säga att det är viktigt att all information kommer att censureras. Med hänsyn valde vi medvetet att inte spela in intervjun med tanke på personvård och större process /tid med att få tillåtelse för att spela in. Vilket vi tror att det kan ha lett vår uppsats till en mindre reliabel forskning. Dock så har vi fått möjligheten att ta kontakt med informanterna utifall vi har några funderingar kring frågorna.

När det gäller sammanfattning av intervjun vi menar att det är viktigt att ge korrekta respons av citaterna och inte manipulera svaren till personlig vinning, eller att sammanfattningen blir uttagen av kontext. Vi kommer därför att framlägga alla korrekta citeringar från informanterna så att man får en klarare bild över sammanhangen i uppsatsen (Johannessen et al. 2010. 133–135).

3.8 EVALUERING AV KVALITATIVA UNDERSÖKNINGAR

Vi kommer att presentera giltigheten och kvalitén med vår metod som vi har använt oss av i denna utredning. Med kvalitativa studier är det naturligt att möta på olika målproblem, som handlar om studiets trovärdighet, och huruvida denna metod kommer att hjälpa oss med att komma på ett svar till problemställningen (Saunders et al. 2012). Vidare kommer vi analysera validitet, reliabilitet och extern validitet.

3.8.1 RELIABILITET

Reliabilitet förklaras även som pålitligheten till studiens resultat, och handlar även om vilken grad andra forskare uppnår tillsvarende resultat med lika förhållanden eller förutsättningar.

Kravet i uppsatsens reliabilitet är att den bör vara kontrollerbar eftersom källor, metoder och konklusioner som frambringas, bör vara reproducerat av andra (Askheim och Grennes 2008, 22).

I en kvalitativ undersökning så är det subjekt man försöker undersöka, i motsättning till kvantitativ undersökning där man försöker forska på objekt.

Askheim och Grennes (2008) menar att värderingen av pålitlighet i en kvalitativ forskning värderas av intervjuaren och inte andra forskare. Det som kännetecknar en kvalitativ studie är att forskaren kommer själv med eget perspektiv i studien, däremot är det viktigt att vara vaksam att resultaten bör vara framtagna av andra forskare och inte egna subjektiva hållningar.

Reliabiliteten hänger också på forskarens möjlighet att uppfatta informationen som är given av respondenterna. Eftersom informanterna formulerar sig olikt från varandra, vid detta tillfälle kan det vara en potentiell felkälla av en och samma uppfattning när vi sammanfattar och analyserar. På detta område så spelar reliabiliteten stor roll i vårt studie, eftersom vi sammanfattar intervjuerna noggrant och även kontaktar respondenterna igen utifall vi behöver en ytterligare information kring vissa frågor i vår uppsats. Detta gör det möjligt för oss att undvika en subjektiv tolkning av data från respondenterna, något som kan reducera studiets reliabilitet.

Reliabiliteten påverkas också av graden på tillfälliga och irrelevanta förhållanden som ger en inverkan på resultatet (Askeim och Grennes 2000). Detta kan exempelvis förklaras om vi har gjort ett sämre förarbete i intervjuguiden eller om intervjuaren gör något fel under intervjuprocessen. Vi har försökt så gott vi kunde att undvika alla dessa avvikelser genom att vara förberedda till intervjun med hjälp av en välarbetad intervjuguide. Dock kan det finnas andra omständigheter som dyker upp under intervjun, exempelvis om informanten får ett telefonsamtal under intervjun eller något annat.

Vi har även fokuserat att skriva ett eget kapitel för våra empiriska fynd vilket förstärker reliabilitetskravet. Vi har gjort det lättare för läsaren att förstå sig på informanternas uttryck genom att läsa de viktigaste och bästa citatena från informanterna. Detta underlättar för läsaren att värdera graden av våra tolkningar som verkar pålitliga.

Reliabilitetsproblemet som vi har mött är att eftersom det är ett tema som handlar enbart från ledarens sida, så har informanterna/ledarna beskrivit sin bästa sida på hur man kan vara en bra ledare, eller en ledare de önskar att vara. Vi skulle även ha gjort en undersökning från den underordnades perspektiv för att jämföra svaren från bägge parterna.

3.8.2 VALIDITET

Validitet handlar om ”mäta det vi kan mäta?”, detta kallas också för begreppsvaliditet eller giltighet. Begreppsvaliditet handlar om sammanhangen mellan ett fenomen som man önskar att undersöka och insamlingsinformation/insamlingsdata. Johannessen et al. (2010) menar i kvalitativ forskning så anses inte kvalitativa studier valida nog på grund av att det inte kan mätas.

För att öka validiteten tydliggör vi och önskar att skapa förståelse runt vår problemformulering samt dess avgränsning. Validitet delas in i intern- och extern validitet (Saunders et al. 2012). Den interna validiteten handlar om graden av resultaten som är giltiga i en specifik organisation. Eftersom vi intervjuade olika informanter från två olika organisationer, därav fyra informanter från en och samma organisation. Detta bidrog till att svarsresultaten på fenomenet i denna undersökning är valid nog.

I startfasen av intervjuerna gjorde vi klart och tydligt för informanterna att vårt fokus baserar sig på ledarens perspektiv i denna uppsats.

Om informanten gav exempel från den underordnades perspektiv, då såg vi till att få informanten på spår igen. En av utmaningarna vi upplevde var informanternas förståelse på skillnaderna mellan olika fenomen, exempelvis *tillit* och *relation*. Detta kan ha sänkt trovärdigheten i denna undersökning, eftersom informanterna förväxlade dessa begrepp. Dock var vi tydliga med att förklara dessa begrepp ordentligt för att skapa en helhetlig förståelse av det vi önskar att undersöka.

Den externa validiteten handlar om vilken grad resultaten kan överföras till andra urval och situationer. I vår casestudie undersökte vi två olika organisationer, tvi tror därmed att det är mindre chans att generalisera våra fynd.

3.8.3 EXTERNVALIDITET

Vid en genomföring av kvalitativa undersökningar så handlar det om att överföra kunskapen i stället för generalisering (Johannessen et al 2010). I denna uppsats har vi fördjupat oss i fenomenet om barriärer i relationsprocesser mellan ledare och underordnade. Jacobsen (2015: 90) menar att en intensiv undersökning forskar på ett fenomen på ett djupare perspektiv. Vidare uttrycker Jacobsen att ett intensivt upplägg handlar om att studera flera nyanser, med ett fokus riktat mot få enheter, vilket leder till en verklighetsbaserad studie (Jacobsen 2015). Eftersom våra fynd kommer från två olika organisationer och inte fler, då kan vi inte påstå att de är generaliserbara.

Vi kunde även ha intervjuat anställda i organisationen som inte har personalansvar, detta är till för att jämföra ledarnas svar mot de anställda. Vi tror att om vi byggde denna uppsats på detta vis så hade vi fått fram andra resultat som kan tänkas vara mer reliabla. Dock anser vi att uppsatsens externa validitet kan implementeras i de flesta organisationerna eftersom relation mellan ledaren och sina anställda är essentiell i en organisation. Vi anser likaså att vi kunde ha haft fler intervjuer med flera organisationer för att få mer valida svar i denna uppsats, eftersom många organisationer upplever många förändringsprocesser som påverkar mer eller mindre grad relationen mellan parterna.

4.0 RESULTAT, ANALYS OCH DISKUSSION

I denna del av uppsatsen kommer vi att presentera de viktigaste resultaten från empirin. Resultaten analyserades med hjälp av deduktiv metod som blev senare jämförd med existerande teori.

Analysen är baserad på teoretiska antagningar, som handlar om att följa de teoretiska antagningarna genom hela uppsatsen och vidare implementera resultaten i analysen (Johannessen et al. 2010). För att kunna besvara problemställningen, har vi valt att analysen baserar sig först och främst på de tre forskningsfrågorna från en fenomenologisk forskningsdesign. Vidare i processen kommer vi att presentera skillnaderna och sammanhangen mellan dessa frågor.

I följande avsnitt kommer vi att presentera en sammanfattning av de resultaten vi fått, samt de främsta citaten från intervjuerna som ger läsaren bättre inblick av information.

Vi kommer att presentera analysen utifrån en forskningsfråga åt gången, i samma ordning som det är presenterat i inledningen under kapitel 1.

4.1 RESULTAT

Forskningsfråga 1:

Vad är effekterna av transformationsledarskap under förändringsprocesser?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
<ul style="list-style-type: none"> - God uppföljning - Kreativitet - Respons 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunskap - Kommunikation - Involvering - Öppenhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Frihet - Rum för att göra fel - Trygghet 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation - Ägarskap - Flexibilitet - Ansvarsfullhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Utveckling - Ansvar - Motivation - Öppenhet för feedback 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilitet - Frihet - Kreativitet - Lösningsorientering

Forskningsfråga 2:

Vilka komponenter bör finnas för att skapa en relation till sina medarbetare?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
<ul style="list-style-type: none"> - Dialog - Arbetsvariation - Tillgänglighet - Trygghet - God arbetsmiljö 	<ul style="list-style-type: none"> - Inkludering - Utveckling - Öppenhet - Se folk - Hitta likheter hos personen 	<ul style="list-style-type: none"> - Inkludering - Utveckling - Trygghet - Bygga relation tidigt - Gemensamt intresse 	<ul style="list-style-type: none"> - Inkludering - Utveckling - Oformell prat - Äppenhet - God dialog 	<ul style="list-style-type: none"> - Öppenhet - Tidskrävande - Formell relation - Undvika favorisering 	<ul style="list-style-type: none"> - Empati - Positivitet - Inkludering - Öppenhet - Formell - Nytank

Forskningsfråga 3:

Vad krävs för att det ska finnas tillit och kommunikation mellan ledare och medarbetare?

Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
<ul style="list-style-type: none"> - Positivitet - Medmänniska - Öppenhet - Bli sedd 	<ul style="list-style-type: none"> - Frihet under ansvar - Initiativtagning - Jämnlighet 	<ul style="list-style-type: none"> - Involvering - Förväntning - Stöd 	<ul style="list-style-type: none"> - Öppenhet - Ärlighet - God dialog 	<ul style="list-style-type: none"> - Bygga relation - Lyssna - Tillgänglig - Öppenhet 	<ul style="list-style-type: none"> - Tillit byggs över tid - Empati - Lyssna

Ovanför presenterar vi matrisen som ett verktyg i vår analys från samtliga forskningsfrågor.

4.2 ANALYS OCH DISKUSSION

4.2.1 ANALYS OCH DISKUSSION AV RESULTAT TILL FORSKNINGSPRÅGA 1

Vad är effekterna av transformationsledarskap under förändringsprocesser?

4.2.2 ANALYS AV FORSKNINGSPRÅGA 1

MOTIVATION

Första frågan handlar om ledarens process för att skapa motivation på en arbetsplats generellt, vidare ställde vi följdfråga om huruvida informanten kan implementera en sådan process under de omständigheterna vi upplever idag.

Vi ser att många ledare arbetar hårt med att få sina anställda att känna sig motiverade under den rådande förändringsprocessen som har drabbat deras organisation idag. De flesta informanter har även uttryckt sig att de är nöjda att hitta nya sätt att motivera sina anställda på, förutom en informant.

”Corona är en stor faktor för en förändringsprocess. Men allt handlar om deras utveckling och deras ansvar över sig själv också för att skapa sin motivation...jag är inte intresserad av folk, som kommer hit tjänar pengar och sticker.” (Informant 5)

Vi uppfattar (Informant 5) som en öppen och ärlig person genom hela intervjun, och vi lägger märke till att informanten inte har tänkt på vilka steg man ska ta för att motivera en anställd och speciellt under en förändringsprocess. Vår tolkning av informantens svar, är att informanten har varit med om flera omotiverade anställda i sitt yrke.

Vidare ser vi att (Informant 2) jobbar med anställdas motivation och försöker sätta ihop ett team som är som huvudsakligen kan komma överens med varandra. Vår uppfattning av informanten är att denna metod skapar en motivation mellan anställda som jobbar tillsammans för att skapa redan från start.

7460

7155

”Det är en arbetsmiljö och moral som jag får lyfta. Jag anställer folk som jag ser kan passa bra ihop med varandra, hos oss kan jag skapa en mindre miljö där anställda gör det lilla extra” (Informant 2).

Flera grundläggande faktorer för att främja motivation hos de anställda på en arbetsplats, speciellt under förändringsprocesser.

Här kan vi se likheten från (informant 6) som uttalande:

”Jag brukar motivera mina anställda genom att tydliggöra för de att det vi gör är bra för samhället”.

Vi ser att (Informant 6) är den enda informanten som uttrycker sitt mål till sina anställda för samhällets bästa. Vi har lagt märke till distinkta skillnader på hur man motiverar sina anställda bland informanterna som jobbar i två olika branscher. (Informant 3 och 4) har en tendens att komma med tydliga och erfarna exempel som visar en indikation till ett fast rigid system. Med tanke på att de har anställda som blir uthyrda till andra organisationer, jämfört med de andra informanterna i den andra organisationen som jobbar primärt i ett serviceyrke (Informant 1,2,5 och 6).

” Här är det viktigt för oss att ta hand om kunden och våra anställda på andra sidan” (Informant 3).

” Vi är beroende av våra kunder, här är det viktigt för oss att upprätthålla en bra standard med motiverade arbetspass” (Informant 4).

KREATIVITET

I vår tolkning från de flesta informanterna, så har vi hittat en koppling för vad som främjar kreativitet. (Informant 4) menar att:

”Om någon kommer till mig med problemet, så säger jag att de ska komma med en egen lösning själv och göra det själv. Det tror jag är viktigt för att ta fram sin egen kreativitet”.

