



KANDIDATUPPSATS

Sammanfattning

Svensk äldreomsorg tycks stå inför problem då den svenska befolkningen blir äldre och fler behöver äldreomsorg, samt ser man en minskning av antalet chefer och att det har blivit en oattraktiv arbetsplats. Tidigare forskning visar att tillit till chefen har positiva effekter i organisationen och personalens välbefinnande. Författarna vill undersöka huruvida det förekommer likheter och skillnader i hur personal och chefer tänker kring begreppet ”*tillit till chefen*”. Författarna har inte funnit några studier gällande angående tillit till chef utförda i svensk äldreomsorg. Studien är av kvalitativ metod i kombination med en hermeneutisk tolkning. Resultaten visar att både personal och chefer anser att lyhördhet samt chefens tillgänglighet är viktiga faktorer för tillit till chefer. Samtliga chefer anser att tillit byggs upp tillsammans av alla parter på arbetsplatsen. Vissa ur personalen anser att det är av stor vikt att chefen arbetat som vårdare inom äldreomsorgen för att kunna förstå den problematik som finns i arbetet. Personalen tycker tillit till chefen är en tidskrävande process. Författarna har dragit slutsatsen att detta forskningsområde innebär viss tvetydighet då tillit som begrepp är en social konstruktion och har olika innebörd för olika personer.

Nyckelord: Äldreomsorgen, tillit, chefer, personal, kvalitativ studie.

Abstract

The Swedish system of geriatric care is facing problems, the population lives longer which mean that larger numbers of people needs care. The problems are too be found in a decrease in numbers of managers and that geriatric is viewed as an unattractive job. Previous researches show that trust in managers has a positive impact in organizational and staff wellbeing regarding different work assignment. This study examines whether there are similarities and differences in how staff and managers think about the concept of trust in managers. The authors found no previous studies regarding trust in managers in the field of Swedish geriatric care. The study is qualitative in combination with hermeneutic interpretation. Results show that both staff and managers believe that responsiveness and availability are important elements for trust in management.

Managers believe that trust is built on all parties showing trust in each other and that this is prone to be affected during changes in the organization. Some of the staff had the opinion that it is vital that the managers had worked as a caretaker, in order to fully understand the problems that can occur in this line of work. The interviewed staff also believes that creating trust is a time consuming process.

The authors concluded that this area of research involves some ambiguity; trust is a concept, is a social construction and has different meaning depending the circumstances.

Keywords: geriatric, trust, managers, staff, qualitative study.

Förord

Vi vill börja med att tacka alla som tagit sig tid för att ställa upp för intervjuer som möjliggjorde vårt examensarbete. Stort tack till vår handledare Carina Staland- Nyman för din hjälp och uppmuntran.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
2. Tidigare forskning	3
3. Teoretisk referensram	5
3.1 Tillit som social konstruktion	5
3.2 Tillitens betydelse	5
3.3 Begreppet tillit ur tre olika stadier	6
3.4 Hur tillit används i forskning	6
4. Metod	8
4.1 Kvalitativ metod	8
4.2 Vetenskapligt förhållningssätt	8
4.3 Validitet och reliabilitet	9
4.4 Urval	9
4.5 Forskningsetik	10
4.6 Genomförande/datainsamling	11
4.7 Metoddiskussion	11
5. Resultat	13
5.1 Tillit till chef byggs av bägge parter	13
5.2 Tillgänglighetens betydelse	14
5.3 Lyhördhet och att säga saker i förtroende	15
5.4 Kunskap och erfarenhet	15
5.5 Tredje part	16
5.6 Tillit tar tid	17
5.7 Tilliten vacklar under förändringar	18
6. Analys	19
6.1 Tillit är en tidskrävande process	19
6.2 Lyhördhet från bägge parter	19
6.3 Chefen skall vara synlig	20
6.4 Kontext och erfarenhet	21
6.5 Tillit vacklar vid förändringar	22
7. Diskussion	23
7.1 Slutsatser	25
7.2 Förslag på vidare forskning	25
8. Referenser	26
8.1 Tryckta källor	26
8.2 Elektroniska källor	27

Bilaga 1

Bilaga 2

Bilaga 3

Bilaga 4

1. Inledning

I det svenska samhället sker en demografisk förändring då befolkningen i allmänhet lever längre än tidigare (www.kommunal.se). Trots att antalet vårdtagare ökar och kommer att öka ännu mer i framtiden, tycks antalet chefer som arbetar inom verksamheten istället minska. I en artikel av Karin Josefsson och Margareta Hansson (2011) läggs det fram belägg för att antalet chefer har minskat radikalt. År 1995 fanns det ca 8000 chefer inom den svenska äldrevården, år 2001 hade denna siffra sjunkit till 6700.

I en växande verksamhet i kombination med minskande antal chefer, blir konsekvensen att en chef får ansvar över en större personalstyrka än tidigare. Samtidigt med detta ökar antalet vårdtagare vilka behöver flytta till äldreboenden. Chefens ökade arbetsbelastning reducerar tiden denne har för att träffa personalen, vilket eventuellt kan påverka personalens tillit till chefen (Josefsson & Hansson, 2011).

För en organisation kan det reducera omkostnader om det finns tillit från personalen till chefen. Personal som inte känner tillit till chefen kan visa sitt missnöje genom att utföra ett sämre arbete vilket kan påverka organisationen negativt (Jacobsen och Thorsvik 2002). En annan forskare är Lencioni (2002) som menar att tillit till chefen är en fråga för chefen då det denne gör och säger kan komma att påverka tilliten hos personalen på arbetsplatsen och i arbetsgruppen. Författarna tolkar detta som att ha tillit till sin chef är viktigt för relationen. Aronsson et al. (2012) framhäver att flera longitudinella¹ studier visats att inte bara personalens arbetsprestation, utan även organisationens resultat kan påverkas av chefledarskapet och även personalens sjukfrånvaro, stress och välbefinnande.

