



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för socialt arbete

Magisterprogrammet i socialt arbete med inriktning mot ledarskap

D-uppsats termin 4

2007-06-14

FÖRTROENDE FÖR CHEFEN

*En studie med enhetschefer inom två
av Göteborgs stadsdelsförvaltningar*

Handledare
Staffan Höjer

Författare
Jamileh Mobaser
Mari-Ann Nikkilä

Abstract

There is a relationship between confidence in management and personnel satisfaction. The personnel's confidence in management can be seen as a fundamental tool which is needed to ensure the success of the organizations mandate. This study investigates how management works to create and maintain confidence. The conditions that management has for building confidence are explored, as well as the significance of leadership in the building of confidence. The study is based on qualitative research, consisting of face-to-face interviews with six high-ranking managers within two of Gothenburg's municipal administrations. The findings of these interviews are analyzed in light of results from an annual survey in Gothenburg which measures city employees' satisfaction with working conditions.

The aim of this paper is to ascertain if there are similarities and differences between the respondents' experiences and opinions of confidence in relation to the respondents' own context.

The results of this study show that confidence is perceived to be a key element in whether a manager can lead successfully. The process by which confidence is created appears to be influenced by the contextual framework. The respondents are of the opinion that political decisions, budget considerations, and organizational culture affect their discretion. An optimal working relationship with superiors and politicians promotes confidence and a less than optimal relationship diminishes a manager's possibilities to win the personnel's confidence.

Participation is an important factor in a relationship marked by confidence, according to the respondents. The manager promotes employee participation by offering dialogues and by creating an open climate. Confidence is created through interaction, which necessitates a leader being present and available. The organizations informal meetings are therefore an important forum for managers. The significance of communication and information is highlighted as a prerequisite in the creation of confidence. Lastly, the manager's own personal maturity is emphasized as a crucial aspect in creating confidence. The manager's self-knowledge and personal maturity based on experience in and outside of work, affects the quality of the interaction with employees. This, in turn, affects the employees' assessment of the manager's benignancy and trustworthiness, which are cornerstones of a trustful relationship.

Keywords: Confidence, leadership, NMI, organizational culture, discretion, context

Sammanfattning

Det finns ett samband mellan förtroende för chefen och nöjda medarbetare. Förtroendet för chefen kan ses som ett grundläggande verktyg för att lyckas med verksamhetens uppdrag på ett framgångsrikt sätt. Vi har i denna studie undersökt hur chefer arbetar för att skapa och bibehålla förtroende. Vilka förutsättningar har en chef för att bygga upp förtroende samt vilken betydelse har ledarskap för förtroende. Studien bygger på en kvalitativ undersökning bestående av personliga intervjuer med sex första linjens chefer inom två av Göteborgs Stads stadsdelsförvaltningar, som vi har analyserat mot resultatet av en årlig enkätundersökning som syftar till att visa hur nöjda de anställda inom Göteborgs Stad är med sina arbetsvillkor.

Vår ambition har varit att utröna om man kan urskilja likheter och skillnader mellan respondenternas upplevelser och uppfattningar av förtroende i relation till den kontext de verkar inom.

Resultatet av studien visar att förtroende upplevs som ett grundläggande element för chefens möjlighet att utöva ledarskap. De kontextuella ramarna anses påverka en förtroendeskapande process. Respondenterna menar att politiska beslut, budget och organisationskultur påverkar deras handlingsutrymme. En väl fungerande relation till överordnade och politiker främjar förtroendet och en mindre väl fungerande relation försämrar chefens möjlighet till att skapa förtroende hos sina medarbetare.

Delaktigheten är en viktig faktor i en förtroendefull relation anser respondenterna. Chefen främjar medarbetarnas delaktighet genom att bjuda till dialog och skapa ett öppet klimat. Förtroende skapas i interaktion, vilket förutsätter en närvarande ledare. Organisations informella mötesplatser är därför ett viktigt forum för chefen. Vikten av kommunikation och information understryks som en förutsättning för att förtroende ska växa fram. Slutligen poängteras ledarens personliga mognad som en viktig aspekt av förtroende. Chefens självkänedom och personliga mognad, grundad på arbets- och livserfarenheter, påverkar kvaliteten av interaktionen med medarbetarna. Detta påverkar i sin tur medarbetarnas bedömning av chefens välvilighet och pålitlighet, vilka båda utgör hörnstenar i en förtroendefull relation.

Nyckelord: Förtroende, ledarskap, NMI, organisationskultur, handlingsutrymme, kontext, delaktighet

Förord

Denna magisteruppsats har varit sista delen av två lärorika och spännande år vid Institutionen för socialt arbete i Göteborg. En del som inte hade kunnat genomföras utan medverkan och stöd från våra respondenter, informanter, handledare och vänner.

Vi vill börja med att tacka Niklas Halleröd på Stadskansliet och Eva Bergvall från Centrum för Ledarskap Utveckling för alla goda råd, tankar och idéer. Vidare vill vi tacka samtliga intervjuade personer som har gjort denna studie möjligt genom att bidra med sina erfarenheter och tankar. Vi vill också rikta ett stort och innerligt tack till vår handledare Staffan Höjer för hans värdefulla kommentarer, synpunkter och förslag på förbättringar. Tack alla ni som tog er tid för att läsa uppsatsen och ge oss feedback och kommentarer. Ett stort tack till er alla!

Göteborg den 14 juni 2007

Mari- Ann Nikkilä & Jamileh Mobaser

Innehåll

INLEDNING	6
1.1 Syfte, frågeställning	7
1.2 Begrepp	7
1.3 Disposition	7
2 METOD	8
2.1 Val av undersökningsmetod	8
2.2 Inledande arbete	9
2.3 Urval	9
2.4 Intervjuguiden	10
2.5 Genomförande, insamling och analys	11
2.6 Kvalitetskriterier	12
Reliabilitet/validitet	12
Källkritik	12
3 TIDIGARE FORSKNING	13
3.1 Organisationsnivå	13
3.2 Individnivå	14
4 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	15
4.1 Organisation och ledarskapsteorier	15
4.2 Organisationskultur	15
Definition av organisationskultur	15
Kultur och organisationsstyrning	16
Subkulturer	16
4.3 Människovårdande organisationer	17
4.4 Ledarskap inom offentliga sektorer	17
4.5 Ledarskap och förtroende	18
5 RESULTAT OCH ANALYS	20
5.1 NMI	21
5.2 Ledarskap och medarbetarskap inom Göteborgs Stad	23
5.3 Definition av förtroende	24

5.4	Förutsättningar för förtroende	25
	Organisatorisk kontext	25
	Ledarskapets betydelse för förtroende	31
5.5	Faktorer som främjar förtroende	33
	Förtroende och öppet klimat	34
	Förtroende och delaktighet	35
	Närvarande ledare	36
6	SLUTDISKUSSION	37
	Bilder av förtroende	37
	Skapa förtroende	38
	Förutsättningar för förtroende	39
	Ledarskapets betydelse för förtroende	41
	Sammanfattade diskussion	42
	Förslag för framtida forskning	43
	REFERENSER	44
	Bilaga 1: Brevet till respondenterna	47
	Bilaga 2: Intervjuguiden	48

Inledning

Avsikten med detta kapitel är att introducera läsaren till denna uppsats och att redogöra för bakgrunden till vår studie. Därefter formulerar vi vårt syfte, frågeställningar och förklarar begrepp som förekommer i uppsatsen och slutligen beskriver vi studiens struktur och hur den är disponerad.

Det har blivit en allmän uppfattning att förutsättningarna för den offentliga sektorn har ändrats sedan slutet av 1990-talet. Allt fler forskare betonar att det är en sektor i omvandling, där det blir allt svårare att skilja mellan privat och offentligt (Moqvist, 2005). Privatiseringen inom offentliga sektorn har medfört betydande förändringar av dessa verksamheters organisatoriska former och styrmodeller. Den privata sektorns organiseringsmetoder och begrepp implementeras och New Public Management har blivit det dominerande förvaltningsparadigmet.

Samtidigt pekar ändå många forskare på skillnader mellan offentlig verksamhet och företag, enligt till exempel Christensen m.fl. (2004) finns det tre fundamentala skillnader mellan offentliga och privata organisationer. Offentliga sektorer har en politisk ledning, ekonomiska vinster är inte drivkraften och organisationen är multifunktionell. Detta innebär att verksamheterna måste ta hänsyn till en rad motstridiga förväntningar, vilket i sin tur ger medarbetarna inflytande, maktutövning och utrymme för handlingsfrihet. Den kontext i vilken chefen befinner sig har betydelse för de krav och förväntningar som ställs på chefer. Organisationsförändringar leder till nya förväntningar på chefsrollen och därmed påverkas ledarskap.

Ledarskap kan definieras på många olika sätt. Det finns en grundläggande definition som innebär att ledarskap handlar om en påverkansprocess med syfte att påverka individers uppfattning och beteende. Huvudskillnaden mellan traditionell och modernare ledarskapsforskning är att traditionell ledarskapsforskning ofta betonar det auktoritära medan de moderna ledarskapsteorierna har tonat ned det auktoritära och istället framhäver empati och goda relationer i arbetsgrupper (Wolvén, 2000). Att organisationen använder sig av sitt sociala system blir en viktig faktor för att kunna utöva kontroll över sina medlemmar. Förtroende är ett viktigt element i arbetets sociala miljö. Forskarna Dirks och Ferrin (2003) anser att förtroende påverkar de anställdas prestationer positivt genom att öka viljan till samarbete och bidra till en positiv attityd till arbetet.

Inom Göteborgs Stad erbjuds alla anställda att delta i en enkätundersökning, Nöjd Medarbetare Index (NMI), för att kunna värdera olika delar av sina arbetsförhållanden. År 2006 erbjöds 33 000 medarbetare att svara på NMI. En av frågorna i enkäten handlar om förtroende för sin närmaste chef. Detta är enligt NMI-resultatet i Göteborgs Stad en kvalitetsfaktor som måste förbättras. Vi är anställda inom Göteborgs Stad och har själva fått besvara enkäten, men våra erfarenheter av hur man arbetar med resultaten skiljer sig. Vår diskussion kring varför vissa chefer är mer förtroendeingivande och har större trovärdighet hos sina medarbetare väckte vårt intresse för uppsatsens ämne. Vi ville undersöka hur en chef skapar förtroende och vilka förutsättningar hon behöver för att kunna bygga upp förtroende.

Vi har valt titta närmare på två stadsdelsförvaltningar för att beskriva hur några chefer arbetar med att förbättra och öka medarbetarnas förtroende. Uppsatsen bygger på en

kvalitativ studie där vi har intervjuat sex enhetschefer för att ta reda på deras syn på medarbetarnas förtroende.

1.1 Syfte, frågeställning

Syftet med denna uppsats är att undersöka chefernas bild av medarbetarnas förtroende för dem och titta närmare på hur man inom kommunal verksamhet arbetar med att skapa förtroende mellan chef och medarbetare.

- * Hur skapar cheferna som ingår i denna studie förtroende hos medarbetarna?
- * Vilka förutsättningar kan det finnas för chefen att skapa förtroende?
- * Vilken betydelse har ledarskapet för förtroendet?

1.2 Begrepp

Våra centrala begrepp är förtroende, ledarskap, och nöjd-medarbetar-index (NMI), vilka vi i vår uppsats definierar enligt nedan. Våra definitioner har vi hämtat ur forskningslitteraturen, ur uppslagsverket Nationalencyklopedin och från Statistiska centralbyrån.

Förtroende: övertygelse om att man kan lita på någon eller något, används som synonym med tillit och tilltro.

Ledarskap: ”Att få folk med sig.” Det kan förknippas med personlighet, till exempel karisma eller med funktion inom organisationen såsom kommunikation och beslutsfattande och med kulturell påverkan och då påverkan på medarbetarnas beteende och värderingar. Det råder en viss förvirring mellan begreppen chefskap och ledarskap. Chef är en yrkesroll och en formell position medan ledarskap handlar om chefs förmåga att skapa en förtroendefull relation till sina medarbetare. I den här studien använder vi begreppet ledarskap som en funktion av chefskap däremot kommer vi använda begreppen ledare och chef synonymt.

Nöjd medarbetar index (NMI): en mätmetod för kvalitets- och utvecklingsarbete som baseras på en enkätundersökning gjord av Statistiska centralbyrån (SCB). I enkäten värderar medarbetarna sina arbetsförhållanden genom att ange hur väl de instämmer med olika påståenden rörande olika aspekter på dessa. SCB skickar ut blanketterna till stadsdelsförvaltningar och de övriga förvaltningarna, mätperioden sker varje år mellan den 2 oktober och den 6 november och två påminnelser går ut till samtliga deltagare.

1.3 Disposition

I inledningskapitlet presenterar vi en inledning till uppsatsen och uppsatsens syfte och frågeställning samt uppsatsens centrala begrepp.

I metodkapitlet beskriver vi vårt val av vetenskapligt förhållningssätt, forskningsansats och metodansats. Därefter presenterar vi vårt tillvägagångssätt av datainsamling och undersökningens validitet och reliabilitet. Vi för en diskussion kring de problem som funnits. Vi redogör även för de avgränsningar vi valt.

I kapitlet om tidigare forskning redogör vi för hur tidigare forskning inom området ser ut och den forskning vi valt och anser vara relevant för att kunna utföra och analysera uppsatsens empiriska undersökning.

I kapitlet med teoretiska utgångspunkter redogör vi för de teorier som vi ser som relevanta för att kunna utföra och analysera uppsatsens empiriska undersökning.

I kapitlet som handlar om Göteborgs Stad redovisar vi delar av NMI-resultatet för hela Göteborgs Stad 2006, personalidén och ledarskapsidén samt redogör för några av enkätsvaren på de intervjuade chefernas enheter under perioden 2004-2006.

I kapitlet för resultat och analys redogör vi för det empiriska material som vi samlat in genom intervjuer, och för om det stämmer överens med tidigare forskning och teorier inom området. Vidare förs en diskussion kring våra egna tankar och synpunkter i ämnet.

I slutdiskussionskapitlet redovisar och presenterar vi de slutsatser vi kunnat dra utifrån den analys vi gjort. Kapitlet avslutas med våra förslag till vidare forskning.

2 Metod

I vårt metodkapitel vill vi ge läsaren möjlighet att skapa sig en uppfattning om vårt val av vetenskapliga förhållningssätt och vårt tillvägagångssätt. Detta kapitel ska även hjälpa läsaren att bedöma studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Val av undersökningsmetod

Forskare kan använda sig av två metoder för att studera ett samhällsligt fenomen, deduktiv eller induktiv. Skillnaden mellan de två metoderna ligger i hur de behandlar förhållandet mellan teori och empiri. Den deduktiva metoden innebär att forskaren utgår ifrån teori för att dra slutsatser av empirin. Den induktiva metoden däremot utgår ifrån empirin för att sedan inrikta sig på teorin. En kombination av dessa två metoder kan bidra till att ny och spännande kunskap skapas (Holme & Solvang, 1997). Abduktion är ett sätt att kombinera metoderna, där forskaren pendlar mellan teori och empiri för att göra omtolkningar. Tolkningarna av insamlade data görs med hjälp av en viss förförståelse. Vi har utfört vår studie utifrån abduktionsansatsen då vi har pendlat mellan befintliga teorier och den insamlade empirin för att besvara studiens frågeställningar. Det finns en del teorier om begreppen ”förtroende och ledarskap”, men få teorier behandlar relationen mellan ledarskap och förtroende. Inom offentliga sektorer är teorier om förtroende och ledarskap nästan obefintliga. För att få en bättre förståelse för undersökningen har vi under arbetets gång kompletterat och justerat de teoretiska referensramarna för studien.

Syftet med vår studie är att försöka beskriva och förstå chefers uppfattning av fenomenet förtroende och dess betydelse för deras arbete. Eftersom vi vill göra en beskrivande studie av innebörder, skapa bättre förståelse för processer (Backman, 1997) och fånga människors uppfattningar och upplevelser har vi använt oss av en kvalitativ studie. Kvalitativa studier är nödvändiga för studier av fenomen som är vaga,

mångtydiga och subjektiva (Wallén, 1993). En kvantitativ studie skulle inte ge samma resultat.

2.2 Inledande arbete

För att få svar på våra frågeställningar och om det tidigare har forskats inom området ledarskap och förtroende, började vi med att läsa in oss i artikeldatabaser och litteratur. Där fann vi att det finns mycket forskning, det har dock varit svårt att finna forskning som är relevant för vår studie av socialt arbete. I databasen Social Abstrakt finns till exempel mycket forskning kring förtroende inom socialt arbete, men det behandlar förtroendet mellan behandlare och klient. Vi har därför fått söka i flera artikeldatabaser och därmed kommit att använda oss av databasen Business Source Premier. De sökord som vi använt oss av är; trust, confidence, leadership, executives, management. Vid sökningen fick vi flera tusen träffar på leadership, executives och management, något färre på trust. När vi sökte på både trust och leadership blev träffarna ännu färre och då påbörjades arbetet med att sälla i de träffar vi fått för att se om de var relevanta för vår uppsats. Det vi kunnat konstatera är att forskning kring "ledarskap och förtroende" är ett relativt nytt fenomen och att de resultat vi hittat oftast är forskning inom privata företag. Vi kommer därför att använda oss av det forskningsmaterialet. Under kapitlet tidigare forskning kommer vi att redovisa den forskning som vi bedömer är mest relevant för vår undersökning.

I vårt sökande efter litteratur om ledarskap och förtroende fokuserade vi på teorier kring förtroende och ledarskap, organisationskultur och ledarskap inom offentlig verksamhet. Det sist nämnda ledde oss till teorier om nyinstitutionalism och Human Service Organisation. Utifrån dessa källor har vi utformat en referensram med teorier som vi har använt framför allt vid bearbetning och analys av insamlade data men även i viss mån vid utformning av intervjufrågorna. Den stora delen av den teoretiska litteraturen har vi läst efter intervjuerna. Vi vet att vår förståelse påverkar våra uppfattningar och tolkningar. Genom att vi skaffat oss en del kunskap efter intervjuerna har vi kunnat analysera och tolka våra data utifrån nya perspektiv.