Vidare fortsätter informanten:

”Jag tror det är viktigt att de får tänka, detta på grund av två saker, som är att de ska kunna fungera för sig själv och de ska kunna ha ägarskap till sin avdelning” (Informant 4).

Vår tolkning av (Informant 4) är att *ägarskap* anses som en form för *ansvarsfullhet* som främjar kreativitet hos medarbetaren. Vidare kan vi se att (Informant 1) har ett liknande resonemang som är förmågan att *”tänka lite själv”* vilket informanten menar själv att det leder till *kreativitet* och *flexibilitet*.

”Jag brukar fråga vad de tänker, eller fråga hur de gör saker och ting. Jag får de att tänka på deras nästa steg och vad de ska göra stegvis”. Vidare uttrycker informanten att ”Man ska vara flexibel på arbetsplatsen, där medarbetarna får vara med och bestämma, men så länge de förklarar varför de ska göra det de har tänkt” (Informant 6).

Vid detta skede kan vi se att de flesta ledarna har en avsikt att ifrågasätta sina underordnade som är bekymrade eller önskar en förändring i organisationen. Till skillnad från de andra informanterna så sticker (Informant 6) ut från resterande. Vår uppfattning av ledaren är att det finns en fallgruva med tanke på att få sin medarbetare att bli kreativ och problemlösande.

”Det är viktigt att ge förslag till sina medarbetare, dock så är jag uppmärksam på att inte ge råd eller riktninglinjer för att det inte fungerar om jag ska få personen att bli mer kreativ” (Informant 6).

Vidare fortsätter informanten såsom de flesta informanter som har en tendens att ha en coachande roll i sitt ledarbeteende:

”Jag fick hjälpa medarbetaren att ta steget själv att tänka kreativt, genom att fråga hur personen skulle göra aktiviteten. Vad det är som ska till för att ta steget, samt vilka kreativa lösningar personen kan göra”.

(Informant 4 och 6) återigen betonar ägarskap och ansvarsfullhet är stora faktorer som främjar kreativitet.

Dock la vi märke till att i vår tolkning av (Informant 2) som har en annan åtanke med en

7460

7155

utveckling för sina medarbetares framtid ”Jag tänker på utveckling, och hos oss är det mycket fokus på utveckling, där säljegenskaper är extremt viktiga och en kunskap som är attraktiv att ha med sig hela livet”.

Informanten fortsätter:

”Jag brukar delegera ansvar, som kan vara en status för medarbetarna, vilket gör att alla känner sig stolta med det de gör”. (Informant 2)

(Informant 3) har en annan infallsvinkel för att främja kreativitet:

”Om man begränsar den möjligheten till att försöka, så begränsar man mycket av den kreativiteten. Om någon ringer mig om ett problem så är jag väldigt mån om att fråga de (vad är din lösning)?” (Informant 3).

Vidare uttrycker (Informant 3) att:

”Det är viktigt att låta medarbetarna att välja sin väg själv och det ska vara rum att göra fel, för det främjar kreativitet. En trygg ram bör finnas på en arbetsplats och att det är lov att göra fel”.

Vår tolkning av (Informant 3) är att det är viktigt att göra fel på arbetsplatsen med begränsningar, genom att ha tilliten att göra fel på en arbetsplats kan kreativiteten gynnas.

Vi kan se att (Informant 1) har ett annorlunda förhållningssätt genom att fråga sina underordnade:

”Hur vill du ha din uppföljning av mig?”.

Vidare förklarar (Informant 1) varför det är nyttigt att ställa denna fråga till sina underordnade.

”Och på det sättet kan de vara kreativa när jag låter de själv bestämma om vilken feedback de önskar att få”.

Vi kan se att de flesta informanter ha olika strategier för att främja kreativitet på en arbetsplats, dock kan de variera beroende på arbetsuppgiftensart och vilken processorganisationen upplever.

PÅVERKAN

Den mest centrala frågan i detta tema är hur kan ledarna bygga relationer och påverka sina underordnade under förändringsprocesser, samt huruvida ledarna går till väga för att förstärka dessa faktorer.

Det har framkommit från informanterna att tillit till processen, och tillit till sina medarbetare är en avgörande faktor för att bygga relationer i en organisation, speciellt under en förändringsprocess. Dessutom har informanterna uttryckt sig om nödvändigheten av att lyssna på sina medarbetare för att bidra till underordnas utveckling, samt relationsutveckling mellan parterna. Detta kan vi se att (Informant 6) lever efter dessa principer på sin arbetsplats som försöker jobba aktivt med att påverka sina anställda och vara närvarande för dem.

”Jag tänker att man ska lyssna, vara där för de anställda och förstå dem. Snacka med dem om vad som är viktigt, göra roliga saker på jobbet. Även vara tydlig, inspirerande och motiverande som en ledare” (Informant 6).

Vi insåg vidare i vår fråga till informanten, som förväxlade skillnaderna mellan att vara karismatisk och positiv i osäkra förändringsprocesser.

”Det är en balansgång att vara karismatisk, eftersom det fungerar inte alltid att vara för positiv heller”. (Informant 6)

I intervjun med informanterna så har de flesta svarat likt på vad de gör för att påverka och bygga relationer under förändringsprocesser. Det gör de genom uppmuntran, samt assistera sina anställda genom förändringsprocesserna. För att uppnå detta menade informanten att:

”Det jag har gjort är regelbundet uppdatera mina medarbetare om vad som händer och kommer hända”. (Informant 2)

Här menar (Informant 2) att *involvering* är en stor faktor för att bygga relationer med sina anställda.

Vidare säger (Informant 4) när det gäller förändringsprocesser och påverkan:

” Då är jag väldigt mån om att vara öppen om det jag vet. Att inte hålla inne på någon information” (Informant 4).

Vi menar att denna ledarskapsstil kan ha ett stort inflytande på anhängarna för att kunna utveckla och inspirera sina underordnade. (Informant 5) har en annan infallsvinkel för att ge respons till sina medarbetare.

” Jag tycker att det är viktigt att vara transparent och att de är det tillbaka. Öppenhet för feedback om man är missnöjd med någonting. Jag tar mig tid med mina anställda hela tiden, jag brukar ta kontakt med de utanför jobbet” (Informant 5).

HÄNSYN

I denna del av utredningen kommer vi att presentera och analysera informanternas svar kring transformationsledarskap dimension: Individuell Hänsyn. Vi har fokuserat på begreppen *feedback, tillit och tillgänglighet*.

I vår undersökning märkte vi att informanterna hade olika svar och att de hade en annorlunda reaktion på hur ledaren vägleder en anställd, och om en anställd har bekymmer under arbetstid. Vår tolkning av svaren är att vissa informanter inte kunde skilja mellan en yrkesmässig vägledning kontra en personlig vägledning. Dock kunde vi se ett mönster från svaren som ger en sammankoppling mellan den yrkesmässiga och personliga vägledningen.

Vår tolkning av de samtliga informanter är att de bör finnas *tillit* mellan parterna för att kunna vägleda både privat och professionellt.

”Förhoppningsvis är det massa skryt och jag kan se om jag har gjort mitt jobb rätt för att göra de till goda medarbetare. Varje vecka så brukar jag ge respons till mina underordnade. Jag hoppas att detta skapar tillit” (Informant 1).

Vidare uttryckte (Informant 5) att om en anställd hade privata problem som gick ut över jobbet, då bidrog ledaren med en vägledning för att personen ska känna sig bra och tillfreds. Under intervjuens gång insåg vi att informanten betonade ordet (presterar), vår tolkning av detta att ledaren väntar tills medarbetaren ska begå misstag, då tar ledaren kontakt.

” Om jag märker att en anställd har det dåligt, alltså inte presterar...då tar jag kontakt” (Informant 5).

I den ena organisationen som vi undersökte informanternas svar, visade det sig att dem har en annan apparat som kallas för ”kollegialt stöd”. Detta innebär att det är en kollega som omhandtar privata problem som drabbat jobbet, eller oönskade händelse som påverkar medarbetaren. Vår tolkning av en sådan apparat är att det underlättar jobbet för ledaren, och ledaren anser att denna funktion är en optimal lösning för den underordnade. Det har också indikerat resultat till att den anställde kan vara mer öppen och ärlig om vad som föregår på arbetsplatsen.

” Vi tar kontakt, hör vad som hänt och erbjuder ofta en kollega stötte, som är en person som tar kontakt. Sedan följer vi upp efter ett par dagar och ser hur det har gått”. (Informant 4)

Användning av denna apparat vid sådana situationer är en aning kontroversiell, eftersom det kan anses från medarbetarens sida att ledaren som står personen närmast inte är lika tillgänglig. Men åt andra sidan kan ”kollegialt stöd” vara en stor hjälp av personer som är professionella och har kunskapen och erfarenheten kring sådana situationer.

När det gäller den yrkesmässiga vägledningen, då tenderar informanterna att vara tillgängliga på olika sätt från varandra. Vissa ledare delegerar och vägleder genom olika medium såsom; telefonsamtal, sms, epost eller fysiskt möte.

Här kan vi se att (Informant 2 och 6) har reflekterat över detta genom att svara:

”Brukar fråga mina medarbetare olika reflektionsfrågor om hur personen skulle genomföra saker och ting annorlunda och bättre sätt. I stället för att ge henne negativ feedback. Vi sätter mål som en tidslinje för att komma till målet tillsammans, vi ger en uppföljning på det vidare för att de ska utvecklas. Folk gillar inte att få dålig kritik så vi undviker det så att de ska få självinsikt” (Informant 6).

”Jag ser på deras ambitioner, motivering och intresse till jobbet. Jag känner att jag alltid måste hitta den motivationen till varför de vill göra det de gör. Detta är väldigt olika från person till person, vissa anställda struntar i att få beröm medan andra är helt beroende av att få det” (Informant 2).

Vår tolkning av (Informant 2 och 6) är att denna typ av ledarskap fokuserar på en annan form av vägledning/ feedback från ledaren till sina underordnade

4.2.3 DISKUSSION AV FORSKNINGSPRÅGA 1

MOTIVATION

Det är väldigt vanligt under förändringsprocesser att anställdas motivationsnivå kan sjunka gradvis, detta kan bero på vilken förändring det är. Därmed är det viktigt att ledaren är tydlig, öppen och ärlig om förändringsprocessen, samt hur viktigt det är att genomgå denna förändring och vad den kan innebära för medarbetaren och organisationen vid målprestation.

Enligt Bass (1990) och (1999) är inspirerande motivationsledare, en person som strävar efter organisationens vision och mål. Där ledaren uttalar sig om huruvida målet kan uppnås.

Informant 2 jobbar aktivt med att sätta ihop ett team som huvudsakligen kommer överens med varandra. Vår tolkning av detta är att det skapar en organisationskultur som är motiverande till prestation, och det kan i sin tur inspirera omgivningen till att bli en bättre medarbetare och kollega.

Kotter (1999) menar att det är viktigt att hitta en solid sammansättning av ett team som delar samma visioner och mål är betydelsefullt under förändringsprocesser.

KREATIVITET

Vi ser en parallell koppling att intellektuellt stimulerande ledare har en tendens att ifrågasätta ett påstående från sina anställda, vilket leder till att medarbetaren blir motiverad för att tänka på nya sätt (Glasø och Thompson 2019).

Informant 1,2,5 och 6 jobbade på samma organisation och vår tolkning av deras organisation är att den har mer flexibel och kreativarbetsmiljö. Ledarna i organisationen har en tendens att få sina medarbetare att tänka kreativt genom att delegera ansvar och få de att tänka på kunskapen man kan ta med sig vidare.

Med detta kan vi konstatera att kreativiteten uppstår när medarbetarna identifierar sig med ledaren när organisationsklimatet stöttar kreativiteten (Wang och Rode 2010).

Informant 3 och 4 som jobbar för en annan organisation som tidigare nämnt som har ett mer fast rigidare system. Där anställda blir uthyrda till andra organisationer. Vi menar att detta

begränsar kreativitetsförmåga för att det är regler som bör följas från ”kunden” som hyr in de anställda. Personalledaren i organisationen har lite erfarenhet för vad de specifikt jobbar med och vilka kreativa lösningar som ska till, och oftast handlar det om resurser som inte organisationen själv kan igångsätta dessa processer. Dock kan vi se att Informant 3 och 4 utmanar sina anställda att hitta kreativa lösningar när det gäller vad man kan göra med specifika organisatoriska åtgärder, och att det är rum att göra fel med en trygg ram för anställda att det är lov att göra fel. Härmed anser vi att det är viktigt att ledarna stöttar sina följare för att bli innovativa och kreativa. Där underordnade uppmuntras även av ledare att hitta tillvägagångssätt för att ordna ett problem från olika vinklar (Bass och Avolio 1990).

Slutligen menar vi att kreativitet hänger ihop med organisationens traditioner, regelverk och ledningskultur som avgör de flesta kreativa lösningar (Glasø och Thompson 2019).

PÅVERKAN

Genom att frambringa goda relationer, så skal ledare inge tillit till sina anställda genom att bidra med olika information, stöd och resurser som är nödvändiga för att de anställda ska känna sig meningsfulla med det dem gör (Higgins 2015). Detta är en stor faktor för att kunna påverka sina anställda generellt och speciellt under förändringsprocesser. Dock finns det olika faktorer som bör finnas på plats för att öka medarbetarens vision, samt påverka upplevelsen och meningen med jobbet (Glasø och Thompson 2019, 124).

Vår tolkning av Informant 6 som menar att man ska vara villig att *lyssna* på sina medarbetare för att man ska kunna påverka de. Samtidigt så är det väldigt viktigt att vara *tydlig* med sitt budskap.