I en artikel från Kommunal (www.kommunal.se) läggs det fram belägg för att äldreomsorgen i sig har en åldrande personalstyrka samtidigt som det finns en problematik att få personer att vilja arbeta inom denna verksamhet. Verksamheten tycks med denna bakgrundsbeskrivning stå inför stora framtida problem.

Att arbeta inom äldrevården innebär automatiskt en form av emotionellt arbete då det sker i en miljö som innebär att hjälpa människor. Verksamheten måste kunna leverera en bra service där de anställda tillgodoser vårdbrukarnas behov och får dem att trivas, för att upprätthålla ett gott rykte och göra vårdbrukarna nöjda. Detta ställer krav på både personal och chefer då deras samarbete har betydelse för att de boende vårdtagarna ska kunna få ett trivsamt liv. Om inte de anställda trivs på sin arbetsplats, trivs förmodligen inte heller vårdtagarna, därför är det viktigt att chefen och personalen har ett gott samarbete. För att kunna skapa ett bra samarbete krävs det att det existerar tillit mellan personalen och chefen.

Med tanke på den problematiska situationen som den svenska äldrevården tycks stå inför i kombination med de positiva aspekter som tillit till chef kan medföra både för organisationen och personalen, skapades ett intresse för att undersöka faktorer som påverkar tillit till chefen inom äldreomsorgen. Författarna har inte funnit någon tidigare forskning gällande tillit till chefen inom svensk äldreomsorg.

¹ Studier som förs över tiden

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med undersökningen är att få en ökad förståelse för de faktorer som personalen anser vara viktiga för att känna tillit till chefen, vidare undersöks vilka faktorer som chefen tror ligger till grund för att personalen ska känna denna tillit. Författarna kommer utgå från följande frågeställningar.

- Vilka faktorer uppfattar personalen som viktiga för att känna tillit till chefen?
- Vilka faktorer tror chefer påverkar tillit från personalen?

Denna studie ämnar endast undersöka faktorer som påverkar tillit till chef inom kommunalt bedriven äldreomsorg.

2. Tidigare forskning

I följande kapitel presenteras ett antal artiklar som är relevanta för hur tidigare forskning har förklarat faktorer som påverkar tillit från personal gentemot chefen. Gällande uppsatsens andra frågeställning har författarna inte funnit någon relevant forskning.

Gordon och Gilleys (2012) artikel ”*A trust-leadership model*” handlar om en textilfabrik i Mexiko som satsade mycket på att få med sig sina medarbetare i hur företaget sköttes. Det betonades att chefen och ledningen var tvungna att vara ärliga i sina handlingar och ord mot personalen för att tilliten till chefen skulle bli stark.

Gordon och Gilley nämner att personalen i fabriken uppskattade när cheferna gick runt på fabriken och pratade med dem, att chefen gick runt och visade sig fysiskt och visade sig tillgänglig för personalen så att de kunde ställa frågor. De gånger rundvandringen uteblev undrade personalen varför, och om någonting hade hänt i verksamheten.

Vidare menar Gordon och Gilley att sju faktorer är viktiga för att chefen skall kunna skapa tillit från personalen, dessa är:

1. *Avsaknad av rädsla* skapar en positiv atmosfär där personal och chefer kommunicerar och det finns utrymme för att göra fel.
2. *Kommunikation* där chefen kommunicerar med och lyssnar på personalen, det finns utrymme för tvåvägskommunikation.
3. *Interaktion* där chefen pratar med personalen och lär känna dem.
4. *Acceptans* från ledarens sida när det gäller personalens åsikter och förslag på lösningar. Ledaren skall inte ha förutbestämda åsikter.
5. *Personligt engagemang* i personalens liv och att personalens behandlas som människor.
6. *Tillit mellan personal och chef*. Sanning, ömsesidig respekt och förtroende. Nödvändig information förmedlas mellan parter, för att på detta sätt visa att det inte finns några dolda agendor.
7. *Ärlighet* innebär att chefen inte döljer något, även om det skulle vara något de skulle vilja undvika att avslöja.

Gordon och Gilley menar att genom en stark tillit mellan chef och personal gynnas företaget. De ser heller inga problem för att denna modell inte skulle kunna fungera i västvärlden. Författarna anser att artikeln, med tydlighet, visar vad chefen kan göra för att vinna tillit från personalen. Då även artikelförfattarna tycker att faktorerna är tillämpliga i västvärlden, anser författarna av uppsatsen, att de identifierade faktorerna kan vara användbara i denna undersökning, gällande tillit till chef i äldrevården.

Judy Pate, Phillip Beaumont och Sandra Stewart (2006) beskriver i artikeln ”*Trust in senior management in the public sector*” att även om två organisationer i offentlig sektor är helt olika varandra i sin kontext och verksamhet, påverkas tillit till chefen på samma sätt. Anledningen är att chefernas beteenden i de olika organisationerna var likartade.

Dessa forskare beskriver även att personalen i de båda organisationerna upplever att även om deras chefer gav ut information till dem, kände de ändå ingen tillit. Det berodde på att personalen inte upplevde att de hade möjlighet att prata med sina chefer personligen. Kommunikationen fungerade neråt men fungerade inte uppåt. Det är av stor vikt att kommunikationen fungerar åt bägge hållen för att skapa tillit.

