



PERSONALVETARPROGRAMMET

Kan övergången till tillitsbaserad styrning och ledning utläsas i platsannonser?

- En analys av platsannonser från två decennier

Författare

Josefin Halldén & Åsa Björkdahl

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2020
Handledare:	Mattias Nylund
Examinator:	Andreas Ottemo



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2020
Supervisor:	Mattias Nylund
Examiner:	Andreas Ottemo
Keywords:	New Public Management, Tillitsbaserad styrning och ledning, Platsannonser

In recent years, Swedish public sector has undergone a change in its governance and management model, from the so called New Public Management to a model where trust plays a key role. In comparison to the more heroic vision of a strong leader within New Public Management, Trust-leadership attaches importance to the leader being humble and trusting his or her employees, which achieves mutual trust between the manager and the employees. Trust-leadership also puts more emphasis on the employees.

The purpose of this report is to investigate whether, and if so, how the shift from New Public Management to Trust-leadership in the public sector is reflected in the recruitment of managers. More specifically, our aim is to investigate and compare job advertisements from two different time periods to find out whether this change is noticeable.

Our study is designed as a document analysis of job advertisements aimed at managers in the public sector, in particular within municipalities. We have selected three different professions;

Chief Financial Officer, Principal and Head of Unit. In total, we have reviewed 30 advertisements from the years 2005/2006 and 2020. Our analysis revealed five themes that re-occurred in the advertisements.

Our central findings are that Trust-leadership is, to a relative large extent, evident in today's work advertisements and that we can see a transition from New Public Management to Trust-leadership over time. The most evident is that employeeship (Sw. "*medarbetarskap*"), relationships and communication have a larger scope in the ads from 2020, which is in line with what the literature describes about Trust-leadership. However, it differs between the three professions and the transition is more evident for two of them. The conclusions drawn from the study are that today's work advertisements reflect Trust-leadership to a great extent and that the type of leaders that are in demand has changed over time.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	3
2. Teori och tidigare forskning	4
2.1 New Public Management (NPM).....	4
2.1.1 Ledarskapet inom ramen för NPM	5
2.2 Tillitsbaserad styrning och ledning (TSL)	7
2.2.1 Tillit.....	7
2.2.2 Styrning och ledning.....	7
2.2.3 Tillitsbaserad styrning och ledning (TSL)	8
2.2.4 Teoretiska ramverk inom TSL	9
2.2.5 Ledarskapet inom ramen för TSL.....	14
3. Metod	16
3.1 Val av metod	16
3.2 Val av litteratur	16
3.3 Urval.....	16
3.4 Tillvägagångssätt	17
3.4.1 Tematisk analys	17
3.5 Metodreflektion	18
3.6 Etiska reflektioner.....	18

4. Resultat och analys	19
4.1 TSL i dagens platsannonser	20
4.1.1 Ledarskap	20
4.1.2 Medarbetarskap	21
4.1.3 Strategiskt arbete	23
4.1.4 Relationer	24
4.1.5 Kommunikation	24
4.2 Skillnader över tid.....	26
4.2.1 Ledarskap	26
4.2.2 Medarbetarskap	27
4.2.3 Relationer	28
4.2.4 Kommunikation	29
4.3 Jämförelse mellan yrkeskategorier	30
4.3.1 Ledarskap	30
4.3.2 Medarbetarskap	30
4.3.3 Relationer	31
4.3.4 Kommunikation	31
4.4 Sammanfattning av resultat och analys	32
5. Diskussion och slutsatser	33
5.1 TSL i dagens platsannonser	33
5.2 Skillnader över tid.....	34
5.3 Jämförelse mellan yrkeskategorier	34
5.4 Diskussion kopplad till teori.....	35
5.5 Förslag till vidare forskning	36
Referenslista	37

1. Inledning och bakgrund

Organisationer har de senaste decennierna genomgått stora och snabba förändringar. Den tekniska utvecklingen tillsammans med ekonomiska kriser har gjort det viktigare för offentliga och privata verksamheter att samarbeta. Ledarskapet är en viktig del i dessa föränderliga tider för att skapa effektivitet och anpassningsbarhet (Day, DeRue & Myers, 2014). Ledarskapet kan förstås som en social process där ledaren behöver interagera och nätverka med många individer men det krävs också en ledningskedja med chefen i toppen för att verksamheten ska fungera (Gordon, 2017). Styrning och ledning av offentliga verksamheter har sedan slutet av 80-talet varit föremål för reformer som härrör från New Public Management ("NPM"), utifrån principer som ekonomisk rationalitet, ledningskontroll och detaljstyrning (Verbeeten & Speklé, 2015). På senare år har man från politiskt håll försökt få offentlig sektor att anamma en helt annan modell för styrning, nämligen tillitsbaserad styrning och ledning ("TSL"). Inom organisationsvärlden går det ofta moden i vilket arbetssätt eller vilken metod som anses bäst att leda utifrån. Tillit är dock inte enbart ett mode då forskningen kring fenomenet de senaste åren har ökat drastiskt internationellt och i takt med detta har betydelsen av tillit också blivit tydligare (Bringselius, 2020). TSL fäster vikt vid att ledaren är ödmjuk och har förtroende för sina medarbetare för att en ömsesidig tillit mellan ledare och medarbetare ska uppnås (Gordon, 2017). Vi ämnar i denna uppsats undersöka denna eventuella övergång från NPM till TSL lite närmre.

NPM har som nämnts varit en tongivande styrningsfilosofi inom offentlig sektor de senaste tre decennierna men har sedan några år tillbaka utsatts för stor allmän debatt i Sverige; forskare och medarbetare menar att den omfattande detaljstyrning som NPM innebär hämmar verksamheter i den offentliga sektorn (SOU 2019:43). Chefer som styr med informationsövertag och detaljstyrning riskerar att skapa en kultur där medarbetarna förväntar sig styrning av sina chefer och därmed blir passiva (SOU 2018:47). NPM anses öka den administrativa bördan, vilket bidrar till minskad flexibilitet, kvalitet och arbetsglädje. Detta i sin tur menar många har bidragit till en nedtoning av de klassiska professionernas roller och ställningar (SOU 2019:43). Styrningen har också brustit när det gäller hänsyn till verksamhetens förutsättningar, medborgarnas behov och tillit till medarbetarnas kompetens och förmåga. Det fanns därför, menar kritikerna, ett behov av att utveckla en tillitsfull styrning av den offentliga sektorn för att bygga ett ömsesidigt förtroende mellan berörda

parter (Dir 2016:51). Idén om TSL kan därmed ses som en reaktion på kritiken mot NPM (SOU 2019:43; Denti, 2018).

Det finns flera definitioner av TSL men centralt är att se styrning och ledning som en kultur och ett arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov. Det är stort fokus på tillitsbyggande relationer och medarbetarens förmåga. Hela verksamheten ska arbeta för att främja samverkan och helhetsperspektiv (SOU 2018:47). Styrning och ledning blir i sammanhanget ett begreppspar som signalerar att begreppet tillit omfattar styrning såväl som ledarskap. Sammantaget blir TSL en modell som till viss del överger tidigare fokus på traditionell och formell styrning till att mer fokusera på kultur och ledarskap (SOU 2018:47).

Regeringen tog i juli 2016 beslut om att inrätta en delegation med uppdrag att utveckla en tillitsfull styrning av offentlig verksamhet. Resultatet blev Tillitsdelegationen (SOU 2019:43). Tillitsdelegationen ålades att genomföra projekt för att främja TSL inom offentliga verksamheter som ska innefatta hela styrkedjan, vilket innebär styrning från nationell nivå till genomförandet i verksamheterna. Syftet är att bidra till bättre förutsättningar för offentliga verksamheter att utveckla en rättssäker och effektiv verksamhet. Det ska också säkerställas att TSL bidrar till att de offentligt finansierade välfärdstjänsterna är behovsstyrda, håller likvärdig kvalitet samt är jämlika, jämställda och tillgängliga (Dir 2016:51). Bringselius (2020) tog i arbetet med Tillitsdelegationen fram ett antal vägledande principer som ram för arbetet med TSL.

Mot bakgrund av den offentliga sektorns påstådda övergång till TSL väcks frågor hos oss som blivande personalvetare som rör hur denna relativt omfattande förändring tar sig uttryck. Vårt intresse ligger främst i ledning och ledarskap och trots en sådan avgränsning finns det en uppsjö av aspekter som skulle kunna undersökas. Kompetensförsörjning och rekrytering är en viktig del av strategiskt personalarbete och människan ses som den främsta resursen (Lindelöw, 2016). I samband med att den offentliga sektorn anammade NPM som styrningsfilosofi skedde en delegering av rekryteringsansvaret, vilket tidigare hade skötts mer centralt, och stor vikt lades på såväl systematisk och professionell rekrytering som rörlighet för cheferna (Skr. 1984/85:202). Agevall (2005) beskriver att det blev en betydelsefull aktivitet att tillsätta chefspositionerna med "rätt" person, det vill säga någon som utövar sitt ledarskap i enlighet med organisationens modell för styrning och ledning och som i sin tur kan påverka andra medarbetare att tänka och agera likasinnat.

Rekrytering av chefer kan ske på olika sätt men i många fall är det första steget att annonsera ut tjänsten, vilket kräver att det rekryterande företaget kartlägger och tar ställning till vilka ledarattribut de ska efterfråga (Den Hartog, Deanne & Caley, 2007). Blennberger (2017) skriver att tillit framförallt är en egenskap eller en attityd. Med den utgångspunkten argumenterar vi för att det är rimligt att undersöka platsannonser för att ta reda på om tillit är något som eftersöks i platsannonser; har innehållet i platsannonserna ändrats i och med den påstådda övergången från NPM till TSL? Vi är även nyfikna på att utforska om det går att uppfatta en skillnad i vad som efterfrågas över tid samt hur mönstret ser ut för olika yrkeskategorier. Vår studie är därför utformad som en dokumentanalys av platsannonser som riktar sig mot chefer inom offentlig sektor. Ytterligare avgränsning har gjorts genom att vi valt att endast undersöka kommunala verksamheter. För att få en spridning på platsannonserna valdes tre specifika yrkeskategorier; economichef, enhetschef och rektor. Då den offentliga sektorn är en stor arbetsgivare för personalvetare finner vi det viktigt och intressant att undersöka TSL och bakgrunden till idén om TSL. Därför blir också NPM och en eventuell övergång från NPM till TSL ett relevant och viktigt område att undersöka.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka om och i så fall hur skiftet från NPM till TSL inom offentlig sektor reflekteras i rekryteringen av chefer. Mer specifikt är syftet att undersöka och jämföra platsannonser från 2005/2006 respektive 2020, för att undersöka huruvida det går att utläsa en skillnad i vilken slags chef som efterfrågas över tid. Uppsatsen avgränsas till att undersöka tre yrkeskategorier inom kommunal verksamhet i Sverige; economichef, rektor och enhetschef, och vi avser även att jämföra dessa sinsemellan. Följande frågeställningar ligger till grund för genomförandet av studien:

- Speglar beskrivningarna i dagens platsannonser den påstådda övergången till TSL som ledningsfilosofi och mer specifikt de principer som är kopplade till TSL? I så fall, hur?
- Går det att utröna skillnader i vilka kompetenser, egenskaper och beteenden som eftersöktes till chefstjänster år 2005/2006 i jämförelse med idag, inom ramen för en eventuell övergång från NPM till TSL? I så fall, vilka är skillnaderna?
- Hur ser eventuella skillnader ut mellan de olika yrkeskategorierna economichef, enhetschef och rektor över tid?