Vår tolkning av påverkning är att ledaren kan få andra personer att samarbeta med varandra, som resultat av detta kan det leda till tillit mellan medarbetaren och ledaren, samt att det resulterar till vänskapliga relationer. Vi menar att ett sådant förtroende skapas av karismatiska ledare (Bass 2006).

Vidare i vår tolkning av Informant 2 och 4 är att det är en koppling med att *involvera* en medarbetare genom att ge ut information, som i sin tur leder till en förbättrad relation mellan ledare och den underordnade. Detta gör ledaren genom att aktivt implementera medarbetarens tro genom att ge information tidigt (Wilson 2020). Studierna har i detta tillfälle påvisat en

markant skillnad rörande organisationsplikt, rollbeteende, jobbresultat och prestation (Zhu et al. 2012).

Enligt Bass och Riggio (2006) är ledaren beundrad, respekterad och betrodd av sina underordnade. Denna ledarskapsstil kan ha ett stort inflytande på anhängarna för att kunna utveckla och inspirera sina underordnade. Vår tolkning vid detta skede är att det finns flera faktorer som ledarna har reflekterat över för att kunna påverka sina relationer med sina anställda under förändringsprocesser. Dessa faktorer kan vara tydlighet, öppenhet, involvering och respekt, som har blivit påvisade både i teori och från informanternas respons.

HÄNSYN

Det är viktigt att ledaren har ett moraliskt ansvar genom att ta hand om sina anställda, detta kan vara att hjälpa de att iordningställa en karriärutvecklingsplan, och även ge råd om personliga problem. Med detta kan vi konstatera att denna ledarskapsstil fungerar bäst för att visa *individuell hänsyn* mot sina anställda, som i sin tur resulterar att ledaren får mer tillit från sina underordnade. Under förändringsprocesser kan det förekomma att anställda kan känna sig omotiverade, stressade och i många fall förbisedda. Därmed anser vi att det är viktigt att ledaren visar *hänsyn och förståelse* under dessa omständigheter.

Bass (2006) menar att transformativa ledare riktar sin uppmärksamhet till sina underordnades behov för att uppnå mål och tillväxt genom att fungera som en coach eller mentor. För att lyckas som en ledare så handlar det att vara empatisk. Detta är till för att få medarbetarnas tillit och detta resulterar att ledaren får mer förståelse i huruvida underordnad fungerar och önskar att ha för respons. En ledare som förstår sina underordnades situation och huruvida parten påverkas emotionellt (Glasø och Thompson 2019, 79).

Eftersom många organisationer upplever olika förändringsprocesser idag, och speciellt organisationerna som vi intervjuade, anser vi att det är väldigt viktigt att ledaren uppmärksammar sina anställda, om inte ledaren gör detta så kan det resultera att den anställde sjukanmäler sig eller i värsta fall säger upp sig. Åt andra sidan när en ledare visar hänsyn gentemot sina följare och känner deras behov, kan det leda till en ökad självaktualisering och högre standarder för moralisk utveckling hos de anställda (Bass och Avolio 1993a. 64). Vilket

följaktligen ökar motivationen för att ta risker och initiera kreativa aktiviteter (Monowar et al. 2019. 16).

4.2.4 ANALYS OCH DISKUSSION AV RESULTAT TILL FORSKNINGSPRÅGA 2

Vilka komponenter bör finnas för att skapa en relation till sina medarbetare?

4.2.5 ANALYS AV FORSKNINGSPRÅGA 2

INKLUDERING

I våra svar från informant 2, 3, 4 och 6 framkommer olika komponenter som innebär en grad av inkludering på arbetsplatser. Det är tydligt att informanterna menar att inkludering är avgörande för att kunna skapa en relation till sina medarbetare. Bland annat genom följande svar:

”Jag vet själv hur det är att vara ny. Därför ser jag till att ta inkludera dem nya extra mycket. Detta kan innebära att ta ett extra möte, för att få dem till att känna sig trygga.” Vidare säger informanten *”Vi har fått en bra miljö på min avdelning. Jag känner mina anställda så pass bra att jag kan se om de har en dålig dag”* (Informant 1).

Intrycket vi får av (Informant 2) är att han har skapat en egen bild om hur en ledare ska kunna skapa en relation till sin medarbetare. Informant 2 nämner följande:

”Av erfarenhet så har jag haft fem olika regionchefer, och alla dem har gjort saker väldigt olika när det gäller relationer med sina anställda. Vissa av de tänker bara jobb och rutiner, medan andra är mer öppna när det gäller att bygga relationer” (informant 2).

Med detta tolkar vi att *öppenhet* och *inkludering* gentemot befintliga och nyanställda skapar en grundlag för relationsutvecklingen.

För att kunna applicera förståelsen i att utveckla fas 1 vidare, nämner (Informant 1) detta i en kontext på hennes arbetsplats:

”Nu är jag helt beroende av goda relationer, i alla fall med konsulter som inte har detta som ett heltidsjobb. Det är extra viktigt med goda relationer eftersom i detta yrke kan man lätt få problem när folk inte ställer upp. För exempel vid sjukskrivning, är jag beroende av att kollegor kan ställa upp. Det är väldigt viktigt med goda relationer” (Informant 1).

I det här utfallet vill inte goda relationer enbart påverka (Informant 1), det vill också påverka kollegor, kunder och organisationen.

Det kan också uppstå en del utmaningar för att kunna bygga en relation under förändringsprocesser. Vid frågan ”Hur bygger du en relation med dina anställda nuförtiden? Är det utmanande?” Svarar (Informant 4) följande:

”Det är inget tvivel om att det är en utmaning. Såklart! Det är ju lättare att ta samtal ansikte mot ansikte för då får man veta vad de tänker och känner”.

UTVECKLING

För att en relation ska kunna komma vidare krävs utveckling, vi upplever att många informanter ser hinder på utveckling på bakgrund av en rådande pandemi som är en del av ändringsprocessen.

(Informant 4) förklarar detta: *”Vi har blivit färre personer på kontoret på grund av att vi skärt ner våra personalkostnader. Det är klart att den ändringen har påverkat det sociala och den tiden vi hade”. Vidare beskriver han ”om vi skulle fokusera på den sociala relationsbiten som ska vara fördelat över 100 anställda, så skulle vi behöva jobba 20 timmar i dygnet”.*

Vi tolkar detta som en begränsning på tillgängligheten som bidrar till att relationsbiten inte utvecklas vidare.

”Den oformella pratstunden på kafferummet är inte längre tillgänglig på samma sätt som den var förr, nu när vi blivit så få och det är där man ofta utvecklar relationer” (Informant 4).

Alla informanter beskriver sina olikheter över hur de ser på sina relationer med sina anställda. (Informant 3) beskriver:

”Jag skiljer mig lite ut från andra. Jag är väldigt upptagen av att bygga en relation tidigt. Redan under rekryteringsprocessen börjar jag att skapa en relation”.

Även han upplever att det är svårt att utveckla en relation vidare, betonar han det som en avgörande faktor för att kunna skapa tillit. Vi upplevde att medarbetare ibland behöver ha turen på sin sida för att kunna utveckla en relation till sin ledare. Ett exempel på detta beskrivs av (Informant 3):

”Däremot om det är något som händer på vägen, som gör att vi möts igen inom en viss tid, då kan relationen utvecklas. Det kan vara så enkelt som att personen blir sjuk. Då tar vi en sjukfrånvarouppföljning så att vi kan ge god grundlag för personen till att återvända på jobbet igen. Då kan det vara möjligheten för att relationen utvecklas”.

I detta tillfälle kan den sjukfrånvarouppföljningen bidragit till att medarbetare kommit tillbaka efter sin sjukskrivning och känt att han/hon fått en god relation med sin ledare.

GEMENSKAP

En arbetsplats som består av gemenskap bidrar inte bara till en god arbetsmiljö, utan det bidrar också till att anställda känner tillhörighet och social identitet.

Gemenskap genom intressen är något som utmärker sig från (Informant 3) som betonar:

”Jag kommer ihåg dem personerna jag anställer, speciellt om en person är fotbollsintresserad. Det kan vara ett intresse som gör att relationen bygger vidare”.

Ett intresse, som är en form av medarbetarens identitet gör att ledaren enklare kan bygga en relation vidare. (Informant 3) nämner vidare:

”Om jag frågar medarbetaren något annat som inte är enbart jobbrelaterat, så väcks det något vid liv. Medarbetaren blir glad för att jag kommer ihåg detaljer som blev sagt på en intervju”.

Vi tror att (Informant 3) kommer långt med sin förmåga att prata om ett intresse som kan initiera ett samtal som i sin tur kan bygga en relation. Vi frågar honom vad som är viktigt för att skapa en relation med en ny medarbetare och han svarar:

”Jag försöker i hög grad ha klart allting av historik hos medarbetare innan han/hon startar. Jag är väldigt upptagen av att vi spelar på professionalitet. Jag sätter mig alltid gott in i historiken hos personen. Speciellt när det gäller intresse som exempelvis fotboll”.

Ett annat intressant resultat genom (Informant 3) är att han redan i rekryteringsprocessen selekterar aktuella kandidater på bakgrund av vilka kriterier han ser kvävs för att kunna bygga en relation.

”I en rekryteringsprocess kan jag se om det finns begränsningar för att kunna bygga en relation, då blir inte personen ansatt. Jag är mån om att se vart personen ska och vem han/hon ska jobba med för att kunna se om det är en god match för en relation”.

När vi jämför informanternas svar, ser vi tydligt att ingen av de andra ledarna förutom (Informant 2) hade liknande tankesätt i en rekryteringsprocess till att kunna se en potentiell relation:

”Jag har en förmåga att se folk som dem är. På varje intervju ger jag dem ett påhittat test för att kunna orientera mig i hur dem är som personer. Utifrån detta tar jag ställning till om jag ska anställa dem eller inte. Jag har en tendens att anställa väldigt karismatiska personer”
(Informant 2).

Han förklarar också att det är en speciell dynamik på företag X, som gör att relationer automatiskt uppstår enkelt. Han har en förmåga att anställa personer som kan fungera bra genom social identitet.

(Informant 5 och 6) beskriver sina relationer med sina medarbetare på ett mer formellt sätt. Det är särskilt (Informant 5) som betonar att hon tyckte relationer som utvecklas över längre tid kan uppfattas som favorisering från ledarens sida. Hon förklarar vidare:

”Jag försöker att undvika detta. Men ibland så bör inte jag veta vad de gör på fritiden eftersom det kan uppfattas som övervakning eller favorisering”.

4.2.6 DISKUSSION AV FORSKNINGSPRÅGA 2

För att kunna besvara forskningsfråga 2: *Vilka komponenter bör finnas för att skapa en relation till sina medarbetare?* Vill våra resultat om inkludering, utveckling och gemenskap diskuteras.

INKLUDERING

I samband med förändringsprocesser är det ofta vanligt att anställda nyanställs, omplaceras eller blir uppsagda. Detta är något som våra informanter berättar i olika kontexter, det kan vara krävande att skapa en relation under förändring. Men något som alla informanter hade gemensamt är att inkludering är en viktig faktor. Åt andra sidan behöver det inte alltid vara på en inkluderande miljö som ledarna implementerar i praxis. För att lyckas med att inkludera sina medarbetare krävs det att ledaren tar initiativ till att investera sin tid med sina underordnade. Ledaren har med stor sannolikhet en del begränsningar av tid och sociala resurser, därför är det ett fåtal utbytesrelationer av högre kvalitet som överlever (Graen och Uhl-Bien 1995). Därför vill det vara en viktig faktor att ledaren ser på vilka konsekvenser som kan finnas om han/hon inte investerar sin tid tillräckligt mycket. Med tanke på att det inte är alla relationer som överlever den första fasen i livscykeln av ledarskapsframställningen (Graen och Uhl-Bien 1995).

I starten av en relation som är inkluderande, kan detta bidra till att medarbetaren bygger lättare tillit gentemot ledare och organisationen i sin helhet (Graen och Uhl-Bien 1995). Som tidigare nämnt har det visat sig att ledare som har en god relation till sina egna medarbetare, ofta har mer tillgångar på resurser till fördelning jämfört med andra ledare (Brochs-Haukedal 2019, 62). Om ledaren skapar en större förståelse för fas 1: främling i sin relationsbyggnad, vill det med större sannolikhet gynna organisationen på sikt.

Vi tror att många ledare idag kan ha svårt att ta en relation vidare från stadiet *främling* till *bekantskap* som beskrivs i modellen utvecklingen av en relation mellan ledare och medarbetare (Graen och Uhl-Bien 1995). Detta kan bero den teknologiska vardagen vi befinner oss i, med möten över (Microsoft Teams) och få mänskliga interaktioner ansikte mot ansikte. Detta är något som (Informant 4) betonar att den oformella kaffepraten har försvunnit.

UTVECKLING

Komponenten utveckling kan associeras i livscykeln av ledarskapsframställningen som går från fas 1 till fas 2. Det är utveckling av relationen mellan två människor som tas vidare och testas genom så kallad socialtransaktion (Graen och Uhl-Bien, 1995). Utifrån resultaten vi fick från informanterna var det speciellt förändringsprocesser och den rådande pandemin som satte sina hinder för att utveckla en relation. Det är viktigt att komma ihåg att relationer som etableras mellan ledare och medarbetare ofta har en formell grundlag. De flesta relationerna många engagerar sig i är ofta oformella, det vill säga att individer själva har valt att engagera sig i dem som i ett vänskapsförhållande (Schifloe 2015, 53). En relation som ofta startar professionellt i jobbsammanhang kan utveckla sig till en vänskap (Schifloe 2015, 54). Hälften av informanter gav svar och intryck på att dem gärna skapar en mer oformell relation till sina medarbetare. Medan den andra hälften av informanter var mer tydliga på att dem skapar formella relationer till sina medarbetare.