Nicole Gillespie och Leon Mann (2004) tar i sin artikel ”*Transformational leadership and shared values: the buildingblock of trust*” fram ett antal faktorer som de upptäckte var viktiga för tillit. I artikeln framför de att tillit är ett fenomen som inte kan ignoreras på en arbetsplats. Om alla på en arbetsplats skall kunna utföra sina arbetsuppgifter byta information och samarbeta, på ett tillfredställande sätt måste tilliten finnas där. I sin artikel framför de, att gemensam kollektiv identitet och värderingar kan vara viktigt för tillit. Liknande värderingar möjliggör enligt Gillespie och Mann, att personalen kan förutse hur chefen kommer att agera och känna trygghet i att chefen med stor sannolikhet inte kommer gå emot de gemensamma värderingarna.

Jacobsen och Thorsvik (2002) är två andra forskare som även de lyfter fram belegg för hur tillit kan användas inom organisationen.

”... förtroende för en person är en förväntan om att den personen ska handla enligt de normer som normalt är accepterade i den sociala grupp som vederbörande är medlem av...”
(Jacobsen & Thorsvik, 2002:182)

Styrmedel av olika slag riktade mot anställda och andra aktörer såsom underleverantörer, kan kosta mycket pengar för en organisation. Att de olika parterna visar varandra förtroende kan minska på de administrativa kostnaderna som annars skulle uppstå för att kunna kontrollera att den andra parten gör sin del (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

God tillit inom en organisation kan leda till en ökad flexibilitet mellan olika arbeten och en ökad problemlösningsförmåga, samt att organisationen lättare kan förnya sig. Organisationen kan därför använda sina resurser mer effektivt om där finns tillit mellan chefen och medarbetare. En ledning eller chef som börjar använda sig av olika styrmedel visar för medarbetarna att det saknas förtroende för dem, medarbetarna kommer i gengäld att besvara det minskade förtroendet med en försämrad arbetsinsats (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Som ovan beskrivits, finns det tillgång till tidigare forskning om tillit till chefen. Den tidigare forskning, som författarna använt sig av har identifierat faktorer som påverkar tillit till chef. Dock tycks det inte finnas tidigare forskning utförd i samma kontextuella miljö som denna undersökning. Med tanke på den framtida problematik som svensk äldrevård tycks stå inför, är denna studie relevant då det inte tycks finnas liknade studier om tillit till chef utförd i svensk äldrevård.

3. Teoretisk referensram

3.1 Tillit som social konstruktion

Enligt Werbel och Henriques (2009) är begreppet tillit är en social konstruktion. Abercrombie (2006) menar att begreppet får sin betydelse ur ett socialt sammanhang. Tillit kan då ses som en social konstruktion som är beroende av vilken kontextuell miljö som begreppet tillhör och vilken relation parterna har. Tillit till sin fru får därför en annan innebörd än den tilliten vi har till en chef. Människor tenderar att uppfatta sociala konstruktioner på ett liknande sätt om de kommer från en liknande kontextuell bakgrund.

3.2 Tillitens betydelse

Enligt Robbins, Judge och Campbell (2010) är bristen på tillit idag ett ökande problem för ledare i dagens organisationer. De definierar tillit som;

”...trust is a positive expectation that another will not- through words, action or decisions- act opportunistically”

(Robbins, Judge & Campbell, 2010:349)

Robbins et al. (2010) förklarar följande begrepp i sin definition som viktiga för vad tillit är:

Positiv förväntan innebär, att det behövs en kännedom och kunskap, om den andra parten. Tillit finns sällan i början av en relation med någon annan, men gradvis lär parterna känna varandra. Tilltron till den egna förmågan, att skapa en positiv förväntan stärks, om relationen med den andra parten utvecklas positivt.

Opportunism innebär i förhållande till tillit att det finns en inneboende risk i varje relation, att bli utnyttjad av en annan part. Att visa tillit för den andra parten är att utlämna sig själv, eller att lita på dennes löften gentemot oss. Det finns alltid en risk att den andra parten kommer att utnyttja oss, men vi förväntar oss att den andra parten inte kommer utnyttja oss. Det är en risk vi är villiga att ta, och måste ta för att det ska finnas en tillit mellan parter.

Kompetens handlar om huruvida den andre parten har kunskap i ämnet denne talar om. Anser vi att personen i fråga har legitim kunskap inom ämnet litar vi på vad denne säger.

Konsekvent handlande avser chefens förmåga att hantera uppkomna situationer med ett gott omdöme på ett förutsägbart sätt. Motsägelser mellan en chefs handlingar och ord uppmärksammas snabbt av personalen.

Lojalitet handlar om att stå upp för den andre parten och detta i sin tur förutsätter att du kan lita på den andre parten och att denne inte handlar opportunistiskt.

Öppenhet handlar i detta avseende om huruvida du kan lita på att den andre parten ger dig hela sanningen eller inte.

Hederlighet kan härledas till betydelsen av ärlighet och hur sanningsenlig någon är. Ärlighet och sanningsenlighet har bedömts vara det viktigaste i bedömningen för hur pålitlig en person eller ledare är.

3.3 Begreppet tillit ur tre olika stadier

Robbins et al. (2010) beskriver tillit som en slags mognande relation mellan parterna och att det finns tre olika stadier som dessa parter kan befinna sig inom.