2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt följer de teorier och tidigare forskning som är av relevans för uppsatsen. Vi sökte främst litteratur på Göteborgs Universitetsbibliotek och sökorden var i huvudsak: “new public management”, “npm”, “trust-based management”, “trust-leadership model” och “work advertisements”. Vi sökte även underlag på regeringen.se och riksdagen.se då vi var intresserade av olika SOU:er (Statens Offentliga Utredningar) och andra rapporter och nyheter relaterade till Tillitsdelegationens uppdrag. För att underlätta förståelsen och för att tydliggöra övergången av styrnings- och ledningssätt, som är central i vår uppsats, presenteras texten i “kronologisk ordning”. Detta innebär att vi inledningsvis förklarar NPM och hur ledarskapet inom NPM beskrivs, för att sedan komma in på TSL och dess relaterade begrepp “tillit” och “ledning och styrning”. Avslutningsvis diskuterar vi en teoretisk modell som är tillämpbar för analyserna i vår studie.

2.1 New Public Management (NPM)

New public management är ett samlingsbegrepp för organisatoriska och styrningsrelaterade reformer inom den offentliga sektorn, ofta inspirerade av det privata näringslivet (Nationalencyklopedin). I detta avsnitt förklaras NPM mer ingående och hur ledarskapet inom NPM kan förstås.

I slutet av 1980-talet förekom mycket kritik mot den offentliga sektorn; den socialdemokratiska sidan ville demokratisera förvaltningen och den borgerliga sidan ville se nedskärning och effektivisering (SOU 2018:47). NPM betraktades vid den här tiden som en frisk vind i många västerländska länder. Hood (1991:3) argumenterar för att “The rise of “new public management” (...) over the past 15 years is one of the most striking international trends in public administration” och kopplar NPM till ett antal andra globala “megatrender”, bland annat privatisering. Johansson (2012) slog i sin undersökning inom svensk individ- och familjeomsorg fast att NPM som styrningsmodell vid tiden för studien framstod som allmänt accepterad bland både politiker och tjänstemän i Sverige.

Hood (1991) har arbetat fram sju “doctrinal components”, som på ett övergripande sätt beskriver NPM. Dessa doktriner har Bringselius (2020) översatt och de lyder enligt följande;

1. Offentliga organisationer ska ledas av särskilda opolitiska förvaltningschefer med omfattande handlingsutrymme.
2. I styrningen av förvaltningen ska prestationsmätning vara central och denna mätning ska huvudsakligen bygga på tydliga, kvantifierbara mått.
3. Inom myndigheter ska man delegera resultatansvar till lokala enheter.
4. Det offentliga uppdraget ska fördelas på en mängd mer eller mindre självständiga organisationer.
5. Man ska sträva efter konkurrens mellan organisationer i förvaltningen.
6. Styrning och ledning i privat sektor ska fungera som förebild för offentlig verksamhet.
7. Ekonomisk återhållsamhet ska prioriteras (Bringselius, 2020:34).

Vi kommer fortsättningsvis fokusera på doktrin nummer 1, 3 och 6, vilka tillsammans utgör en av tre delar som doktrinerna kan grupperas in i, då de berör ledarskapet inom NPM. Övriga två delar är dels den nyliberala strömning som trycker på konkurrensutsättning och avreglering och dels ekonomismen. Dessa delar lämnar vi därhän, då vi anser att de faller utanför ramen för kunskapsintresset i vår studie. Doktrin 1 innebär att offentliga organisationer ska ledas av politiskt obundna förvaltningschefer med omfattande handlingsutrymme. Johansson (2012) belyser utifrån en svensk kontext att utökat handlingsutrymme är en viktig del inom NPM. Doktrin 3 syftar till ett ledningssätt utifrån mål och resultat och att ansvaret för resultatet ska vara delegerat till den lokala chefen (Bringselius, 2020). Hood (1991) lyfter begreppet “free to manage”, vilket signalerar just detta. Doktrin 6 betonar lånet av ledarskapsidéer från privat sektor och förklaras mer utförligt i nästkommande avsnitt.

2.1.1 Ledarskapet inom ramen för NPM

Fudge & Gustavsson (1989) beskriver att cheferna inom offentlig sektor fick en alltmer central roll i samband med övergången till NPM. Chefskompetensen skulle öka och det genomfördes mer aktiva insatser avseende rekrytering och rörlighet (Skr. 1984/85:202). Med övergången till NPM följde en ny syn på ledarskap; NPM innefattar bland annat behovet av ett starkt och professionellt ledarskap. Detta ledarskap är inspirerat från den privata sektorn (SOU 2018:47).

Även Shanks, Lundström och Wiklund (2015) beskriver betoningen på generiska ledarskapskompetenser istället för att lägga vikt vid bland annat policys och teknologi; att “vara chef” är i princip viktigare än att ha goda kunskaper inom professionen man leder över.

Agevall (2005) beskriver att denna typ av chef i princip kan leda vilken avdelning som helst. Detta sätt att se på ledarskapet tar relativt lite hänsyn till medarbetare och relationer (Sveningsson & Alvesson, 2010). Även Christensen, Læg Reid, Roness och Røvik (2004) instämmer i att ledarskapet som anammats från privat sektor till stor del fokuserar på personlighetsdrag, mer specifikt att en typisk ledare är bland annat maktsökande, prestations- och konkurrensorienterad, har stor självförtroende och är utåtriktad. Såväl Ahlbäck Öberg och Bringselius (2015) som Nelander (2016) drar slutsatsen att dessa chefer, som inte är insatta i sina medarbetares arbete, kompenserar genom att införa arbetssätt såsom standardisering, kontroll och belöning av individuella prestationer. Bland annat prestationsersättningar och individuella löner ses som incitament som kan både disciplinera och motivera medarbetarna (Agevall, 2005). Nelander (2016:75) beskriver även i mindre smickrande ordalag hur "ledarskapet utövas uppifrån och på avstånd", vilket märks genom att cheferna har en låg närvarograd gentemot sina medarbetare och därmed inte är insatta i deras arbete.

Agevall (2005) menar att ledarskap inom NPM innebär att chefen får utökade befogenheter och ska vara stark och proaktiv.

En sådan ledare skall använda sig av incitament - både morot och piska - för att personalen ska uppnå de mål/resultat som fastställts (Agevall, 2005:24).

Att ledaren är kompetent i att utöva kontroll och uppföljning är i denna ledningsfilosofi centralt (Agevall, 2005; Christensen et al., 2004). Vidare beskriver Agevall (2005) hur ledaren inom NPM är marknadsorienterad och entreprenöriell, en "can do"-chef.

I regeringens skrivelse (1984/85:202), det så kallade "Förnyelseprogrammet", betonas att rörlighet bland cheferna inom myndigheterna är önskvärt. Agevall (2005), som skrev sin bok ett par decennier efter denna "förnyelse", beskriver att, när chefer rekryterades i enlighet med NPM valdes helst externa personer från näringslivet. Dessa personer skulle ha god kunskap om ekonomi och vara managementutbildade. Vidare menar författaren att förfarandet kring rekryteringen, såsom till exempel anciennitetsprincipen, som innebär att den som arbetat längst bör ha bäst kunskap om arbetet och därför tillsätts som chef, under denna period luckrades upp och möjliggjorde att man kunde handplocka de personer som hade "rätt" inställning och passade in på hur man ansåg att en chef skulle vara (Agevall, 2005).

För att sammanfatta hur ett önskvärt ledarskap som bedrivs i enlighet med NPM beskrivs kan det sägas vara ett ledarskap som i hög grad betonar ledarens personliga egenskaper, vilka anses viktigare än chefens faktiska kunskaper inom professionen (Shanks et al., 2015). Chefen ska vara stark, proaktiv, mål- och resultatfokuserad med ett stort utrymme att styra och följa upp vad medarbetarna gör (Agevall, 2005; Christensen et al., 2004). Ledarens roll är central och medarbetarna ses som relativt passiva (Sveningsson & Alvesson, 2010). I en annons kan detta tänkas skrivas fram som att personen som eftersöks ska ha ett antal specifika ledaregenskaper, såsom till exempel att vara proaktiv, entreprenöriell, utåtriktad samt prestations- och marknadsorienterad. Vidare ska personen ha självförtroende och ett ekonomiskt förhållningssätt tillsammans med en god förmåga att arbeta med uppföljning och utvärdering.

2.2 Tillitsbaserad styrning och ledning (TSL)

För att skapa en förståelse för innebörden av TSL förklaras nedan inledningsvis begreppen "tillit" och "styrning och ledning", för att till sist ge en tydligare bild av TSL och ledarskapet inom denna ledningsfilosofi.

2.2.1 Tillit

Det finns många definitioner av tillit men i stort handlar det om två personers agerande för att uppnå ömsesidig nytta och en villighet att vara sårbar för en annan persons handlingar. Tillit kan därmed ses som en form av socialt kapital mellan människor och som en förutsättning för att kunna utföra ett organiserat arbete (Denti, 2018; Bringselius, 2020). Denti (2018) menar att en tillitsfull relation mellan chef och medarbetare ligger till grund för att medarbetaren ska vilja lägga tid och energi på att testa nya idéer. För att det ska fungera måste denna relation bestå av ömsesidigt förtroende, respekt och engagemang (Denti, 2018).

De nordiska samhällena kännetecknas av att de i hög utsträckning grundar sig på tillit i termer av att medborgarna utgår från att det går att lita på människor och på samhällets institutioner. Motsatsen till tillit kan i många sammanhang vara kontroll och inte sällan ställs de två begreppen som varandras motsatser (Velten, Tengblad & Heggen, 2017).

2.2.2 Styrning och ledning

Inledningsvis i Tillitsdelegationens arbete talades det endast om tillitsbaserad styrning, vilket innebär insatser från central nivå. Senare föreslogs en vidare betydelse av tillitsstyrning som

kom att omfatta även ledning, vilket syftar till att fånga in den lokala arbetsorganisationen och dess kultur. Ledarskap och kultur påverkar varandra och är nödvändigt för att tillit ska få fäste i en organisation (SOU 2018:38). Sammanfattningsvis, och möjligen något förenklat, kan man säga att styrning är det som sker på central nivå medan ledning avser lokal nivå, nära kärnverksamheten.

2.2.3 Tillitsbaserad styrning och ledning (TSL)

Louise Bringselius var forskningsledare vid Tillitsdelegationen mellan 2017 och 2019 och mycket av den tidigare forskning inom TSL vi kommer att referera till utgår från hennes forskning (Bringselius, 2020). Bringselius (2020) benämner TSL som en ledningsfilosofi då det inte är ett färdigt management-koncept utan en filosofi, som vid implementeringen behöver anpassas beroende på den enskilda verksamhetens förutsättningar (Bringselius, 2020). Med detta menas, som vi varit inne på tidigare, att TSL inte enbart handlar om styrning, utan att hänsyn även måste tas till arbetssätt, kultur och ledarskap (Bringselius, 2020). Utifrån detta kommer vi i denna uppsats fokusera på TSL som en ledningsfilosofi eller övergripande modell, även om det finns ett antal ledarskapsstilar som i någon mån är relaterade till TSL. Engelbrecht, Heine och Mahembe (2014) belyser till exempel etiskt, autentiskt, tjänande och transformativt ledarskap som ledarskapsstilar förenade med tillit. Denna nivå anser vi dock faller utanför syftet med uppsatsen.