Tillgänglighet är en viktig del för att kunna utveckla en relation, något som några informanterna nämner. Informanterna nämner också att begränsningen på tillgängligheten kan skapa hinder för utveckling av relation.

Hur en relation utvecklas och vilken roll den spelar i tillvaron varierar mycket från person till person. För att en relation ska vara hållbar är det viktigt att båda parterna upplever ömsesidig tillit, har en rimlig överensstämmande förväntning och känner en förpliktelse till varandra (Schifloe 2015, 55).

(Informant 3) nämner att tillfällen som sjukfrånvarouppföljningen kan bidra till att medarbetaren får en bättre relation till sin ledare är en viktig aspekt. Detta visar att det inte enbart är i vanliga kontexter som en ledare är kreativ till att utveckla en relation. Många informanter pratar mer relationsbyggnaden i en kontext på deras arbetsplats som är mer självklart för ett oformellt prat, för exempel i kafferummet. Detta kan också leda till att tilliten ökar mellan ledare och medarbetare. Ledaren behöver använda små och mindre anledningar till att etablera relationsorienterat tillit (Spurkeland 2018, 142). Vi insåg efter intervjun med (Informant 3 och 4) att en ledare inte behöver en mängd av resurser och tid för att kunna utveckla en relation. Det kan vara så lite som en kaffestund eller sjukfrånvarouppföljning som bidrar till en utveckling av relation.

I förbindelsen med teorin som använts, tyder våra resultat på det att relationellt ledarskapsbeteende ger en tydligare effekt på relation och motivation hos sina medarbetare, när ledaren är genuint intresserad i människor (Spurkeland 2018, 142).

GEMENSKAP

I dagens samhälle kan man beskriva identitet som ett uttryck för det som en person eller grupp uppfattar sig själv som, eller dem andra uppfattar som konstant vid personen eller gruppen. Identitet handlar om att känna tillhörighet (Dahl 2017, 196). Många relationer på arbetsplatser mellan ledare och medarbetare startar vid social identitet, att många känner en tillhörighet av likheter hos sina kollegor som skapar en gemenskap. Social identitet är vår förståelse av vem vi är och vem andra människor är, och andra människors förståelse om vem vi är. Social identitet är alltså relationell; den växer fram av en relation till andra människor (Dahl 2017, 199).

(Informant 3) som använder sitt fotbollsintresse med sina medarbetare för att kunna bygga en relation, visar att han har god förmåga till att hitta social tillhörighet bland sina medarbetare. Som människa har vi tillhörighet i olika grupper, inte bara i en gemenskap men också där vi står i relationer till andra människor (Dahl 2017, 201). Både (Informant 2 och 3) förklarade att dem redan i rekryteringsprocessen ser om det finns potential möjlighet för en relation. Något vi reflekterar över kan ha negativa och positiva aspekter. Positiva aspekter är att ledaren lyckas forma en dynamik i en arbetsgrupp som kan samarbeta bra med varandra. Framför allt ger det lättare grundlag för att bygga relationer. Gemenskap vill på lång sikt bidra till en god arbetsmiljö. Detta kan jämföras som tidigare nämnts i en studie. Resultaten utförd av Howell och Hall-Merenda (1999) visade att organisationer som har en blandning av LMX och transformativt ledarskap, bidrog till en förbättrad arbetsmiljö (Howell och Hall-Merenda 1999). Vi vill därför betona att det LMX och transformativt ledarskap kan ses som en del av gemenskap och detta vill i sin tur leda till förbättrad arbetsmiljö.

De negativa aspekterna kan vara att ledaren anställer människor som är lik en själv och det kan i längden skrälla. Det samma gäller också att för mycket gemenskap kan associeras med favorisering.

Vi frågar oss själva om (Informant 3) kan uppfattas som en person som favoriserar enskilda medarbetare på underlag av fotbollsintresset, ett intresse som kanske inte alla medarbetare delar. Ledaren bör vara uppmärksam på detta med orättvis behandling, såsom (Informant 3) beskriver (Brochs-Haukedal 2019, 63).

4.2.7 ANALYS OCH DISKUSSION AV FORSKNINGSPRÅGA 3

Vad krävs för att det ska finnas tillit och kommunikation mellan ledare och medarbetare?

ANALYS AV FORSKNINGSPRÅGA 3

I detta avsnitt kommer vi att analysera och diskutera informanternas reflektioner och tankar runt kommunikation och tillit. Under avsnittet tillit har vi valt att fokusera på dem punkterna vi ansåg vara viktigast att lyfta. Detta med tanke på att tillit är ett återkommande tema som vi anser speglar stora delar av intervjuguiden.

Under avsnittet kommunikation har vi valt att fokusera på tydligheten och missförstånd som kan uppstå mellan ledare och medarbetare under en förändringsprocess.

ANALYS AV FORSKNINGSPRÅGA 3: TILLIT

(Informant 1) var väldigt tydlig på att förmedla sig själv som en varm och pålitlig ledare. På frågan ”Hur skapar du tillit mellan dig och dina medarbetare?” svarar hon:

”Genom att vara en medmänniska. För att komma långt med sina medarbetare behöver man sätta mål”.

Under förändringsprocesser har (Informant 1) erfarna att medarbetare motstrider ändringen och jobbar mot organisationens vision.

”I situationer där folk inte tacklat förändring så bra, har det gjort att jag blivit av med dessa personer”.

Vidare förklarar hon att som ledare behöver man ta påfrestande samtal:

”Man får ta jobbiga samtal om att jag upplever väldigt mycket negativitet och hur det påverkar andra medarbetarna”.

Informant 1 nämner flera komponenter som hon anser viktiga, bland annat:

- *Man måste kunna snacka om saker utan att det blir en stor grej. De ska kunna komma med sina bekymringar.*
- *Man ska bli sedd för den man är, eftersom alla har olika behov – det skapar tillit*
- *Som ledare, ska jag visa att jag är med och drar lasset – det visar tillit*
- *Öppenhet för att man ska kunna gå till sin ledare och prata ut. Det är rätt att kunna säga precis vad man tänker.*
- *Sen är det också viktigt att ledaren ska kunna lita på att man gör ett bra jobb. Att man inte behöver ha full övervakning och kontroll.*

Vid frågan till informanterna om vad dem menar bör finnas på plats för att skapa tillit mellan ledare och medarbetare, får vi en bred skala av olika svar. Vi märker att några ledare upplever det som lite svårare att ge svar på frågan och behöver en tankeställare, medan andra svarar klart och tydligt.

För exempel ser vi att (Informant 2) menar att ”*frihet under ansvar*” är en viktig komponent för tillit.

(Informant 4) menar att ”*öppenhet och ärlighet*” är viktigast.

Medan (Informant 3) säger följande:

”Jag gör det jag kan för att mina anställda ska lyckas och förväntar mig att få det tillbaka. Det skapar en gemensam tillit”.

DISKUSSION AV FORSKNINGSFRÅGA 3: TILLIT

Vi fick intryck av att (Informant 1) är väldigt angelägen om att bygga relationer genom att skapa tillit med sina medarbetare. Informanten kändes som en varm och tillmötesgående ledare. För henne var det viktigt att få bekräftelse och uppmärksamhet från sina anställda på det hon gör för verksamheten och sina medarbetare. Något som vi fick intryck av ger henne ett tillskott under förändringsprocesser.

I organisationer bör integritet, kompetens, konsistens, lojalitet och öppenhet mellan ledare och medarbetare redan vara implementerade innan organisationen ingår nya ändringar (Lines et al. 2005). Att vara en medmänniska ser vi kan också beskrivas som två av dessa komponenter: *lojalitet* och *öppenhet*. Vi tror därför att (Informant 1) har en god förståelse för vad som krävs för att skapa tillit till sina medarbetare.

Stensaker och Graham (2012) beskriver att anställda vill vara mer uppmärksamma på avvik från ledningen som kan göra situationen värre. Något vi upplever (Informant 1) menar att skillnaden här är att hon beskriver det utifrån motsatt part, och tydliggör att avvik från anställda kan göra situationen värre. Våra resultat tyder på att förändring kan skapa en del oroligheter och bristande tillit kan förekomma.

Det är inte enbart att avvik från ledningen som bör uppmärksammas, det är även medarbetarens ansvar att hantera ändringen på ett professionellt sätt. Eftersom negativ energi över ändringar kan påverka de resterande medarbetarna. Åt andra sidan är det viktigt att se på hur ledarens beteende påverkar medarbetarna, speciellt när det är brist på tillit och acceptans bland sina medarbetare. Denna typ av beteende vill förmodligen spegla medarbetarnas beteende. Ledaren bör därför ta på sitt ansvar och vara medveten om vilket beteende som kan påverka medarbetarna (Spurkeland 2012).

Resultaten från (Informant 2,3 och 4) tyder på att frihet, öppenhet, ärlighet och förväntning är några komponenter som krävs för att *tillit* kan uppstå mellan ledare och medarbetare.

Spurkeland (2012) förklarar att tillit kan byggas och upprätthållas på många olika sätt, ett exempel är att ge medarbetarna frihet under ansvar. Om ledaren visar tillit till sina medarbetare, vill ledaren få det samma beteendet tillbaka (Spurkeland 2012).

Graen och Uhl-Bien (1995) nämner att det är under första fasen ”främling” som två parter gradvis utvecklar ett psykologiskt kontrakt, som bygger på ömsesidiga förväntningar. Något som (Informant 3) också betonar att det är en slags förväntning som han ställer till sina medarbetare. Konsekvenserna av att medarbetaren inte lever upp till förväntning, vill vara något som påverkar relationen.

En gemensam nämnare bland dessa svar, är att alla informanter jobbar på eget sätt att bygga tillit och detta skiljer sig från ledare till ledare.

Åt andra sidan saknar vi svar och resultat som visar att frihet under ansvar kan utnyttjas åt fel vinning för medarbetare och detta kan i sin tur skapa brist av tillit.

ANALYS AV FORSKNINGSPRÅGA 3: KOMMUNIKATION

(Informant 4) är medveten över missförstånden som kan uppstå vid en förmedling av en förändringsprocess.

”Upplevde tidigare att man har gett besked till mina medarbetare, och så var det inte menat eller formulerat riktigt, då tar de saken vidare mellan sig och eskalerar situationen ännu mer”.

(Informant 4) är medveten över sin *tydlighet* och huruvida den kan förbättras vidare för att slippa allianser och förvirring på arbetsplatsen.

Vidare berättar (Informant 1) om vad som ska till för att skapa bättre intern kommunikation på sin arbetsplats.

”Om du har en bekymring, ta det direkt med mig eller andra kollegor. Det kan fort bli dålig stämning. En stor del av vår interna kommunikation har blivit så mycket bättre och att miljön har förbättrats positivt. Jag anser att det är viktigt att gå lite in i sig själv”.

(Informant 1) menar att man ska vara *öppen* och *ärlig* för att ha en bättre arbetsmiljö på arbetsplatsen.

Vidare uttrycker (Informant 6) om sin kommunikation till sin underordnade för att undvika missförstånd.

”Lösningen var för mig att jag skulle förstå personen och ställa frågor för att se personen från andra sidan, i stället för att jag ska komma med min mening. Denna situation löste sig senare”.

Här kan vi se att (Informant 6) har involverat sin medarbetare under mötet för att lösa missförstånden som har förorsakats av en tidigare misskommunikation.

DISKUSSION AV FORSKNINGSPRÅGA 3: KOMMUNIKATION

Kommunikation är en essentiell komponent för att få till ett samarbete eller önskat intresse för en förändring, det är viktigt att ha en klar kommunikation, utan det är det svårt att acceptera en förändringsprocess. Detta kan eskalera sig till missförstånd bland parterna och allianser kan uppstå av ett sådant misstag från ledaren. Många organisationer strävar med att genomföra en förändring på grund av dålig kommunikation.

Informanterna nämnde flera framgångskriterier under ”kommunikation” med sina anställda, som kan skapa relation mellan ledaren såväl som medarbetarna och vice versa. Från ledarperspektivet kommer det särskilt fram *tydlighet* och *förståelse* som är viktiga komponenter för att ha bra kommunikation under förändringsprocesser. Dock kan vi se att många informanter har haft en del utmaningar gällande kommunikationen med sina underordnade som kan leda till missförstånd och förvirring.

Under förändringsprocesser är det nödvändigt att ledaren är handlingsberedd att kommunicera budskapet som ska förmedlas vidare på ett sätt som är förståeligt och översiktligt bland de anställda (Jacobsen och Thorsvik 2013, 301). Detta menar vi är viktigt för att inte skapa förvirring bland anställda i organisationen som i sin tur kan leda till att de underordnade får mindre tillit till sin ledare. I denna situation bör ledaren vara uppmärksam med sin anpassning av kommunikation till sina underordnade, eftersom alla människor kan uppfatta kommunikationen på olika sätt (Røkenes och Hanssen 2017, 40).

(Informant 1) menar genom att skapa förståelse med medbetarna är det viktigt att vara *öppen* och *ärlig* om bekymringarna som följer med en förändringsprocess, eftersom många anställda inte är bekväma med ändringarna som föregår i organisationen. (Informant 6) hade ett snarligt svar som tyder på att man ska vara *klar* och *tydlig* om ändringen, samt vad förändring skulle medföra för verksamheten. Med detta kan vi konstatera att kommunikation och involvering av medarbetarna i förändringsprocesser är essentiellt, samt att det är nödvändigt att kommunicera budskapet till flertalet för att få samma förståelse av visionens mål och riktning. Detta vill motivera och främja handlingar till underordnade (Kotter 1999).