För att komma i kontakt med våra tänkta respondenter har vi tagit kontakt med sakkunniga inom Göteborgs Stad, i och med det har vi genomfört två informantintervjuer. Därefter har vi kontaktat de utvalda stadsdelarnas stadsdelschef respektive personalchef.

2.3 Urval

Urvalet i vår studie är gjort efter våra avgränsningar. Som avgränsning har vi valt att studera fenomenet ledarskap och förtroende i kommunal verksamhet. Som ytterligare begränsning har vi valt två stadsdelar inom Göteborgs Stads stadsdelsförvaltningar och i dessa förvaltningar har vi valt två verksamhetsområden och tre chefer från varje förvaltning. Vi har även intervjuat två informanter som arbetar på Stadskansliet och är sakkunniga inom ledarskapsutveckling samt kvalitetsuppföljning.

För att få kunskap om vad medarbetarna inom Göteborgs Stad anser om förtroende för sin närmaste chef har vi läst rapporterna från SCB om NMI för åren 2004-2006, samt studerat resultaten. NMI-enkäten har under åren 2004-2006 varit uppbyggd på exakt

samma sätt, vilket gör att de åren kan jämföras med varandra. Vi funderade på, och gjorde ett försök, att få ut svarsmaterialet från SCB för att göra en egen körning, men det visade sig vara omöjligt att genomföra inom uppsatsens tidsramar.

För att kunna välja vilka stadsdelar vi skulle analysera närmare tog vi kontakt med stadskansliet och Niklas Halleröd, ansvarig för att NMI genomförs. I intervjun med Halleröd framkom det att det idag finns två verktyg framtagna för att arbeta med NMI-resultat. Det första är framtaget av stadsdelsförvaltningen Linnéstaden och det andra är en vidareutveckling av det första verktyget och har skapats av de fyra nordöstra stadsdelsförvaltningarna Kortedala, Bergsjön, Lärjedalen och Gunnared. Några av de stadsdelar och bolag som har förbättrat sina resultat under åren är stadsdelarna Bergsjön, Frölunda, Tynnered, Majorna och Örgryte. Men det är stadsdelen Kärra-Rödbo som utmärker sig mest genom att vara den första stadsdelen som har ett totalt NMI-medelvärde över 62. Det högsta totala värde som kan uppnås är 100 och ett godkänt medelvärde ligger på 55 (Johansson U, 2006). Det lägsta NMI medelvärdet 2006 låg på 44. Vi har utifrån informationen gjort strategiska val, då vi tror att de stadsdelar vi valt arbetar aktivt kring NMI-resultaten och förtroende. Stadsdelarna har vi döpt till Citystadsdelen och Radhusstadsdelen, det för att kunna säkra anonymiteten hos våra respondenter.

Utifrån intervjun med Niklas Halleröd tänkte vi intervjua de två stadsdelarnas äldreomsorgschefer samt individ- och familjeomsorgschefer. Det blir sammanlagt tre chefer från varje stadsdelsförvaltning, för att jämföra vad deras arbete kring förtroende för närmaste chef består i. De utvalda stadsdelsförvaltningarna har båda NMI-resultat som under åren förbättrats i sin helhet och en av stadsdelsförvaltningarna har även ett verktyg som de utför förbättringsarbetet utifrån. För att kunna få tag på respondenter har vi kontaktat ena stadsdelens stadsdelschef och den andra stadsdelens personalenhetschef. Både personalchefen och stadsdelschefen ansåg att ämnet var intressant och godkände att vi tog vidare kontakt med enhetschefer och hjälpte oss även att komma i kontakt med dessa. Inom stadsdelarnas äldreomsorgsverksamhet var enhetscheferna positiva till att medverka i en intervju. Inom familje- och individomsorgsverksamheterna stötte vi på problem och hade svårt att få tag på enhetschefer som kunde tänka sig att ställa upp, även efter påtryckningar från deras chefer. Detta medförde att vi intervjuade tre äldreomsorgsenhetschefer från den ena stadsdelen och två från den andra. Vi lyckades bara intervjua en enhetschef från den ena stadsdelens individ- och familjeomsorgsverksamhet. Eftersom vi inte kunde göra en jämförande studie mellan verksamhetsområdena fick vi omarbeta vårt syfte. Urval av undersökningspersoner är avgörande för en kvalitativ forskning, då fel personer kan göra hela undersökningen oanvändbar (Holme & Solvang, 1997).

Våra respondenter är sex enhetschefer i två av Göteborgs Stads 21 stadsdelsförvaltningar. De är alla kvinnor och de är mellan 48-65 år gamla. De har haft anställning som chef under 8 till 27 år och har haft sin nuvarande cheftjänst under 2 till 5 år.

2.4 Intervjuguiden

För att kunna genomföra våra intervjuer har vi utformat en intervjuguide som bygger på våra frågeställningar. Den är uppbyggd enligt en semistrukturerad intervju med övergripande frågor och förslag till underfrågor. På så vis får vi en översikt och

möjlighet att hålla en röd tråd och samtidigt kunna täcka det område vi avser undersöka (Kvale, 1997). Detta skapar en mer dynamisk intervju och ett positivt samspel mellan intervjuaren och den intervjuade. Vår intervjuguide inleds med bakgrundsfrågor och därefter får respondenten definiera begreppet förtroende. Att definiera begreppen är viktigt för att kunna skapa en gemensam bild under intervjun, eftersom vi alla bär på våra egna tolkningar och föreställningar om vad begreppen innebär. Under den första intervjun upptäckte vi ett behov av att även få definierat begreppen ledarskap och chef, vilket vi sedan kompletterade intervjuguiden med. I kvalitativa studier kan man ändra på undersökningens upplägg under genomförandet. Undersökningen styrs inte strikt av forskaren utan det finns öppenhet mot ny kunskap och förståelse (Holme & Solvang, 1997). Efter att vi fått definitionerna övergick intervjuerna till att fördjupas i hur förtroende skapas och bibehålls. Sedan ville vi ta reda på vad det finns för förutsättningar i verksamhetens organisation, ekonomi, personal och stöd för chefen samt ledarskapets betydelse för förtroende.

Den kvalitativa metoden har kritiserats för att tillförlitligheten i svaren kan vara låg. I en intervjusituation skapar respondenten sig en uppfattning om forskaren och vilka svar hon förväntar sig. Detta kan leda till att respondenten svarar utifrån forskarens förväntningar och inte uppger sina egentliga uppfattningar och åsikter (Holme & Solvang, 1997). Detta har vi försökt minimera i största möjliga mån genom att undvika ledande frågor och att ställa samma fråga utifrån olika synvinklar.

2.5 Genomförande, insamling och analys

När vi hade sammanställt intervjuguiden och tagit de nödvändiga kontakterna med respondenterna och deras chefer så kunde vi börja intervju dem. Vi har både haft telefonkontakt och mejlkontakt med våra respondenter innan vi träffat och intervjuat dem. Detta för att de skulle få information om vad vi skulle komma att prata om. De har dock inte fått se våra frågor före intervjutillfället.

Intervjuerna har genomförts på enhetschefernas arbetsplatser och pågått under en till två timmar. Vi har valt att medverka båda två under intervjuerna och genomfört dem med stöd av bandspelare, för att inte missa viktigt information. Utifrån intervjuerna kan vi se att våra respondenter besvarat frågorna med hänsyn till sina olika perspektiv och intressen. Vi kan dock konstatera att studiens frågeställningar har besvarats. Vi tror att om vi hade gjort observationer och intervjuer med medarbetarna på enheterna hade vi fått en mer nyanserad bild av chefernas svar. Men vi valde att inte göra det med anledning av att det inte fanns utrymme inom uppsatsens tidsramar. I vårt försök till sekundär analys av data från NMI stötte vi på problem. De data som vi har haft tillgång till är svåra att tolka eftersom resultat från flera enheter sammanslås och verksamhetens resultat kan innefatta flera enheter som har olika chefer.

Vi har skrivit ut alla intervjuer ordagrant efter bandinspelningarna. Därefter läste vi det skrivna materialet ett flertal gånger för att se om det fanns mönster i form av skillnader eller likheter i det som definierades och beskrevs. Utifrån det tematiserade vi resultatet för att sedan kunna analysera det. Ett bra grundmaterial är nödvändigt för ett bra slutresultat. Intervjuare ska klara av att sortera bort intressant material som inte är relevant i sammanhanget. Detta är avgörande för undersökningens tillförlitlighet (Jacobsen, 1993). Vi har haft ett stort grundmaterial som vi har sorterat med utgångspunkt från våra frågeställningar och därefter använt som analysunderlag. Vi har

även tittat på två kvalitetsfaktorer, trygghet/trivsel och förtroende, ur NMI. Utifrån detta har vi med utgångspunkt i våra teorier analyserat materialet kritiskt och försökt problematisera för att komma fram till den mest rimliga analysen (Kvale, 1997).

I traditionell uppsatsrapport delar författarna på redovisning av resultat och analys, vi dock har valt att redovisa resultat och analys tillsammans. Det ger uppsatsen en mer överskådlig bild samt att den blir mer lättförståelig för läsaren (Backman, 1998).

2.6 Kvalitetskriterier

I vilken utsträckning undersökningens resultat kan upprepas kallas för reliabilitet (Merriam, 1994). Reliabilitet är enligt Merriam ett problematiskt begrepp i en kvalitativ studie som vill undersöka innebörder och upplevelser. Det räcker inte att reliabilitet i undersökningsmaterialet är högt utan det krävs även validitet dvs. att man undersöker det som ska undersökas.

Reliabilitet/validitet

Vi har i vår studie använt oss av semistrukturerad intervjuform och gjort ljudupptagning under intervjuerna. Vi har även ställt förtydligande frågor till de intervjuade för att kontrollera att vi har uppfattat intervjupersonens tolkningar korrekt och för att pröva tillförlitligheten i svaren (Kvale, 1997). Vi kan därmed säga att vi har försökt ha en god reliabilitet i vår studie. Vi tror att det sätt vi har bearbetat och den tid vi lagt på att analysera materialet bör medföra ett högt tillförlitligt resultat.

Svårigheter med att genomföra en intervju är tolkningarna av vad som är innebörden i informationen. Det är alltid svårt med tolkningar eftersom vi alla gör våra tolkningar utifrån det vi har med oss. Vi gör alltid omformuleringar av det vi hör så det passar våra erfarenheter och kunskaper. Det handlar om att verifiering av information och tolkningar är en vardaglig, normal verksamhet (Kvale, 1997). Om man ska försöka sig på att förstå vad begreppet validitet är för något och för att få fram vad giltigheten är måste man tolka den information som inhämtas ur uppsatsens intervjuer.

För att höja validiteten har vi bitt våra respondenter förklara nyckelbegrepp såsom, ledarskap, chefskap och förtroende och dessutom har vi under intervjun sammanfattat deras utsagor. Vi är medvetna om att våra respondenters utsagor kan ha varit annorlunda om vi gjorde intervjuerna vid annat tillfälle eller under andra omständigheter. Dock utifrån upplägget av intervjuerna tror vi att vi har ökat reliabilitet och validiteten i uppsatsen (Wallén, 1993). Antalet deltagande intervjuade och mångfalden i vår informationskälla i övrigt ökar också validiteten i vår studie.

Källkritik

Syftet med källkritik är att forskaren kritiskt granskar sina källor och bedömer validiteten och reliabiliteten i det insamlade materialet (Wallén, 1993). Respondenterna i vår undersökning arbetar samtliga som chefer och har personalansvar för olika grupper av medarbetare. Därmed besitter de hög kunskap och kompetens inom det ämne som undersökningen avser, vilket innebär att empirin har en god validitet. Giltigheten i respondenternas svar kan dock ha påverkats av deras strävan efter ”social önskvärdhet”, vilket innebär att de uttalar sig som de tror omgivningen vill och förväntar sig. Därmed

kanske svaren inte bli helt ärliga. Detta kan bero på intervjupersonernas position i verksamheten och att i en intervjusituation är anonymitet inte helt garanterad.

3 Tidigare forskning

Här kommer vi att redovisa den tidigare forskning som vi ser är viktig för vår uppsats. Urvalet har vi gjort utifrån att vi hittat två större metastudier och några mindre. De studier vi kommer att redovisa handlar om ledarskap, organisation och förtroende samt om mellanmännskliga relationer.

I den tidigare forskning vi läst in oss på har vi hittat två större empiriska studier vilka visar att det finns mycket litteratur som behandlar förtroende men få skrivna empiriska studier. Studierna har sammanställt ett antal forskningsstudier kring ämnet förtroende och ledarskap vilka har publicerats under de senaste fyrtio åren (Nooteboom & Six, 2003 och Dirks & Ferrin, 2001). Nooteboom och Six (2003) konstaterar även att det saknas en grundlig analys av förtroendeprocesser på individnivå hos människor i organisationer. Detta gäller även forskning kring förtroende i team och förtroende mellan ledning och medarbetare. Dirks och Ferrin (2001) har i sin forskning studerat förtroende utifrån ett mellanmännskligt perspektiv.

Några studier är förknippade med hälso- och sjukvård och dessa tror vi kan ha mer gemensamt med de områden som vi själva har tittat på än de studier som är utförda inom den privata näringssektorn.

Vi har valt att försöka belysa den tidigare forskningen utifrån organisation och utifrån mellanmännsklighet på individnivå. Vi har sett att vi kan tematisera tidigare forskning kring dessa teman, men vi är medvetna om att våra teman går in i varandra. Ibland är det därför svårt att särskilja under vilket tema forskningen skall finnas.

3.1 Organisationsnivå

Nooteboom och Six (2003) för i sin studie ett resonemang kring förtroende- och organisationsprocess, där definitionen av förtroende för en person är baserat på förtroendet till den organisation som personen tillhör. Omvänt gäller även att förtroendet för organisationen är baserat på förtroendet till personerna i den. Han anser att om organisationens förtroende ska kunna bli överförbart till medarbetarna måste man engagera dem i organisationens intressen och regler. För att öka medarbetarnas förtroende måste ledarens vision vara i linje med organisationen mål och ledaren ses som representativ för ledningen. Nooteboom och Six framhåller att om förtroende finns för ledningen på arbetsplatsen så upplevs förändring som nödvändigt, något som gagnar hela organisationen och att förtroendet inte raderas vid en större förändring. Slutsatsen av Nooteboom och Sixs studie blir att förtroende i arbetsteamet påverkas av interaktionen mellan arbetsteamets medlemmar, nivån av självständighet samt graden av deltagande och inflytandet i organisationen. Andersen (2003) poängterar också att samhörighet och engagemang med organisationen ökar om medarbetarna får möjlighet att skaffa sig kännedom om organisationens mål och utveckling. Han anser att ”mål, utveckling och prestation” är komponenter som är starkt förknippade med förtroende.

Dirks och Ferrin (2001) betonar att en låg nivå av förtroende för chefen förknippas med en misstänksamhet mot information och mindre acceptans för uppsatta mål och fattade beslut, medan en hög nivå av förtroende ökar acceptansen för information, mål och beslut från ledningen. Orlikoff och Totten (1999) redovisar i sin studie att cheferna i studien måste vara medvetna om att både organisatoriska och mellanmännsliga drag, *åtagande, gruppstillhörighet, ansvarstagande, integritet, kommunikation, förlåtelse och konsekvens mellan handlande och det man säger* skapar förtroende i relationer mer än bara en känsla av bekvämlighet och tillit. De mellanmännsliga dragen kan alltså vara orsak till att förtroende urholkas.

3.2 Individnivå

I Dirks och Ferrins (2001) studie visar de att förtroende huvudsakligen har en positiv effekt på organisationstillhörighet och individuell prestation. Chefen ansvarar för många beslut och har inflytande över faktorer som påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Att leda och fördela arbete och ansvar, ge positiv feedback, ge möjlighet till kompetensutveckling och utbildning, det ökar arbetstillfredsställelse och därmed förtroende för chefen. Vilket vi även ser i studien utförd av Nooteboom och Six (2003).

En studie har kunnat visa på att förtroende för chefen ökar de anställdas känsla av arbetstillfredsställelse (Dirks & Ferrin, 2001). Effekten av förtroende visar sig i de anställdas upplevelse av rättvis behandling och bedömning, risktagande och organisationsförändringar. Förtroende främjar de anställdas påverkan på andra, upplevelser och beteende mellan de anställda samt de etablerade attityderna. Dessutom påverkar förtroende de anställdas prestationer på ett positivt sätt genom att öka viljan till samarbete och bidra till en positiv attityd till arbetet.

Nooteboom och Six (2003) betonar att förtroende är förknippat med beroende och risker, det vill säga att den som ska lita på någon är beroende av någon och där finns en risk att förväntningen inte blir uppfylld. Vad som avses är att man generellt inte har likadant förtroende till alla, vi kan till exempel ha förtroende för en persons kompetens inom kvalitetsutveckling men inte inom budgetansvar. Andersens (2003) studie om medarbetares förtroende för chefen kan förtydliga detta genom att visa att det finns ett starkt samband mellan chefs handlingar och graden av förtroende för chefen. Medarbetarna uppfattar ledarskap i termer av handling och förtroendet har stark koppling till chefs handlingar. Man har förtroende för sin chef när hon genom sitt agerande och sin handling visar tillit/förtroende för sina medarbetare. De medarbetare som arbetar närmast chefen upplevs i högre grad ha förtroende för chefen än resten av medarbetarna. En förklaring till detta kan vara att de närmaste medarbetarna har större möjlighet att bedöma chefs pålitlighet och välvilja och därmed kan avgöra om de kan ha förtroende för chefen eller inte.