TSL kan ses som en reaktion på andra styrningsprinciper som offentlig sektor varit föremål för de senaste decennierna. NPM, som har berörts ovan, har varit mycket kritiserat då medarbetarna kände sig detaljstyrda, kontrollerade och förhindrade att göra sitt arbete gentemot medborgarna samt att de var fast i administrativa system (Denti, 2018). TSL har sin utgångspunkt i tilliten, framförallt mellan chef och medarbetare, och ska präglas av öppenhet och ett inkluderande och kommunikativt klimat (SOU 2018:47). Inom TSL är filosofin att medarbetarna ska arbeta mot ett gemensamt mål snarare än personliga mål, som NPM fokuserade på (Bringselius, 2020). En central del i TSL är kollegialt lärande och medledarskap, det vill säga att kollegor delger sin kunskap sinsemellan och tar ett gemensamt ansvar. För det krävs öppenhet och psykologisk trygghet bland medarbetarna samt ett klimat där alla åsikter är välkomna och mindre misstag är tillåtna. För att åstadkomma detta behöver gränsen mellan chef och medarbetare luckras upp (Bringselius, 2020). Sammanfattningsvis är TSL en ledningsfilosofi som ska inkludera såväl ledare som medarbetare att ta ansvar för

helheten. Detta bör genomsyra allt arbete som sker i den dagliga verksamheten och ut till dess externa samarbeten (Bringselius, 2020).

2.2.4 Teoretiska ramverk inom TSL

Vi har funnit två ramverk som vi anser relevanta för denna uppsats syfte. Först nämns översiktligt Gordon och Gilleys (2012) och Gordons (2017) modell för tillit i ledarskap. Dessa två modeller kan ses som två versioner av samma modell då Gordons (2017) modell utgår från Gordon och Gilleys (2012) modell. Därefter beskrivs Bringselius nio vägledande principer, som är det teoretiska ramverk vi huvudsakligen kommer att förhålla oss till i våra analyser av uppsatsens data. I beskrivningen av Bringselius (2020) nio principer kommer vi även referera till Gordons (2017) modell där vi anser att ramverken är möjliga att integrera.

Gordon och Gilley (2012) föreslår en modell för ledarskap som har tillit som grund och fyra delar som ledarskapet interagerar med och som förstärker tilliten ytterligare. Modellen är framtagen och testad på ett företag i Mexiko men författarna menar att den är applicerbar även i västvärlden. Utifrån denna modell presenterar sedan Gordon (2017) en utvecklad modell för tillit i ledarskapet, i vilken tillit är det centrala och omges av fyra påverkande komponenter; *“tjänande ledarskap”*, *“gemensamt ansvar och värdskap”*, *“rättvisa och omdöme”* och *“kommunikation, syfte och mål”* (Gordon, 2017).

Det andra ramverket är Bringselius (2020) nio vägledande principer som togs fram för arbetet med Tillitsdelegationen. Principerna var till en början sju till antalet men har senare utvecklats till att omfatta nio stycken (Bringselius, 2020). Nedan presenteras principerna integrerat med Gordons (2017) modell.

1. Medborgarfokus

Med ett fokus på medborgarnas upplevelse och kunskap kan hjälp och stöd anpassas till den enskilda medborgarens behov. Genom det kan onödiga byråkratiska rutiner undvikas och medarbetaren får en känsla av meningsfullhet. Det är en stor fördel när tilliten genomsyrar hela organisationen ner till medborgaren då medarbetare och medborgare kan utveckla en mer jämbördig relation, som i sin tur främjar samverkan (Bringselius, 2020). I en annons kan denna princip tänkas skrivas fram som att den sökande ska vara serviceinriktad. I vissa annonser finns skrivningar

som att ha brukar- eller kundfokus, vilket stämmer överens med att ha medborgarfokus.

2. Tillit och omtanke

Sträva efter att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar. Genom att inleda nya relationer med tillit istället för misstro ökar sannolikheten för bra prestationer. För att skapa positiva förväntningar krävs relationsbyggande och omtanke om varandra, både inom professionen och över professions- och organisationsgränserna (Bringselius, 2020). Denna princip kan kopplas ihop med Gordons komponent "*tjänande ledarskap*", som bland annat innebär att ledaren ska arbeta för att skapa sociala relationer med sina medarbetare och visa omtanke och respekt (Gordon, 2017). I en annons skulle detta kunna uttryckas som att den sökande ska vara en relationsbyggare och kunna samverka både externt och internt.

3. Öppenhet och involvering

Sträva efter ett öppet klimat där information delas, olik tänkande uppskattas och kritik respekteras. Detta innebär bland annat att medarbetare ska kunna slå larm om missförhållanden och problem i verksamheten. Det ska också finnas en öppenhet i att tycka annorlunda än chefer och kollegor. Det ska med andra ord vara högt i tak och samarbetet ska kunna fungera trots olika åsikter. Genom detta läggs grunden för en psykologisk trygghet som är viktig för tilliten och för kreativitet och innovation (Bringselius, 2020). Denna princip kan kopplas ihop med Gordons komponent "*gemensamt ansvar och värdskap*", vilken innebär att ledaren ska sträva efter att varje medarbetare ska känna att den har en plats i arbetet mot ett gemensamt mål (Gordon, 2017). Även komponenten "*kommunikation, syfte och mål*" passar in här, vilken inbegriper att ledaren tydligt ska kommunicera verksamhetens syfte och mål. Detta innefattar också att ledaren ska inspirera och motivera sina medarbetare (Gordon, 2017). I en annons skulle detta kunna formuleras i termer av att vara kommunikativ, lyhörd, tydlig och involverande.

4. Stöd

Se till att det finns ett verksamhetsnära, serviceinriktat, professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten. Detta står i motsats till att staberna i många organisationer de senaste åren hamnat allt längre ifrån vardagen i kärnverksamheterna. För att kunna stötta på ett bra sätt krävs det en närvaro såväl fysiskt som i sättet att arbeta. Staberna behöver också vara serviceinriktade och kunna stötta när det finns behov, samt följa upp signaler från kärnverksamheten för att kunna anpassa behoven (Bringselius, 2020). Även denna princip kan kopplas ihop med Gordons komponent "*tjänande ledarskap*", vilken bland annat syftar till att ledaren ska vara stöttande och ge medarbetarna förutsättningar att nyttja sin fulla kapacitet för att göra ett gott arbete (Gordon, 2017). I en annons kan man tänkas läsa att den sökande ska ha ett närvarande ledarskap och ett coachande och stöttande förhållningssätt gentemot sina medarbetare.

5. Delegering och handlingsutrymme

Öka handlingsutrymmet för medarbetarna i mötet med medborgarna och delegera befogenheter och involvera dem i beslut som tas på högre nivå. Beslut som rör kärnverksamheten bör fattas på en nivå så nära kärnverksamheten som möjligt, eller åtminstone föregås av en dialog med medarbetarna i kärnverksamheten. Genom detta uppnås medbestämmande (Bringselius, 2020). Denna princip kan delvis kopplas ihop med Gordons komponent "*gemensamt ansvar och värdskap*", som bland annat syftar till att involvera medarbetarna i arbetet mot gemensamma mål och där ledaren ses som förvaltare av verksamhetens mänskliga resurser (Gordon, 2017). I en annons kan detta tänkas skrivas fram som att den sökande ska kunna engagera och inspirera sina medarbetare, samt skapa delaktighet.

6. Helhetssyn

Uppmana alla i styrkedjan att gemensamt och aktivt ta ansvar för helheten och samverka över gränserna. Denna princip benämner Bringselius (2020) även "*medledarskap*" då en förutsättning till ovanstående är att alla tar ansvar och tänker bortom egna intressen och samarbetar över professions-

och organisationsgränser kring ett gemensamt syfte. Fokuset är verksamhetens mål och syftet är att samarbeta och komma överens om hur man når detta. För att det ska fungera krävs en öppen kultur i organisationen och positiva förväntningar (Bringselius, 2020). Denna princip kan kopplas ihop med Gordons komponent "*kommunikation, syfte och mål*" då en viktig uppgift för ledaren är att kommunicera ett tydligt syfte och mål som medarbetarna gemensamt ska arbeta mot (Gordon, 2017). I en annons skulle detta kunna formuleras som att den sökande ska kunna samverka externt och vara målstyrd i sitt arbete.

7. Kunskapsutveckling

Premiera kunskapsutveckling, ständigt lärande och arbete grundad på beprövad erfarenhet och vetenskap. Kompetens och kunskap är grundläggande för att medarbetarna ska förtjäna tillit. Detta bygger på att den enskilda medarbetaren tar eget ansvar för sitt lärande och att det blir ett kontinuerligt inslag i arbetets vardag. Kunskapsutvecklingen finns både i forskning och beprövad erfarenhet. Genom kunskapen kommer inte bara tilliten utan också ett organisatorisk självförtroende. (Bringselius, 2020) Denna princip kan kopplas ihop med Gordons komponent "*rättvisa och omdöme*", som bland annat innebär att ledaren ska ge beröm och uppmuntra sina medarbetare för att skapa motivation (Gordon, 2017). I en annons kan detta tänkas skrivas fram som att den sökande ska kunna arbeta med organisationsutveckling och förändringsarbete, samt skapa förutsättningar för kollegialt lärande.

8. Etik och rättsliga principer

För att vi ska vara villiga att visa tillit till en annan person behöver denne visa att den fungerar som en etisk förebild. Detta gäller framförallt medarbetarnas bild av chefen. Genom att arbeta för en god etik och respekt för grundläggande rättsliga principer bidrar de högre beslutsnivåerna till en kultur där medarbetarna i organisationen är villiga att agera etiskt (Bringselius, 2020). Vad god etik innebär kan dock vara svårt att definiera då dessa frågor ofta är dilemman som innebär svåra avvägningar. På vissa

områden är etiken lättare att definiera, till exempel hur vi förhåller oss till rättsliga principer, det vill säga lagar och regler. En förutsättning är att alla i organisationen har kunskap om dessa etiska och rättsliga principer och att det finns en samsyn kring dem. Därför föreslås det att värdegrundsarbetet i en organisation ska fokusera på etiska avvägningar och dilemman (Bringselius, 2020). Denna princip kan kopplas ihop med Gordons komponent "*kommunikation, syfte och mål*", som bland annat innefattar att utforma policys och styrdokument (Gordon, 2017). I en annons skulle detta kunna formuleras som att den sökande ska dela organisationens värderingar och verka för att lagstiftning följs men även att kunna utforma policys och styrande dokument.

9. Långsiktighet

Genom kortsiktiga lösningar kan akuta problem hanteras men dessa nödlösningar riskerar att få en motsatt effekt på sikt. Därför är det viktigt att arbeta med såväl långsiktiga och hållbara organisatoriska lösningar som relationsbyggande och styrning med fokus på effekter på lång sikt. Detta ökar chanserna för ledning och chefer att få medarbetarnas tillit. (Bringselius, 2020). Denna princip kan kopplas ihop med Gordons komponenter "*gemensamt ansvar och värdskap*" och "*kommunikation, syfte och mål*" då båda innehåller delar som syftar till att arbeta mot verksamhetens mål (Gordon, 2017). I en annons skulle detta kunna uttryckas som att den sökande ska vara drivande och arbeta strategiskt, samt vara analytisk och systematisk.