7460

7155

Vår tolkning vid detta skede är att det är nödvändigt att ha en öppen och ärlig kommunikation som skapar tillit och ett sunt internt kommunikationsklimat i organisationen, som i sin tur leder till att anställda kan komma med idéer och synpunkter som gynnar organisationen och de i mellan (Erlie 2015).

5.0 KONKLUSION

I detta kapitel ska vi besvara vår forskning. Första delarna av kapitlet inkluderar delkonklusioner till varje forskningsfråga. Till slut vill vi presentera vår konklusion till problemställningen.

5.1 DELKONKLUSION – FRÅGA 1

F1: Vad är effekterna av transformationsledarskap under förändringsprocesser?

Ledarens beteende påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse till en stor del och i många situationer. För att medarbetarna ska kunna vara tillfreds över arbetssituationen är det många faktorer som krävs för att det ska fungera. Det krävs att arbetsgruppen har en kultur som är tillåtande att vara öppen, kommunikativ, hänsynsfull, inspirerande och en tydlig struktur för att arbeta mot samma mål under förändringsprocesser. Idag är ledarens utmaning att lyckas genom en påverkningsprocess att få med sig medarbetarna genom olika faktorer som påverkar deras tillit, kreativitet, utveckling och gemenskap.

Sammanfattningsvis så visade studiens resultat att det inte är en typisk ledarstil utifrån teorin som har en effekt på dem anställda. Det är snarare egenskaper som är en kombination av olika ledarskapsstilar som ger en effekt under förändringsprocesser. Studien visade att vissa ledare kan ha olika typiska ledaregenskaper beroende på förändringsprocessen, relationen med den anställde, ledarrollen, arbetsomfånget, struktur och organisationens art.

Resultatet visar ingen konkret transformerande ledarskapsstil som passar för att bygga relationer mellan ledaren och sina underordnade. Detta beror på att många medarbetare önskar sig en annorlunda uppföljning, stöd, hänsyn och relation kontra andra medarbetare. Åt andra sidan kan vi resonera oss fram till att det som ligger närmast till hands, för att besvara vårt syfte, är att ledaren i en förändringsprocess använder sig av en styrande ledarstil med tydlig inverkan av den transformativa ledarstilen.

Studien kan användas i olika avseenden såsom; rekrytering av ny ledare i en verksamhet som upplever förändringsprocesser. Emellertid är det viktigt att efterfråga liknande egenskaper hos ledaren för att bygga relationer med sina underordnade.

5.2 DELKONKLUSION – FRÅGA 2

F2: Vilka komponenter bör finnas för att skapa relation till sina medarbetare?

Det finns inget svar som är avgörande för att veta vad vilka komponenter som bör finnas för att ledaren kan skapa en relation till sina medarbetare. Men informanterna gav oss svar som sammanfattade tre komponenter och dessa är inkludering, utveckling och gemenskap.

Däremot vill vi förtydliga att det är väldigt individanpassat att skapa en relation till sina medarbetare. Det krävs att ledaren har en förmåga att se på dynamiken i sin arbetsgrupp och tänka ut vilka eventuella kandidater som passar ihop. Redan i rekryteringsprocessen kan ledaren utveckla en relation. Det kan handla om gemensamma intressen, som gör att kommunikationen faller naturligt. Om ledaren lyckas skapa en gemenskap, vill medarbetarna lättare ta eget initiativ till relationsbyggnad. Inte enbart till sin ledare, utan också till sina kollegor. Detta leder i sin tur till en positiv arbetsmiljö. Något vi märkte en del informanter var medvetna om att gemenskap och intressen lyfter relationerna på arbetsplatsen. Åt andra sidan visade resultaten att inte alla är överens om att detta är en passande metod för att bygga en relation. På grund av att det kan skapa orättvis behandling gentemot andra medarbetare. Vi ser därför att det finns negativa och positiva aspekter på komponenten ”gemenskap”.

När en medarbetare är ny för ledaren, är det också viktigt att ledaren investerar mer av sin tid för utveckling. Utveckling och inkludering är två komponenter som hänger ihop i starten av relationsfasen. Om ledaren inte investerar sin tid för att relationen ska utvecklas, kan det ge konsekvenser för ledaren. Vi förstår att det är krävande för ledaren att bygga en relation till alla sina medarbetare, speciellt under och efter förändring. Det är inte alltid kapaciteten och tiden som är tillgänglig. Vi önskar därför att lyfta förmågan att vara kreativ till att hitta nya former för att inkludera medarbetare och utveckla relationen. Detta kan för exempel vara genom att ta ett telefonsamtal för uppföljning.

5.3 DELKONKLUSION FRÅGA 3

F3: Vad krävs för att det ska finnas tillit och kommunikation mellan ledare och medarbetare?

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse kring hur den interna kommunikationen föregår bland ledarna till sina underordnade. Studien syftar även till att undersöka ledarnas kommunikations upplevelse av medarbetarnas mottaglighet samt vad som krävs för att bygga ömsesidig tillit. Utifrån resultatet kan vi dra slutsatsen att ledarskapet har en stor inverkan på den interna kommunikationen, vilket i sin tur kan ha verkan på medarbetarens tillfredsställelse, innovationsförmåga, engagemang och förståelse. Det är viktigt att alla parter i en kommunikationsprocess förstår innebörden med en förändring i organisationen, och att ledaren har ansvaret att förmedla informationen vidare till sina medarbetare på rätt sätt. Det är därför viktigt att betona att ledaren bör undvika en enkelriktad kommunikation under en förändringsprocess och därmed involvera sina anställda i processen. Om ledaren inte involverar sina medarbetare i en sådan process kan det leda till att de känner sig utanför, mindre involverade och förlägna.

Sammanfattningsvis så visade studiens resultat att ledarens kommunikation av budskap och händelser påverkar såväl chefers som medarbetares meningsskapande som hur de agerar. Informanterna visade fyra centrala kommunikationsbeteenden som kan ha fungerat under en förändringsprocess:

- Tydlighet
- Involvering
- Förståelse
- Öppenhet

Tilliten mellan ledare och medarbetare är inget som uppstår utan handling. Att bygga en stark och ömsesidig tillit kräver upprepande handlingar som skapar förtroende och trygghet.

Utifrån informanterna, var det flera som satte en sorts förväntning till sina medarbetare och när denna förväntan är uppfylld utvecklades tilliten. Dock krävs det att ledaren också ger utrymme för att medarbetaren ska kunna visa sitt förtroende.

Detta gör ledaren genom att vara en empatisk och genuin, samt att han/hon ger sina medarbetare frihet till att styra sin arbetsvardag.

5.4 KONKLUSION PÅ PROBLEMSTÄLLNINGEN

Studiens resultat visar att en tillfredställande och väl fungerande relation mellan parterna bidrar till högre produktivitet, lägre sjukfrånvaro, ökad motivation, minskade kostnader och högre grad av kreativitetsförmåga.

Syftet med studien är att skapa djupare förståelse runt relationen mellan ledaren och den underordnade under förändringsprocesser. Vi har valt att fokusera på denna problemställning:

Hur påverkar relationsorienterat ledarskap anställda under förändringsprocesser?

För att besvara studiens syfte har vi valt att utgå utifrån följande forskningsfrågor:

F1: Vad är effekterna av transformationsledarskap under förändringsprocesser?

F2: Vilka komponenter bör finnas för att skapa relation till sina medarbetare?

F3: Vad krävs för att det ska finnas tillit och kommunikation mellan ledare och medarbetare?

Resultatet av denna studie har visat sig att många ledare har olika infallsvinklar för att bygga relationer med sina anställda under förändringsprocesser. Det visade sig i denna forskning att ledarna:

- Ger upplärning till sina underordnade till att ta eget ansvar
- Formulerar tydliga förväntningar
- Främjar nytänkande och kreativitet
- Ger och söker respons på arbetsuppgifter för att utvecklas och utveckla andra
- Hjälper sina medarbetare att nå sina mål

Vi kan konstatera vid detta skede att somliga ledare gör det de kan med de resurserna som är tillgängliga.

Dock hänger inte allt ansvar på ledaren, utan att det är viktigt att medarbetaren visar förtroende, öppenhet, kompetens, förståelse och engagemang för att bygga en relation med sin ledare. Detta gäller även till sina medarbetare, både under och efter förändringsprocesser.

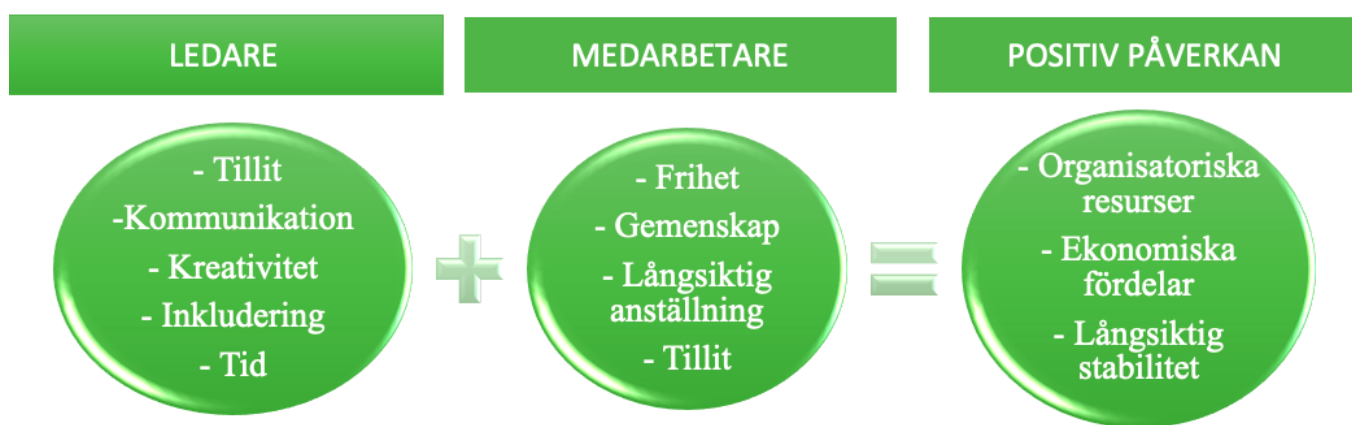
Relationsorienterat ledarskap under förändringsprocesser påverkar medarbetaren till att känna en starkare tillgivenhet till sin ledare, och även hela organisationen. När förändringsprocesser som covid-19 inträffar, uppstår det en del osäkerheter om framtiden, både hos ledaren och medarbetaren. För att kunna implementera en form av relationsorienterat ledarskap, är det essentiellt att det ska finnas en ömsesidig tillit mellan ledare och anställd. Tillit skapas när medarbetaren får arbeta med eget ansvar och samtidigt få individuellt stöd från sin ledare. Men det ställs också en förväntning från ledaren till medarbetaren för att tilliten ska vara hållbar. När tilliten och relationen är tillräckligt stark, vill det på sikt skapa organisatoriska resurser som gynnar verksamheten ekonomiskt. Utan resurser vill det vara svårt för ledaren att uppnå sina förväntningar, krav och mål som organisationen ställer på ledaren.

För att medarbetarna ska göra sitt yttersta i sina arbetsuppgifter, bör ledare använda sin tid som en resurs för att hjälpa medarbetaren. Men för ledaren kan tid vara en dyrbar resurs, speciellt i organisationer som försöker uppnå organisatoriska mål. Som för exempel skapa en hög grad av effektivitet samt nedskärningar både i de ekonomiska och humana resurserna. Det finns medarbetare som har behov för mer tid med sina ledare än andra. Här är det en konstform för ledaren att kunna balansera och fördela tiden utöver sina medarbetare. Samt kunna se på vilka medarbetare som har behov för mer tid. Om en ledare inte lyckas med detta, vill negativa konsekvenser förekomma och somliga underordnade kan känna sig orättvist behandlade.

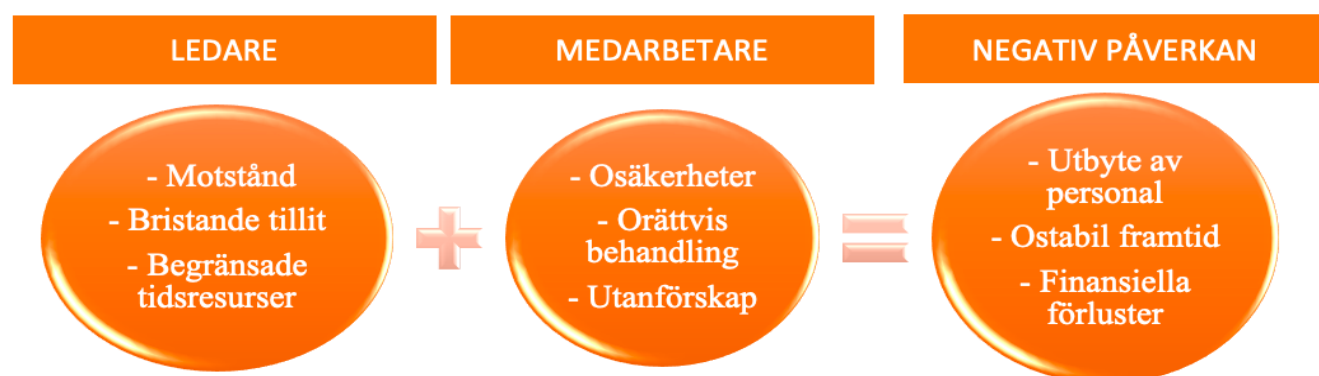
Relationsorienterat ledarskap under förändringsprocesser kan ge en negativ inverkan, eftersom en anställd redan kan uppleva individuell osäkerhet över dess framtid i organisationen. Detta bidrar inte till att situationen förbättras när medarbetaren iakttar kollegan som får mer uppmärksamhet och tid än vad hon/han själv har begär av. För ledaren handlar det om att hitta en balans.