Avvärijandebaserad tillit innebär att tilliten baseras på den formella relationen mellan chef och medarbetare. Den formella relationen är baserad på chefens rätt att bestraffa sin underlydande om den underlydande bryter mot reglerna. Den underordnade är tvungen att lita på att chefens beslut och att denne inte bryter eller utnyttjar den formella tilliten den anställde har till chefen. Då relationen är byggd på formell tillit krävs det mindre för att bryta tilliten än vad det gör i andra sorters tillit. Formella relationen mellan chef och personal bygger på att chefen har makt genom sin yrkesroll.

Kunskapsbaserad tillit baseras främst på kunskap om den andra parten. Det kräver att vi förstår den andra parten tillräckligt för att kunna förutse dennes beteende. Förutsägbarhet förstärker tilliten mellan parter, det gäller även om den andra parten är förutsägbart opålitlig. Den kunskapsbaserade tilliten kräver att information utbyts mellan de olika parterna så att förhållandet dem emellan förstärks och tilliten därmed ökar. De flesta relationer i en organisation mellan chef och anställd är kunskapsbaserad, då båda parter oftast har tillräckligt med kunskap om varandra, för att veta vad de kan förvänta sig av varandra. Då parterna har kunskap om varandra och förstår varandras beteende, kan tilliten till och med svikas av den ena parten då, den svikande partens beteende är förutsägbart och därmed kan tilliten parterna emellan bibehållas.

Identifikationsbaserad tillit ses som tillitens högsta nivå. I detta stadium finns det en emotionell koppling mellan bägge parter, denna koppling medger att parterna kan ersätta varandra och ta varandras platser. Det finns ett minimum av kontroll då parterna vet exakt vad den andra parten vill och hur det skall göras. Identifikationsbaserad tillit har blivit mindre vanlig då företag allt oftare inte har långtidsanställda.

3.4 Hur tillit används i forskning

Sally Atkinson och David Butcher (2003) framhäver i sin artikel "*Trust in managerial relationships*" kritik mot tidigare forskning kring begreppet tillit. De menar att det finns en skillnad i hur ordet tillit används, vissa forskare använder ordet tillit som ett teoretiskt begrepp och andra forskare använder ordet i en annan betydelse i praktisk forskning. Ordet tillit får därmed en homonym innebörd.

Dessa författare påpekar att det finns en kunskapslucka mellan teori och praktik när det gäller att definiera vad tillit är. De menar att det är viktigt att se till kontexten för hur tillit skall förstås.

Enligt dem finns tre problemområden relaterat till tillit. De lyfter fram kritik mot att tidigare forskning inte understryker de kontextuella förhållanden som råder under genomförda undersökningar. Vidare menar de att tillit kan ta sig olika former beroende på vilka personer som är inblandade i relationen och vilken slags relation individerna har till varandra i sammanhanget. Det tredje problemet är huruvida tredje part influerar och påverkar tilliten i relationen mellan ledning och medarbetare.

I sin kritik framför de också att tillit är beroende av respektive parts position, vilket innebär att ledningen har ett ovanifrånperspektiv på vad tillit är och en underordnad har ett underifrånperspektiv. De olika parternas position inom relationen kan ge upphov till att de har olika synsätt på vad tillit innebär och hur den skapas.

Forskarens egen tolkning av respondentens information kan leda till alltför snabba slutsatser.

”... “the cognitive miser” model in which “the capacity-limited thinker searches for rapid, adequate solutions, rather than slower, accurate solutions”

(Atkinson & Butcher, 2003:288)

Slutligen menar Atkinson och Butcher (2003) att det finns skillnader mellan interpersonell och impersonell tillit. Interpersonell tillit innebär att det finns en relation personerna emellan och att tilliten skapas genom interaktion. Impersonell tillit kan istället tilldelas till en roll, rykte eller ett system.

4. Metod

I denna uppsats kommer begreppen tillit och förtroende att behandlas som synonymer till varandra. Ordet tillit är det som huvudsakligen kommer att brukas i uppsatsen.

4.1 Kvalitativ metod

Denna uppsats är av kvalitativ art där intervjuer har använts för att samla in data till undersökningen.

Två olika metoder inom den kvalitativa forskningen är kända: den ena är induktion och den andra är deduktion. I denna uppsats används induktiv metod. Valet grundas i att Backman (2008) förklarar att en induktiv metod bedrivs ute i individens verklighet, för författarna betyder det att undersökningen sker i den miljömässiga kontext där ämnet tillit avses undersökas i, där författarna interagerar med intervju personerna (Backman, 2008).

Hartman (2007) förklarar att en induktiv analys inom hermeneutiken kan göras på två olika sätt. Första sättet kallas för analytisk induktion, den andra för interaktiv induktion. Författarna kommer att använda analytisk induktion. Empirisk data samlas in före teoriskapande, på detta sätt försöker forskaren undvika att påverka personer som observeras eller intervjuas. När empirisk data är insamlad, påbörjas analys av relevant information för frågeställningen.

Forskningsprocessen för induktiv analys delas upp i tre faser; *planeringsfasen*, *insamlingsfasen* och sist *analysfasen*. Varje fas består av olika moment som bearbetas efter hand som undersökningen fortskrider.

Planeringsfasen innehåller två moment, formulering av den fråga som undersökningen ska besvara samt utformning av undersökningen. I denna fas väljs även urvalet ut.

Insamlingsfasen innebär att forskaren börjar samla in data. Denna kräver en viss skicklighet av forskaren då det sällan finns några begränsningar för data. Forskaren måste hitta och välja ut det som är viktigt och intressant.

Analysfasen är då forskaren analyserar de insamlade data för att kunna utforma en teori (Hartman, 2007).