Totten och Orlikoff (1999) betonar att samstämmighet mellan arbetsteamets medlemmar inte bara ger harmoni utan även en gemensam identitet och band i relationen till varandra. Ju mer personalen känner till om sina chefer och organisationen ju större förtroende har de för cheferna och organisationen

4 Teoretiska utgångspunkter

I denna del av uppsatsen har vi sammanfattat den litteratur vi använt oss av och som vi ser som relevant för vår studie. Vår teoretiska utgångspunkt är uppdelad i tre delar. Den första delen redovisar teorier om organisationskultur, nyinstitutionalism samt Human Service Organization (HSO) då dessa teorier kan förklara särdragen hos offentliga verksamheter. Båda dessa teorier belyser hur organisationens omgivning i form av regler, värderingar och normer påverkar beslutprocesser. Den andra delen berör ledarskap inom offentlig verksamhet och tredje delen i kapitlet behandlar ämnet förtroende och dess betydelse för ledarskap.

4.1 Organisation och ledarskapsteorier

Inom de så kallade traditionella organisationsteorierna står planering, organisering, order och kontroll i fokus. Byråkratin ansågs därför vara den styrmodell som möjliggjorde rationalisering inom organisationen (Hatch, 2002). På den tiden utgick forskarna från att omvärlden var relativt stabil och förutsägbar. I början av 1900-talet växte det fram en mängd organisations- och ledarskapsteorier. Frederick Taylors, Henri Fayols och Max Webers teorier har haft stor påverkan på dagens arbetsledning och verksamhetsstyrning. Dagens organisationer verkar i en omvärld som kännetecknas av komplexitet, oförutsägbarhet och risktagande. Byråkrati och detaljstyrning anses vara otillräckliga styrmodeller för att kunna möta och hantera organisationens nya behov och därmed ifrågasätts traditionella föreställningar avseende organisationsstyrning. Modernistiska styr- och kontrollteorier betonar istället styrning och kontroll av organisationens medlemmars beteende för att minimera egennyttiga intressen och gynna organisationens intresse. Kulturstyrning förlitar sig på de underförstådda värderingar som bestämmer individernas beteende (Hatch, 2002).

4.2 Organisationskultur

Definition av organisationskultur

Framgången hos de japanska företagen under senare delen av 1900-talet har väckt intresset för organisationskultur. Begreppet organisationskultur har förändrat synen på hur företag och organisation bör styras. Utifrån detta perspektiv är organisationen en mänsklig konstruktion där sociala processer och symboliska aspekter bestämmer individens beteende och därmed organisationens riktning. Organisationskultur är idag ett centralt begrepp i organisationsteorin, men i litteraturen finns det många olika tolkningar av begreppet. Enligt Hatch (2002) är organisationskultur ett svårdefinierat begrepp. Föreställningen om att dela någonting med andra gruppmedlemmar är mycket central i organisationskulturen.

Christensen m.fl. (2004) menar att organisationskulturen är någonting som ”sitter i väggarna” och är förenad med socialisering och de moraliska ramarna för vad som är lämplig beteende vilket lägger grunden för ömsesidig tillit och gemensamma värderingar inom verksamheten. Kultur enligt Alvesson (2001) står inte bara för sociala strukturer, beteende och vanor utan också för betydelsen och innebörden av handlingar och traditioner. Han definierar organisationskultur som de innebörder och föreställningar som medlemmarna inom organisationen delar och uttrycker i symboliska

former, till exempel fysiska objekt, handlingsmönster och språkbruk.

Kultur och organisationsstyrning

Alvesson (2001) menar att den kulturella innebörden skapar och styr tänkandet, handlandet och känslorna och därför är viktig när man studerar organisationen och organisationsstyrningen. Hur människor inom organisationen uppfattar sina roller och relationer i förhållande till organisationens ledning avgör hur en organisation fungerar (Sandberg, 2001). I mer kunskapsintensiva organisationer kan ledningen inte styra sina medarbetares beteende utan det gäller att organisationsledningen kan påverka föreställningar, idéer och tolkningar. I modern ledarskapsforskning betonas därför vikten av de kulturella aspekterna inom ledningen och organisationsstyrning. Att tala om ledarskap som "management by meaning" dvs. styrning av innebörder tonar ned de traditionella styrningsrollerna som planering, organisering och kontroll påpekar Alvesson (2003). Kommunikation blir därför en viktig framgångsfaktor för ledaren och får en ökad betydelse inom organisationen.

Ett forum för kulturell påverkan inom organisationer är mötena på arbetsplatsen, där föreställningar, tolkningar och värderingar skapas och reproduceras. Ledaren kan genom explicit kommunikation skapa gemensamma bilder av framtiden och öka delaktigheten. Medarbetarnas delaktighet i organisationen är en viktig aspekt av det idéstyrda ledarskapet. Delaktighet innebär att man ser sig själv som bärare av verksamhetsidéen vilket ger upplevelsen av tillhörighet (Sandberg, 2003). Vidare att en stark organisationskultur antas ha en positiv effekt på motivation, ansvarstagande och vi-känsla inom organisationen, vilket i sin tur kan påverka verksamhetens resultat positivt (Alvesson, 2001).

Ledningen av organisationen påverkar kulturen, men ledarskapet agerar också inom den kulturella kontexten (Alvesson, 2001). Organisationskultur styr och sätter gränser för ledar- och chefskap. Ledarens handlande måste stämma överens med de kulturella idéer som råder på arbetsplatsen och därmed kan man säga att även de underordnade bestämmer inom vilka ramar ledaren agerar (Alvesson, 2001).

Kultur kan även enligt vissa forskare vara en källa till konservatism och därmed utvecklings- och förändringshämmande. Alvesson & Berg (1988) menar att medarbetarna socialiseras in att tro på vissa föreställningar om vad som är ont och gott eller rätt och fel utan att alternativa tolkningar är tillåtna.

Subkulturer

En organisationskultur kan ses som enhetlig eller som konstruerad av många subkulturer. Den dominerande kulturen formar centrala värderingar som delas av de flesta av organisationens medlemmar. Organisationen behöver inte vara särskilt stor för att subkulturer ska skapas. Subkulturerna är ofta knutna till organisatoriska enheter, såsom avdelningar eller olika yrkesgrupper. De kan också skapas genom att organisationens medlemmar inte är lika lojala mot verksamheten. Informella sociala grupperingar inom organisationen kan skapa och utveckla normer och värderingar som gynnar personliga mål istället för organisationens syfte (Hatch, 2002 & Sandberg, 2003).

4.3 Människovårdande organisationer

Nyinstitutionalism behandlar förhållanden mellan organisationen och dess omgivning och belyser betydelsen av den kontextuella omgivningen för organisationen. Omgivningen kan ställa tekniska och ekonomiska krav på organisationen. Den kan även ställa sociala och kulturella krav. Detta innebär att organisationen anpassar sig till samhällets normer och regler och därmed måste den spela en bestämd roll för sin omgivning (Johansson, R. 2002). Organisationens har ett beroendeförhållande till omgivning, vilket leder till att den måste framstå som korrekt och rationell för att kunna få resurser till sin överlevnad. Johansson menar att organisationen måste upprätthålla en legitimerande struktur samtidigt som det dagliga arbetet anpassas till praktiska situationer. Inom offentliga verksamheter är legitimitet från omgivningen en avgörande faktor för överlevnad. Medlemmar i organisationen måste därför handla i linje med omgivningens krav och organisations policy.

Lipsky (1980) har behandlat förhållanden i människobehandlande organisationer, Human Service Organisation (HSO). Han har introducerat teorier kring ”gräsrotsbyråkrater” som avser de medarbetare som har rätt att fatta beslut i möte med klienten. Gräsrotsbyråkraters arbete kännetecknas av kontakt med ofrivilliga klienter och i det mötet har de stor handlingsfrihet för att tillämpa organisationens policy och tolka lagar. En gräsrotsbyråkrat måste ta hänsyn till klientens individuella förutsättningar, organisationens villkor och de resurser den förfogar över samt lagar och regler. Överordnare har ingen direkt insyn i gräsrotsbyråkraters arbete. Människor är dessa organisationers ”råmaterial” och därför är gräsrotsbyråkraters uppgifter både komplexa och oförutsägbara. Handlingsfriheten är förutsättningen för gräsrotsbyråkraters arbete. Lipsky (1980) menar att gräsrotsbyråkraters uppdrag kräver hänsynstagande till den mänskliga dimensionen och därför måste de göra personliga tolkningar av regler och lagar. Alexandersson (2006) påpekar att den ökade handlingsfriheten ökar sannolikheten att professionens personliga normer och värderingar styr arbetet i mötet med kunden/klienten och inte formella regler och lagar. Det handlingsutrymme som gräsrotsbyråkrater har, försvårar organisationens kontroll av det dagliga arbetet och därför blir gemensamma värderingar och normer viktiga för organisationen. Normativ kontroll och värderingsdiskussioner är bästa styrnings-modellen för gräsrotsbyråkrater anser teoretiker inom HSO. I en relation eller normativ styrning har ledarskapet och ledaren en central roll.

I en institutionaliserad organisation finns ett antal faktorer som begränsar ledarens handlingsutrymme, till exempel interna och externa regler, politiska beslut, kunden/klientens krav samt tillgången på de resurser som krävs för att utföra sitt uppdrag. Ekman (2003) menar att organisatoriska kontexter ger chefen tillgång till resurser som hon förfogar över men sätter även gränser för dennes handlingsutrymme.

4.4 Ledarskap inom offentliga sektorer

Ledarskapet inom offentliga sektorer kännetecknas av hög grad av komplexitet och omväxling (Christensens m.fl., 2004). Ledarskap och framför allt första linjens chefer inom HSO har enligt Wolmesjö (2005) en klämsits i organisationen. Det ställs olika krav på chefen från deras ledning, medarbetare, kunder/klienter och även andra i organisations omgivning. Dessutom har HSO genomgått stora förändringar de senaste åren. Detta har förändrat ledarrollen och medfört nya krav på ledarskapet. Under senare år har en hel del kritik riktats mot ledarskapet inom den offentliga sektorn, många anser att det är bristfälligt och otydligt. Wolmesjö har i sin forskning påpekat att begreppet ”tydlighet” har fått en framträdande roll i definitionen av ett gott ledarskap

inom HSO. Hon anser att det är kopplat till de senaste årens förändringar inom offentliga sektorer och övergången från regelstyrning till målstyrning.

Christensen m.fl. (2004) menar att ledaren inom offentliga verksamheter arbetar inom en komplex struktur och därför måste ta många olika hänsyn som delvis kan vara motstridiga, samtidigt som kravet på tydligare ledarskap ökar. Kontextens betydelse betonas också av Wolmesjö (2005) och hon menar att tre olika faktorer kan påverka ledarens beteende; *krav*, *begränsningar* och *val*. Med *krav* menar Wolmesjö förväntningarna på ledaren, uppställda mål och byråkratiska förfarande. *Begränsningar* är de externa och interna faktorerna som inskränker ledarens handlingsfrihet, vilket kan vara lagstiftning eller resurser och *val* är graden av ansvar för viktiga beslut. Wolmesjö (2005) belyser i sin avhandling sambandet mellan chefernas upplevelse av sin roll som ledare och förändringar i den organisatoriska kontexten. Hon lyfter fram tre aspekter som påverkar upplevelsen av otydlighet:

- Ökade krav på delaktighet från medarbetarna och kunder/klienter.
- Att fler medarbetare än tidigare har högskolutbildning och därmed ställer högre krav på ledaren.
- Krav på samstämmighet och likhetssträvan från politisk nivå.

Hur ledaren uppträder i olika sammanhang och hur de utför olika uppgifter är kopplat till olika ledarstilar. Christensen m.fl. (2004) delar in ledarstilarna inom offentlig sektor i två kategorier, en *instrumentell ledarstil* som är uppgifts- och målorienterad, och en *institutionell ledarstil* som är relationsorienterad och lägger stor vikt vid kommunikation med medarbetarna och deras delaktighet. Christensen m.fl. anser att man inte kan säga vilken ledarstil som är mest framgångsrik inom offentliga verksamheter utan olika ledarstilar hör samman med olika kontext, det vill säga ledarskapet är ”situationsbestämt”.

4.5 Ledarskap och förtroende

Det finns ingen enhällig definition av begreppet förtroende, men något som i de flesta definitioner betonas är individens positiva förväntningar på motpartens handlingar (Bergmash & Strid, 2006). Förtroende poängteras i relationer där det förekommer samarbete. Nyckelfaktorer vid samarbeten är sårbarhet och osäkerhet. Det faktum att en aktör antar en sårbar position behöver inte innebära att denne har förtroende för den andra parten, utan det krävs även att man har positiva förväntningar beträffande motpartens beteende (Johansson, I-L., 2006). Förtroende mellan människor kan påverka uppslutningen bakom gemensamma värderingar och därmed underlätta samarbete mellan parter (Norreklit m.fl., 2006). När förtroende ersätts med misstroende och tvivel ökar kontrollbehov och då minskar känslan av självständighet och säkerhet anser Norreklit m.fl.

Förtroende utgör grunden i relationer med ömsesidig social påverkan anser Ekman. Det är därför viktigt för förtroendetagaren att vara medveten om förväntningarna och tolka och förstå dem på rätt sätt. Många gånger är förväntningarna implicita och därmed svårtolkade (Bergmash & Strid, 2006). Därför är kommunikation ett viktigt verktyg för att förklara sammanhang och tydliggöra förväntningar. Bergmash & Strid (2006) anser att regelbunden kommunikation och uppvaktning är två grundläggande faktum i den förtroendeskapande processen på organisationsnivå. Med kommunikation menar

författarna utbyte av information mellan parterna och uppvaktningen innebär bättre kännedom om motparter genom att observera och imitera motpartens beteende i olika situationer. Även Ekman (2003) anser att kommunikation är av stor betydelse för ledarskapet då den används som ett påverkansmoment. Att som ledare låta sig påverkas genom samtal och social samvaro lägger grunden för förtroende. Småprat som kommunikationsmedel kan leda till att relationer uppstår och förtroende växer fram samt att gemensamma tolkningar skapas. Förtroendetagarens *kompetens, välvilja och integritet* är andra viktiga faktorer för en relation byggd på förtroende. *Kompetens* är enligt Bergmash & Strid (2006) förtroendetagarens handlingsförmåga att utföra sitt uppdrag i enlighet med förväntningarna. *Välvilja* innebär att förtroendetagare ska vara synlig och närvarande. Att vara lyhörd, rättvis, hålla sina löften och vara pålitligt är tecken på förtroendetagarens *integritet*.

Förtroende och tillit är avgörande för en långsiktig relation (Tamm & Luyet, 2006). Ledarens förmåga att skapa långsiktiga relationer inom och mellan organisationer är en viktig framgångsfaktor för verksamheten. Enligt Ekman är förtroende en hörnsten för ledarskapet. För att kunna skapa förtroende som ledare måste man "leva som man lär". Kaufmann & Kaufmann (2005) har också poängterat förtroendets betydelse för företagsledarens arbete. De menar att medarbetarna värderar chefens integritet och moral högre än beslut och kommunikationsförmåga eller kreativitet. Fem nyckeldimensioner kännetecknar enligt författarna tillit:

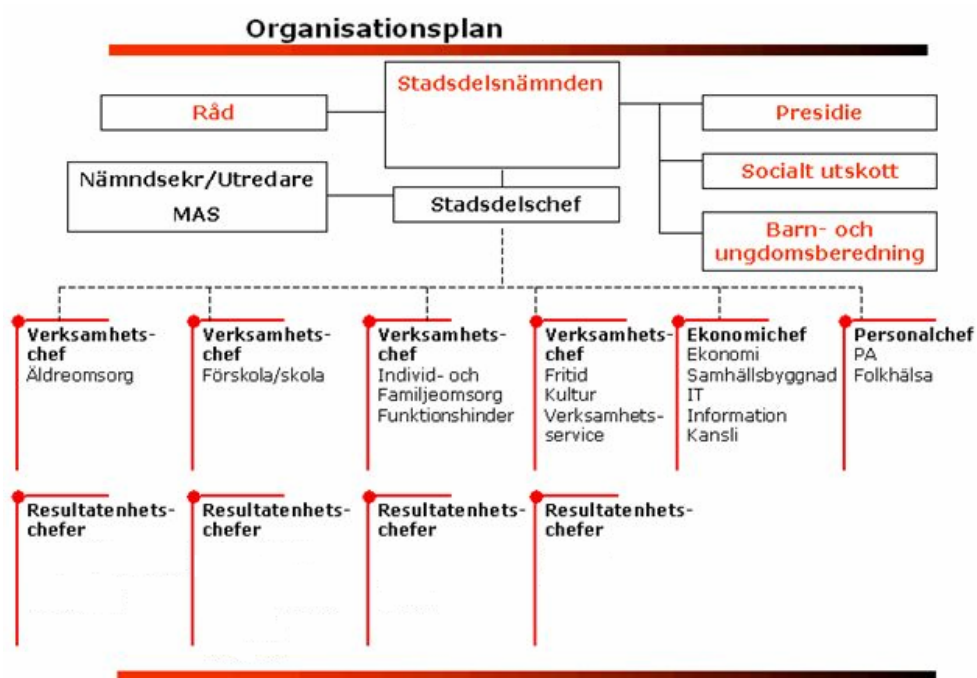
- Integritet betyder att personens handlande överensstämmer med dennes retorik och enligt författarna är detta det viktigaste elementet i förtroendeskapandet mellan två individer.
- Kompetens handlar om hur personen kan leva upp till de förväntningar som hon/han åtar sig.
- Konsistens innebär att personen är förutsägbar i olika situationer och inte ändrar sina grundläggande förhållningssätt beroende på omständigheterna.
- Lojalitet visar personens vilja att ställa upp för en annan person utan opportunistiska motiv.
- Öppenhet handlar om att en person inte undanhåller betydelsefull information och talar sanning.