Sammanfattningsvis påverkar relationsorienterat ledarskap anställda under förändringsprocesser både i positiv och negativ grad. Detta är illustrerat i figur 2.0 och figur 3.0. Det positiva med relationsorienterat ledarskap är att det gynnar organisatoriska resurser som leder till ekonomiska fördelar. Det reducerar sjukfrånvaro och uppsägningar samt ökar

motivation och bidrar till högre grad ökad av kreativitets förmåga. Vi önskar framför allt att lyfta påverknigen hos anställda, i relation till sin ledare som ger en starkare gemenskap och ömsesidig tillit. Finns denna starka gemenskap och tillit implementerat före en förändringsprocess, vill det vara lättare för organisationen att stå starkare i tuffa perioder. Den negativa sidan av relationsorienterat ledarskap under förändringsprocesser är att det skapar mer osäkerheter än nödvändigt. Detta innebär att ledaren inte klarar av att infria tidsresurser för sina medarbetare, eller att ledaren favoriserar vissa anställda mer än andra. Detta leder till utanförskap och orättvis behandling.



Figur 2.0 Positiv påverkning av relationsorienterat ledarskap under förändringsprocesser



Figur 3.0: Negativ påverkning av relationsorienterat ledarskap under förändringsprocesser.

6.0 KRITIK AV EGEN UPPSATS

Baserat på vår problemställning, var det utmanade för oss att hitta tillräckligt erfarna informanter som varit med om flera förändringsprocesser. Det fanns en risk att vi inte har varit tillräckligt tydliga både i uppsatsen och för informanterna om vad en förändringsprocess är.

En förändringsprocess är ett abstrakt ord som kan vara olika processer såsom omställning, pandemi eller andra teknologiska ändringar. Detta gör att vårt tema är utmanade att forska på kvalitativt, eftersom det kan gå utöver svarens kvalitet. Vi kunde ha haft flera potentiella informanter för att styrka vår forskning kring detta tema, då vi insåg att vi har intervjuat för lite informanter.

Det var en stor skillnad mellan de informanterna som hade en lång kontra en kort erfarenhet på deras respektive arbetsplats. De mindre erfarna informanterna hade en tendens att svara kort för sig när det gäller förändringsprocess i deras organisation. I vissa tillfällen upplevde vi att informanterna svarade politiskt korrekt för att försvara sig själv och sin arbetsplats. Ett fåtal av informanterna hade en tendens till att ta för sig ställningar utanför problemställningens avgränsningar, något som kan ha gett svar som inte är lika relevant för problemställningen. Trots detta, anser vi att det datamaterial som är insamlat har gett oss klara mönster och sammanhang.

Vidare önskar vi att utpeka oss själv som oerfarna forskare. Detta kan vara en stor faktor för att påverka uppsatsen på grund av våra kommunikationsfärdigheter, intervjuens kvalitet och flyt, samt förmågan att tolka den insamlade data som är given. Vi upptäckte de trygga och karismatiska informanterna som hade en förmåga att förmedla sitt budskap på ett sätt som fångade vår uppmärksamhet. Exempelvis kunde vi få en bra känsla efter intervjun, men vidare i analysen av sammanfattningen så uppfattade vi det på ett helt annat sätt. Vi märkte att vissa informanter som vi intervjuade kunde prata för sig väldigt länge och osammanhängande till frågorna som vi ställde. Detta kan bero på att vi inte hade satt klara gränser för informanterna, utan fokuserade på informantens bästa.

Vi genomförde våra intervjuer baserat på en sammanfattning, och inte transkribering. Samt att vi inte spelade in ljud från intervjuerna. Detta kan ha resulterat att vi har missat en viktig information under intervjuernas gång.

Uppsatsen är uppbyggd från ledarperspektivet. Vi insåg under intervjuprocessen att det är svårt för oss att tolka informanternas svar, när vi inte har svar från medarbetaren som jobbade operativt. Det gjorde att vi tolkade de aktuella informanternas svar som positiva. Eftersom ledarna framställde sig som exceptionella. I detta fall under vår undersökning så visade det sig att några informanter inte insåg sina negativa sidor med tanke på deras relation till sina medarbetare, detta är vår tolkning eftersom vi genomförde intervjuer från ledarens perspektiv som ovannämnt.

Det har även framkommit av vår tolkning av intervjuerna att ledarna har en viss formell relation med sina anställda beroende på arbetets art. Några andra ledare fokuserade på den oformella relationen och ibland sträckte sig relationen till favorisering bland medarbetarna från ledarens sida. Konsekvensen av favorisering av vissa medarbetare är att andra medarbetare kan känna sig utanför, och i värsta fall kan det leda till misstillit till sin ledare. Åt andra sidan så kan favorisering av en anställd leda till att ledaren kan känna sig obekvämt att ge order till sina medarbetare som är favoriserade.

Vår uppsats har en litet teoretisk grundlag när det gäller de konkreta åtgärderna, som ledarna bör ta för att skapa bättre och starkare relationer med sina underordnade under en förändringsprocess.

7.0 VIDARE FORSKNING

Eftersom våra resultat gäller bara för vårt urval, så rekommenderar vi att genomföra denna undersökning på flera informanter. Detta är till för att se om resultaten kan överföras till andra urval, såsom flera organisationer. Våra resultat är baserade på en kvalitativ forskning så inser vi att det var hinder för oss att intervjua flera informanter. Tanken på att göra denna forskning igen, ville det vara mer aktuellt att genomföra en kvantitativ forskning runt detta tema.

Vår uppsats handlade om att undersöka frågor utifrån ledarperspektivet. Det hade varit intressant att forska vidare på denna problemställning genom den anställdes och ledarperspektiv.

Detta kan i sin tur göra det möjligt för läsaren att se olika svar från två olika vinklar. Vidare forskning bör lägga vikt på att belysa om specifika åtgärder som bör vara på plats för att skapa tillit, relation och en bra kommunikation på en arbetsplats speciellt under en förändringsprocess. Vi önskar också att se på aspekterna av hur organisationer påverkas av att inte ha ett implementerat relationsorienterat ledarskap. Se närmare på hur relationer på arbetsplatser påverkar lönsamheten och om det gör en mindre eller större skillnad på effektiviteten.

8.0 KÄLLFÖRTECKNING

- Alannah E Rafferty, Mark A Griffin” Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions”, *The Leadership Quarterly*, Volume 15, Issue 3, 2004, Sid 329-354. Läsdatum: 03.04.2021 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>.
- Al-Fedaghi, S., (2012) A Conceptual Foundation for the Shannon-Weaver Model of Communication. *International Journal of Soft Computing*
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261–295. Läsdatum 04.02.2021 [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).
- Askheim, O. G., & Grenness, T. (2000). *Fra tall til ord - Kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990) ‘The implication of transactional and transformational leadership for individual, teams, and organizational development’, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 4, pp.231–272.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410. Publ. 10.09.2010. Läsdatum: 28.02.2021. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993a). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). New York: Academic Press. Läsdatum: 01.04.2021
- Berg, Bruce L og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8 utg. Boston: Pearson
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Boamah Sheila A, Heather K. Spence Laschinger, Carol Wong, Sean Clarke. 2018. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*. Volume 66, Issue 2. Pages 180-189. Läsdatum: 04.04.2021.
<https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>.
- Brochs-Haukedal. (2019). *Bare ledelse*. 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brown. F William & Dodd. G Nancy. (1991) Rally the troops or make the trains run on time. *Leadership & organization Development Journal*. Läsdatum: 01.02.2021.
<https://www-emerald-com.egms.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/01437739910292607/full/pdf?title=rally-the-troops-or-make-the-trains-run-on-time-the-relative-importance-and-interaction-of-contingent-reward-and-transformational-leadership>
- Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Carlan, V., Coppens, F., Sys, C., Vanelslander, T. & VanGaste, G. (2019) Blockchain technology as key contributor to the integration of maritime supply chain? I T. Vanelslander & C. Sys (Red.), *Maritime supply chains* (s. 229–259). <https://doi>.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. 2016. Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 235. Pages 243–249. Läsdatum: 04.04.2021.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020>.

- Chiang, C.F., Wang, Y.Y. (2012), “The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: the mediating effect of trust”, *Journal of Hotel and Business Management*, Vol. 1 No. 1, Läsdatum: 03.04.2021. doi: 10.4172/2169-0286.1000103.
- Dahl, Øyvind. 2017. *Møter mellom mennesker: en innføring i interkulturell kommunikasjon*. Gyldendahl Akademisk
- Deluga, R. J. (1992). The Relationship of Leader-Member Exchanges with Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership in Naval Environments. In K. E. Clark, M. B. Clark & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (s. XII, 559 s.). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4. uppl. Studentlitteratur AB.
- Erlien, Bente 2015. *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. 4. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Franke, Franziska, and Jörg Felfe. “How Does Transformational Leadership Impact Employees’ Psychological Strain?: Examining Differentiated Effects and the Moderating Role of Affective Organizational Commitment.” *Leadership* 7, no. 3 (August 2011): 295–316. Läsdatum: 03.04.2021. <https://doi.org/10.1177/1742715011407387>.
- Fernandez, Sergio. 2008. Examining the effects of leadership behavior on employee perceptions of performance and job satisfaction. Läsdatum: 1. april 2020 https://www.jstor.org/stable/20447715?seq=1#page_scan_tab_contents
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. [Review]. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. DOI: 10.1037/0021-9010.82.6.827

- Gjørund, Peik og Huseby Roar. 2010. «To eller flere : basiskunnskaper i gruppepsykologi». Cappelen akademiske forlag.
- Glasø, Lars. Thompson, Geir (2019). Transformasjonsledelse. 1. utgave. Gyllendal Norsk Forlag.
- Golden, J. and Shriner, M. (2017), “Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: the moderator effects of organizational culture”, *Journal of Creative Behaviour*, doi: 10.1002/jocb.216. Publ: 05.10.2017. Läsdatum: 27.02.2021
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jocb.216>
- Graen, C.S. (1995). Relationship-based approach to leadership: development leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. Läsdatum: 28.02.2021
- Hacker, Stephen, and Tammy Roberts. 2003. *Transformational leadership: creating organizations of meaning*. Milwaukee, Wis: ASQ Quality Press.
- Hanaway, M. (2019), *The Existential Leader: An Authentic Leader for Our Uncertain Times*, Routledge, New York, NY. 1a utgave.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E. (2007), *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget. 7nde reviderte utgave.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibowski, B. C., & Chaudry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 517–534.
- Higgins, E.A. (2015). *The influence of nurse manager transformational leadership on nurse and patient outcomes: Mediating effects of supportive practice environments, organizational*

citizenship behaviours, patient safety culture and nurse job satisfaction. ProQuest published doctoral dissertation. London, Ontario, Canada: Western University.

- Hoff, K. A. & Bashir, M. (2014). Trust in automation: Integrating empirical evidence on factors that influence trust. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 57(3), 407–434. <https://doi.org/10.1177/0018720814547570>
- Hoffman, C (2012, december). Elon Musk, the Rocket Man with a Sweet Ride. Läsdatum: 31.03.2021. <http://www.smithsonianmag.com/science-nature/elon-musk-the-rocket-man-with-a-sweet-ride-136059680/?no-ist>
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680–694. Läsdatum: 06.04.2021. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2004). *Forskningsmetode for Økonomiskadministrative fag*. Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

- Kang, D. and Stewart, J. (2007), "Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28 No. 6, pp. 531-551.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelloway, K.E., Turner, N., Barling, J. and Loughlin, C. (2012), "Transformational leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in leadership", *Work & Stress*, Vol. 26 No. 1, pp. 39–55. Läsdatum: 03.04.2021.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>
- Krumsvik, Rune Johan. 2013. Forskningsdesign og kvalitativ metode, ei innføring. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kotter, John Paul. 1999. *I spidsen for forandringer*. København. Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. Det kvalitative forskningsintervju. 2.utg. Oslo: Gyldendal
- Lai, Linda. 2013. Strategisk kompetanseledelse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Le Blanc & González-Romá (2012): A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*. Elsevier.
- Lee, J. (2005), "Effects of leadership and leader member exchange on commitment", *Leadership & Organisation Development Journal*, Vol. 26 No. 8, pp. 655–672. Läsdatum: 06.04.2021 DOI: [10.1108/01437730510633728](https://doi.org/10.1108/01437730510633728)
- Lines, Runes., Selart, Marcus., Espedal, Bjarne og Svein T. Johansen. 2005. "The production of trust during organizational change". *Journal of Change Management*, 5(2): 221-245

- Ma, X. and Jiang, W. (2018), “Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, doi: 10.1177/0021886318764346. Läsdatum: 27.02.2021

Monowar, M. Md. Aftab, Uddin. Fan, Luo. ” The influence of transformational leadership on employees’ creative process engagement: A multi-level analysis. Publ: 11.mars. 2019.