4.2 Vetenskapligt förhållningsätt

Då en undersökning syftar till att uppnå förståelse kring ett fenomen är hermeneutiken en lämplig utgångspunkt. *Den tolkande hermeneutiken* innebär att forskaren behöver tolka det respondenten säger och gör för att kunna förstå företeelsen ur deras perspektiv (Boolsen, 2009). Ett huvudtema för hermeneutiken är att en del endast går att förstå om den sätts i samband med sin helhet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Forskarens egen förförståelse gällande ämnet kan komma att påverka analysen av resultaten. Tolkningsprocessen går ut på att forskaren gör sin egen tolkning och därefter sätter denna tolkning i samband med fenomenets kontext. På detta sätt får forskaren ett nytt synsätt och fördjupad förståelse för det fenomen som skall undersökas (Alvesson & Sköldberg, 2008).

I en undersökning kommer forskaren att ställas inför begreppet *dubbel hermeneutik*. Begreppet innebär att forskaren kommer att tolka respondentens tolkning. Forskaren gör sin tolkning ur ett vetenskapligt perspektiv. För att tolkningen skall bli så rättvis som möjligt ska forskaren, utan förutfattade meningar, försöka sätta sig in i den kontext som respondenten befinner sig i (Boolsen, 2009).

Forskaren behöver vara medveten om att den egna förkunskapen, och att personliga och sociala bakgrunden aldrig helt kan undvikas i tolkningssituationen. Forskaren bör därför reflektera över sig själv och sina förutsättningar i tolkningsprocessen, vilket kallas *hermeneutisk självreflektion* (Gripsrud, 2002).

Denna uppsats har en hermeneutisk ansats. Analysen av data bygger på en tolkning gjord av författarna. Respondenternas förståelse av tillit till chefen utgör underlaget.

4.3 Validitet och reliabilitet

Validitet anger om frågorna återspeglar undersökningens uttalade syfte. Forskaren bör ställa sig den grundläggande frågan utifall data är av rätt typ för att undersöka ämnet och om data har uppmätts på ett korrekt sätt (Denscombe, 2009). Validitet handlar om undersökningen undersöker det som skall undersökas (Denscombe, 2009; Hartman 2007). Hög validitet i undersökningen kan nås om frågorna i intervjuguiden återspeglar och besvarar syftet för undersökningen.

Reliabiliteten handlar om undersökningens tillförlitlighet-pålitlighet. Vid hög tillförlitlighet är undersökningen oberoende av vem forskaren är och undersökningen skulle då få samma resultat om den utfördes igen oberoende av om en annan forskare utför undersökningen. En forskare som vill återskapa undersökningen skall därför kunna se och förstå de procedurer och beslut som gjordes i den ursprungliga undersökningen (Denscombe, 2009; Hartman, 2007). Denna undersökning är av kvalitativ art vilket innebär att reliabiliteten är låg. Skulle undersökningen genomföras ytterligare en gång kan det av den anledningen inte garanteras att resultatet blir detsamma igen.

Hartman (2007) menar att författarnas egna förståelse gällande tillit kan innebära att dessa uppfattar utformningen av frågorna i intervjuguiderna som enkla, då de är införstådda med vad och vilka faktorer som definierar samt påverkar tillit till chef. Förförståelsen kan även innebära att författarna tolkar respondenternas svar efter egna erfarenheter.

4.4 Urval

Denscombe (2009) förklarar att en forskare inte har möjlighet att samla in data från alla personer som kan tänkas ingå i en särskild undersökningskategori. Han menar att forskaren kan begränsa sitt urval genom två olika urvalstekniker, dessa är sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Ett sannolikhetsurval innebär att individerna har blivit utvalda speciellt av forskaren i undersökningen för att de utgör ett representativt genomsnitt för hela populationen. Resultaten från den data som samlats in, bör kunna generaliseras till den totala populationen. Ett icke – sannolikhetsurval, fungerar tvärtom och baseras inte på att

personerna i undersökningen ska kunna representera hela totalpopulationen (Denscombe, 2009). Denna undersökning baseras på ett icke-sannolikhetsurval. Med tanke på författarnas resursbegränsningar i form av tid och pengar, begränsades urvalet till Halmstad och Falkenberg. Detta kan ses som en variant av bekvämlighetsurval (Denscombe, 2009). Bekvämlighetsurval innebär att urvalen baseras på forskarens bekvämlighet, med andra ord handplockas de respondenter som finns tillgängliga för forskaren. Fördelen med urvalsmetoden är att den är bekväm och tar hänsyn till de resursbegränsningar en forskare kan ha i form av bland annat tid och resekostnader. Nackdelen med denna urvalsmetod är att forskaren måste vara uppmärksam på att resultaten från intervjuerna riskerar att vara icke representativa för populationen (Denscombe, 2009; Hartman, 2007). Respondenterna i denna undersökning är representativa för avsedd undersökning, då de arbetar inom svensk äldreomsorg.

4.5 Forskningsetik

Vetenskapsrådet har satt fyra etiska krav som en forskare inom humanistisk-samhällsvetenskaplig området behöver ta hänsyn till. Dessa är:

Informationskravet som innebär att forskaren skall informera berörda parter om den aktuella forskningsuppgiftens syfte. Det skall framgå att deltagandet bygger på frivillighet och att de när som helst har rätt att avbryta sin medverkan. Deltagaren skall få tillgång till all den information som kan påverka deras villighet att delta i undersökningen.

Samtyckeskravet som innebär att forskaren skall ha ett samtycke med uppgiftslämnaren och undersökningsdeltagare. Den som medverkar har rätt att själva välja hur länge och på vilka villkor de skall delta. Det får inte heller förekomma några negativa konsekvenser för den som väljer att avbryta eller om respondenten inte vill svara på vissa frågor. Är respondenten under 15 år krävs samtycke från dennes föräldrar eller vårdnadshavare.