Det kan alltså ses ett tydligt samband mellan Bringselius (2020) nio vägledande principer och Gordons (2017) modell trots att Gordons modell är inriktad på tillitsledarskapet specifikt och Bringselius principer är mer generella och omfattar såväl ledare som medarbetare och i förlängningen även medborgaren. Samtidigt är ovan nämnda begrepp och principer, som kretsar mycket kring allas delaktighet och mer "mjuka" värden, något som ligger i tiden. Det har blivit något av en trend att använda värdeord som ovan i dagens verksamheter och det finns en viss kritik till att dessa ord enbart används som "fina ord" snarare än att de omsätts i

praktik (Bringselius, 2020). Med andra ord är det inte enbart fördelar med TSL. Mer om fördelar och risker kommer vi till i stycket nedan.

Relationer mellan chefer och medarbetare som bygger på tillit ger fördelar i form av ökat självförtroende hos chef och medarbetare, ökad produktivitet, bättre kommunikation i organisationen, organisatorisk förståelse och organisatoriskt engagemang (Gordon & Gilley, 2012). Denti (2018) lyfter inre motivation, psykologisk trygghet och en kultur som underlättar innovation och tillåter misslyckanden som några fördelar med TSL. Som med alla andra ledarskapsteorier finns även risker med TSL. En risk är att tillit endast används som en etikett för att det ska låta bra, medan det i själva verket inte ändras något i praktiken. En annan risk med TSL är att ansvar och befogenheter delegeras men att det inte finns förutsättningar i personal, budget, kunskap, stödfunktioner eller fungerande regelverk. Detta bidrar inte till att kärnverksamheten stärks, vilket är ursprungstanken. Både Bringselius (2020) och Gordon (2017) lyfter problematiken med "leaderism" eller romantisering av ledarskapet när detaljstyrningen minskar och fokus istället ska vara på medborgaren. Detta på grund av att det fortfarande förekommer en tendens att hålla kvar vid "uppifrån-och-ned-perspektivet", trots att syftet med TSL är att få bort bilden av att chefen är en heroisk ledare. (Bringselius, 2020; Gordon, 2017).

2.2.5 Ledarskapet inom ramen för TSL

Som vi varit inne på tidigare har en chef som utövar TSL tillit till medarbetarna i kärnverksamheten; att de har kunskap, omdöme och vilja att utföra sitt arbete efter bästa förmåga, utan kontroll och detaljstyrning (Bringselius, 2020; Denti, 2018). Som nämnts är Bringselius (2020) nio principer inte en modell för enbart ledarskapet inom TSL. I jämförelse med forskningen som belyser ledarskapet inom NPM, som får ses som relativt kontextlöst där ledaren beskrivs utan något större fokus på kringliggande omständigheter och relationer, blir det tydligt att ledarskapet inom TSL förutsätter en hänsyn till kontext och medarbetarna. (SOU 2018:47).

En viktig del för en chef inom TSL är närvaron i kärnverksamheten. Detta är viktigt symboliskt, men också för att kunna fånga upp feedback i verksamheten (Bringselius, 2020). Chefen ska ta ansvar för helheten och bör skapa förutsättningar för medarbetaren att utveckla sin kompetens och det kollegiala lärandet samt ge medarbetaren ett större handlingsutrymme

och möjligheter att påverka verksamheten (Bringselius, 2020; SOU 2018:47). Det är viktigt att chefen berömmar framgångar för att öka motivationen men också lyfter problem och ser mindre misslyckanden som en källa till lärande (Bringselius, 2020).

Vid rekrytering av nya chefer, för att uppnå TSL, rekommenderar Tillitsdelegationen att fokus bör vara att hitta en person som bedöms kunna bygga tillitsfulla relationer både mellan individer och olika delar av organisationen. Det är viktigt att chefen förstår sin roll i sammanhanget med utgångspunkt i verksamhetens syfte (SOU 2018:47). Sammanfattningsvis kan man säga att en ledare inom TSL bör se sitt arbete som en del i helheten i verksamheten. Ledaren ska också vara närvarande och engagerad i kärnverksamheten, både fysiskt och när det gäller arbetssätt, för att fånga upp medarbetarnas åsikter och stötta dem (Bringselius, 2020: SOU 2018:47).

Vi har i detta kapitel belyst tidigare forskning kring de två övergripande styrnings- och ledningsmodellerna NPM och TSL och mer specifikt lyft fram skillnader mellan dessa. NPM har varit tongivande i flertalet decennier för att nu börja lämna plats för TSL, som av många har framställts som NPM:s motsats. Vi har även presenterat två modeller som tillsammans utgör vår väsentliga teori och som vi kommer att använda oss av i vår analys.

3. Metod

3.1 Val av metod

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie genom dokumentanalys för att analysera resultaten och besvara våra frågeställningar. Vårt empiriska material är platsannonser från en hemsida som publicerar platsannonser, vilka enligt Bryman (2011) är officiella dokument, i vårt fall i digital form, från privata källor. Vi har använt oss av en teoretiskt inspirerad tematisk analys för att bearbeta vårt insamlade material. Vårt tillvägagångssätt kan sägas vara mer deduktivt, vilket innebär att vår teori fick styra datainsamlingen (Bryman, 2011). I denna studie innebar det att vår teori till stor del påverkade vår tematiska analys. Med utgångspunkt i vad vi är intresserade av att ta reda på och hur vi har formulerat våra frågeställningar anser vi att en kvalitativ studie, och mer specifikt en tematisk analys, är ett bra val då det är en metod som enligt Braun och Clarke (2008) syftar till att identifiera, analysera och rapportera mönster, eller teman, i data. Vidare argumenterar författarna att tematisk analys är en bra "grundmetod" att lära sig, då den ger värdefulla baskunskaper att ha nytta av även i andra former av kvalitativ analys. Andra fördelar med tematisk analys är bland annat att den är flexibel och relativt enkel att använda även för dem som inte är så erfarna och att den kan påvisa både likheter och skillnader i ett material (Braun & Clarke, 2008).

3.2 Val av litteratur

I samband med att vi skisserade våra forskningsfrågor genomförde vi en litteraturgenomgång för att synliggöra befintlig forskning på området och även för att undersöka relevanta begrepp och teorier. Vi ville även försöka få en bild av vilka idéer som är förhärskande inom ledarskap. Sökvägar och sökord presenterades i kapitel 2. Vi upplevde vissa svårigheter med att hitta likvärdig litteratur inom NPM respektive TSL, då NPM idag framställs i relativt kritiska ordalag medan TSL framställs mer positivt, eller i vart fall mer neutralt.

3.3 Urval

Vad gäller insamling av platsannonser har vi gjort ett målstyrt urval i flera steg i bemärkelsen att vi har avgränsat vår studie till att inkludera enbart offentlig sektor, som har avgränsats till kommunal verksamhet och slutligen har vi gjort en avgränsning till tre olika yrkeskategorier;

ekonomichef, enhetschef och rektor (Bryman, 2011). Vårt val av dessa tre yrkeskategorier baseras på att vi ville analysera tre relativt skilda chefstjänster som även representerar stora yrkesgrupper och som förekommer inom varje kommun. Vår förhoppning var att det skulle gå att hitta gemensamma beröringspunkter i platsannonserna för dessa olika yrkeskategorier, som därmed skulle kunna påvisa mer generella mönster. Då vi endast hittade totalt fem annonser som berörde ekonomichef inom kommunal verksamhet under åren 2005 och 2006 blev det detta antal som fick sätta ramen för antalet annonser inom varje specifik yrkeskategori. Vi samlade med andra ord in fem annonser för ekonomichefer 2005/2006 och fem annonser för 2020 och detsamma för enhetschefer och rektorer. Sammanlagt blev det 30 annonser att analysera. Urvalet vad gällde de annonser där det fanns fler än fem i varje kategori och årtal var slumpmässigt då vi tog de första fem som vi ansåg innehöll tillräckligt med information för en analys, det vill säga att vi tydligt kunde utläsa vad som efterfrågades (Bryman, 2011).

3.4 Tillvägagångssätt

Platsannonserna inhämtades från en hemsida som publicerar platsannonser och valdes mot bakgrund av att vi på den hemsidan hade möjlighet att söka bland annonser från tidigare år, mer specifikt år 2005 och 2006, då det var dessa år som vi var intresserade av att undersöka för att kunna analysera platsannonser från en tidsperiod då NPM var en vedertagen modell inom den svenska offentliga sektorn.

3.4.1 Tematisk analys

För att angripa vår data och besvara våra frågeställningar genomförde vi en teoretiskt inspirerad tematisk analys. Bryman (2011) belyser att stegen i denna analys inte är helt självklara men ger en övergripande beskrivning av att den involverar kodning av text som sedan grupperas i teman. Braun och Clarke (2008) beskriver mer ingående en tematisk analys och dess sex steg, som vi sedermera följde. De sex stegen är att bekanta sig med sin data, koda data på ett systematiskt sätt, söka efter teman, granska om temana fungerar, definiera och namnge temana och slutligen skriva rapporten, vilket ger tillfälle till en sista analys. Med utgångspunkt i Bringselius (2020) nio principer fann vi fem tydliga och återkommande teman i samtliga annonser, dock i olika utsträckning över tid. Beroende på frågeställning kategoriserades annonserna på olika sätt. I vår första frågeställning, som enbart behandlade

TSL, analyserades endast annonserna från 2020. För att undersöka vår andra frågeställning delades annonserna upp i kategorier efter årtalen 2005/2006 respektive 2020. I analysen av den tredje frågeställningen delades annonserna upp med hänsyn till både yrkeskategori och årtal.

De teman vi har funnit har i vår analys ställts huvudsakligen mot vårt ramverk, som utgörs av Bringselius (2020) vägledande principer tillsammans med Gordons (2017) komponenter, men även analyserats mot vår övriga teori och tidigare forskning.

3.5 Metodreflektion

Gällande urvalet av platsannonser märkte vi snabbt att annonserna från 2005/2006 var tunnare innehållsmässigt än de från 2020. Detta kan ha gjort att vår analys av dessa inte blev lika djup och korrekt. I flera annonser från 2020 nämndes kommunens värdeord och dessa återkom sedan i stor utsträckning i annonserna. Många av dessa värdeord kan kopplas ihop med TSL, men utan att för den delen innebära att de efterfrågar ett ledarskap inom ramen för TSL. Bryman (2011) lyfter i relation till trovärdighet att man bland annat ska reflektera över i vilket syfte ett dokument har upprättats. Vi är medvetna om att en platsannons mycket väl kan innehålla skrivningar som snarare bör ses som marknadsföring än som ren fakta och vad de faktiskt efterfrågar. Vi är även medvetna om att annonser i stor utsträckning utgår från en given mall. Detta kunde vi se då vi i vissa fall hade olika annonser från samma kommun, som innehöll mycket lika formuleringar.