Läsdatum: 27.02.2021.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-07-2017-0707/full/pdf?title=the-influence-of-transformational-leadership-on-employees-creative-process-engagement-a-multi-level-analysis>

- Martinsen, Øyvind Lund (2009). *Perspektiver på Ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Pettersen, Lene och Næss, Hans Erik. 2017. *Metodebok for kreative fag*. 1.utg. Universitetsforlaget.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897–933. Läsdatum: 03.04.2021.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. [Article; Proceedings Paper]. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. Läsdatum: 02.04.2021.
<https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amj.2006.20786079>
- R.C. Liden, B. Erdogan, S.J. Wayne, R.T. Sparrowe. Leader–member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (2006), pp. 723-746
- Rhodes, J.E., Spencer, R., Keller, T.E., Liang, B. and Noan, G. (2006), “A model for the influence of mentoring relationships on youth development”, *Journal of Community Psychology*, Vol. 34 No. 6, pp. 691-707. Läsdatum: 06.04.2021. DOI: 10.1002/jcop.20124

- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold*. 3.utg. Oslo: Fagbokforlaget
- Rosenzweig, Jay. 2016. "Muhammad Ali Showed How One Man Can Transform the World" Huffpost, Canada. Läsdatum: 02.03.2021.
https://www.huffingtonpost.ca/jay-rosenzweig/muhummad-ali-transformed-b_10299832.html
- Røkenes, Odd Halvor, Hanssen, Per-Halvard. 2012. «Bære eller bryte». Fagbokforlaget
- Saunders, M., Philip, L., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (Vol. 6). Pearson. Harlow England
- Sarros, J.C. and Santora, J.C. (2001) 'The transformational-transactional leadership model in practice', *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 8, pp.383–393.
- Schindler, Paul L. og Cher C. Thomas. 1993. "The structure of interpersonal trust in the workplace". *Psychological Reports*, 73(2): 563-573.
- Schiefloe, Per Morten. 2015. *Sosiale landskap og sosial kapital*. Universitetsforlaget.
- Spurkeland, Jan. 2018. *Relasjonell atferd i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Skivik, Hans Morten. 2004. *Relasjonell ledelse – Om å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Stensaker, Inger och Cathrin Haueng. 2016. *Omstilling. Den uforutsigbare gjennomføringsfasen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Stensaker, Inger och William E. Graham. 2012. "Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser". *Magma*. 15.08.2012. (06.06.2018).
<https://www.magma.no/gjenopprettelse-av-tillit-etter-konfliktfylte-endringsprosesser>
- Tourish, D. (2014), "The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 28 No. 1. Läsdatum: 02.04.2021 <https://doi.org/10.1108/DLO-12-2013-0098>

- Wang, P. och Rode, J.C. (2010). Transformational Leadership and follower creativity. The moderating effects of identification with leader and organizational climate, *Human relations* 63 (8): 1105-1128. Läsdatum: 01.05.2021.
- Wilson, E Daniel. Moving toward democratic transformational leadership in academic libraries. Library and Learning Services, American InterContinental University, Schaumburg, Illinois, USA. Publ. 26 juli 2020. Läsdatum: 09.02.2021. <https://www-emerald-com.egms.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/LM-03-2020-0044/full/pdf?title=moving-toward-democratic-transformational-leadership-in-academic-libraries>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. Läsdatum: 02.04.2021. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Yukl, G. (2011). Contingency theories of effective leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 286-298). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhu, W.; Newman, A., Miao, Q. och Hooke, A. (2012). Revisiting the mediating role of trust on transformational leadership effects. Do different types of trust make a difference?, *The leadership Quarterly*.

BILAGA

Bilaga I: Intervjuguide för ledare

Introduktion

Vi har studerat HR och Personalledning på Høyskolan Kristiania i snart tre. I förbindelse med avslutning på vår studie, skriver vi en kandidatexamen som handlar om *”Hur påverkar relationsorienterat ledarskap anställda under förändringsprocesser?”*.

Vi önskar att undersöka hur en god relation mellan ledaren och en anställd påverkar jobb utförandet. Vårt mål med denna uppsats är att bidra er organisation med att förstärka relationsbanden mellan en ledare och medarbetare. Samt undersöka om ledare har märkt en förändring i en sådan omställningsprocess som har präglat de flesta organisationer runt om i landet.

Vi kommer nu ställa några frågor om din upplevelse som ledare i organisation X, samt dina erfarenheter kring förändringsprocesser och anställdas beteende under sådana omständigheter.

Vi vill också försäkra att denna intervju kommer att hållas anonymt. Samtidigt är det inga rätta eller fel svar, och du (intervjuobjektet) anses som en expert enligt oss. Var uppmärksam att du har möjligheten att neka vissa frågor som ställs eller om du behöver en paus.

Om du är osäker på frågorna eller vad vi menar så har du rätt att säga till, så kan vi förklara närmare.

Under intervjun är vi två personer, ena personen intervjuar och den andre kommer fungera som en transkriberar/observatör. Intervju varigheten kommer vara mellan 30–45 minuter som görs via Microsoft Teams.

Vi vill tacka dig för att du vill bli intervjuad av oss. Denna intervju och uppsats vill gynna dig som ledare och din arbetsplats.

Introduktionsfrågor:***Tema: Introduktion av intervjuobjektet***

- Hur gammal är du?
- Hur länge har du jobbat i företag x?
- Vad är din anställning i företag x?
 - Hur länge har du jobbat med denna tjänst?

Syfte: Dessa frågor valde vi medvetet för att skapa en relation och tillit med intervjuobjekten. Samt att det är viktigt för oss att skapa en god dialog med objekten så att de kan känna sig bekväma med fortsättningen av intervjun, vilket bidrar till kvalitativa svar.

Övergångsfrågor**Tema 1: Vad är effekterna av transformationsledarskap under förändringsprocesser?*****Tema: Ledarroller från transformationsledarskap perspektivet******Idealiserad påverkan:***

- Hur ser du på relationer med dina anställda och hur påverkar det ditt och deras arbete?
Förklara gärna mer
- Vad gör du specifikt för att förstärka din relation med dina underordnade under förändringsprocesser? För exempel det vi upplever idag?
- Hur bygger du en relation med dina anställda nuförtiden? Är det utmanande?
- Hur förmedlar du information under en pågående förändringsprocess till dina underordnade?

Inspirerande motivation:

- Vad gör du för att öka dina underordnades motivation?
- Många känner sig omotiverade på sitt jobb under denna förändringsprocess.
- Vad gör du för att dina underordnade ska känna att de har ansvar under sin egen arbetsvardag?
- Tycker du att dina medarbetare blir mindre eller mer motiverade när du har en närmare relation till de?

Intellektuell stimulering:

- På vilket sätt utmanar du dina medarbetare att tänka kreativt, uppgiftsorienterat och andra nya metoder?
 - Vad bidrar ni med till era underordnade för att tänka kreativt?
 - Varför?
 - Hur?
- Kan era medarbetare forma sin egen vardag, och vad tror du om relationen mellan er när folk är på hemmakontor?

Individuell hänsyn:

- Beskriv hur du vägleder en medarbetare?
- Om en anställd har bekymmer och ni märker att det går över jobbet, tar ni kontakt med medarbetaren?

Syfte: Vilken ledarroll passar bäst för att bygga relation med underordnade i en organisation som upplever rådande förändringsprocesser. Vi önskar härmed att se om transformationsledarskap dimensioner passar bäst för att hantera dessa utmaningar, och vilken dimension passar bäst för att skapa en bra kommunikation, tillit och relation mellan ledare och en anställd.

Tema 2:

Vilka komponenter bör finnas för att skapa en relation till sina medarbetare?

Tema: Relationsorienterat ledarskap

- Upplever du att dina anställda/underordnade har ett bra förhållande med ledningen?
 - Om ja/nej – varför?
 -
- Vad menar du är viktigt för att kunna skapa en relation med en ny medarbetare?
- Har du upplevt att många relationer till dina medarbetare ofta inte utvecklas över längre tid?
 - Ser du några hinder för att inte bygga relationer vidare med dina medarbetare?
- Berätta lite om dina erfarenheter kring tidigare förändringsprocesser i företag X?
 - Hur har det påverkat din relation till dina anställda?

Syfte: *Kartläggning av vilka kriterier som krävs i starten av en relation samt hur ledaren behandlar en ny anställd. Vi önskar att se om det är något speciellt som utmärker sig från ledare till ledare vid relationsbyggnad. Fokus är att se på hur relationen kan påverka arbetet, hur den utvecklas och eventuella hinder som kan uppstå. Det är den första fasen som många relationer fastnar i och vilka eventuella konsekvenser det ger vidare.*

Tema 3:

Vad krävs för att det ska finnas tillit och kommunikation mellan ledare och medarbetare?

Undertema: Tillit

- Hur skapar du tillit mellan dig och dina medarbetare?
- Vad bör finnas på plats för att skapa tillit mellan dig och dina medarbetare? Nämn gärna fem komponenter du anser är viktiga.

Syfte: Dessa frågor ska kunna vägleda oss i svar mot hur tillit och acceptans ses som viktiga kriterier för ledaren. Vi vill se hur god relationen mellan ledare och medarbetare. Samt om det finns en ömsesidig tillit gentemot varandra. Det tar ofta tid att bygga upp en stabil tillit, och vi vill veta om hur detta påverkar i en förändringsprocess.

Undertema: Kommunikation

- Vilken form för kommunikationskanal menar du fungerar bäst med dina medarbetare?
- Hur skulle du beskriva ert kommunikationsklimat på bedrift x? Finns det rum för medarbetarnas mening?
- Har du upplevt att dålig kommunikation har påverkat dina medarbetares tillit till dig?
 - Om ja- varför uppstod dessa utmaningar
 - Hur hanterade ni detta?
- Hur implementerar du god kommunikation under en förändringsprocess?
 - Vad gör/gjorde du?

- Hur viktigt är tillit och kommunikation mellan dig som ledare och din anställda?

Syfte: Kommunikation är en viktig del av relationsbyggnad. I den här delen vill vi veta mer om vilka eventuella fallgropar som kan uppstå vid kommunikation. Men även också information till att veta mer om vilken form av kommunikation som fungerar bäst på arbetsplatsen. Vi vill få svar på hur man på bästa möjliga sätt undvika osäkerheter genom god kommunikation under förändringsprocesser.

Avslutningsfrågor

- Är detta ett tema som har blivit diskuterat eller frambringat i organisationen tidigare?
- Tycker du att det är ett svårt/känslösamt tema att prata om?
- Tycker du att detta är ett tema som bör diskuteras/belysas med i samhället?

Innan vi rundar av:

7460

7155

- Kan vi få din kontaktinformation ifall vi skulle ha några uppföljningsfrågor?
- Vi försäkrar naturligtvis din anonymitet.
- Finns det eventuellt andra personer som vi bör prata med ang. detta tema?
- Har du andra frågor?
- Tack för din värdefulla tid.

7460

7155

Bilaga II: Transkriberad intervju

(Färgkoder)

Transformationsledarskap **Röd**

Relation **Blå**

Kommunikation och tillit **Grön**

(Förkortningar)

I: Intervjuare

R: Respondent

Informantnummer: 2

Kön: Man

Plats: Microsoft Teams (Virtuellt möte)

Datum: 14.04.2021

Tema: *Introduktion av intervjuobjektet*

I: Hur gammal är du?

R: Jag är 30 år

I: Hur länge har du jobbat i företag x?

R: Jag har jobbat här i 11 år.

I: Vad är din anställning i företag x?

R: Just nu har jag rollen som platschef på (X)

7460

7155

I: Hur länge har du jobbat med denna tjänst?

R: Jag har jobbat som platschef i 2 år på min nuvarande avdelning. Sen har jag också varit platschef på fyra andra avdelningar i företag X. Innan det jobbade jag på kontoret med bland annat sälj, gruppträning och rekrytering.

Övergångsfrågor

Tema 1:

Vad är effekterna av transformationsledarskap under förändringsprocesser?

Tema: Ledarroller från transformationsledarskap perspektivet

Idealiserad påverkan:

I: Hur ser du på relationer med dina anställda och hur påverkar det ditt och deras arbete?

R: Jag har en filosofi om att aldrig ge ett arbete till någon som kan göra arbetet bättre. Med det menar jag att folk ska jobba med det som dem är bra på. Det skulle se ut som jag är kompis med mina kollegor. Men det finns en balansgång mellan att vara rättvis och sträng mot sina medarbetare. Det är väldigt svårt och det allra viktigast för mig är att vara genuin och äkta. På min avdelning vet folk att jag är platschef, men jag är likvärdig med alla mina anställda. Jag betar mig aldrig som en översittare.

Av erfarenhet så har jag haft 5 olika platschefer, och alla dem har gjort saker väldigt olika när det gäller relationer med sina anställda. Vissa av dem tänker bara jobb och rutiner, medan andra är mer öppna när det gäller att bygga relationer.

I: Vad gör du specifikt för att förstärka din relation med dina underordnade under förändringsprocesser? För exempel det vi upplever idag?

7460

7155

R: Delvis så är det rutinerna vi har i arbetsuppgifter, jag sätter mig upp på samma uppgifter som alla andra och jag tar vakter som alla andra. Oavsett om det är bekväma och obekväma tider.

I: Hur bygger du en relation med dina anställda nuförtiden? Är det utmanande?

R: Det är ju så att kompis stämpeln har fallit bort, nu när man inte ses lika ofta i jobbsammanhang. I en förändringsprocess är det lite svårare. Det jag gjort är regelbundet uppdaterat mina medarbetare om vad som händer och kommer hända.

Det har varit utmanande för att jag inte kan göra något självständigt under företagets namn. Vi hade påsk-quiz och det var 20 av 40 medarbetare som var med. När vi samlas i jobbsammanhang så snackar vi jobb. På en kickoff så diskuterar vi jobb och det är inte mycket privatsnack där.

I: Hur förmedlar du information under pågående förändringsprocess till dina underordnade?

R: Det är ju så att ändringen kommer ju lite ovanifrån, så det är inte mitt beslut och där är jag trygg i min förmedling. Jag kan handen på hjärtat säga att jag gjorde ingenting av det jag gjorde i december 2020 som jag gjorde i december 2019. När tjänsten blev förändrad så förändrades det för alla anställda. Vi har rutiner på vad vi ska göra, du är ansvarig för vad du ska göra. Nu när alla är permitterade, det enda jag kan göra är att få folk till att se fram emot att komma tillbaka.