Konfidentialitetskravet som innebär att uppgifter om personer som valt att vara med i undersökningen skall behandlas med största möjliga konfidentialitet. Personuppgifter och dylikt skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga ej kan ta del av den. De individer som väljer att delta i ett forskningsprojekt som omfattas av användning av etiskt känslig information om enskilda identifierbara personer bör underteckna en förbindelse om tystnadsplikt beträffande sådana uppgifter.

Nyttjandekravet betyder att forskaren bara använder det insamlade materialet till forskningens ändamål och inte lånas ut till kommersiellt bruk eller icke forskningsenliga ändamål (<http://codex.vr.se>). Författarna informerade samtliga respondenter att all information som samlas in, bara kommer att användas till syftet med undersökningen och att respondenternas svar inte kommer att behandlas av någon annan än författarna. Dessa frågade även om alla respondenter hade tagit del av det missivbrev (bilaga 1) som skickades ut och var införstådda med syftet i uppsatsen, innan intervjuerna började. Innan intervjuerna startade fick respondenterna skriva under en samtyckesblankett (bilaga 2), där syftet till uppsatsen framgick samt vad insamlad data skulle användas till.

4.6 Genomförande/datainsamling

Urvalet gjordes huvudsakligen i Halmstad kommun då dessa äldreboenden låg närmast geografiskt. Den geografiska närheten till äldreboendena gjorde att författarnas sparade tid och resekostnader. Samtliga Halmstad kommuns tolv kommunalt drivna äldreboenden kontaktades via telefon. Därefter kontaktades även ett äldreboende beläget i Falkenberg för att utöka antalet respondenter och få mer data till undersökningen. Författarna fick ett visst bortfall. Av de tolv kontaktade äldreboenden i Halmstad kommun ville sex av dessa inte medverka i en undersökning och i tre av fallen var boendets chef svår att komma i kontakt med. Den främsta anledningen till att inte delta visade sig vara tidsbrist samt att en del boenden stod inför förändringar och därför inte ville medverka. Till slut omfattade undersökningen tre chefer och nio personer från personalen som ville ställa upp och medverka vid intervjuer. Dessa respondenter bestod av både män och kvinnor. Kvinnorna utgjorde en majoritet av respondenterna. Samtliga respondenter besitter stor erfarenhet av sitt yrke och hade varit verksamma inom äldreården mellan 14 år och 48 år.

När författarna kontaktade respondenterna skedde detta via telefonkontakt med chefer på de olika avdelningarna. Det var även dessa chefer som ombads kontakta personer ur personalen för att se om det fanns intresse för personalen att medverka i en intervju. Då chefen hört efter om det fanns ett intresse att medverka togs en ny telefonkontakt med chefen på äldreboendet, för att planera in ett lämpligt datum för att genomföra intervjuerna.

Cheferna fick via mail ett missivbrev och ombads dela ut ett exemplar till berörda respondenter ur personalen. Inför varje intervjutillfälle försäkrade sig författarna om att respondenterna hade tagit del av det missivbrevet (bilaga 1). Detta missivbrev var skrivet utifrån vetenskapsrådets anvisningar och innehöll information om vad undersökningen gick ut på samt respondentens egna rättigheter. Respondenterna fick även läsa en samtyckesblankett (bilaga 2) som undertecknades innan intervjun startade.

Innan intervjuerna startade, påmindes respondenterna om vad syftet med denna studie var och vad insamlat material skulle användas till. Samtliga intervjuer spelades in på arbetsplatsen vartefter dessa transkriberades. Vid intervjutillfällena var båda uppsatsförfattarna närvarande. Intervjuerna skedde på respondenternas arbetsplats och alla intervjuer skedde en och en.

4.7 Metoddiskussion

Målet med denna undersökning var att genom en hermeneutisk tolkning skapa förståelse för hur chefer och personal i äldreården tänker kring begreppet tillit till chefen. Den hermeneutiska ansatsen och analytiska induktionen är enligt författarna lämplig för att undersöka tillit till chefen. Vad tillit är och hur en person förstår begreppet kan vara subjektivt och skifta från individ till individ. Tolkning av insamlad data tycker författarna är det lämpligaste sättet att genomföra analysen. Vid utformandet av intervjuguiderna använde författarna sig av artiklarna i tidigare forskning och teori, men frågorna anpassades så att de skulle vara öppna för att få mer information. Intervjuguiderna anpassades efter respondentens position på arbetsplatsen, vilket innebär att chefernas och personalens intervjuguide har lite

annorlunda frågor. Respondenternas svar ledde i vissa fall till följdfrågor. Författarna är medvetna om att följdfrågorna medför att intervjuerna har olika förutsättningar.

Författarna till denna rapport är medvetna om att respondenterna troligen inte reflekterar över termen och innebörden av tillit på samma sätt som författarna. Troligen har respondenterna även olika åsikter och tankar om vad tillit har för innebörd. Detta kan innebära att svaren i intervjuerna riskerar att bli tvetydiga alternativt att respondenterna tolkar frågorna på olika sätt.

5. Resultat

För att uppfylla kravet på konfidentialitet har alla respondenters namn ersatts med fiktiva namn. Alla åsikter från respondenter finns med i resultatet, dock är vissa citat mer givande än andra därför förekommer vissa respondenter fler gånger än andra.