5 Resultat och analys

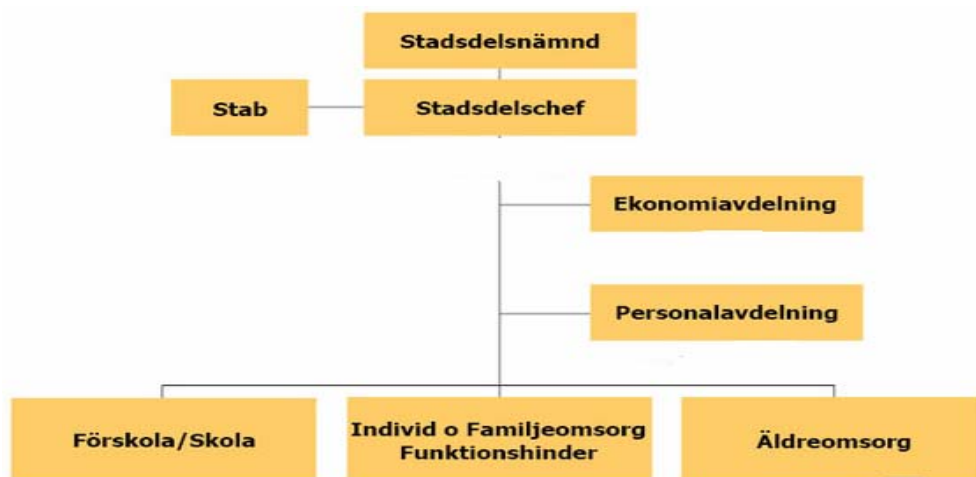
Vi kommer i detta kapitel att ge en kort beskrivning av de två stadsdelarnas organisationsstrukturer och presentera de intervjuer vi har genomfört. Vi redovisar resultatet av två faktorer inom kvalitetsområden ”trygghet/trivsel” och ”förtroende” som mäts i NMI, för de enheter som ingår i undersökningen. Vidare redogör vi för Göteborgs Stads ledarskaps- och medarbetaridé. Vi har utifrån det empiriska materialet valt att redovisa intervjuerna utifrån tre teman; *definition av förtroende, förutsättningar för förtroende samt främjande och hindrande faktorer för förtroende*. Under varje tema diskuterar och analyserar vi det redovisade materialet. Då vi valt att låta våra respondenter vara anonyma är även citaten anonyma.

Göteborgs Stad består av kommunfullmäktige med stadskansliet som är överordnat kommunens 21 stadsdelsnämnder, fackförvaltningar samt ett antal bolag. (Ur Göteborgs Stads hemsida) De verksamheter som ingår i undersökningen har olika geografisk- och organisationsstruktur.

Radhusstadsdelen har en befolkning som uppgår till cirka 10 000 personer varav de flesta är bosatta i tätorten. Stadsdelsförvaltningen har cirka 800 personer anställda. Här nedan visas stadsdelsförvaltningens organisationsbild:



I Citystadsdelen bor cirka 30 000 innevånare. Citystadsdelen ger precis som Radhusstadsdelen service till de boende i form av förskola, grundskola, socialt stöd, fritid, kultur, äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade och på stadsdelsförvaltning arbetar drygt 2000 personer. Här nedan visas Citystadsdelsförvaltningens organisationsbild:



5.1 NMI

Göteborgs Stad använder sig av en enkätundersökning som kvalitetskontroll Nöjd-medarbetar-index (NMI) för att få reda på om ansvarig chef arbetar med kvalitetsutveckling i verksamheten, enligt uppgift från Niklas Halleröd. Vidare vill man ta reda på om medarbetarna är nöjda med sin arbetssituation. Enligt Göteborgs Stad har cheferna ansvaret för att skapa en tillfredställande arbetssituation där medarbetarna kan utvecklas. Enkätundersökningen för medarbetarna (NMI) är till för att ta reda på hur medarbetarna värderar olika delar av sina arbetsförhållanden. Undersökningen ger ett resultat som alla enheter som deltagit inom Göteborgs Stad kan analysera och sedan arbeta vidare med genom att skapa ett åtgärds paket för vad som bör förbättras. Ett annat syfte med NMI är att olika enheter ska kunna ta del av varandras goda exempel.

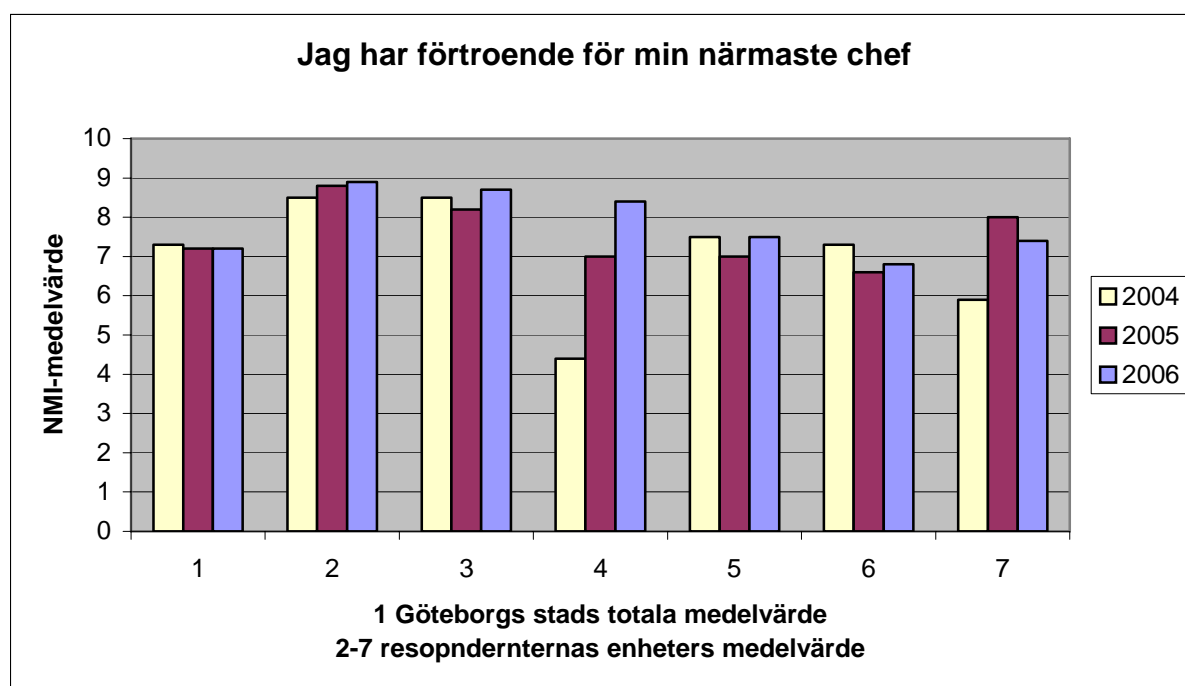
Enkätundersökningen, enligt uppgift från Niklas Halleröd, har genomförts från 1999 och under åren fram till 2004 har den genomgått en del förändringar. Sedan 2004 har NMI varit uppbyggd med samma faktorer. Enkätresultatet visar en minskning av medarbetarnas nöjdhet beträffande kvalitetsfaktorerna "arbetstillfredsställelse" och "mångfald/jämställdhet" från 2004 till 2006. Däremot har nöjdheten hos medarbetarna legat kvar på samma nivå år från år gällande faktorerna under kvalitetsfaktorn "erkänsla". Under de övriga kvalitetsfaktorerna som till exempel "delaktighet", "arbetstakt" och "trygghet" har medarbetarnas nöjdhet utvecklats positivt. I undersökningen för år 2006 har rapportförfattaren och undersökningsledaren Ulrika Johansson (2006) kommit fram till att fyra av de tretton kvalitetsfaktorerna som medarbetarna svarat på har förändrats positivt i förhållande till året innan och resterande nio bedömer hon vara oförändrade. Johansson ser att de för Göteborgs Stads betydelsefulla kvalitetsfaktorer "förtroende" och "ersättning" även visar en positiv förändring i förhållande till förgående år. Det hon ser som prioriterade områden är "ersättning", "arbetstakt", "fysisk arbetsmiljö" och "förtroende". Angående "förtroende" konstaterar hon effektmåttet är högt i hela Göteborgs Stad och dess betygsindex har ökat sedan undersökningen 2005.

Johansson (2006) gör en analys av att faktorn "förtroende för chefer och ledning" förmodligen kan ökas genom ett förbättringsarbete av kvalitetsfaktorer med ett högt effektmått. Den kvalitetsfaktor som man i undersökningen kan ses ha ett högt effektmått

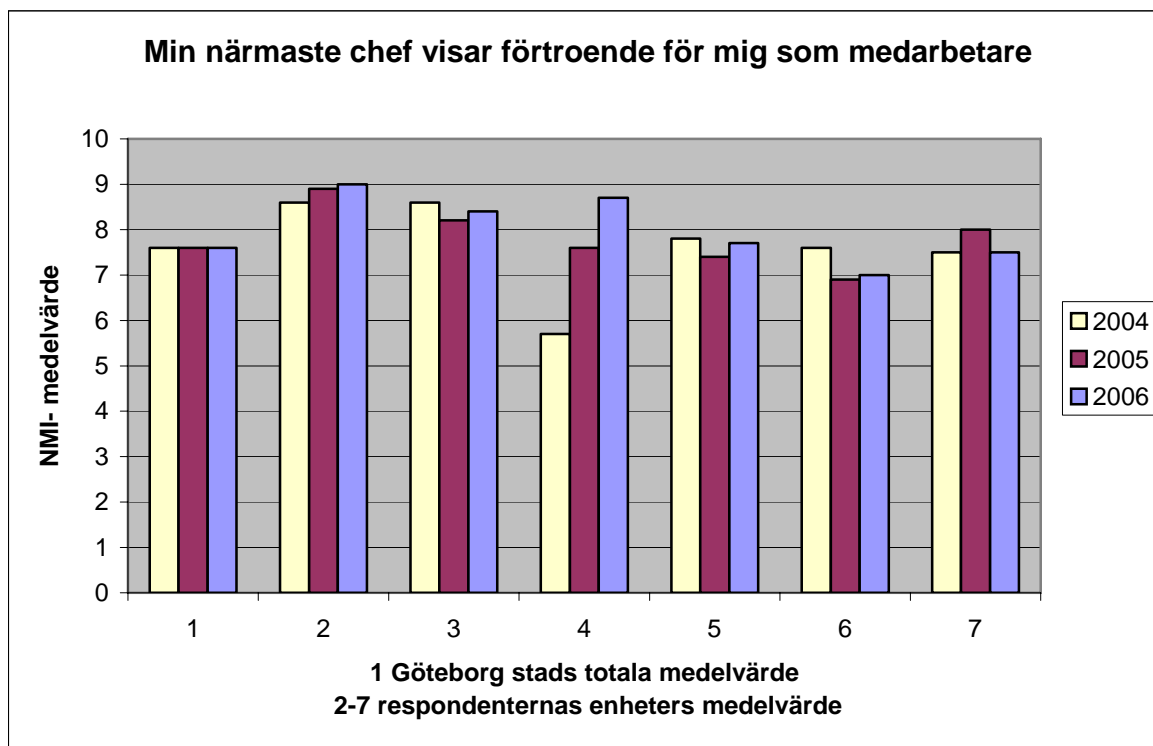
är ”arbetsillfredställelse”. För att analysera medarbetarnas nöjdhet (NMI) har vi valt att redovisa två faktorer, *min närmaste chef visar förtroende för mig* och *jag har förtroende för min närmaste chef*, under kvalitetsfaktorerna ”trygghet/trivsel” och ”förtroende”. För att få fram något jämförande underlag har analys gjorts av de intervjuade chefernas enheter och Göteborgs Stads totala medelvärde för varje fråga. Analys och jämförelse har gjorts för en tidsperiod på tre år, det vill säga 2004-2006. Detta för att vi anser att dessa faktorer tillsammans med våra teorier hjälper oss i vår analys av undersökningsmaterialet.

När vi analyserar hur medarbetarna inom de enheter som våra respondenter är enhetschefer för har besvarat faktorerna *min närmaste chef visar förtroende för mig som medarbetare* och *jag har förtroende för min närmaste chef*, kan vi se att de vid den tidpunkt då de besvarat faktorn har ett högt förtroende för sin närmaste chef och att de anser att deras närmaste chef visar förtroende för dem. Vi är medvetna om att medarbetarna har besvarat enkäten under tidsperioden oktober till november varje år och ska då bedöma hur det senaste året varit. En osäkerhetsfaktor är om faktorn besvarats korrekt genom att bedöma året som gått eller om man svarar för hur det är just nu, alltså utefter dagsformen. Vissa av respondenter är chefer för flera enheter och är inte första linjens chefer för alla enheter, utan har organiserat delar av sin verksamhet med ytterligare en chefsnivå under sig. Detta innebär att alla medarbetare inom den enheten inte har våra respondenter som sin närmsta chef. Våra respondenter har även framfört att det kan finnas en osäkerhet hos medarbetarna om vem man uppfattar som sin närmsta chef, då det finns funktioner som biträdande och samordnare inom deras verksamheter.

Nedanstående tabeller visar resultatet från NMI- undersökning beträffande kvalitetsfaktorer; *jag har förtroende för min chef* och *min chef visar förtroende för mig*, för totalt hela Göteborgs Stad samt de sex enheter som ingår i denna studie.



Figur 1: Data ur Göteborgs Stads intranät, resultatet av NMI från år 2004 till 2006.



Figur 2: Data ur Göteborgs Stads intranät, resultatet av NMI från år 2004 till 2006.

5.2 Ledarskap och medarbetarskap inom Göteborgs Stad

För att få kunskap om hur Göteborgs Stad arbetar med chefs- och ledarskapsfrågor har vi intervjuat Eva Bergvall på CLU (Centrum för Ledarskap Utveckling) som är knutet till stadskansliet. En del av deras arbete är att tillhandahålla en kommungemensam handlingsplan. I handlingsplanen framgår att man ska identifiera medarbetare som vill bli ledare, hjälpa till att rekrytera nya ledare och utveckla kommungemensamma utbildningar för ledare. Det finns en kommungemensam ledarbank med personer som är villiga att ta på sig ledaruppdrag, eller som redan är chefer och söker nya uppdrag. Vid rekryteringen av nya ledare kan CLU vara behjälpliga med olika tester för att se om den tänkta ledaren passar för uppdraget. Kompetenskriterier för ledare görs i samarbete med medarbetare, chefer och facket. CLU arbetar även med vägval, vilket är när chefer själva vill sluta eller om en stadsdelsförvaltning vill avveckla chefer, då är CLU med i ett förebyggande syfte.

Ledarskapsidén som finns inom Göteborgs Stad består av fyra delar och anger en övergripande princip för hur ledarskap inom koncernen bör utövas. Den första delen är ledningsfilosofi, som bland annat handlar om att leda genom målstyrning utifrån göteborgarnas behov och önskemål. För att kunna genomföra det behövs ett tydligt och handlingskraftigt ledarskap och ett styrsystem för planering, uppföljning och utvärdering. Som ledare bör man skapa motivation och engagemang hos medarbetarna som stärker deras kreativitet och samarbetsförmåga. Den andra delen handlar om att formulera strategier för verksamheten, fastställa operativa mål för att sedan följa upp och utvärdera resultat samt utveckla en lärande organisation med en bra arbetsmiljö. Del tre handlar om kraven som ställs på ledaren. Det är bland annat att som ledare vara lyhörd, förändringsbenägen, positiv, öppen, flexibel, vara klar och konsekvent samt kunna stimulera medarbetarnas delaktighet. Den fjärde delen handlar exempelvis om att Göteborgs Stad behöver finna nya ledare och att ledare ska ges möjlighet till personlig

utveckling.

Förutom ledarskapsidén finns en medarbetaridé/personalidé och den handlar om medarbetarens grundläggande värderingar. Att man som medarbetare ska vara delaktig i verksamhetens mål och utveckling samt vara medveten om att ens inflytande understyrks i detta dokument. Medarbetararbetet inom Göteborgs Stad är grundat på mål och principer som kompetensutveckling, medinflytande, samverkan, intern rörlighet samt belöning.

5.3 Definition av förtroende

Respondenterna har definierat ordet förtroende på ett mångfasetterat sätt. Begreppet är inte obekant för dem och det saknas inte idéer och åsikter om vad förtroende innebär för deras ledarskap. Ett tydligt mönster i respondenternas definition av förtroende är dock att det är ett mycket betydelsefullt element i ledarskapet. Detta ges mot bakgrund av deras egna erfarenheter och utifrån hur de själva skulle uppleva sin situation om de inte hade förtroende för sin chef.

”Jag går alltid till mig själv först och hur jag vill bli behandlad. Jag har också en chef och jag vill kunna gå till min chef och ha en öppen dialog, våga kritisera. Att min chef ser mig, lyssnar på mig och ger beröm.”

Respondenten framhåller att det är viktigt att vara lyhörd och rättvis som ledare men även att visa uppskattning och ge feedback. Det goda ledarskapet uppmuntrar och visar respekt och skapar ett öppet klimat. Detta menar respondenten även är en förutsättning för att kunna skapa förtroende bland medarbetarna:

”Rent konkret handlar det kanske om att anförtro sig och lita på. ... till exempel om jag i förtroende har berättat någonting för min chef, då vet jag att beroende på vad det handlar om stannar det mellan oss eller vet jag att det blir åtgärdat.”