3.6 Etiska reflektioner

Vår studie är relativt oproblematiskt ur ett etiskt perspektiv då den inte inkluderade några personer utan enbart innefattade dokument. Vi avsåg dessutom inte att ange några specifika organisationer, det vill säga de arbetsgivare som sökte personal genom de platsannonser vi granskade, utan rapporterade och analyserade vårt resultat helt anonymt.

4. Resultat och analys

I vår studie har 30 platsannonser analyserats för att få svar på frågeställningarna. Vid bearbetning av materialet undersöktes vilka beteenden, egenskaper och kompetenser som eftersöktes för de tre yrkeskategorierna vid de två tidsperioderna. I samtliga frågeställningar har vi tagit hänsyn till tidsperiod vid våra analyser. Avseende våra första två frågeställningar har vi behandlat insamlad data enhetligt vad gäller yrkeskategorier, medan vi i den sista frågeställningen har separerat dessa för att kunna undersöka skillnader mellan yrkeskategorierna. Vid noggrann och upprepad läsning av platsannonserna och med Bringselius principer (2020) samt Gordons (2017) komponenter som ram framkom fem teman. Temana kan inte rakt av kopplas samman med de specifika principerna och komponenterna, då de till viss del överlappar varandra och även våra teman så till vida att vi kan väga in flera av dem i de flesta teman. Vi kopplar därför samman våra analyser med relevanta principer och komponenter löpande i vår analys. De fem temana presenteras kortfattat nedan i tabell 1. Därefter presenteras resultat och analys i förhållande till våra tre frågeställningar. Under varje frågeställning behandlas temana var för sig med analyser som är relevanta för den specifika frågeställningen.

Tema	Koder
Ledarskap	Tydligt ledarskap, Verksamhetsnära ledarskap, Pedagogiskt ledarskap, Situationsanpassat ledarskap, Goda ledaregenskaper, Affärsmässig, Helhetssyn, Noggrann, Självständig, Modig, Förebild, Engagerad, Motiverad, Prestigelös, Beslutsfattare, Regelefterlevnad, Prioriteringsförmåga, Ansvarstagande, Initiativtagande
Medarbetarskap	Skapa engagemang, Skapa motivation, Skapa delaktighet, Skapa lust, Inspirera, Coachande/Stöttande förhållningssätt, Delegering, Skapa handlingsutrymme, Inflytande, Ta vara på medarbetarnas kompetens, Utveckla medarbetarna
Strategiskt arbete	Utvecklingsarbete, Förändringsarbete, Drivande, Problemlösande, Strukturerad, Analytisk, Systematisk, Planerande, Proaktiv, Kreativitet, Mål- och resultatorienterad, Kvalitetsmedveten, Uppföljning, Långsiktighet/Hållbarhet
Relationer	Tillit, Förtroende, Respekt, Ödmjukhet, Vänlighet, Relationsskapande, Samarbeta/Samverka (externt och internt), Öppenhet, Kund-/Medborgarfokus, Service, Social trygghet
Kommunikation	Kommunikativ, Lyhörd, Tydlig, Rak, Högt i tak, Integritet, Utveckla policys/styrdokument, Kollegialt lärande

Tabell 1: de fem temana med koder

4.1 TSL i dagens platsannonser

I detta avsnitt besvaras vår första frågeställning, som lyder: “ Speglar beskrivningarna i dagens platsannonser den påstådda övergången till TSL som ledningsfilosofi och mer specifikt de principer som är kopplade till TSL? I så fall, hur? Nedan presenteras en genomgång av det som varit mest utmärkande inom varje tema i annonserna från 2020.

4.1.1 Ledarskap

Inom detta tema faller framförallt beteenden och egenskaper såsom engagerad och att ha ett helhetsperspektiv samt uttryck i termer av önskade ledarstilar som relaterar till att vara en god, närvarande eller pedagogisk ledare. Utifrån vår analys av annonserna har vi uppmärksammat att det är vanligt att det står uttryckt vilket ledarskap som efterfrågas. I ett fåtal står det specifikt vilken ledarskapsstil som efterfrågas och i desto fler annonser står det

hur man önskar att ledarskapet ska vara. Nedan tas några exempel upp där det tydligt uttrycks vilket ledarskap som efterfrågas och dessa är representativa för hur detta ofta kommer till uttryck:

Ett nära ledarskap där du balanserar ledarskap, närvaro i verksamheten /.../. (Rektor 2020)

Vår ledstjärna är det situationsanpassade personliga ledarskapet. (Enhetschef 2020)

Det verksamhetsnära ledarskapet som efterfrågas i första citatet ovan har koppling till Bringselius (2020) princip 4 “*stöd*” då det tar upp närheten till kärnverksamheten, vilket är en förutsättning för att kunna stötta medarbetarna. Det personliga ledarskapet kan kopplas till Bringselius (2020) princip 2 “*tillit och omtanke*” och Gordons (2017) komponent “*tjänande ledarskap*”, vilka belyser vikten av att bygga nya relationer präglade av omtanke, respekt, tillit och positiva förväntningar. Det situationsanpassade ledarskapet kan ses som en ledarstil som behöver anpassas efter verksamheten, vilket stämmer in på det Bringselius (2020) nämner om att TSL är en ledningsfilosofi som behöver anpassas efter den enskilda verksamhetens förutsättningar.

Sammanfattningsvis går det i många annonser att tyda vilket ledarskap som efterfrågas. I några få annonser står det uttryckligen och i mer eller mindre alla annonser går det att utläsa från citat i likhet med det första citatet ovan. Det mest centrala är att man i annonserna vill belysa vikten av närheten till kärnverksamheten för att kunna bygga goda tillitsfulla relationer och kunna ge stöd.

4.1.2 Medarbetarskap

Temat medarbetarskap omfattar sådant som rör medarbetarna i kärnverksamheten, till exempel att ha ett stödjande och coachande förhållningssätt gentemot medarbetarna och att kunna delegera ansvar, samt det gemensamma ansvaret att nå verksamhetens mål. Vår analys är att medarbetarskapet är ett omfattande återkommande tema i annonserna och uttrycks vanligast i termerna att kunna motivera, skapa engagemang och skapa delaktighet. Majoriteten annonser innehåller något i termer av att “motivera”, “skapa engagemang” och “skapa delaktighet”.

/.../ du motiverar och engagerar dina medarbetare och får alla att arbeta mot gemensamma mål med brukaren i fokus. (Enhetschef 2020)

Citatet bygger på en föreställning om att det är mycket viktigt för en ledare att skapa engagemang, motivation och delaktighet hos sina medarbetare, vilket är en vanlig föreställning i annonserna. Detta kan kopplas till Bringselius (2020) princip 3 “*öppenhet och involvering*”, vilken innebär att information delas och olika åsikter uppskattas och respekteras. Citatet har också en koppling till Bringselius (2020) princip 1 “*medborgarfokus*”, som är det mest fundamentala inom TSL då allt arbete ska ske utifrån medborgarnas behov. Citatet nedan visar på att skapa motivation genom att ha ett stöttande förhållningssätt och berör Bringselius (2020) princip 3 “*öppenhet och involvering*” och princip 4 “*stöd*”, som tillsammans syftar till att stötta medarbetarna så att de känner en trygghet i att delge information och uttrycka sina åsikter.

Du stärker och motiverar dina medarbetare i det dagliga arbetet. (Enhetschef 2020)

Det stöttande och coachande förhållningssättet uttrycks på ett eller annat sätt i majoriteten av annonserna. Nedan presenteras ytterligare ett exempel på hur det kan uttryckas:

Vi söker en ledare som kan stödja och handleda medarbetare /.../ (Rektor 2020)

Citatet nedan påvisar vikten av att kunna delegera ansvar till medarbetarna och låta dem växa med uppgiften. Detta citat kan kopplas ihop med Bringselius (2020) princip 5 “*delegering och handlingsutrymme*” vilken syftar till att öka handlingsutrymmet för medarbetarna i mötet med medborgarna. Även Gordons (2017) komponent “*gemensamt ansvar och värdskap*” berörs här då den syftar till att involvera medarbetarna i arbetet mot det gemensamma målet.

Du är /.../ men även bra på att delegera, samverka och låta medarbetare växa. (Rektor 2020)

Att ta tillvara på medarbetarnas kompetens och skapa förutsättningar för kompetensutveckling är också en viktig del i temat medarbetarskap och majoriteten av annonserna från 2020 berör detta i någon mening. Nedan följer två exempel på hur det kan uttryckas:

Som ledare vill du ta tillvara och utveckla medarbetarnas kunskaper, erfarenheter och initiativkraft. (Enhetschef 2020)

Din förmåga att ta tillvara på medarbetarnas kompetens, erfarenheter och engagemang får dom att växa som team men också individuellt /.../ (Rektor 2020)

Citaten kan kopplas ihop med Bringselius (2020) princip 7 "*kunskapsutveckling*", som innebär att lärande ska ske kontinuerligt i verksamheten både utifrån forskning och erfarenhet. Citaten kan ses som att medarbetarnas kunskap och kompetens inte är något som enbart tillhör den enskilda medarbetaren, utan något som tillhör hela verksamheten. Detta kan också kopplas ihop med Gordons (2017) komponent "*gemensamt ansvar och värdskap*", enligt vilken ledaren ses som förvaltare av verksamhetens mänskliga resurser.

Sammanfattningsvis kan vi vid analys av annonserna konstatera att medarbetarskap och TSL har många beröringspunkter där medarbetarskapet kortfattat kan sägas bestå av att få stöd och resurser från chefen för att kunna utöva sin profession och göra ett gott arbete gentemot medborgarna, samt stöd för att känna en psykologisk trygghet i att våga uttrycka åsikter och få vara med och påverka.

4.1.3 Strategiskt arbete

Detta tema innefattar huvudsakligen målstyrt arbete, utvecklingsarbete och förändringsarbete, samt att arbeta för långsiktighet och hållbarhet. Att vara analytisk, strategisk och systematisk är dominerande bland de egenskaper som efterfrågas inom temat. Vi har uppfattat att det strategiska arbetet är genomgående viktigt i samtliga annonser från 2020, vilket visar att det tillskrivs stor vikt i chefsarbetet. Tyngdpunkten ligger på att arbeta målstyrt samt utvecklings- och förändringsarbete. Detta arbete involverar också i stor utsträckning även medarbetarna, vilket följande citat belyser:

Du är en /.../ med förmåga att skapa lust, engagemang och förståelse för mål och uppdrag bland dina medarbetare. (Enhetschef 2020)

Ovan kan vi läsa att det strategiska arbetet är viktigt enligt vad som uttrycks i annonserna och i linje med Bringselius (2020) princip 9 "*långsiktighet*" är det ett viktigt inslag för att vinna medarbetarnas tillit då kortsiktiga lösningar oftast är kontraproduktiva och resulterar i fler problem på sikt, vilket får konsekvenser i tilliten från såväl medarbetare som medborgare. Inom TSL är målet styrt efter medborgarnas behov, vilket Bringselius (2020) princip 1 "*medborgarfokus*" syftar till och det är detta som tas upp i citatet ovan. Temat kan också kopplas ihop med Gordons (2017) komponent "*kommunikation, syfte och mål*", vilken innebär att ledaren tydligt ska klargöra syfte och mål för medarbetarna.