Begreppet tillit till chefen visades ha flertalet olika tolkningar och förståelse. Det visade sig finnas vissa skillnader och likheter i hur chefer och anställda såg på detta begrepp. Nedan följer en hermeneutisk tolkning av data som framkommit ur intervjuerna. Utifrån data har författarna skapat teman som baseras på framträdande och vanligt förekommande information från respondenterna. Dessa teman fyller en funktion i att upprätthålla struktur och förenkla för läsaren.

5.1 Tillit till chef byggs av bägge parter

Samtliga chefer anger att det är av stor vikt att de måste uppvisa tillit till sin personal för att få tillit ifrån sin personal. Att tillit till chefen byggs av att bägge parter visar tillit till varandra stärks även av vissa ur personalen:

Lina: ”Ja just det här att hon litar på mig i mitt arbete och då ger mig uppdrag till exempel och då känner man ju det här att hon har förtroende till mig och jag har tillit till henne”

Lina som arbetar som undersköterska beskriver i denna situation faktorer hon anser viktiga för att känna tillit till chefen och poängterar här att tillit är riktat åt bägge håll.

Undersköterskan Petra markerar även hon att hon anser att tillit till chefen byggs utifrån båda parterna när hon understryker att tillit byggs utifrån ömsesidig tillit.

Veronica arbetar som chef och beskriver i denna situation vad hon anser att tillit till chef har för innebörd. Även här liksom hos föregående respondent poängteras att tillit byggs ömsesidigt mellan bägge parter:

Veronica: ”Jag tycker det är viktigt att man har det, att man har en tillit till varandra, det är att skapa tillit. Det är vad ska man säga att skapa en ömsesidig förståelse för varandra alltså vilket jobb gör dom och vilket jobb gör jag det är också tillit.”

En annan chef Doris uttrycker även hon, att förtroende för chefen i grund och botten inte bara utgår ifrån att personalen ska känna tillit till henne. Detta förtroende, som tillit innebär, är riktat åt bägge håll och hon måste också uppvisa ett förtroende och tillit till dem. Det gör hon genom att ge uppdrag utefter vad hon förutsätter att individen är kapabel att klara av.

Även tredje chefen Åsa, som medverkat i denna undersökning, poängterar att tillit till chefen förutsätter att denne visar tillit till sin personal.

Åsa: "Och även det här med att jag ger ansvar för att visa att jag litar på dem, det tror jag också skapar tillit."

Alla chefer, i undersökningen, påpekade att om de ska uppnå tillit från personalen, var det av vikt att de uppvisade tillit till sin personal. Detta sker oftast genom att chefen ger sin personal uppdrag baserat på vad individens förväntas klara av. Personalen påpekar vikten av att få visa vad de går för. Exempelvis uttrycker undersköterskan Barbro att det är av vikt att bägge parter känner och vet var man har varandra för att tillit mellan chefen och personal skapas.

5.2 Tillgänglighetens betydelse

En av de faktorer som angavs av samtliga respondenter behandlar chefens tillgänglighet. Näst intill samtliga respondenter angav att det är av stor betydelse för tilliten till chefen att denne finns tillgänglig på arbetsplatsen. Majoriteten respondenter ur personalen menar att det är viktigt att chefen går runt på enheten och visar sig och pratar med dem, medan vissa anser att chefen åtminstone ska finnas tillgänglig på sitt arbetsrum. De tillfrågade cheferna ansåg att det är viktigt att de går runt på sina enheter och är tillgängliga, men det viktigaste är att vara tillgänglig på sitt rum. Chefen Åsa tyckte även att det var viktigt att det framkom när hon var frånvarande, var hon var och när hon skulle vara tillbaka på sitt arbetsrum.

En respondent ur personalen vid namn Hanna uttryckte att det var mycket viktigt att chefen kommer och pratar lite varje dag. Hanna beskriver att det är av vikt att chefen visar ett personligt intresse för personalen. Hon jämförde det med att hon upplevde det mycket negativt för hennes tillit när en tidigare chef var borta från enheten i en hel månad. Hanna menar att det är av stor vikt för hennes tillit till chefen att denne visar detta personliga intresse genom sin fysiska närvaro på avdelningen.

På frågan om huruvida chefen skall finnas tillgänglig på sitt rum svarade respondenten Tess följande:

Tess: "Nej hon ska gå runt och visa sig och röra på sig avdelningarna och hon ska både prata med mig och hon ska prata med dom som bor här. Då känner jag att hon är en, sitter hon bara på ett kontor så känner jag nog inte samma"

När författarna då ställde följdfrågan:

"Menar du att hon är ute och känner av stämningen mer?"

Tess: "Ja, ja för då är hon med i vårt arbete och förstår det. Sitter hon lite mer bara på ett kontor så är hon bortkopplad och förstår inte verkligheten. Hon ska ut och se verkligheten."

5.3 Lyhördhet och att säga saker i förtroende

Majoriteten ur personalen menar att chefens förmåga att vara lyhörd för personalens åsikter är en viktig faktor för att vinna deras tillit. Chefens förmåga att lyssna och ta emot personalens åsikter i olika frågor, både arbetsrelaterade och personliga, anser personalen vara viktig. Respondenten Petra ur personalen uttrycker att en chef hon inte kände tillit till var någon som hon uppfattade var arrogant och inte ville lyssna på hennes åsikter. Undersköterskan Hanna berättade att det är viktigt att ha ett stort förtroende och kunna prata om vad som helst och att känslig information stannar dem emellan. Undersköterskan Frida framför ett exempel då hon ansåg sig blivit orättvisst behandlad på jobbet. Hon kände att hon kunde prata med sin chef utan att chefen spred ut den informationen och det ansåg Frida stärkte hennes tillit till chefen. Även undersköterskan Sonya hade haft en vikarierande chef som inte lyssnade på hennes åsikter och därför hade ett dåligt bemötande. Undersköterskan Tess nämner flertalet gånger att en chef måste vara lyhörd, och uttrycker detta:

Tess: "Men hon ska ändå lyssna på mig, vad jag har för tankar om saker och ting. Så det är väldigt viktigt att hon är lyhörd och lyssnar på medarbetaren då va. Det är nog det viktigaste"

Chefen Doris framhäver att det är viktigt för henne att vara lyhörd för att vinna tillit från personalen. Hon anser att personalen måste känna sig trygga i att kunna framföra åsikter om arbetsplatsen och berätta om personliga saker.