Förtroende uppstår när ledaren kan handla och/eller avstå från att handla, beroende på vad situationen kräver. Att ledaren tar tag i det hon får höra i förtroende poängteras av flertalet chefer i vår studie. Andersen (2003) har i sin studie visat att det finns ett starkt samband mellan chefens handlingar och graden av förtroende för chefen. Medarbetarna i Andersens studie uppfattar förtroende i termer av handlingar så som uppskattning, att chefen erbjuder handledning och kan lösa problem. I vår studie bekräftar våra respondenters svar Andersens forskningsresultat. Att man som chef ska finnas till och att ge stöd och vägledning när det behövs påpekas av samtliga respondenter.

”Jag tror även att förtroende kommer om man är med om jobbiga saker tillsammans. Sen tror jag att det är väldigt viktigt att man bjuder på sig själv så pass mycket att folk vet var man står. Till exempel att de kan räkna ut vad jag kommer att säga innan de ens har ställt sin fråga.”

Kaufmann & Kaufmann (2005) anser att personens förutsägbarhet är en grundläggande faktor i en förtroendefull relation. Uttalandet ovan tolkar vi som ett tydligt exempel på Kaufmanns definition av förtroende. Respondenten menar även att förtroende handlar om att vara en tillgänglig och tydlig ledare. Det är ett uttryck för ett ömsesidigt förhållande mellan förtroende för chefen och förståelse för dess handlingar och tankar

vilket bottnar i en gemensam verksamhetskultur. Enligt Christensen m.fl. (2004) är organisationskulturen någonting som ”sitter i vägarna” och är förenat med socialisering och de moraliska ramar för vad som är lämplig beteende. Dessa faktorer lägger grunden för ömsesidig tillit och gemensamma värderingar inom verksamheten.

För att som ledare vara värdig medarbetarnas förtroende så ska ens handlande vara begripligt och ens avsikter uppfattas som goda. Ledaren måste kunna förmedla en ”vi-känsla” till sina medarbetare för att kunna leda dem. En annan viktig aspekt som lyfts fram av respondenterna är medarbetarnas upplevelse och tolkning av chefens handlingar och avsikter

”Förtroende handlar om att medarbetarna känner att chefen håller på oss och arbetar för att vi ska få vara kvar.”

Förtroende bottnar i erfarenheter; positiva erfarenheter skapar och ökar förtroende och negativa undergräver det. Förtroende handlar också om att man litar på den andre partens förmåga och goda vilja (Norreklit m.fl., 2006). Inom offentliga verksamheter kan motstridiga mål och uppdrag upplevas som hotande för medarbetarna. Politiska beslut, lagar och regler styr verksamhetens handlande samtidigt som legitimitets krav från omgivningen har stor betydelse för organisationen. Detta får konsekvenser för vilka insatser som anses vara nödvändiga i verksamhetens fortsatta arbete. Ledarens uppgift är att kunna skapa konsensus mellan det politiska uppdraget och omgivningens förväntningar samtidigt som medarbetarna ska känna att deras fortsatta arbete och arbetsvillkor inte hotas. Citatet ovan understryker detta och respondenten anser att medarbetarna måste känna att chefen försvarar deras arbete och existens vid förändringar för att kunna ha förtroende för henne.

Sammanfattningsvis kan vi se att begreppet förtroende tolkas av våra respondenter som chefens förmåga att i handling och retorik visa tydlighet och förutsägbarhet och skapa ”vi-känsla” på arbetsplatsen, kunna ge feedback, främja delaktighet och att vara närvarande och rättvis. Förtroende tolkas som en ömsesidig mellanmännisklig relation av våra respondenter som kan byggas genom dialog och kommunikation och därmed förutsätter en närvarande ledare.

5.4 Förutsättningar för förtroende

Organisatorisk kontext

Chefen verkar inom en omgivande kontext som skapar villkor och förutsättningar för dennes arbete. Med kontext menar vi sammanhang av yttre och inre faktorer som personal, ekonomi, arbetstakt, lagar och regler osv. Förutsättningar kan både underlätta och försvåra utövandet av ledarskap. I vår studie har vi ställt frågan om på vilket sätt den organisatoriska kontexten påverkar chefens möjlighet att skapa förtroende. Förutsättningar i form av bland annat budget, personal och organisationsstruktur kan se olika ut för olika chefer och påverkar deras utrymme i det förtroendeskapande arbetet. Respondenternas upplevelse av sitt handlingsutrymme varierar mycket men det finns en samstämmighet i att de måste anpassa och förändra verksamheten utifrån de givna uppdrag och de resurser som organisationen förfogar över. De uttrycker alla en vilja och ambition att utveckla och förbättra arbetet parallellt med att effektivisera och

rationalisera det. Respondenternas svar på frågan om hur deras arbetsvillkor och förutsättningar påverkar möjligheten att skapa förtroende skiljer sig dock markant.

De flesta av våra respondenter anser att krav på effektivisering och rationalisering påverkar förtroendet för chefen. Respondenterna uppger att ledarens förutsättningar i form av ekonomiska resurser, politiska beslut, beslut från överordnade samt medarbetarnas samarbetsvilja påverkar deras möjligheter att kunna skapa förtroende och bibehålla det. De lägger dock olika stor vikt vid de olika faktorerna. Några andra respondenter svarar att chefens förutsättningar och deras handlingsutrymme inte påverkar medarbetarnas förtroende för dem. De menar att förutsättningar är en existerande verklighet som finns och förändras hela tiden. För att chefen ska kunna skapa förtroende måste hon öka förståelse och kunskap om organisationens villkor bland sina medarbetare. Medarbetare som känner till chefens handlingsutrymme och förutsättningar har i större utsträckning förtroende för chefen anser dessa respondenter. Respondenternas uttalande stämmer överens med Orlikoff & Totten (1999) forskningsresultat. De har i sin forskning visat att medarbetarnas kännedom om chefens organisatoriska förutsättningar ökar dennes möjlighet att bygga upp förtroende för både sig själv och organisationen.

”Jag kan inte se något yttre som skulle påverka min möjlighet att bygga upp ett förtroende bland mina medarbetare. Jag kan inte se mer än att det är jag själv som i så fall kan vara boven. För jag har mandat och jag kan tala om vad jag tycker är fel. Man har en grundtrygghet som säger att det här måste jag stå ut med eller det här måste jag göra någonting utav. ... Alla regler som vi har är till för att tillämpas men ibland måste man vika ifrån dem när det gäller personliga relationer. Någon kan vara i krissituation vilket gör att den personen behöver stöd på ett annat sätt... Som medarbetare förstår man inte alltid att vi också har ett samarbete på ledningsnivå. Det är olika nivåer på ledningsgrupper och om inte jag har ett bra samarbete uppåt och goda relationer så blir inte det bra ner i verksamheten. ... Jag måste säga att jag har haft väldigt goda förutsättningar. Jag har en öppen relation med min närmaste chef och det har jag också de gångerna jag har haft behovet av att ha det gentemot stadsdelschefen. Men det inte alltid man sympatiserar med alla i nämnden.”

Respondenten tycks säga att hennes erfarenheter både yrkesmässigt och personligt underlättar för henne att agera utifrån den verklighet som existerar. Thylefors menar att de krav som ställs på chefen internt och externt skapar rollkonflikter. Men att rollkonflikter kan förebyggas om relationen mellan chefen och de olika aktörerna bygger på förtroende (Axelson och Thylefors, 1996). Uttalandet säger också att respondenten väljer sin väg och sina lösningar utifrån vad situationen kräver, vilket vi tolkar som att chefen inte alltid följer de regler och bestämmelser som egentligen styr arbetet. Hällsten och Tengblad (2006) säger att en chef bör förlita sig på sin människokännedom och inte bara på regelverk. Detta kanske är mer möjligt och accepterat inom offentliga sektorer, då man anser att ett människobehandlande arbete kräver större handlingsfrihet utifrån komplexiteten i de mänskliga mötena.

Johansson (1997) anser att det finns ett antal begränsningar för ledarens handlingsutrymme, till exempel interna och externa regler, politiska beslut, samt tillgången på de resurser som krävs för att uppdraget ska utföras. Ledarens handlingsutrymme påverkas av den organisation hon verkar i och den kultur som råder där. Respondenten anser att hon har möjlighet att påverka den interna kontexten. Påverkansmöjligheten ligger i en öppen kommunikation både uppåt och nedåt i

verksamheten. På så vis skapar hon förståelse för sina handlingar och får acceptans för dem. Respondenten känner att hon har stöd och uppbackning från sina överordnade men medarbetarnas förståelse för hennes beslut och handlingar är dock inte lika stor. Detta tolkar hon som att medarbetarna inte är införstådda med vilka beslut och påverkanskanaler som finns inom organisationen. Det tolkar vi som att respondenten har en idealbild av hur ledaren ska agera, utifrån de kontextuella förutsättningarna. Denna bild ställs mot den verklighet som hon dagligen möter och därför uppfattas hennes uttalande dubbeltydigt. Respondenten markerar också att hon inte kan påverka politiska beslut, men anser inte att hennes handlingsutrymme påverkar hennes möjlighet att bygga förtroende bland sina medarbetare.

Det finns både likheter och skillnader mellan de kontexter som våra respondenter arbetar inom. Medarbetarnas sammansättning utifrån kön och utbildningsbakgrund ser likartad ut. Däremot har stadsdelstillhörighet en viss betydelse för vilka ramar och resurser verksamheterna tilldelas. Enheterna i Citystadsdelen upplevs vara mer hierarkiskt uppbyggda och där finns fler chefsnivåer än i Radhusstadsdelen.

”I november 2005 visade det sig att min ekonomi inte skulle räcka för kommande år. Då började jag med min lokala samverkansgrupp och diskuterade läget med dem. Sedan började vi jobba tillsammans med detta. Vi såg till att ingen behövde sluta på grund av besparingarna utan vi löste det genom pensionsavgångar. Medarbetarna var med och vi löste det galant. För medarbetarna gäller att få tillgång till information. De vet att jag aldrig döljer någonting. Under alla dessa år har jag aldrig gjort det utan jag har varit väldigt tydligt med att informera om det som kommer att hända.”

Vi tycker oss kunna se att respondenten lägger tid och energi på att skapa samsyn och acceptans för sina beslut. Detta gör hon utifrån de formella och informella kommunikationsvägar som finns och skapats inom verksamheten. Respondenten har arbetsplatsträffar och verksamhetsmöten med sina medarbetare, men hon betonar även att hon är närvarande och tillgänglig på arbetsplatsen. Respondenten har valt att ha en platt organisation utan något mellanled. Få beslutsnivåer ställer stora krav på chefskommunikationsförmåga vilket vår respondent poängterar. Enligt Alvesson (2001) är möten på arbetsplatsen en form för kulturell påverkan, där föreställningar och värderingar skapas. De explicita och implicita kommunikationerna från ledarens sida avgör hur omgivningen uppfattar henne budskap och handling. Utifrån Alvessons beskrivning kan man säga att respondenten använder sig av kulturstyrning och där drar hon nytta av den platta organisationsstrukturen som skapar närhet till medarbetarna. Vi kan anta att hon får stort stöd för sina beslut även vid rationalisering och nedskärning då respondenten engagerar medarbetarna i beslutprocessen.

En annan respondent poängterar också arbetsplatskulturens betydelse för förtroende. Däremot tycker hon inte att ekonomiska förutsättningar och krav från uppdragsgivarna kan påverka förtroendet för henne. Hon menar att ledaren kan få sina medarbetare att inse fakta och uppskatta hennes arbete trots effektivisering och budgetsaneringskrav.

”Förutsättningar handlar om ett ömsesidigt arbete och att man inte från början bestämmer sig för att henne vill vi inte ha. Man måste ge personen en chans. Så är det ofta att vara chef, man utsätts för det. Det var tufft att slå sig in och jag märkte att det fanns lite tolerans. Mitt huvuduppdrag var att rätta upp budgeten. Det är inte den bästa förutsättningen för en chef, att börja röja och dra ner men med tiden har de sett att det inte var så dumt att ligga på plus heller och att det ibland kan vara vettigt att dra ner.”

Sandberg (2003) säger att ledarens handlande måste stämma överens med de kulturella idéer som råder på arbetsplatsen och därför bestäms ledarens beteende av förväntningar från underordnade. Respondenten hade stora svårigheter med en av sina grupper. De accepterade inte henne som chef och motarbetade henne på olika sätt. Hon uppger att gruppen hade arbetat länge tillsammans och hade en stark gruppleddare som de egentligen ville ha som sin chef. Samtidigt skulle hon göra stora besparingar för att reducera ett budgetunderskott. Besparingsåtgärderna ansågs inte som nödvändiga i gruppen utan som en försämring av tidigare arbetsvillkor. Arbetsgruppen hade arbetsplatsträffar med chefen, men i övrigt hade de inga andra mötesforum då de hade olika arbetstider.

Christensen m.fl. (2004) menar att inom institutionaliserade organisationer kan man via symboler visa vilka institutionella värderingar som är viktiga för organisationen och dess medlemmar. Det kan till exempel vara expertis, beslutseffektivitet, rättssäkerhet eller representativitet. Vi kan spekulera i att avståndet till arbetsgruppen försämrar chefens förutsättningar att bli insatt och förstå den kulturella koden inom arbetsgruppen. För att kunna förändra etablerade normer och värderingar i en grupp måste ledaren lägga tid på att kommunicera de nya värderingarna och normerna med gruppen och även vara lyhörd för gruppens ståndpunkter. En annan möjlig väg kan vara att få med sig de informella ledarna om det inte råder en konkurrenssituation mellan dem, vilket det gjorde i det här fallet. Christensen skriver att kulturellt ledarskap inte behöver utövas av den formella ledaren utan det kan vara en stark informell ledare som framhålls till följd av till exempel sin yrkeskompetens. Detta försvårar chefens arbete att leda gruppen och få acceptans för sina beslut.

”Medarbetarna har också ett ansvar. När jag vill ha information eller när de håller ihop och inte säger som det är då kan jag känna att jag är i underläge. Tillit är ömsesidigt och man har inte så stort val utan man måste gå härifrån varje dag och tro att medarbetarna gör sitt arbete. Jag hoppas att medarbetarna vet att jag gör så gott jag kan när jag är på mitt rum.”

Även citatet ovan är ett exempel på organisationskulturs betydelse för chefen och för ledarskapet. Gruppens värderingar blir de sociala principer som utgör grunden för vad som är rätt eller fel (Hatch, 2002). Vilken information som kan lämnas vidare till chefen har de flesta grupper en tyst överenskommelse kring. Den som bryter mot överenskommelsen riskerar att stötas ut av gruppen och förlora andras tillit. Medarbetarnas dubbla lojalitet gör att man kan handla utifrån vad man anser vara bäst för kunden och klienten samt kringgå de regler och lagar som finns för uppdraget. Vi tolkar uttalandet som respondentens betoning på chefens begränsade handlingsutrymme för att leda sina medarbetare. Wolmesjö (2005) poängterar också att medarbetarnas ökade självständighet inom offentliga sektorer försämrar chefens kontroll över vad som görs. Därför är kommunikation mellan chefen, medarbetare och brukare och informationsutbyte från båda sidor mycket viktigt. Moqvist (2005) menar också att chefsarbetet handlar om att entusiasmera, skapa meningsfullhet kring målen och övertyga medarbetarna så att de förstår organisations mål och vill leva upp till dessa.

Första linjens chefer ställs inför skiftande krav, från politiker och överordnade chefer å ena sidan och medarbetare och kunder å andra sidan. Samtidigt måste chefer som ska rationalisera och uppnå måluppfyllelse tillgodose medarbetarnas krav på en ökad flexibilitet och medbestämmande. Wolmesjö (2005) tycker att chefer som befinner sig i

den här ”klämsitsen” riskerar att hamna i lojalitetskonflikt. Respondenten ger uttryck för hur hon hanterar detta dilemma och att en ömsesidigt förtroende mellan henne och medarbetarna underlättar hennes arbete och kontakten med medarbetarna.

Våra respondenter har alla i olika utsträckning varit med om organisationsförändringar under de senaste åren. Det råder delade meningar om hur organisationsförändringar påverkar respondenternas arbete och möjlighet att skapa förtroende. Alla är dock eniga om att organisationsförändringar kan påverka chefens förtroende bland medarbetarna. Någon av respondenter tycker att de har kunnat bygga upp förtroende hos sina medarbetare och detta inte har påverkats negativt av organisationsförändringar i någon större utsträckning. Flera forskningsresultat har visat att förändringsviljan ökar om medarbetarna har förtroende för ledningen – då upplever de förändringen som nödvändig och bra för organisationen (Nooteboom & Six 2003). De flesta av våra respondenter anser däremot att organisationsförändringar kan hindra eller radera förtroendet mellan chefen och medarbetare.

”Omorganisation påverkar förtroendet. Man litar inte på att det kan bli bättre. Det är svårt att få medarbetarna att se att det kan bli förbättringar utifrån effektiviseringskrav.”

Respondenten menar att omorganisationer kan radera förtroende och försvårar chefens arbete. Hon anser att ständiga förändringar, även om det är små förändringar, har skapat förändringströtthet hos medarbetarna och det kan leda till ökat avstånd mellan chefen och medarbetarna. Respondenten tycker att det är svårt att argumentera för förändringar som något positivt och utvecklande eftersom arbetsgruppens sammansättning försvårar detta. Hon tar även upp en annan aspekt som påverkar förändringsviljan och det är gruppens utbildningsnivå. Enligt respondenten är medarbetare med låg utbildningsnivå mindre benägna att byta arbetsplats och arbetsuppgifter och har ofta arbetat i många år på en och samma arbetsplats. Några andra respondenter har uttryckt samma uppfattning och menar att det är lättare att skapa och bibehålla förtroende bland högutbildade medarbetare, då de har en förförståelse för beslutsvägar och chefens handlingsutrymme. Vi har funderat kring de motstridiga svaren beträffande förtroende och organisationsförändringar. Våra respondenter har skilda erfarenheter av hur förtroende kan påverkas av organisationsförändringar. Vi antar att de senaste årens rationaliseringar speciellt kring arbetstakt och arbetssituation har slagit olika mot olika verksamheter och att vissa arbetsgrupper drabbats hårdare än andra.