4.1.4 Relationer

Temat relationer omfattar interna och externa relationer, alltifrån samarbeten internt inom verksamheten till samarbeten gentemot medborgaren. Inom temat faller även relationsskapande, samt egenskaper och beteenden som vänlighet, tillit och förtroende. Relationer har, precis som medarbetarskapet, stort utrymme i annonserna. Detta tema involverar inte bara relationen till medarbetarna utan också relationer utanför verksamheten, närmare bestämt medborgarna, och kan kopplas till Bringselius (2020) princip 1 “*medborgarfokus*”, som syftar till att medarbetare och medborgare ska få en mer jämbördig relation. Nästintill alla annonser uttrycker på ett eller annat sätt detta i termer av “kundfokus”, “ge god service” eller “samverka såväl internt som externt”.

“Ditt ledarskap /.../ präglad av starkt kundfokus och servicetänkande /.../” (Ekonomichef 2020)

“Ditt ledarskap är relationsskapande och du känner tillit till medarbetarnas engagemang /.../. /.../ samt skapar inflytande för barn, elever, och personal samt föräldrar”. (Rektor 2020)

Citaten ovan visar hur viktiga relationerna betraktas vara i annonserna och framförallt gentemot medborgaren och sammanfattningsvis betonas i annonserna att fokus på medborgaren måste genomsyra hela styrkedjan för att få medborgarnas tillit och för att medarbetare och medborgare ska få en jämbördig relation. Detta är en viktig del av TSL, liksom att ledare och medarbetare har en god relation (Bringselius 2020).

4.1.5 Kommunikation

I detta tema har vi placerat in främst kommunikationsstil och hur chefen förväntas agera i termer av öppenhet i verksamhetsklimatet. Kommunikation innefattar dessutom att arbeta inom ramen för befintliga policys och styrdokument men även att utforma dessa. Liksom temana medarbetarskap och relationer har kommunikation ett betydande utrymme i annonserna och uttrycks ofta i termer av “högt i tak”, “kommunikativ”, “lyhörd” och “öppenhet”. Framförallt är det tydligt att kommunikationen skrivs fram som att den går åt båda håll, då orden “lyhörd”, eller “lyssna” förekommer frekvent i annonserna, vilket hör ihop med att medarbetarskapet är viktigt. Nedan följer några exempel på hur vikten av kommunikationen kan uttryckas:

Du är en kommunikatör /.../, samtidigt som du är lyhörd för idéer och synpunkter från såväl medarbetare som uppdragsgivare. (Enhetschef 2020)

Du arbetar bra med andra människor. Relaterar till dem på ett lyhört /.../ sätt. Uppmärksammar andras synpunkter /.../ och ger dem utrymme i gruppen /.../. (Rektor 2020)

Ovan citat är exempel på den efterfrågade lyhördheten och att låta medarbetarna uttrycka sina åsikter. Detta går i linje med Bringselius (2020) princip 3 “*öppenhet och involvering*”, som innebär att alla ska ges möjlighet att uttrycka sin åsikt. Även princip 5 “*delegering och handlingsutrymme*” berörs här, som syftar till medbestämmande från medarbetarna. En del i detta tema handlar också om aspekter som kan kopplas ihop med Bringselius (2020) princip 8 “*etik och rättsliga principer*”, som syftar till att vara en etisk förebild, vilket följande citat belyser:

Som enhetschef är du /.../ en förebild för verksamheten då det gäller /.../ policy och regler. /.../. Arbetet inom /.../ innebär även ett stort etiskt och moraliskt ansvar /.../ (Enhetschef 2020)

Denna typ av citat återfinns endast i en annons men majoriteten av annonser belyser det vi valt att kalla regelefterlevnad, vilket kan kopplas ihop med Gordons (2017) komponent “*kommunikation, syfte och mål*”. Denna komponent innefattar arbete inom och utformning av policy och styrdokument. Nedan presenteras ett citat som belyser detta:

Som rektor förväntas du vara väl förtrogen med gällande lagstiftning och styrdokument (Rektor 2020)

Citatet ovan kan ses som representativt och uttrycket att vara “väl förtrogen med” är det som vanligast förekommer i detta sammanhang. Slutligen tas några citat upp som berör kommunikation mer allmänt:

Din pedagogiska förmåga är god och du har lätt för att kommunicera. (Ekonomichef 2020)

/.../ du har god samarbetsförmåga och en god kommunikativ förmåga. (Enhetschef 2020)

Citat liknande ovan finns att läsa i mer eller mindre alla annonser och kan kopplas till Bringselius (2020) princip 3 “*öppenhet och involvering*” då de syftar till ett öppet och kommunikativt klimat.

Sammanfattningsvis kan vi utläsa att kommunikationen berör flera viktiga delar inom TSL och att den också är en förutsättning för att medarbetarskap och relationer ska fungera då den ofta uttrycks i relation till dessa två teman. Kommunikation är, enligt det teoretiska ramverket inom TSL, fundamentalt för att uppnå medarbetarskap och ett öppet verksamhetsklimat, liksom för att kunna skapa goda relationer.

Gällande resultatet av denna frågeställning kan vi sammanfattningsvis i stora drag utläsa att TSL signaleras som ledningsfilosofi i annonserna från 2020 men det finns några få undantag då vissa annonser lyfter begrepp som känns starkt relaterade till NPM. Detta återkommer vi till i analysen av vår nästa frågeställning. Det tema som berörs mest i annonser från 2020 är medarbetarskap och som vi nämnt ovan har TSL och medarbetarskap många gemensamma nämnare. Aspekter som rör medarbetarskapet nämns inte sällan i anknytning till temana relationer och kommunikation.

4.2 Skillnader över tid

I detta avsnitt presenteras resultatet relaterat till uppsatsens andra frågeställning: “Går det att utvärdera skillnader i vilka kompetenser, egenskaper och beteenden som eftersöktes till chefstjänster år 2005/2006 i jämförelse med idag, inom ramen för en eventuell övergång från NPM till TSL? Och i så fall, vilka är skillnaderna?”. Även detta avsnitt struktureras utifrån våra teman, dock har vi valt att plocka bort aspekter som hör till temat “strategiskt arbete” då vi inom det temat inte kunde utläsa några skillnader varken över tid eller mellan de olika yrkeskategorierna. Vi upplevde med andra ord att sådant som faller inom ramen för detta tema stod sig relativt statiskt över tid och mellan yrkeskategorierna.

4.2.1 Ledarskap

De mest distinkta mönstren i detta tema är att det år 2005/2006 i stor utsträckning nämns att den som eftersöks ska vara en god eller duktig ledare och dessutom handlingskraftig, medan det för år 2020 mest frekvent efterfrågas en person med helhetsperspektiv. Nedan följer två exempel, som får anses representativa för respektive tidsperiod:

Du ska kunna leda och ta beslut /.../. (Rektor 2005/2006)

Ditt ledarskap präglas av prestigelöshet och god helhetsyn. (Enhetschef 2020)

Det finns undantag från denna bild då någon enstaka annons från 2005/2006 nämner “prestigelös” och liknande begrepp. Dock är det generellt ett tydligt mönster att det 2005/2006 efterfrågades ett starkare och mer enväldigt ledarskap. Det första citatet har tydliga kopplingar till NPM med dess tanke om chefen som central och en stark ledare, som kan leda vilken avdelning som helst (Agevall, 2005). Denna syn på ledarskapet tar relativt lite hänsyn till medarbetare och relationer och ledarskapet utövas på avstånd (Sveningsson & Alvesson, 2010; Nelander, 2016). Detta kan ställas i kontrast med Bringselius (2020) princip 6 “*helhetssyn*”, som också kan benämnas “medledarskap”. Enligt denna princip läggs stor vikt på att anamma ett helhetsperspektiv och att alla inom organisationen ska komma överens och samarbeta istället för att ledaren bestämmer. För att summera är vår analys att skillnader främst ligger i hierarkifrågor, från att chefen 2005/2006 beskrivs som mer “upphöjd” till att chef och medarbetare 2020 hamnat på en mer lika nivå. Ledarskapet som efterfrågas 2020 blir därför svårt att separera från temat medarbetarskap, vilket presenteras härnäst.

4.2.2 Medarbetarskap

I detta tema syns en markant skillnad över tid. Förmåga att skapa delaktighet och engagemang hos medarbetarna nämns i en viss utsträckning i platsannonser från 2005/2006 men förekommer i så gott som alla platsannonser från 2020. Även hur stort utrymme dessa omskrivningar får i annonserna har ökat över tid. Följande är exempel på hur medarbetarskapet kan uttryckas:

.../ och förmåga att skapa delaktighet och engagemang. (Enhetschef 2005/2006)

.../ samt har en innerlig vilja och passion för att leda och utveckla medarbetare. .../ och ett inspirerande bemötande som skapar delaktighet. (Rektor 2020)

Inom NPM förekommer inte medarbetarskap som begrepp i någon större utsträckning och när ledaren skapar engagemang handlar det mer om belöning av individuella prestationer och att motivera genom incitament (Ahlbäck Öberg & Bringselius, 2015; Nelander, 2016; Agevall, 2005). Detta står i skarp kontrast till vad Denti (2018) betonar är viktigt inom TSL, vilket är bland annat inre motivation och en kultur som underlättar innovation och tolererar misslyckanden.

Oaktat att medarbetarskapet inte har en tydlig plats inom NPM uttrycks det i flertalet annonser från 2005/2006 att chefen ska skapa engagemang och delaktighet, motivera och

inspirera. På motsatt vis kan annonser från 2020 innehålla skrivningar som är starkt förknippade med NPM, såsom detta exempel:

.../ tror vi på att nyckeln till framgångsrika verksamheter med hög måluppfyllelse är framgångsrika chefer. (Rektor 2020)

Dock är den generella trenden i dagens platsannonser ett större fokus på de beteenden och kompetenser som kan relateras till att chefen ska verka för ett gott medarbetarskap. Att coacha och stödja är en central arbetsuppgift, liksom att chefen ska ge medarbetarna möjlighet att växa och utvecklas. Som konstaterats relaterat till analysen av vår första frågeställning är Bringselius (2020) principer och medarbetarskap starkt relaterade till varandra. Sammanfattningsvis eftersöks kompetenser, egenskaper och beteenden relaterade till medarbetarskap i mycket högre utsträckning 2020.

4.2.3 Relationer

Inom temat som rör relationer finns en viss skillnad över tid i vad som eftersöks. Att chefen ska kunna samarbeta och samverka nämns i de flesta annonser för båda tidsperioderna men vi uppfattar en skillnad i vilka relationer som åsyftas. I dagens annonser nämns den interna relationen mellan chef och medarbetare i högre utsträckning, medan det i annonser från 2005/2006 skrivs mer om gränsöverskridande och externa relationer. Detta exemplifieras genom följande citat:

.../ bidrar till ett engagerat samspel mellan politik och förvaltning, och en samverkan över gränserna i den kommunala organisationen. (Ekonomichef 2005/2006)

Ditt ledarskap är tydligt och enkelt samt kännetecknas av öppenhet, tillit och struktur. (Ekonomichef 2020)

Citaten ovan illustrerar väl hur bilden ser ut för de två tidsperioderna. Andra egenskaper inom temat som skiljer sig åt över tid är "ödmjuk" och "trygg", vilka nästan uteslutande förekommer i platsannonser från 2020. Inom NPM har ledarskapet sagts utövas uppifrån och på avstånd och att det relativt lite hänsyn till medarbetare och relationer (Nelander, 2016; Sveningsson & Alvesson, 2010). Inom TSL är bilden en helt annan och goda relationer mellan framförallt chef och medarbetare beskrivs som fundamentalt (SOU 2018:47; Bringselius 2020). Sammanfattningsvis stämmer detta överens med de skillnader i hur ledarskapet beskrivs inom NPM respektive TSL.