Inspirerande motivation:

I: Vad gör du för att öka dina underordnades motivation?

R: Det är jättesvårt att öka deras motivation, nej men det är nästan lite hjärntvätter. Vi bedriver med det på något sätt. Med tanke på alla möjliga hinder, får jag konkurrera med något helt annat. Det är arbetsmiljö och moral som jag får lyfta. Jag anställer folk som jag ser kan passa bra ihop med varandra. Jag har tre stycken som var nya här, och dem tog eget initiativ på privattid till att gå en promenad tillsammans. Bara en sån grej visar vilka människor jag anställer.

I: Många känner sig omotiverade på sitt jobb under denna förändringsprocess. Vad gör du för att dina underordnade ska känna att de har ansvar under sin egen arbetsvardag?

7460

7155

R: Jag kan jämföra internt i organisationen till skillnad från andra avdelningar så väljer jag att anställa få personer som kan jobba flera timmar. Men på andra avdelningar så kan det vara många anställda och färre timmar. **Men hos oss kan jag skapa en mindre miljö där dem anställda gör det lilla extra.**

I: Tycker du att dina medarbetare blir mindre eller mer motiverade när du har en närmare relation till de?

I: Om ja/nej – varför tror du det?

R: Det baserar sig på mina egna kärnvärden. Helt från bas kan man ta jobb, familj och kärleksrelationer när det gäller kärnvärden. Man behöver fråga sig själv vad är det som gör att jag värdesätter i ett jobbsammanhang arbetsmiljö före pengar. Det blir att man skapar en kärna. För min del är det trygghet, humor och utveckling. Andra som har andra värdegrunder kan inte jobba här, för dem kommer inte trivas här. Har du inte liknande eller samma kärnvärden från början så vill du få det när du börjar jobba här.

Intellektuell stimulering:

I: På vilket sätt utmanar du dina medarbetare att tänka kreativt, uppgiftsorienterat och andra nya metoder?

- **Vad bidrar ni med till era underordnade för att tänka kreativt?**
- **Varför?**
- **Hur?**

R: Nu under Corona är det ingenting. Det är konsulter och sådant. **Men oavsett vad så säger jag alltid att det inte spelar någon roll hur länge dem ska jobba här. Detta går ju i mina tre kärnvärden trygghet, humor och utveckling. Jag tänker på utveckling, och hos oss är det mycket fokus på utveckling. För exempel är säljegenskaper extremt viktiga och en kunskap som är attraktiv att ha med sig hela livet. Sen kan det vara att delegera ansvar, som kan vara en status och alla ska känna att dem gör något som dem är stolta är. Det kan vara förexempel vara ansvar för butiken eller sälj av konsulttimmar. Jag kan inte delegera en rengöringslista för våra konsulter, men jag kan säga till en konsult att en kund vill köpa timmar med en**

konsult om det är rent på våra kontor. Därför kan en konsult kan ha detta i åtanke och kanske göra dem där små grejerna som behövs för att våra kunder ska bli övertygade.

I: Kan era medarbetare forma sin egen vardag, och vad tror du om relationen mellan er när folk är på hemmakontor?

Det är inte kopplat till oss överhuvudtaget. Det är digitala möten som gäller. Relationerna blir sämre. Jag är en konservativ person. Om det hade varit för mig så hade jag velat betala räkningar på banken.

Individuell hänsyn:

I: Beskriv hur du vägleder en medarbetare?

R: Jag kan bara se på mina ansvarsområden. Jag ser på deras ambitioner, motivering och intresse till jobbet. Jag känner att jag alltid måste hitta den motivationen till *varför* dem vill göra det dem gör. Detta är väldigt olika från person till person, vissa anställda struntar i att få beröm medan andra är helt beroende av att få det.

I: Om en anställd har bekymmer och ni märker att det går över jobbet, tar ni kontakt med medarbetaren?

R: Jag tror inte att genuinitet är det viktigast i allt du gör. Du kan inte vara påklistrad för att folk märker när man fejkar. Jag tänker att folk kan hantera det på många sätt. När morfar gick bort så började jag storgråta på jobbet, då sa min chef: gå i väg några timmar och så kommer du tillbaka hit senare. Så jag gick i väg i 3 timmar och hängde med en kompis, sen kom jag tillbaka på jobbet och kunde fortsätta. Jag behövde 3 timmar medan andra behöver vara sjukskriver i en hel månad.

Ett bekymmer vi hade, var att vi var väldigt noggrann med dem nya rutinerna i förbindelse med Corona. Jag har 8 anställda men borde egentligen haft 14. Jag har mina 7 anställda som jobbar nästan varje dag och då är jag helt slut för hela veckan om någon av dessa skulle vara sjuka. Detta var jag rädd för när vi öppnade upp igen förra sommaren efter lockdown. Men ingen har varit sjukskriven en enda gång förutom 2 ggr. **När jag märker att någon har dåligt**

7460

7155

humör och sådant som påverkar försöker jag snacka med personen på en gång, eller om det är allvarligare saker med den personen, så kan jag be de att gå på rast ute för att få friskluft och rensa tankarna. Det har funkat för mig tidigare så jag brukar göra det.

Tema 2:

Vilka komponenter bör finnas för att skapa en relation till sina medarbetare?

Tema: Relationsorienterat ledarskap

I: Upplever du att dina anställda/underordnade har ett bra förhållande med ledningen?

Om ja/nej – varför?

R: Den frågan är svar. För då kommer man tillbaka till mitt hjärntvätter. Det kommer av sammanslagning av när vår organisation köpte upp en av våra konkurrenter. Det var nämligen så att företag X köpte en av våra största konkurrenter i 2014. Min avdelning var på den tiden en av konkurrenterna till företag X. Folk hatade varandra här när den ändringen kom i kraft. Men när vi blev ett lag så har vi byggt vidare på det. Min regionchef sa att min avdelning hatar företag X. Det går utöver hela företag X. På enkäter så har min avdelning haft väldigt hög score och vi har jobbat extremt högt med att jobba med det. För många anställda rekommenderar inte företag X generellt som en arbetsgivare. För exempel så hade vi en konsult som jobbade hos oss, han slutade och började jobba hos en av våra konkurrenter i stället. Men det slutade med att han valde att komma tillbaka till oss. För han gillade hur vi jobbade med tillskillnad från en annan servicekedja. Jag lär inte mina anställda företag X sina visioner och strategier, för att jag har egna visioner. Jag har en förmåga att se folk som de är. På varje intervju ger jag dem ett påhittat test för att kunna orientera mig i hur anställda är som personer. Utifrån detta tar jag ställning till om jag ska anställa de eller inte. Jag har en tendens att anställa väldigt karismatiska personer.

I: Vad menar du är viktigt för att kunna skapa en relation med en ny medarbetare?

R: Jag vill ha personer som känner tillhörighet, att man ställer upp för varandra, känner

7460

7155

förtroende och är genuina.

Jag anställde en konsulent sommaren 2019 som var extremt karismatisk. Men senare fick jag höra från dem som jag litade på att han snackade skit om mig och andra kollegor. Honom avvecklade jag fort.

I: Har du upplevt att många relationer till dina medarbetare ofta inte utvecklas över längre tid?

I: Ser du några hinder för att inte bygga relationer vidare med dina medarbetare?

R: Jag är ganska svart och vitt. Antingen älskar jag dig eller hatar. Och det syns! Det var speciellt en anställd som jag verkligen inte klarade av. Vi jobbade också väldigt tätt med varandra. Det skar sig så mycket att vi var tvungna till att ha ett möte med HR.

Jag ser att man utvecklas i en relation med varandra. Om du söker jobb här så har du ett intresse av att jobba här. Jag kan inte ha en konsult som inte kan jobba dem tiderna vi inte har behov för hjälp.

I: Berätta lite om dina erfarenheter kring tidigare förändringsprocesser i företag X?

- **Hur har det påverkat din relation till dina anställda?**

R: Jag har upplevt ändringar i olika skalor

Mitt första exempel var när jag jobbade på företag X i en annan avdelning. Det var en tid då vi slog ihop två avdelningar som bidrog till en stor förändring i hur vi skulle samarbeta, eftersom båda dessa avdelningar var så olika.

Mitt andra exempel på förändring var när företag X köpte upp sina konkurrenter i 2014. Detta var i sig också en väldigt stor förändring. Jag som kommer ifrån den konkurrerande organisationen var väldigt trogen till dem, så det blev en väldigt stor skillnad för mig i fusionen. Man upplevde både i företag X och i konkurrenten att det bästa blev borttaget. **Min roll här var att bygga över det bästa av båda världarna till en värld.** Denna process var sårbar länge på många områden. Man adopterade mycket av rutinerna från företag X i fusionen. När man var i Oslo var företag X mer integrerat än andra regioner, i Grenland för exempel hade

7460

7155

man bara en relation till våra konkurrenter. Då blev det väldigt tufft att få företag X in i regionen.

Det tredje exemplet är ju Corona som en förändring

Som ni vet, så tjänar man inte pengar som ansatt i företag X, man jobbar inte här för att bli rik. Man jobbar här för att det är en helt fantastisk miljö. Du är omringad av människor som är energiska, sociala, glada och utåtriktade. Alla delar samma träningsintresse och det är otroligt enkelt att få vänner i företag X. Många andra som inte jobbar i företag X kan tycka det är konstigt att vi som kollegor umgås med varandra privat, folk kan tänka; ”vadå har du inga andra vänner”? Men hos oss är det väldigt naturligt. Så när en Corona nedstängning drabbar oss, försvinner alla dessa fördelar. Det är otroligt många som valt att avsluta sin anställning i företag X. Men jag kan stolt säga att inga anställda på min avdelning har valt att avsluta sin anställning. Inte en enda konsult eller fast anställd. Jag sätter en enorm stolthet på det och att vi gör vårt bästa för att hålla ihop det sociala.

Tema 3:

Vad krävs för att det ska finnas tillit och kommunikation mellan ledare och medarbetare?

Undertema: Tillit

I: Hur skapar du tillit mellan dig och dina medarbetare?

R: Jag känner att jag skapar tillit när jag gör lika mycket som alla mina anställda. Då visar man att man gör samma sak.

I: Vad bör finnas på plats för att skapa tillit mellan dig och dina medarbetare? Nämn gärna fem komponenter du anser är viktiga.

R: Första komponenten är att man är initiativtagande, det är viktigt att man tar initiativ och för exempel att jag ser att en konsult har gjort mycket på jobbet när jag inte varit där.

Den andra komponenten är att man ger varandra frihet under ansvar. Företag X behöver jobba mer på frihet under ansvar.

7460

7155

När företag X bestämmer att ett koncept ska bli ändrat till en färdig programmerad, så blir det dumt mot konsulterna som är några av dem bästa vi har! Där har företag X missat sin tillit till att låta dessa konsulter få göra sin grej. En bra match behöver man inte tvinga folk till att göra.

Undertema: Kommunikation

I: Vilken form för kommunikationskanal menar du fungerar bäst med dina medarbetare?

- **Vilka? (epost, muntliga besked, möten, sms och liknande).**

R: Muntlig klassisk face2face kommunikation.

I: Hur skulle du beskriva ert kommunikationsklimat på bedrift x? Finns det rum för medarbetarnas mening?

R: Jättemycket, vi är väldigt ärliga och direkta mot varandra. Det är sällan man inte kan prata med varandra.

När jag jobbade som regional chef så hade jag ett projekt där jag fördelade folk på olika avdelningar så dem kan göra sina saker dem ville fokusera på. En svensk kollega tyckte han hade så bra idéer att han mejlade direkt CEO. Detta bidrog till en negativ effekt, för att regionchefen tog kontakt med mig och bad mig prata med honom om att ta idéer direkt med mig i stället. Det är alltså flera nivåer som måste gå igenom för att kunna få sina idéer igenom.

I: Har du upplevt att dålig kommunikation har påverkat dina medarbetares tillit till dig?

Om ja – varför uppstod dessa utmaningar?

Hur hanterade ni detta?

R: Ja absolut, jag har inga exempel just nu. Men jag kommer inte på något just nu.

7460

7155

I: Hur implementerar du god kommunikation under en förändringsprocess?

Vad gör/gjorde du?

R: Tydlighet, transparent och bygga en image som går ut på att ”detta är inte min avdelning, det är vår”. Om jag hade varit anställd här så hade jag velat vara lika transparent som alla andra.

I: I helhet: hur viktigt är tillit och kommunikation mellan dig som ledare och din anställda?

R: Det är ALLT!

Avslutningsfrågor

I: Är detta ett tema som har blivit diskuterat eller frambringat i organisationen tidigare?

R: Garanterat hela tiden men inget jag kan säga på rak arm.

Ett tydligt exempel var för kanske två år sen med en stor sak mellan ledningen och flera konsulenter som menade att dem hade pålagt jobb som var obetald. Då var det några som organiserade sig med att skapa grupper som försökte att jobba mot oss. Detta väljer dem att uttrycka på Facebook, något som snabbt kan eskalera. Men ingen av mina anställda på min avdelning har någonsin skrivit på dessa Facebook trådar. Det är för att många av mina anställda kommer direkt till mig om det är något som hänt.

7460

7155

Figurer:

Figur 1.0: *Hypotetisk modell "Sammankopplingen mellan relationer, transformativt ledarskap och LMX".*

Figur 2.0 *Positiv påverkning av relationsorienterat ledarskap under förändringsprocesser.*

Figur 3.0: *Negativ påverkning av relationsorienterat ledarskap under förändringsprocesser.*

Tabeller:

Tabell 1: *Översiktsmodell över informanterna*