”De ekonomiska förutsättningarna är avgörande. Man rör sig i en rågång där man själv anser vad man kan stå för. Jag kan inte säga till mina medarbetare att det inte går längre utan måste vara lojal mot mitt uppdrag. Måste göra det så bra som möjligt och det sätter sig ibland på min insida. Jag ser att det är svårare att inge förtroende när folk rör sig i gränslandet för vad de orkar. Vi är ingen hejklack som kan stå och säga kom igen nu tjejer.”

Respondenten anser att de ekonomiska ramarna är helt avgörande för att hon ska få trovärdighet hos medarbetarna och för att kunna bygga upp ett förtroende. Ansvar för att leda arbetet och verkställa beslut ligger hos chefen, samtidigt måste hon göra de besparingar och rationaliseringar som överordnande chefer ålägger henne. En chefs ”klämsits” tas upp i uttalandet, respondenten anser att förtroende för henne påverkas negativt då hon måste genomföra rationaliseringar som hon anser orimliga.

Majoriteten av respondenterna i vår studie anser sig kunna ha en dialog med sin chef gällande beslut som de sedan ska verksställa men inflytande över den politiska nivån upplevs på olika sätt utifrån stadsdelstillhörighet. I vår intervju med chefer från Radhusstadsdelen uppger respondenterna att deras samarbete med politikerna i stadsdelen fungerar väl. De upplever att politikerna lyssnar på dem och strävar efter samsyn och ökat samförstånd. Gemensamma aktiviteter för politiker och chefer planeras in och då deltar även första linjens chefer. Detta ser våra respondenter som värdefullt och viktigt när de ska implementera beslut och utföra olika uppdrag. Chefer och politiker kan ha olika syn på resursfördelning och prioritering vilket kan leda till att chefer hamnar i lojalitetskonflikter och etiska ställningstaganden. Wolmesjö (2005) anser att det är nödvändig att politiker och tjänstemän har en fungerande dialog. Hon har i sin forskning kunnat se att politiker och tjänstemän som inte har en välfungerande dialog har helt olika uppfattningar om vem som styr och fattar beslut.

I Citystadsdelen råder inte samma samsyn med politikerna i alla fall inte på den nivå som våra respondenter arbetar. Vi tolkar respondenternas svar som att politikerna befinner sig långt från verksamheten. En av respondenterna säger till exempel att hennes medarbetare inte tycker att högre chefer och politiker är insatta i den verklighet som råder på deras arbetsplats. Vi kan tänka oss att stadsdelarnas ekonomiska förutsättningar kan ha påverkat respondenternas upplevelse av relationen till den politiska nivån. I dagsläget har Radhusstadsdelen en god ekonomi med plus i budgeten men situationen i Citystadsdelen är annorlunda.

Medarbetarna påverkar också chefsarbetet enligt Johansson (1997) då deras handlingsutrymme är stort i decentraliserade offentliga sektorer på grund av arbetets art och komplexitet.

”Jag brukar säga till mina medarbetare, ni måste tala om för mig vad som inte funkar och inte sparka på smalbenet. Jag kan också bli bättre som alla andra.”

Citatet kan tolkas som ett uttryck för medarbetarnas påverkan och inflytande på ledarskapet. Ledarskap handlar om ett ömsesidigt beroende där chefens handlingsutrymme minskar om hon inte har medarbetarnas acceptans. En central faktor för förtroende är kommunikation mellan parter för att kunna skapa en insikt i varandras villkor och med tiden utveckla gemensamma mål och normer. I litteraturen om förtroende markerar man att det finns en konflikt mellan kontroll och förtroende. Kontroll innebär en misstro som kan påverka både den som kontrollerar och den som kontrolleras, vilket innebär att samarbetet mellan parterna försvåras.

En fundamental förutsättning för en organisations framgång är att verksamhetens vision och mål är tydliga. Mål och vision klargör förväntningar på och riktningen för organisationen och leder därför till bättre prestation och effektivitet. Nooteboom & Six (2003) anser att forskningen visar att förtroendeskapande processer påverkas av tydlighet i mål och vision. Även Andersen (2003) har kunnat se starka samband mellan medarbetarnas kännedom om verksamhetens mål och vision och graden av förtroende för chefen. Mål och uppföljning används som en styrmodell inom offentliga verksamheter. Uppföljning som relateras till de gemensamma verksamhetsmålen som ledare och medarbetare tillsammans har formulerat uppfattas inte som kontrollmedel, eftersom man känner sig delaktig i och ansvarig för dem.

Respondenterna anser att deras arbete med att förmedla vision och tydliggöra mål för

verksamheten är avgörande för att de ska betraktas som kompetenta och kunniga ledare, vilket i sin tur ökar medarbetarnas förtroende för dem. De anser även att en gemensam förståelse är nyckeln till en effektiv organisation.

”Vi arbetar mycket med mål och våra processer. Det är också en tydlighet i varför vi är här, vart vi är på väg. Nämnden lägger ut uppdrag till oss och utifrån dem skriver vi mål för vår verksamhet och sedan får varje avdelning formulera sina mål utifrån de övergripande målen.”

Mål och resultatstyrning ökar medarbetarnas handlingsutrymme och detta innebär att man som medarbetare behöver ha god förståelse för uppdraget. Chefen måste möjliggöra reflektioner kring mål och vision för att skapa samsyn och samförstånd kring målen. Våra respondenter anser att de lägger stor vikt vid att tydliggöra mål och vision. Några av respondenterna har förklarat hur detta arbete går till. Det finns variationer kring hur det organiseras i praktiken även om retoriken är detsamma. En respondent har enligt ovanstående citat delegerat ansvaret att formulera sina mål till medarbetarna på de olika avdelningarna. En annan uppger att hon avsätter en heldag och åker iväg med sin personal för att arbeta med gruppens mål.

Sammanfattningsvis kan vi säga att enligt majoriteten av våra respondenter har den organisatoriska kontexten stor betydelse för den förtroendeskapande processen. De anser att faktorer som budget, personalsammansättning, arbetstakt, politiska beslut, organisationsförändring och medarbetarnas handlingsfrihet och organisationskultur påverkar deras möjlighet att skapa förtroende. Några av respondenterna i vår studie anser dock att förtroende kan skapas oavsett resurser och villkor för verksamheten. De menar att förtroende handlar om en ömsesidig mellanmänsklig relation. Om chefen kan övertyga medarbetarna om sin välvillighet får hon deras förtroende. Alla respondenter är däremot eniga om att poängtera vikten av kommunikation kring mål och vision som ett förtroendeskapande element.

Några av respondenterna tar upp ledarens personliga mognad som en viktig aspekt i förtroendeskapande processen. De menar att en chef som är trygg i sin roll och är självmedveten har bättre förutsättningar att få medarbetarnas förtroende. En chef kan låta sina medarbetare växa och ta plats, om man som chef inte känner sig hotad av dem.

Ledarskapets betydelse för förtroende

Ledarskap har över tid fått en allt mer framträdande ställning i chefsrollen. Flertalet av respondenterna har en mycket positiv syn på ledarskapet och det framhävs som viktigt i deras dagliga arbete.

”Det är väldigt mycket roligare att leda dem än att chefa. Jag vill att mina medarbetare ska utvecklas och ta ansvar och jag kan vara bollplank och komma med idéer om hur personen ska lösa olika situationer.”

”Jag är inte chef utan jag är ledare. Chef är jag ibland. Jag ger min personal en bra grund att stå på och ser till att de kompetensutvecklas och ges möjligheter... Idag sköter man allting själv, åtta avdelningar, åtta olika företag brukar jag säga. De sköter sig helt och hållet själva. Jag lägger mig inte i deras arbete överhuvudtaget men jag finns där om de behöver hjälp.”

Uttalandena beskriver de förväntningar och krav som finns på nutida chefer. Det handlar om att som chef kunna vara delegerande och demokratisk. Att kunna motivera, uppmuntra och övertyga sina medarbetare att agera i en viss riktning. Chefen ska också visa uppskattning och ge feedback. I ovanstående citat finns en tydlig betoning på relationen mellan chefen och medarbetaren och att chefen bidrar till sina medarbetares utveckling. Ahlthorp (2003) säger att ledarskap är en påverkansprocess som utvecklas i samspel med medarbetarna.

Respondenterna gör en enhetlig definition av chefskap och anser att chefskapet är kopplat till makt och möjlighet att fatta positiva och negativa beslut. Chefskap är en position som man blir tilldelad och är förenat med befogenheter och ansvar för organisationens mål och budget. Men de ger inte en enhällig definition av begreppet ledarskap. Flertalet anser att ledarskap handlar om att vara synlig och närvarande och att ge medarbetarna möjlighet till ansvarstagande och utveckling. En av respondenterna jämför däremot ledarskap med karisma och menar att det ska utövas av dem som har behov att få med sig sina åhörare på sina idéer. Den typ av karismatisk ledare som respondenten syftar till är exempelvis en frikyrkopastor som med sin predikan kan ta med sig hela församlingen och där det inte lämnas utrymme för ifrågasättande. Inom en organisation behöver inte ledaren styra sina medarbetare på det sättet anser respondenten.

”Det är svårt att svara på den här frågan, för att jag tror att man skulle kunna klara sig utan att vara den här karismatiska, om organisationen är välfungerande. Så vill jag lämna det kanske lite mer åt presidenter och pastorer att vara karismatiska... och chef är kopplat till organisation, en tjänst, benämning eller etikett. Organisation i sig är väldigt viktigt. Man har egentligen tittat för lite på hur det fungerar organisatoriskt. Jag tror att man kunde lösa mycket om man la lite tid och energi på att se över organisationen och undersöka och mäta och göra uppföljningar... Det här är inte så enkelt, en chef bjuder upp till allt det här och ändå fungerar inte i gruppen utan gruppen mår kanske bättre av en auktoritär ledare.”

I ovanstående citat poängteras den fungerande organisatoriska strukturen för att kunna skapa goda resultat. Vi tolkar att respondenten anser att det finns en risk med chefer som ser sig själva som ledare, nämligen att de kan tappa fokus och handla i egoistiskt syfte. Respondenten betonar tydlighet i roll och funktion för både chefen och medarbetarna för att chefen ska kunna planera och organisera arbetet.

Alvesson (2001) menar att det är svårt att skilja mellan ledarskap och chefskap i praktiken och att de flesta nutida organisationer drivs av en kombination av ledarskap/chefskap. Detta har flera av respondenterna påpekat. Det är också som så att det inom politiskt styrda organisationer har blivit allt vanligare att använda begreppet ledarskap istället för chefskap. Vad man lägger i de två begreppen är oklart men enligt Göteborgs Stads Ledarskapsidé är ledarens uppgift till exempel att ”skapa motivation, engagemang och arbetsglädje hos sina medarbetare”. De krav som man inom Göteborgs Stad ställer på ledare är bland annat att de ska ”arbeta genom andra”, det vill säga på ett positivt sätt ta till vara och utveckla sina medarbetares kompetens och arbetsvilja och göra dem delaktiga och medansvariga i verksamheten (*Ledarskapsidé för Göteborgs Stad*). I ledarrollen ingår inte bara den traditionella chefsrollen utan även uppgiften att skapa sammanhang eller budskap som påverkar människors tankar och handlande. Enligt Ahlthorp (2003) har ledarskap en mer djupgående påverkan på medarbetarna än

chefskap. Hatch (2002) säger också att organisationen måste använda sig av sitt sociala system för att kunna ha kontroll över sina medlemmar.

Med detta sätt att se på verksamhetsstyrning blir förtroendet mellan chef och medarbetare av stor betydelse. Bergmash & Strid (2006) menar att en organisation som verkar i en osäker omvärld måste lägga stora resurser på kontroll i syfte att reducera oönskade handlingar när individerna inom organisationen inte har förtroende för varandra. Detta kan man tolka som att förtroende för ledaren minskar behovet av kontroll och detaljstyrning. Dagens organisationer inte har råd och möjlighet att prioritera strikt kontroll av sina medarbetare utifrån hur den organisatoriska kontexten ser ut.

Cheferna i vår studie utifrån intervjuaren kan delas in i tre kategorier. Den första kategorin av cheferna anser att ledarskap är den viktigaste chefsfunktionen. Den andra kategorin anser att ledarskap är viktigt, men inte lika viktigt som planering och uppföljning av organisationens uppdrag. Sedan anser tredje kategorin av cheferna att ledarskap skapar otydlighet i roller och uppgifter.

Karaktäristiskt för de olika chefstyperna är graden av relationsorientering kontra uppgifts- och målorientering som de använder sig av. Relationsorienterade ledare fokuserar på att skapa goda relationer till sina medarbetare. Hon har förtroende för sina medarbetare och tar individuell hänsyn. Uppgifts- och målorienterade ledare lägger tyngdpunkten på att planera, ge instruktioner och kontrollera. Det som framträder i vår studie är att båda ledarskapsstilarna används av de intervjuade cheferna men i större eller mindre grad.

Sammanfattningsvis kan vi säga att några av respondenterna upplever arbete inom expertområdet som mer konkret och utvecklande. För andra anses relationen till medarbetarna och graden av medarbetarnas delaktighet vara framgångsfaktorer. En av de intervjuade cheferna vill inte använda ordet ledare och ledarskap. Hon ifrågasätter den vikt och utbredning som dessa begrepp har fått inom offentliga verksamheter. Respondenten anser att introducering av dessa svävande och otydliga idéer har skapat problem och missnöje bland medarbetarna. Ökande sjukskrivningar på grund av utbrändhet och stark stress bland chefer skulle förhindras om man istället tittade mer på styrning och organisationsstrukturen. Respondenten är i mycket större grad uppgifts- och målorienterad och anser att där ska chefens fokus ligga. Övriga respondenter betonar ledarskapets betydelse för att bygga förtroende men lägger ändå olika vikt vid vilken grad ledarskap eller chefens andra uppgifter i form av planering och organisering påverkar förtroendet för chefen.

5.5 Faktorer som främjar förtroende

Utifrån intervjumaterialet kan vi se att respondenterna påvisar vilka faktorer som främjar eller hindrar förtroendet. I ovanstående kapitel har vi redovisat de förutsättningar som cheferna ansåg påverka förtroendet. Där framkommer att öppet klimat, delaktighet och närvarande ledare är faktorer som främjar förtroende. De har även pekat på faktorer som hindrar förtroende. De faktorerna som majoriteten av respondenterna nämner är; ekonomi, lokaler, arbetstakt, arbetstider, politiska beslut, medarbetarnas utbildningsbakgrund och anställningstid samt organisationskultur.

Vi har i tidigare kapitel under organisatorisk kontext redovisat de hindrande faktorerna och hur respondenterna anser att dessa påverkar förtroende. Därför kommer vi inte att fördjupa oss mer i de hindrande faktorerna. Våra respondenter anser att de i främjande elementerna har större påverkansmöjligheter vad det gäller att kunna skapa förtroende.

Förtroende och öppet klimat

Förtroende förknippas med möjligheten till en öppen och ärlig dialog där parterna i dialogen har tilltro till varandras välvillighet och därmed kan ge och ta emot kritik. Inom ledarskaplitteraturen finner man mycket om öppet klimat och ledarens ansvar i att sätta normen för detta. Våra respondenter är alla eniga om att ett öppet klimat är en viktig faktor för ett gott ledarskap och för en förtroendefull relation. Utifrån svaren kan vi tolka att ett öppet klimat definieras som en tillåtande atmosfär där är det tillåtet att göra fel.

”Man måste kunna testa och man får göra fel. Det behöver inte bli rätt första gången och inte andra gången heller. Det som inte får bli fel här på arbetsplatsen är omvårdnaden av våra kunder. Om jag lägger ut ett uppdrag till en medarbetare, man får misslyckas. Det går att ändra och till slut lär man sig. Där bygger man förtroendet.”

Ett öppet klimat handlar om att våga ta initiativ och testa utan att vara rädd för att man kan misslyckas. Respondenten anser att medarbetarna inte kan utvecklas och inte vågar ta ansvar om fel och misstag tillrättavisas. Hon anser att ingen kan göra väl ifrån sig redan från starten och att kunna öva och träna är förutsättningen för ökade färdigheter och kompetens hos medarbetarna. Andersen (2003) menar att chefen skapar förtroende genom handling och inte bara genom retorik. Förtroende poängteras i relationer som kräver samarbete och då intar en av parterna en sårbar position. Förtroende kan skapas om parter i en sårbar position har positiva förväntningar på motpartens beteende (Johansson 2006). Vi tolkar det som att den intervjuade chefen menar att hon i handling måste visa sitt förtroende för sina medarbetare för att kunna få deras förtroende.

”Som ledare behöver man kunna visa att man är nöjd fast det inte är tiptop. Är du så krävande och inte kan tillåta att man göra det på andra sätt än ditt så får du göra det själv, be inte andra om hjälp och du kommer inte att få någon självständig personal. Det betyder inte att man godkänner allt men att man kan acceptera att folk gör på lite olika sätt och att slutlösningen blir som det var tänkt.”

Förtroende för människors handlingar påverkar uppslutning bakom gemensamma värderingar och ökar samarbetsviljan (Norreklit m.fl., 2006). Kontrollbehov ökar om förtroende minskar men då minskar känslan av självständighet och säkerhet menar Norreklit. Respondenten, anser vi, använder sig av en institutionell ledarstil vilket innebär att hon inte bara är intresserad av resultat utan också av medarbetarnas utveckling och självständighet. Hon uppmuntrar ansvarstagande vilket ger uttryck för hennes tilltro till sina medarbetare.

Flertalet av respondenterna anser att chefen måste kunna erkänna sina misstag och fel för att skapa öppenhet och därmed ge utrymme till ansvarstagande och delaktighet.