4.2.4 Kommunikation

Vad gäller kommunikation har vi framförallt uppfattat en skillnad i riktningen på kommunikationen. I platsannonser från 2005/2006 efterfrågas egenskaper och beteenden som kan tolkas som att chefen är den som förväntas kommunicera, medan det i annonser från 2020 efterfrågas en person som är lyhörd och bra på att lyssna. Detta tolkar vi som att trenden har gått från envägs kommunikation till tvåvägs kommunikation, vilket illustreras i följande två citat:

Du är tydlig och rak i din kommunikation och /.../. (Rektor 2005/2006)

Vi söker dig som /.../ och som är bra på att lyssna in andra. (Enhetschef 2020)

Att trenden verkar ha gått från envägs kommunikation till tvåvägs kommunikation stämmer relativt väl överens med hur kommunikationen skrivs fram inom de olika ledningsfilosofierna. Inom NPM beskrivs ledarskapet som att chefen får stort utrymme att styra, är utåtriktad samt har en låg närvaro grad gentemot medarbetarna (Agevall, 2005; Christensen et al., 2004, Nelander, 2016). Bringselius princip 3 "*öppenhet och involvering*" tillsammans med Gordons (2017) komponent "*kommunikation, syfte och mål*" åsyftar en mycket annorlunda syn på kommunikation mellan chef och medarbetare, som i framförallt annonser från 2020 skrivs fram som att chefen ska vara lyhörd och kommunikativ. De skillnader vi kan utläsa i annonserna från de olika tidsperioderna går därmed i linje med övergången från NPM till TSL.

Summan av det vi beskrivit ovan kring vår andra frågeställning leder till att det sammanfattningsvis går att se en skillnad över tid avseende vad som efterfrågas hos en chef och denna skillnad stämmer till stor del överens med hur ledarskapet beskrivs inom den vid tiden rådande ledningsfilosofin. Vi kan därmed svara jakande på frågan huruvida det går att utröna skillnader i vad som eftersöks. I annonser från 2020 uttrycks dock, i enstaka fall, sådant som har starkare koppling till NPM och det finns även exempel på annonser från 2005/2006 som fokuserar på tillit. Liksom för frågeställning 1 är därmed resultatet inte helt utan motsägelser. Detta gäller framförallt temat medarbetarskap, vilket diskuteras vidare i nästa kapitel.

4.3 Jämförelse mellan yrkeskategorier

Nedan besvaras uppsatsens tredje och sista frågeställning: “Hur ser eventuella skillnader ut mellan de olika yrkeskategorierna ekonomichef, enhetschef och rektor över tid?”.

Hittills i presentationen av vårt resultat har vi behandlat de olika yrkeskategorierna för respektive tidsperiod enhetligt. För att besvara förestående frågeställning fokuseras nu på eventuella skillnader mellan yrkeskategorierna ekonomichef, enhetschef och rektor. I och med detta är vår förhoppning att analysen ska få mer djup och nyans. Vi presenterar återigen vår analys utifrån våra teman belyser de skillnader som är mest framträdande inom varje tema. Liksom i ovan del avseende vår andra frågeställning har vi valt att utesluta temat “strategiskt arbete”, då det temat uttrycks likadant även vid en analys av skillnader mellan yrkeskategorier.

4.3.1 Ledarskap

Något som utmärker sig inom temat ledarskap är att det bland ekonomichefer idag har börjat efterfrågas att de ska ha ett helhetsperspektiv. I en annons från 2020 uttrycks detta dessutom vid flera ställen i texten:

Du behöver ha förståelse för helheten /.../. Du har förmåga att utifrån helhetssyn kunna /.../.
(Ekonomichef 2020)

För rektor och enhetschef finns ingen stor skillnad i vilken utsträckning denna kompetens uttrycks över tid och till skillnad från dem följer situationen för ekonomichef utvecklingen från NPM till TSL, då trenden över tid är ökat fokus på helhetssyn. I övrigt inom detta tema har vi inte kunnat se några tydliga mönster av skillnader vid en jämförelse mellan de tre yrkeskategorierna.

4.3.2 Medarbetarskap

Inom temat medarbetarskap särskiljer sig återigen ekonomichef då platsannonser för den positionen i avsevärt lägre grad än för rektor och enhetschef fokuserar på medarbetarskap. Dock märks det för ekonomichef en ökning över tid, från att 2005/2006 nästintill inte alls belysa medarbetarskap till att i annonser från 2020 ge medarbetarskap ett visst utrymme. För rektor och enhetschef har detta tema tagit relativt lika mycket plats över tid. Redan i en annons från 2005/2006 kunde man läsa följande:

Du behöver förmåga att entusiasmera, engagera och skapa arbetsglädje hos personal.
(Rektor 2005/2006)

Citat i likhet med ovan finns i merparten av platsannonserna för rektor och enhetschef men bara i enstaka annonser för ekonomichef. Då medarbetarskap har en sådan tydlig förankring i TSL är vår analys att det är anmärkningsvärt att annonser för rektor och enhetschef uttryckte mycket av detta redan 2005/2006.

4.3.3 Relationer

Inom vissa teman blir det mer tydligt att de olika yrkeskategorierna omfattas av olika förutsättningar, till exempel att rektorer har fler grupper av intressenter att ta hänsyn till med avseende på relationer. Detta exemplifieras i nedan citat.

Du ska även ha god förmåga att skapa förtroende hos elever, vårdnadshavare, personal och andra aktörer. (Rektor 2020)

Rektorer har, till skillnad från ekonomichefer, fler aktörer att förhålla sig till då uppdraget riktar sig till medborgaren. Detsamma gäller till stor del även enhetschefer, som också arbetar direkt mot ett antal olika intressegrupper som de förväntas kunna samarbeta med. Arbetsbeskrivningar för ekonomichefer har större fokus på interna samarbeten då de inte har något direkt uppdrag gentemot medborgaren utan företrädesvis samverkar internt. Följande citat belyser detta och står i kontrast till det ovan:

Din roll är konsultativ och stödjande i förhållande till förvaltningar och bolag.
(Ekonomichef 2020)

Över tid har det dock även för ekonomichefer börjat efterfrågas sådant som rör relationer och de har börjat "närma sig" både rektor och enhetschef i den aspekten. I likhet med mönstret vi upptäckte inom temat ledarskap har det i annonser för ekonomichefer börjat efterfrågas beteenden, kompetenser och egenskaper som kan förknippas med TSL. Ekonomichef följer därmed över tid en övergång från NPM till TSL på ett sätt som inte är lika tydligt för enhetschef och rektor, när de analyseras var för sig.

4.3.4 Kommunikation

Inom temat kommunikation finns det en tydlig likhet avseende pedagogiska egenskaper hos ekonomichefer och rektorer. Sammanhangen är dock olika då det i ekonomichefernas fall

handlar om att kunna förklara och redovisa ekonomiska förhållanden medan pedagogik är fundamentet i verksamheten för rektorer.

Som person tror vi att du besitter förmågan att föra resonemang och förklara ekonomiska samband även för icke-ekonomer. (Ekonomichef 2005/2006)

Vi förutsätter att du genom utbildning och erfarenhet har förvärvat pedagogisk insikt. (Rektor 2020)

Detta står i kontrast till enhetschefer, för vilka “pedagogisk” eller liknande ord endast efterfrågas i en av annonserna.

I annonser från 2005/2006 gavs detta tema relativt lika stort, eller snarare litet, utrymme vid en jämförelse mellan de olika yrkeskategorierna. Över tid har emellertid annonser för rektor och enhetschef ökat dessa omskrivningar medan det för ekonomichef fortfarande nämns i begränsad utsträckning.

Sammanfattningsvis framträder en del skillnader mellan yrkeskategorierna som inte är märkbara i de två tidigare frågeställningarna, när vi analyserat platsannonserna unisont. Medan vi kan se en övergång till TSL för ekonomichef och rektorer är inte övergången lika tydlig för enhetschefer då vi upplever att det för den yrkeskategorin redan 2005/2006 efterfrågades egenskaper, kompetenser och beteenden som kan relateras till TSL.

4.4 Sammanfattning av resultat och analys

Kärnan i vår uppsats utgörs av att undersöka den eventuella övergången från NPM till TSL. På en övergripande nivå, när vi ser till samtliga teman som tagit form under våra analyser av annonserna, tycker vi oss kunna utläsa en övergång till TSL och att de därmed speglar detta skifte i styrnings- och ledningssätt. Det är emellertid inte lika givet att ledarskapet från 2005/2006 härrör från NPM som ledningsfilosofi, då vår reflektion är att ledarskapet, utifrån de insamlade platsannonserna, från den tiden inte har någon tydlig gemensam filosofi. Detta går i linje med hur vi har uppfattat ledarskapet inom NPM, att det är mer diffust och saknar tydliga modeller. Som Hood (1991) belyser genom sina doktriner kring NPM beskrivs ledarskapet som lånat från privat sektor. Det är emellertid svårt att utreda i detalj vad det avser. I annonserna från 2020 finns det en mer samlad bild av vilken ledningsfilosofi som eftersöks, där mycket går att härleda till det teoretiska ramverket inom TSL.

5. Diskussion och slutsatser

I detta kapitel behandlas inledningsvis våra tre frågeställningar i tur och ordning. Därefter för vi en diskussion relaterat till vår teori och i en vidare kontext. Slutligen ger vi förslag på vidare forskning på området.

5.1 TSL i dagens platsannonser

I platsannonser från 2020 har vi läst och analyserat beskrivningar som kan härledas till TSL i relativt omfattande utsträckning. Framförallt är det tydligt i tre teman; “relationer”, “medarbetarskap” och “kommunikation”. Många tankar har väckts i samband med vår analys och vid fördjupning i vårt teoretiska ramverk. Framförallt funderar vi över hur mycket vi kan ta “för sanning” respektive hur mycket som är godtyckligt i dessa annonser.

I cirka hälften av annonserna från 2020 finns en inledning som beskriver de olika kommunernas värdeord eller värdegrund. Vi upplever att annonsen därefter i stor utsträckning kretsar kring dessa värdeord och de återkommer inte sällan både en och två gånger. Många av värdeorden kan förknippas med TSL då de handlar om medarbetarskap och relationer. Exempel på värdeord från olika kommuners värdegrund kan vara “respekt”, “ansvar”, “samverkan”, “medkänsla”, “tillsammans” och “drivkraft”. Detta behöver inte nödvändigtvis betyda att kommunen söker en ledare som ska praktisera ett ledarskap inom ramen för TSL, vilket för oss in på det Bringselius (2020) nämner om att många verksamheter använder värdeord av sådant slag som etikett men att de inte praktiseras. I annonserna kan det tänkas att sådana ord används för att arbetsgivaren ska framstå som attraktiv men att de i realiteten inte har så stor tyngd. Kan det vara på så sätt att värdeord presenteras i annonser för att marknadsföra arbetsgivaren men att de i praktiken inte har någon större innebörd? Detta är av stor vikt för oss som personalvetare att ha i åtanke när vi ska utforma platsannonser.