”Och det är så viktigt att de vet att jag kan göra fel och att jag kan tala om att det inte

blev så bra. Eller om att jag kan be om ursäkt om jag sagt något som sårat någon. Man visar att man är den man är och det är viktigt.”

I och med att chefen sätter normen för gruppen har hennes handlande stor betydelse för den kultur som råder på arbetsplatsen och de värderingar och normer som medarbetarna har att rätta sig efter. Några av respondenterna poängterar vikten av att överbygga gapet mellan retorik och praktik och att chefens handlingar ska överensstämma med det hon förespråkar. Våra respondenter anser sig vara tillåtande och att de uppmuntrar till ansvarstagande. Här skulle det vara intressant att studera hur medarbetarnas bild överensstämmer med våra respondenters svar, men tidsramen för uppsatsen tillåter inte en sådan fördjupning. Vi har fått en beskrivning av vad våra respondenter anser om öppet klimat men hur man skapar ett öppet klimat har inte alla pratat om. Däremot kan vi utifrån intervjuerna se en koppling mellan öppet klimat och graden av delaktighet.

Förtroende och delaktighet

De flesta av respondenterna uttrycker att de delegerar och fördelar arbetet så att medarbetare får ta ansvar och kan påverka arbetet. I dagens organisationer är det nödvändigt att delegera arbete men det behöver inte betyda att chefen uppmunar självständighet. Respondenterna i denna undersökning poängterar dock att de försöker uppmuntra självständighet. Vi antar att organisatoriska strukturer borde påverka graden av delegering och medarbetarnas självständighet. I en platt organisation måste det finnas inbyggda strukturer för att medarbetarna ska få större ansvar och befogenheter.

”Det är viktigt för medarbetarna att ha uppdrag. De tycker det är kul och de växer enormt i sina roller... Tillbaka till pengarna, man såg inte var pengarna tog vägen. Det visste man inte innan. Jag har gjorde i ordning en hushållskassa. Ekonomin här på arbetsplatsen delade jag upp i åtta delar och varje arbetslag får ansvara för den egna ekonomin. ... Skriver jag någonting blir det en skrivbordsprodukt som inte används. Skriver de det själva och lägger in sina egna ord blir det ett verktyg.”

”Jag som chef är väldigt bra på att få personalen att ta ansvar och det kan jag säga med stolthet. ... Man vill som chef låta andra människor växa för då blir det ett stort team i verksamheten. Det vore ju oklokt att tro att det inte finns de som är mycket bättre än mig på massor. Det ligger väldigt mycket delegerat till omsorgspersonalen på våningarna... alla har något uppdrag och sitter med i olika grupper som utvecklar, följer upp och påverkar olika frågor.”

Delaktighet enligt respondenterna handlar om ansvar och befogenheter. Att prata om delaktighet och ge ansvar utan befogenheter är ett problem som vi känner igen. Det skapar problem och misstroende när medarbetarna ges ansvar men inte tillräckligt med befogenheter och resurser för att klara av arbetet. Alla våra respondenter uttrycker en hög ambitionsnivå när det gäller att göra sina medarbetare delaktiga i verksamheten. Utifrån hur respondenterna tolkar villkor och förutsättningar för sina verksamheter har de delegerat olika mycket till sina medarbetare. Vi kan se ett samband mellan chefens ledarstil och graden av delegering till medarbetare. Vi tycker oss kunna utläsa att ju mer institutionell ledarstil chefen har, desto mer delegerar hon till medarbetarna. I första citatet har vi en respondent som delegerar en stor del av uppgifter och ansvar till medarbetarna vilket gör att hon utmärker sig i förhållande till andra respondenter.

”Jag brukar säga till dem att det är bättre att de tar tag i situationen och löser saker än att inte göra något och söka mig på mobilen. Jag vill att de ska våga fatta beslut själva och då får man ha lite tånjgräns på hur resultatet blev.”

Enligt Kaufmann & Kaufmann (2005) handlar tillit om att det finns en ömsesidig förståelse mellan parter i relationen som bygger på deras positiva erfarenheter av varandra. Respondenten poängterar att hon har stor tilltro till medarbetarnas ansvarstagande och kompetens och därför är det en självklarhet att medarbetarna tar ett stort ansvar. En ömsesidig förståelse kan inte finnas om man inte har gemensamma normer och värderingar vilket poängteras bland annat av Sandberg (2003). Sandberg anser att delaktighet är en viktig aspekt i det idéstyrda ledarskapet. Delaktighet innebär att man ser sig själv som bärare av verksamhetsidéen vilket är nödvändig utifrån teorier kring Human Service Organisation. Johansson (1997) menar att chefer inom offentliga sektorer inte kan ha kontroll och god insyn i vad som händer mellan medarbetare och kunder. Normativ kontroll och värderingsdiskussioner är bästa styrningsmodellen för dessa verksamheter (Alexandersson, 2006).

Detta resonemang bekräftar vår respondents tillvägagångssätt för att skapa delaktighet fullt ut. Nästa citat anser vi har en annan utgångspunkt kring delaktighet.

”Vi utarbetar handlingsplan och tusen olika dokument... och hela tiden så är medarbetarna delaktiga utifrån alla dokument upplever jag. Jag tycker om medarbetare som tänker själva och tar eget initiativ och det vill jag jobba för. ... Jag vill finnas bakom och kan putta på. Jag kan inte klara av allt. Jag måste ha medarbetare som tar ansvar.”

Vi upplever att respondenten ser annorlunda på delaktighet och ansvarstagande. Vi tolkar att hon förväntar sig att medarbetarna tar ansvar och är delaktiga. Hennes uttalande stämmer överens med Göteborgs Stads personalidé som betonar medarbetarnas delaktighet utifrån en aktiv handling från medarbetarens sida. Till skillnad från övriga respondenters uttalande talar inte respondenten om att ge medarbetarna möjlighet utan hon förväntar sig att medarbetarna tar initiativ. Vi kan se att våra respondenter betonar olika aspekter av delaktighet men vi kan tycka att det är lika viktigt att det ges möjlighet till delaktighet som att ta initiativ till delaktighet. Utifrån vårt ämne kan vi dock tänka oss att om man ges möjlighet till delaktighet främjas förtroendet för chefen. Alla medarbetare kanske inte tar eget initiativ till att vara delaktiga men alla kan ges möjlighet till delaktighet.

Närvarande ledare

Att kunna finnas till hands i verksamheten och vara tillgänglig som chef markeras av alla respondenter. Chefens närvarande ökar insynen i verksamheten och ger henne bättre tillgång till information samt större möjlighet att lära känna sina medarbetare. Deltagande i ”småpratet” på arbetsplatsen ökar inflytandet på rådande normer och värderingar och chefen kan även uppmärksamma eventuella brister och fel snabbare. Att som ledare låta sig påverkas genom samtal och social närvaro lägger grunden för förtroende menar Ekman (2003).

”Här är det bra att ha dörren öppen på morgonen när alla kommer ner för då får jag

information om massor med saker och blir uppdaterad. Man får finnas på plats vid rätt tillfälle, till exempel vid halv fem är det lugnt här och då kan jag gå runt.”

Enligt ovanstående citat kan chefen skapa spontana mötesplatser på arbetsplatsen genom att till exempel ha dörren öppen så att medarbetarna kan komma in, vara med vid fikapauser och gå runt på avdelningen strax före arbetsdagens slut. Det ger goda förutsättningar för att kunna påverka medarbetarna och bli påverkad av dem. Ur vårt intervjumaterial kan vi se en samstämmighet i respondenternas retorik beträffande spontana mötesplatser. Flertalet betonar vikten av informella möten med medarbetarna för att kunna skapa goda relationer och därmed får deras förtroende. Småprat som kommunikationsmedel kan leda till att relation uppstår och förtroende växer fram samt att gemensamma tolkningar skapas (Ekman, 2003).

Vikten av chefens närvaro när oförutsedda händelsen inträffar och kräver omedelbar hantering poängteras av respondenterna. Där kan vi också se en viss skillnad i förhållningssätt vilket kan vara kopplat till ledarstil. Vi kan utifrån respondenternas uttalanden tolka att de flesta vill att medarbetarna löser situationer på egen hand så långt det är möjligt. I deras berättelse kring både medarbetare och kunder kan vi utvärdera och sammanfatta att våra respondenter har en vilja och önskan att vara närvarande chefer. De anser dock att den tid och det utrymme som de behöver för personalarbete saknas vilket leder till att de måste sänka sin ambitionsnivå.

Sammanfattningsvis kan vi tolka att respondenterna ser ett starkt samband mellan förtroende, ett tillåtande klimat och delaktighet. Chefen påverkar förutsättningarna för ansvarstagande och delaktighet. Genom att delegera ansvar men också befogenheter och resurser visar chefen att hon litar på medarbetarnas kompetens och ansvarstagande. Samtidigt är det viktigt att hon finns tillgänglig och kan ge stöd och uppbackning när det behövs. Detta anser respondenterna vara främjande faktorer för förtroende. I annat fall upplevs strävan efter delaktighet samt öppet och tolerant klimat som bara tom retorik. De intervjuade cheferna poängterar vikten av att chefens retorik överensstämmer med dennes handling. Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) kan förtroende uppnås genom en ömsesidig förståelse mellan parterna i en relation och deras positiva erfarenheter av varandra.

6 Slutdiskussion

Vår studie bygger på intervjuer med första och andra linjens chefer inom två stadsdelar vars medarbetare enligt resultat från NMI är bland de nöjdaste inom Göteborgs Stad. Cheferna i denna studie har utifrån egna erfarenheter resonerat kring begreppen förtroende och ledarskap. Den diskussion som nedan följer har utgångspunkt från dessa begrepp.

Bilder av förtroende

I litteraturen som behandlar förtroende markeras dess positiva betydelse i den mellanmänniska relationen där beroende, risktagande och kontroll är nyckelfaktorer. Förtroende har betydelse för hur en part tolkar och uppfattar den andra partens handlingar och tankar. I forskningen belyser man förtroendets betydelse för ledarskapet utifrån de nya krav som ställs på nutida chefer. Förtroende anses enligt Ekman (2003) vara en av ledarskapets hörnstenar.

Våra respondenter ger nästan likartade definitioner av förtroende och framhäver den positiva innebörden av begreppet. Förtroende uppfattas som en ömsesidig mellanmännisklig relation som skapas genom dialog och kommunikation. De intervjuade cheferna betonar till exempel att en chef i handling och retorik måste visa tydlighet och förutsägbarhet och vara rättvis. Att chefen skapar "vi-känsla" på arbetsplatsen, främjar delaktighet och är närvarande och ger feedback betonas också som element både för att bygga förtroende och bibehålla det.

En del forskare belyser en mer komplex bild av förtroende på individnivå. Enligt Kaufmann & Kaufmann (2005) finns tre olika typer av förtroende baserade på; *avskräckning*, *kunskap* och *identifikation*. *Kunskaps- och identifikationsbaserat* förtroende handlar om förtroende baserat på positiva erfarenheter beträffande andra parters uppriktighet eller välvilja och förståelse. *Avskräckningsbaserat* förtroende handlar däremot om ett "låtsat" förtroende som man visar för en annan person för att undvika repressalier. I vår studie diskuterar respondenterna förtroende mot bakgrund av en dominerande bild, gott ledarskap skapar förtroende. Några andra perspektiv framkommer inte, ingen reflekterar över om förtroende även kan ha negativa effekter eller skulle kunna vara oäkta för att den part som är i beroendeställning kan drabbas av sanktioner, inte heller ifrågasätts vikten av förtroende på arbetsplatsen.

Rombach & Solli (2006) menar att effektivitet inom en organisation minskas av både bristande liksom alltför stort förtroende. Författarna anser att alltför stort förtroende skapar en blind följsamhet och därmed skapas passivitet. Vi har inte frågat våra respondenter om olika typer av förtroende utan vi ville att de skulle resonera fritt kring definitionen av förtroende. Utifrån våra respondenters svar kan man alltså generellt säga att begreppet förtroende ges en positiv innebörd och avsaknad av förtroende är likställd med misstroende och upplevs som ett misslyckande för chefen.

Skapa förtroende

Vi har ovan beskrivit vilka tolkningar våra respondenter lägger i begreppet förtroende. Det allra tydligaste mönstret som framträder i denna studie och som utgör utgångspunkten för respondenternas beskrivning av en förtroendeskapande process är den mellanmänniskliga interaktionen och kommunikationen. Respondenterna anser att en närvarande chef som skapar öppenhet och låter medarbetarna vara delaktiga fullt ut kan vinna medarbetarnas förtroende.

Vidare anser de att förtroende kan byggas upp när chefens ord och handling överensstämmer. Deras resonemang kring tystnadspliktens betydelse för en förtroendefull relation är också utifrån hur ord och handling hänger ihop. När chefen tar emot information i förtroende är det viktigt att kunna behålla den eller vara tydlig med hur hon går vidare med den. Det finns fem fundamentala element för att skapa förtroende och av dem är integritet den viktigaste faktorn, vilket innebär att personens handlande ska överensstämma med dennes retorik (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Ett öppet klimat förutsätter respekt och förståelse för olikheter i både tänkande och handling. Flertalet av respondenterna markerar att de låter sina medarbetare ta ansvar och hitta egna lösningar samtidigt som man som chef måste inse att detta är en läroprocess och därför måste fel och misstag vara tillåtna. Respondenterna poängterar

att det är viktigt att chefen ger stöd och uppbackning för att medarbetarna ska kunna klara av sina åtaganden.

Alla intervjuade chefer anser att ett öppet klimat och delaktighet är grundläggande faktorer för förtroende men alla tar inte upp hur man gör medarbetarna delaktiga eller hur man skapar ett öppet klimat. Två av våra respondenter drar däremot en parallell mellan ansvar och befogenheter samt chefs ord och handling. De menar att delaktighet inte bara handlar om delegering av arbetsuppgifter utan också om att ge befogenheter och resurser.

Chefens trovärdighet minskas när hon delegerar och inte ger de resurser som behövs för att klara av uppgiften. Moqvist (2005) skriver i sin avhandling att förväntningar på nutida ledarskap är att vara kommunikativ, att skapa ett öppet klimat och vara förtroendeingivande. Hon anser att förväntningar på ledarskapet inte är alltid realistiska och det skapar ett gap mellan föreställningar om ledarskap och utövande av ledarskap. Respondenternas resonemang kring faktorer som är fundamentala för den förtroendeskapande processen är väldigt likartade. Svaren kan vara en beskrivning av deras föreställningar om den idealbild som finns om det nya chefskapet.

En annan viktigt aspekt som lyfts fram i intervjuerna är betydelsen av chefs närvaro för att kunna bygga förtroende. Detta betonar även Ekman (2003) som anser att ledare kan skapa gemensamma värdegrunder och normer om hon finns närvarande bland sina medarbetare. Förtroende skapas när ledaren ser individerna på arbetsplatsen och känner till medarbetarnas tankar kring sin arbetssituation. Närvaro skapar medvetenhet om problem och svårigheter som kan uppstå på arbetsplatsen och ger insyn i vilka uppfattningar och inställningar som kan vara hämmande eller hindrade för verksamhetens utveckling och måluppfyllelse. Chefens skicklighet att hantera svårigheter och lösa problem påverkar hennes trovärdighet anser respondenterna. Men att vara en närvarande chef kräver tid och utrymme. Några av respondenterna anser sig inte ha den tid de behöver för personalfrågor och medarbetarkontakter. Det som kan vara intressant i det sammanhanget är chefernas olika arbetsuppgifter och hur de disponerar sin tid. Vilka uppgifter de anser vara centrala i det egna arbetet. I vår studie har vi inte gått in på den aspekten då den inte ryms inom uppsatsens ramar.

En annan aspekt som respondenterna anser påverka förtroendet är chefs personliga mognad. Den personliga mognaden innebär ledarens förmåga att hantera svåra situationer i det dagliga arbetet menar respondenterna. De tycker att ledarens personliga mognad bottenar i hennes arbets- och livserfarenheter, vilket kan ge god självkänedom och trygghet i rollen som chef. Ledaren kan vinna förtroende genom att luta sig mot sina tidigare erfarenheter och därmed fatta välgrundade beslut.

Förutsättningar för förtroende

Vår ambition har varit att kunna urskilja likheter och skillnader mellan respondenternas upplevelser och uppfattningar av förtroende i relation till den kontext de verkar inom. De intervjuade cheferna arbetar i olika geografiska områden som vi har valt att kalla för Radhus- och Citystadsdelen. Radhusstadsdelen och Citystadsdelen är två stadsdelar som befolkningsmässigt och geografiskt skiljer sig avsevärt från varandra. I våra intervjuer med cheferna från Radhusstadsdelen betonas det som de kallar för "bymentalitet". Deras definition av bymentalitet är att alla känner alla och den används som en metafor

för att beskriva närhet och graden av samarbete inom stadsdelen. En stor del av personalen, framför allt inom äldreomsorgen, bor och jobbar i Radhusstadsdelen. Respondenterna ger en enhällig syn på hur de olika verksamheterna inom Radhusstadsdelen ska samarbeta med varandra. De anser att helhetssyn är viktigt för att ge en god service till medborgarna och för att öka flexibiliteten inom de olika verksamheterna. De intervjuade cheferna poängterar att det råder god samarbetsanda mellan politiker och tjänstemän i deras stadsdel.

Citystadsdelen är mycket större både till befolkningstäthet och också till antalet anställda inom stadsdelen. Respondenterna från Citystadsdelen arbetar inom en mer hierarkisk struktur än deras kollegor i Radhusstadsdelen. Inom Citystadsdelen är samarbetet mer formaliserat och respondenterna går linjevägen för att skapa de kontakter som behövs.