I övrigt upplever vi att det stod relativt lite i annonserna om etik och att vara en etisk förebild. Detta är något som Bringselius (2020) lyfter i sin princip 9 “*etik och rättsliga principer*” och kan ses som en viktig del av TSL. Vi reagerade därför på att det inte lyftes mer i annonserna. I de annonser det faktiskt nämndes var det i termer av att chefen ska dela kommunens värderingar.

5.2 Skillnader över tid

Avseende vår andra frågeställning, som syftade till att undersöka tidsaspekten och den potentiella övergången från NPM till TSL, har vi kunnat utläsa en generell tendens som bekräftar att denna övergång faktiskt har ägt rum. I vart fall uttrycks det så i annonserna och utifrån våra fem teman. Vi är dock medvetna om att denna förändring, som ägt rum "på pappret", inte nödvändigtvis innebär att det faktiska ledarskapet inom kommunerna har förändrats i enlighet med övergången i annonserna.

Något vi tyckte var anmärkningsvärt när vi analyserade skillnaden över tid var förskjutningen av subjekt avseende ord som engagemang och motivation. Under 2005/2006 var det mer betoning på att chefen skulle vara engagerad och motiverad, medan det i annonserna från 2020 mer frekvent anges som riktat mot medarbetarna i termer av att öka medarbetarnas engagemang och motivation. Även begrepp såsom handlingsutrymme och delegering, som faktiskt uttrycks både inom NPM och TSL, följer detta mönster då det i annonser från 2005/2006 avser att chefen ska få handlingsutrymme och delegerat ansvar medan det i majoriteten av annonser för 2020 syftar på medarbetarnivå. Detta följer den generella tendensen vi uppfattat, att chefs betydelse blivit mindre central över tid samtidigt som medarbetarna synliggörs alltmer.

Emellertid finns det vissa undantag från denna trend. I flertalet annonser från 2005/2006, när NPM var den rådande ledningsfilosofin, beskrivs det att chefen ska skapa engagemang och delaktighet, motivera och inspirera. Då sådana beskrivningar snarare hör till TSL funderar vi på om detta är något som skrevs för att det ska se bra ut utan att det finns någon vidare tanke bakom eller om det snarare var så att det faktiskt fanns tendenser till TSL redan då.

5.3 Jämförelse mellan yrkeskategorier

I den tredje och sista frågeställningen har vi analyserat våra annonser utifrån de olika yrkeskategorierna och även tagit hänsyn till tidsaspekten. Vi kan se att det finns en skillnad där framförallt ekonomichef skiljer sig från de andra två yrkeskategorierna rektor och enhetschef på ett flertal områden, framförallt inom temana medarbetarskap och relationer.

En anledning till denna skillnad skulle kunna vara att ekonomichefer inte har något uppdrag direkt gentemot medborgaren och att deras arbete kretsar kring de hårda värden som ekonomi

anses innebära. Vidare kan det för ekonomichefer vara svårt att arbeta nära kärnverksamheten då deras uppdrag i många fall riktas mot flera verksamheter. Dessa skillnader innebär att vi inte kan generalisera våra slutsatser men samtidigt fann vi en del likheter som innebär att det kanske är möjligt att åtminstone för vissa yrkeskategorier, som omfattas av liknande förutsättningar, hävda att vår studie har viss bäring och därmed är av värde för personalvetenskap.

5.4 Diskussion kopplad till teori

Som vi beskrev i sammanfattningen av resultat- och analysdelen är tidigare forskning kring ledarskapet inom NPM respektive TSL inte särskilt enhetlig eller jämförbar. Avseende vårt teoretiska ramverk, som utgörs av Bringselius (2020) principer integrerat med Gordons (2017) komponenter, har vi i vår studie upplevt att det har gått att tillämpa denna för att jämföra texten i platsannonserna med vad teorin beskriver om TSL. Våra frågeställningar fokuserar förvisso i högre grad TSL än NPM men ett tydligare ramverk för ledarskapet inom NPM hade varit önskvärt och kunde ha underlättat våra jämförelser. Det ramverk som Hood (1991) utformade kring NPM, i form av sju doktriner, var det mest konkreta vi kunde hitta i tidigare forskning. Dessa doktriner berörde inte enbart ledarskap och var synnerligen generella i sin utformning, vilket gjorde dem svåra att applicera i vår analys. Övrig forskning vi kunde synliggöra på området upplevde vi som relativt ”spretig”.

Något som komplicerade vår teoriinsamling var att det är svårt att idag, när NPM blivit hårt kritiserat under ett antal år, hitta neutral och onyanserad forskning kring denna ledningsfilosofi. Som Bringselius (2020) nämner har TSL förvisso inte enbart fördelar men generellt framträder TSL i nuläget som mycket mer positivt i litteraturen. Detta kan tänkas bero på att TSL är en relativt ny ideologi som inte hunnit kritiseras på samma sätt som NPM, vilket går i linje med att delaktighet och medledarskap i dagens verksamhetsklimat ses som högst eftersträvarsvärt. Intressant i sammanhanget är att övergången till NPM på 1980-talet framställdes i mycket positiva ordalag, framförallt i “Förnyelseprogrammet” (1984/85:202), på ett liknande sätt som TSL idag beskrivs i bland annat Tillitsdelegationens rapporter. Detta belyser vikten av kritiskt tänkande och att vi som blivande personalvetare kan behöva ifrågasätta förändringar och trender.

Bringselius (2020) nämner att TSL behöver anpassas till den enskilda verksamheten för att kunna tillämpas. Liksom vi nämnt ovan kan denna ledningsfilosofi därför ses som mer kontextkänslig än NPM, som enligt Shanks et al. (2015) har tydligare ramar där chefen ska besitta vissa kompetenser, egenskaper och beteenden. Därför kan TSL tänkas vara lättare att tillämpa i olika typer av verksamheter. Detta skulle kunna ha varit en bidragande orsak till att ledningsfilosofin fått så stor genomslagskraft, framförallt inom offentlig sektor som omfattas av många olika typer av verksamheter.

Denna uppsats syftade till att undersöka en eventuell övergång från NPM till TSL i platsannonser för chefer. Vi anser att vi fått svar på våra frågeställningar och att vi med hjälp av vårt teoretiska ramverk i form av två forskares principer och komponenter för tillit har kunnat tyda en sådan övergång. Som vi diskuterat ovan är vi emellertid medvetna om att arbetsgivare potentiellt överdriver betoningen på tillit och andra begrepp härrörande till TSL i platsannonser för att det anses positivt att signalera och något som ligger i tiden. Därav kan vi ifrågasätta hur stor anknytning vår analys har i det faktiska ledarskap som utövas inom Sveriges kommuner, vilket förvisso faller utanför studiens syfte men som är intressant att fundera över i sammanhanget.

5.5 Förslag till vidare forskning

För att få en mer nyanserad bild av TSL kan det vara av värde att undersöka även verksamheter på regional och statlig nivå, till skillnad från enbart kommunal nivå som har behandlats i denna uppsats. Det skulle också vara intressant att undersöka huruvida den privata sektorn anammat TSL då det historiskt har varit privata verksamheter som agerat förebild för den offentliga sektorn när det kommer till ledarskapsfilosofier. En sådan undersökning skulle kunna vara värdefull framförallt ur ett strategiskt perspektiv då offentlig sektor ofta måste ställa om och ändra sin verksamhet i enlighet med politiska beslut.

Vidare har vi diskuterat hur en annan typ av studie skulle kunna vara av värde eller komplettera vår studie. Under arbetet med vår uppsats har vi reflekterat över vad som egentligen ligger bakom vad som skrivs i platsannonser och hur genomtänkta dessa faktiskt är. Därför anser vi att det hade varit intressant att genomföra en studie som grundas på intervjuer med rekryterare, för att undersöka arbetet som ligger till grund för vad som faktiskt uttrycks i platsannonser.

Referenslista

- Agevall, L. (2005). *Välfärdens organisering och demokratin - en analys av New Public Management*. Växjö: Växjö University Press
- Ahlbäck Öberg, S. & Bringselius, L. (2015). Professionalism and organizational performance in the wake of new managerialism. *European Political Science Review: EPSR*, 7(4), 499-523.
- Blennerger, E. (2017). Tillitens innebörd och värde. I P. Örn (Red), *Leda med tillit*. (s. 20-31). Stockholm: Författarna och Idealistas Förlag.
- Bringselius, L. (2020). *“Tillit: En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor”* (andra upplagan). Helsingborg: Komlitt.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A., (2011) *“Samhällsvetenskapliga metoder”*. Malmö: Liber.
- Christensen, T., Lægred P., Roness P. G. & Røvik, K. A. (2004). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber.
- Day, D., DeRue, D., & Myers, C. (2014). Leadership Development. In *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (p. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, Chapter 040). Oxford: Oxford University Press.
- Den Hartog, D.N., Caley, A. & Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: an analysis of leadership advertisements. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 58-75.
- Denti, L. (2018). Trust and innovation. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 95(3), 321-32.
- Engelbrecht, A. S., Heine G. & Mahembe, B. (2014). The Influence of Ethical Leadership on Trust and Work Engagement: An Exploratory Study. *South African Journal of Industrial Psychology* (40)1, Web.
- Fudge, C. & Gustafsson, L. (1989). Administrative Reform and Public Management in Sweden and the United Kingdom. *Public Money & Management* 9(2). 29-34.
- Gordon, G. (2017). *Leadership through Trust* (1st ed. 2017 ed.). Cham: Springer International Publishing AG.
- Gordon, G. & Gilley, J. (2012). A trust-leadership model. *Performance Improvement*, 51(7), 28-35.
- Hood, C. (1991), A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
- Johansson, S. (2012) Who runs the mill? The distribution of power in Swedish social service agencies. *European Journal of Social Work*, 15(5), 679-695.
- Kommittédirektiv. (Dir 2016:51). Tillit i styrningen. Hämtad från <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2016/06/dir.-201651/>
- Lindelöw, M. (2016). *“Kompetensbaserad personalstrategi: Hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden”* (andra utgåvan). Stockholm: Natur & Kultur.

Nationalencyklopedin, New Public Management

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/new-public-management>

hämtad: 20-04-03

Nelander, L., & Arena idé. (2016). *När kommunen blev en marknad: Trettio år med New Public Management i Uppsala kommun*. Uppsala: Arena idé och Lars Nelander.

Regeringens skrivelse 1984/85:202 om den offentliga sektorns förnyelse. *Riksdagen 1984/85*, I saml nr 202.

Shanks, E., Lundström T. & Wiklund, S. (2015). Middle Managers in Social Work: Professional Identity and Management in a Marketised Welfare State. *The British Journal of Social Work*, 45(6) 1871–1887.

SOU 2018:38. “Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn”. Forskningsantologi av Tillitsdelegationen. Stockholm: Elanders Sverige AB.

SOU 2018:47 “Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn”. Huvudberäkning av Tillitsdelegationen. Stockholm: Elanders Sverige AB.

SOU 2019:43 “Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten” Betänkande av tillitsdelegationen. Stockholm: Elanders Sverige AB.

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Malmö: Liber.

Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap: Så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Stockholm: Liber.

Verbeeten, F., & Speklé, R. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 953-978.