Den kontext chefen agerar inom skapar förutsättningar för hennes handlande. Överordnade chefer och politiker liksom underordnade chefer är en viktig del av den organisatoriska kontexten för respondenterna, därmed blir kontakten med de olika nivåerna betydelsefulla för deras arbete. I Radhusstadsdelen upplever respondenterna att deras relation till politiker och till de överordnade cheferna präglas av närhet och samarbete men respondenterna från Citystadsdelen ger en annan bild av sina kontakter med politiker och om relationen till överordnade chefer. I vilken utsträckning relationen till överordnade chefer och politiker påverkar respondenternas eget förtroende för organisationen vet vi ingenting om. Vi kan bara spekulera i huruvida detta påverkar chefsarbetet och därmed medarbetarnas förtroende för organisationen.

Det finns flera faktorer inom den yttre och inre kontexten som respondenterna anser påverka förtroendet. Några av de faktorerna är budget, organisationsförändring, organisationskultur, medarbetarnas handlingsfrihet och personalsammansättning. Det är svårt att försvara budgetbesparingar när smärtgränsen redan är nådd och samtidigt måste man vara lojal mot sitt uppdrag, anser respondenterna. Detta kan kosta chefens förtroende hos medarbetarna tycker några av respondenterna. Flera forskare har uppmärksammat chefernas "klämsits" inom HSO och menar att många och olika förväntningar ställs på chefer som kan leda till lojalitetskonflikter. Christensen m.fl. (2004) betonar också komplexiteten i den kontextuella omgivningen. Chefer inom offentliga verksamheter måste ta många olika hänsyn som kan vara delvis motstridiga. Några respondenter för dock ett annat resonemang kring den organisatoriska kontexten. Det som lyfts fram i deras diskussion är den egna rollens betydelse i förtroendeskapandet. De anser att förtroende är en interaktion mellan två individer som byggs upp när ena parten förstår att den andra inte har opportunistiska avsikter. En ärlig och öppen kommunikation är grunden i deras resonemang och även de moraliska aspekterna i en ömsesidig relation understryks i deras uttalande.

I studien framträder två synsätt när det gäller förtroende och arbetsprestation. Ett synsätt är att förtroende påverkar arbetsprestationen då den är en viktig arbetsmiljöfråga. Chefen får inte gehör för sina ståndpunkter om hon inte har medarbetarnas förtroende och därmed påverkas arbetsprestationen negativt. Det andra synsättet är att förtroende inte har något större påverkan på arbetsprestation och därmed påverkar inte verksamhetens uppgift och måluppfyllelse. En förklaring till detta kan vara att inom HSO har medarbetarna en dubbellojalitet och därför påverkas inte deras arbetsprestationer av inomorganisatoriska konflikter och missnöje i samma utsträckning som inom de privata sektorerna.

Organisationskultur är en faktor som en respondent pekar ut som betydelsefull för att skapa en god relation till sina medarbetare och bygga upp förtroende. Denna aspekt framhäver hon mot bakgrund av den egna erfarenheten där hon i flera år haft problem med en grupp som inte vill acceptera henne som chef. Hatch (2002) menar att subkulturer ofta är knutna till organisatoriska enheter, såsom avdelningar eller olika yrkesgrupper. Informella sociala grupperingar inom organisationen kan skapa och utveckla normer och värderingar som gynnar personliga mål och inte organisationens syfte. Respondenten uppger att hon till en början ansträngde sig för att skapa ett forum för dialog och samtal men hennes ansträngningar gav inget resultat och tillsist gav hon upp sina försök. Christensen m.fl. (2004) beskriver organisationskultur som någonting som "sitter i vägarna" och när något sitter i väggarna är det ofta hårt inrotad i verksamheten så att även om medarbetarna bytts ut finns ståndpunkter och idéer kvar.

Ledarskapets betydelse för förtroende

De flesta av våra respondenter lägger stor vikt vid ledarens roll i förtroendebildningsprocessen. Som vi tidigare nämnt betonar några av de intervjuade cheferna ledarskapets betydelse för en förtroendefull relation. En annan respondent lyfter däremot fram organisatoriska strukturer och förutsättningar som viktiga faktorer för förtroende. De övriga bedömer att ledaren och den organisatoriska kontextens har lika stor betydelse.

I frågan om ledarskapets betydelse för förtroende uppträder en gemensam idealbild av chefskap. Chefsbildens överensstämmer med Göteborgs Stads ledarskapsidé men trots detta beskriver respondenterna sina chefsroller och ledningsfunktionerna på olika sätt. Detta har vi redovisat genom att peka ut tre typer av chef/ledare utifrån deras fokusering på relation med medarbetarna eller på uppgift för organisationen. Vi kan även se att de chefer som har större fokus på att skapa goda relationer med sina medarbetare är mer delegerande och "leder genom andra". De som anser sig ha fokus på både uppgift och relation delegerar en del men fortfarande ligger större delen av beslut och ansvar hos chefen. Den tredje chefstypen är de som i större utsträckning är uppgiftsorienterade och deras ledarskap kännetecknas av distans i en högre omfattning än de övriga cheferna.

Som vi tidigare påpekat finns det strukturella skillnader mellan de två stadsdelarna vilket påverkar chefernas förutsättningar för att utöva sitt ledarskap. Vi har inte kunnat se att de strukturella skillnaderna är helt avgörande för vilken ledarstil man använder sig av. Majoriteten av cheferna i vår studie anser dock att chefens personliga egenskaper har stor betydelse för hur man utövar sitt ledarskap. Inom HSO tonar man ner vikten av ledarens egenskaper och lyfter fram den organisatoriska kontexten som en avgörande faktor för ledarskapet. Enligt Christensen m.fl. (2004) blir ledaren insocialiserad i organisationen utifrån gällande normer och värderingar inom organisationen. Ledarstilen bestäms därför av den organisatoriska kontexten och chefer inom en organisation tänker och handlar nästan enhetligt om deras villkor inte skiljer sig mycket.

Vi har kunnat se att chefens föreställningar om chefskap inte alltid stämmer överens med den ledarstil som de sedan beskriver sig utöva. Vi tolkar detta så att organisationskulturen har stor påverkan på chefens förhållningssätt och möjlighet att sätta en helt personlig prägel på ledarskap/chefskapet. Naturligtvis använder cheferna en ledarstil som är en kombination av dessa ovannämnda ledarskapsstilar, men med

övervikt vid relation eller uppgiftsorienterat ledarskap.

Tydlighet är ett begrepp som framhävs av alla respondenter som en förutsättning för gott ledarskap och ett fundamentalt element för att skapa förtroende. Med tydlighet menar respondenterna chefens förmåga att göra medarbetarna insatta i verksamhetens mål och uppgift och att klargöra förväntningar, ansvar och beslutsvägar. I och med att medarbetarnas ansvar och medinflytande inom offentliga verksamheter har ökat, har också risken för att beslut och policy uppfattas och tolkas på olika sätt ökat (Wolmesjö 2005). Detta leder till en otydlighet i organisationen som till stor del tillskrivs chefen som ansvarar för klargörande av ansvar, regler och policy.

Sammanfattade diskussion

Den process som denna studie lyfter fram handlar om hur chefer i relation till medarbetarna inte bara påverkar utan även bygger upp förtroende. Förtroende beskrevs av majoriteten av respondenterna som centralt för chefens möjligheter att utöva ledarskap och att få medarbetarna med sig. I denna studie framhävs både begränsningar och möjligheter i en förtroendeskapande process i form av olika kontextuella ramar. Förutsättningarna har utifrån chefernas svar delats in i två nivåer; organisatorisk och individnivå. Den individuella nivån beskrivs som ledarens förmåga till kommunikation och relationsskapande. Den organisatoriska nivån är de kontextuella förutsättningarna i form av ramar och resurser som chefen arbetar inom och förfogar över.

Våra respondenter arbetar inom så kallade människobehandlande organisationer. Kännetecknen för dessa organisationer är att medarbetarnas arbetsinsatser för kunder och klienter inte kan kontrolleras och styras i högre utsträckning. Därför betonar man ledarskapsrollen och ledarens förmåga till normativ styrning i dessa organisationer. Förtroende är ett viktigt verktyg i det sammanhanget. Vi har kunnat identifiera olika förutsättningar för uppkomsten av förtroende och har lyft fram faktorer som organisationsstruktur- och kultur i form av till exempel styr- och kontrollsystem, tydliga mål och uppgifter, medarbetarnas delaktighet samt öppenhet och tolerans. Feedback är enligt respondenterna en mycket viktig faktor för att skapa förtroende och några pekar på betydelsen av att just beröm och uppmuntran ska vara äkta och att det är lika viktigt att ge kritik som att ge beröm. Mot bakgrund av detta kan vi förstå att ledarens personliga mognad lyfts fram som en viktig faktor av flertalet av respondenterna. Vilket är i linje med de teorier som finns kring förtroende och ledarskap. En aspekt som framförts i denna studie är att de spontana mötena, exempelvis fikapauser eller när chefen går en runda på arbetsplatsen, skapar möjlighet till interaktion med medarbetarna. Interaktionen är ett viktigt element i ledarskapet och en god relation som bygger på positiv erfarenhet är en förutsättning för förtroende.

Våra respondenter använder sig också av mätinstrumentet NMI för att mäta hur högt förtroende medarbetarna har för sina chefer. De lägger in stor betydelse i innebörden av resultaten och stor vikt vid att få bra resultat, vilket som en av våra respondenter påpekar, medför att resultaten blivit en tävling mellan chefer. När vi tittar på NMI-resultaten i faktorerna *jag har förtroende för min närmste chef* och *min närmaste chef visar förtroende för mig* kan vi se att majoriteten av våra respondenters medarbetare har förtroende för sin chef och upplever att deras chef visar förtroende för dem. I intervjuerna kan vi även uttyda det samma utifrån de flesta respondenternas resonemang.

Förslag för framtida forskning

I vår studie har vi identifierat vissa faktorer som respondenterna anser påverka medarbetarnas förtroende för dem. Vi har inte i denna studie kunnat titta närmare på de olika faktorerna. Respondenterna i denna studie har delade meningar om sambandet mellan förtroende och arbetsprestation inom offentliga verksamheter. Det vore intressant att i framtida studier undersöka detta samband.

En annan intressant frågesällning kan vara medarbetarnas bild av förtroende kontra ledarnas. Vi har under studien ställt oss frågan, hur medarbetarna resonerar kring de olika aspekter som ledarna anser vara viktiga för att bygga och bibehålla förtroendet.

Referenser

Litteratur

- Ahltopp, Birgitta. (2003). *Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv, teambyggare, innovatör, nätverkare och dirigenter*. Lund: Wallin& Dalholm
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1988). *Företagskultur och organisationsymbolism, Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber
- Axelsson, L.B. & Thylefors I. (1996). *Om konflikter: Hemma och på jobbet*, Stockholm: Natur och Kultur.
- Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur
- Bergmash, M & Strid, M. (2006).” Förväntningars betydelse i den förtroendeskapande processen.” I Johansson, -L, Jönsson, S & Solli, R, (2006). *Värdet av förtroende*, Lund: Studentlitteratur
- Christensen, T. Laegried, P. Roness, P.G och Rovik, K.A. (2004). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber
- Dirks, K.T & Ferrin, D.L. (2001). The roll of trust in organizational settings. *Organization Science* (pp. 450- 467). Volym 12, N. 4
- Ekman, Gunnar. (2003). *Från prat till resultat – om vardagens ledarskap*. Malmö: Liber
- Hatch, Mary. Jo (2002)., *Organisationsteori, Moderna, Symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur
- Hansson, Jörgen. (2003). *Skapande personalarbete*. Stockholm: Prisma
- Holme, I M & Solvang, B K. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Jan Krag (1993) *Intervju konsten att lyssna och fråga*, Lund: Studentlitteratur
- Johansson, Airi. R. (2006) ”Förtroende i dilemma en studie av företagsuppköp”. I Johansson, -L, Jönsson, S & Solli, R, (2006). *Värdet av förtroende*, Lund: Studentlitteratur
- Johansson, Roine. (1997). *Organisationer emellan Om förhandlingar, makt och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur

- Johansson, Roine. (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen, en skolbildnings uppkomst, spridning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, Ulrika, *Medarbetarna om arbetsförhållandena*, SCB (Göteborgs stad hösten 2006).
- Jönsson, Sten. (2006). "Förtroende och det praktiska förnuftet." I Johansson, -L, Jönsson, S & Solli, R, (2006). *Värdet av förtroende*, Lund: Studentlitteratur
- Kaufmann, G och Kaufmann A. (2005). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Lipsky, Michael. (1980). *Street- Level Bureaucracy, Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Merriam, B. Sharan. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur
- Moqvist, Louice (2005) *Ledarskap i vardagsarbete – en studie av högre chefer i statsförvaltningen*. Linköpings Universitet
- Nooteboom, B & Six, F. (2003). *The trust in organization: empirical studies of the determinants and the process of the trust development*. Northampton: UK.
- Norreklit, H & Norreklit, L. (2006) "Nya förändringar i förtroende och etos- case- study Danmark". i Johansson, I. L, Jönsson, S. & Solli, R. (2006). *Värdet av förtroende*. Lund: Studentlitteratur.
- Orlikoff, James och Totten, Mary. (1999). "Building and Maintaining Trust: The Role of Leadership", *Trustee*, volym 52:7
- Rombach, B och Solli, R (2006) "Om nyttan av lagom förtroende" i Johansson, I. L, Jönsson, S. & Solli, R. (2006). *Värdet av förtroende*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, Åke. (2003). *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*, Stockholm SNS förlag
- Tamm, J.W. och Luyet, R. J. (2006). *Förtroendefullt samarbete – Att bygga långsiktiga relationer*. Lund: Studentlitteratur
- Wallén, Göran.(1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Wolvén, Lars-Erik. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Lund: Studentlitteratur

Uppsatser och rapporter

Alexandersson, Karin. (2006). *Vilja Kunna Förstå , om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten.*(avhandling för doktorsexamen Örebro universitet).

Andersen, Jon Aarum. (2003), Förtroende för chefen, En studie av medarbetares förtroende för chefer i svensk industri, Working paper series / School of Management and Economics, Växjö University

Andersen, Jon Aarum. (2004), Det handlar om förtroende, En studie av medarbetares förtroende för chefer i ett svenskt företag, Working paper series / School of Management and Economics, Växjö University

Wolmesjö, Maria. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen* (avhandling för doktorsexamen, Lund universitet).

Media

Information inhämtad från Göteborgs Stads internethemsida. (www.goteborg.se)

Bilagor:

Bilaga 1: Brevet till respondenterna

Hej!

Vi skriver till er, då vi snart ska komma och intervjua er.

Vi heter Mari-Ann Nikkilä och Jamileh Mobaser och går magisterprogrammet med inriktning mot ledarskap på Institutionen för socialt arbete, här i Göteborg. Denna vårtermin kommer vi att skriva en D – uppsats. Ämnet vi har valt att undersöka och analysera är **förtroende för chef/ledare hos sina medarbetare**.

Ämnet har vi tagit utifrån NMI (Nöjd- Medarbetare – Index). Vi arbetar båda sedan länge i Göteborgs stad och ser vikten av att arbeta vidare med resultaten från NMI. En av frågorna som berör oss är förtroendet för chefen och vi har under utbildningen funderat kring vad denna fråga innebär för en chef/ledaren och hur man som chef/ledare arbetar med förtroendet hos sina medarbetare.

Utifrån samtal med Niklas Halleröd, ansvarig för sammanställning av NMI på Stadskansliet, vet vi att man i en stadsdel (City), har tagit fram ett verktyg för att arbeta med NMI svaren. Vi ser även när vi tittar på NMI, att stadsdelen har en bra svarsfrekvens och bra medelvärden.

Utifrån samtal med Niklas Halleröd vet vi att man i en stadsdel (Radhus) har ett NMI-resultat som ökar, en bra svarsfrekvens och att man aktivt arbetar med att öka förtroendet.

Vi är därför intresserade av att träffa och intervjua enhetschefer, som är förstelinjens chefer, inom City- respektive Radhusstadsdelen. Intervjutillfället kommer att handla om hur ni som chefer arbetar med förtroende och vad det är som skapar förtroende för er som chefer hos era medarbetare.

Vi beräknar att intervjun kommer att ta cirka en och en halv timme och vi väljer att banda intervjun främst på grund av att vi vill få så verkliga svar att utgå ifrån som möjligt. Självklart kommer ni att vara anonyma och att avsikten är att ingen skall kunna identifieras utifrån sina svar.

Har du frågor kontakta Mari-Ann på telefon, 0701-423331 eller Jamileh på telefon 0734-031211

Tack på förhand för din medverkan!

Med vänliga hälsningar
Mari-Ann Nikkilä och Jamileh Mobaser

~~~~~



## Bilaga 2: Intervjuguiden

Vad innebär förtroende för chefen?

- Hur definierar du begreppet förtroende?
- Hur definierar du begreppen chef och ledare?
- Vad innebär förtroende för dig som chef?
- Hur märker du att du har medarbetarnas förtroende?
- Vilken roll har dina medarbetare i en förtroendeskapande process?
- Vilka möjligheter ges när du har medarbetarnas förtroende?
- Vilka problem kan uppstå om du inte har medarbetarnas förtroende?
- Hur jobbar du med hinder?

Vilka förutsättningar/hinder finns det för dig som chef för att skapa förtroende?

- Vilka förutsättningar har du som chef?
- Vilken roll spelar de organisatoriska förutsättningarna?
- Vilka stöd finns det för dig, internt/externt?
- Hur arbetsgrupps sammansättning påverkar dina möjligheter för att skapa förtroende?
- Hur förankras Göteborgs Stad ledar- och medarbetarskapsidén inom din organisation?

Vilken betydelse har ledarskapet för förtroende?

- Vilken roll har du som chef för att skapa förtroende?
- Hur chefens personliga egenskaper påverkar förtroendeskapande processen?
- Hur skapar du förtroende?
- Hur bibehåller du förtroendet?
- Vad skadar förtroendet?