5.4 Kunskap och erfarenhet

Några ur personalen anser att en chef ska ha erfarenhet som undersköterska, sjuksköterska eller liknande, från den typ av verksamhet de leder. Undersköterskan Frida anser att, chefens utbildning inte spelar en avgörande roll för tilliten till chefen, det viktiga för henne var chefens kunskap om den verksamhet de arbetar i. Undersköterskan Sara beskriver ett möte med en chef hon inte kunde känna tillit till. Hennes åsikt var att denne chef hade stora kunskaper i ekonomi men saknade nödvändig kunskap i hur man skulle bemöta människor.

Även Petra beskriver en situation då hon inte kände tillit till en chef. Hon beskriver att denne chef hade rätt utbildning för yrket, men ansåg att chefen saknade viktig erfarenhet och därför inte hade "landat" i sin roll. När nämnda chef sedan kom tillbaka några år senare som vikarierande chef, berättar Petra att chefen hade fått en annan inställning. Petra tror att det har att göra med att chefen hade blivit mer erfaren och fått nödvändig insyn i verksamheten som krävs och på detta sätt blivit tryggare i sin roll.

Undersköterskan Tess påpekar, i likhet med Petra, att det är av stor vikt att chefen besitter de nödvändiga kunskaper om uppgifterna som sker i verksamheten. Tess exemplifierar genom att beskriva problematiken som kan uppstå då en vårdtagare "sätter sig på tvären". Tess påpekar att det i sådana här situationer kan krävas viss dyr utrustning som är nödvändig för situationen, och med rätt kunskap och erfarenhet hos chefen, kan chefen förstå att detta redskap är en nödvändighet för att arbetet skall kunna utföras. Tess framhäver att en chef som

saknar denna viktiga och nödvändiga erfarenhet, i detta fall, bara ser den ekonomiska förlust som detta redskap skulle kunna medföra.

Chefen Åsa säger att det inte är nödvändigt att ha jobbat inom äldreården för att vara en bra chef, inte desto mindre tror hon själv att hon upplevt fördelar med att ha jobbat inom vården. Hon beskriver att hon själv arbetat aktivt i 20-års tid som vårdgivare och därför har en bra inblick i arbetets problematik som kan uppstå i olika situationer. Denna förståelse anser hon själv ha gynnat personalens tillit till henne.

Åsa: ”Är det riktig kris på avdelningen en dag så drar jag mig inte för att dra på mig kläderna för jag vet ju hur man ska göra. Jag går inte in och gör något själv men jag kan gå in och stötta upp för dig eller dig. Jag går inte in och tar över, men jag kan sitta vak eller om det ska vara så. Nej jag tror dom har tillit dom vet att jag vet vad jag pratar om.”

5.5 Tredje part

En minoritet av personalen anser att chefen måste hålla en god relation till tredje part, som i detta fall innebär de boende vårdtagarna och deras anhöriga. Att chefen har en god relation till tredje part anser personalen påverkar deras tillit till chefen positivt. Hanna tycker att det är naturligt att en chef skall gå runt och pratar med de äldre. Undersköterskan Madelene framhäver att det är viktigt att chefen förhåller sig väl till tredje part. Hon trycker på att om det uppstår problem mellan personal och tredje part är det viktigt att chefen tar reda på vad det är som har hänt, för att kunna komma fram till hur problemet skall lösas, och därigenom försöka se till att alla parter är nöjda. Frida upplever att om det blir problem med någon anhörig eller boende, tar chefen oftast personalens parti.

Samtliga chefer anser att det är viktigt att ha en god relation till de boende och deras anhöriga. Åsa nämner även, att en bra chef måste kunna fatta svåra och bra beslut som gäller samtliga parter, personal, boende och deras anhöriga. Åsa säger även att en bra chef ska sträva efter att ingen part ska behöva se sig som förlorare. För att undvika vidare problem med tredje part anser hon att det är till stor fördel att lägga upp en handlingsplan om hur parterna i framtiden ska agera och vem som ansvarar för vad. Chefen Doris menar liksom Åsa att det är av stor vikt att hålla en god relation till tredje part i sammanhanget. Doris beskriver vikten av att, vid eventuell konflikt med tredje part, diskutera igenom och angripa problemet så att samtliga parter ska bli nöjda. Även Doris nämner att det kan vara en fördel att lägga upp en handlingsstrategi för hur problem ska bemötas. På detta vis anser hon att hon visar att problem tas på allvar. Även chefen Veronica talar om att det är av stor vikt att förhålla sig väl till tredje part.

Veronica beskriver hur hon går till väga för att upprätthålla en god relation till personal och tredje part.

Veronica: "Ja då får jag ju ta in dom på samtal och ifrågasätta varför. Det här har kommit fram och hur förklarar du det? Vad ligger bakom det här och så. Oftast kan jag ju säga så här att i dom flesta av dom fallen handlar det om missförstånd"

Samtliga chefer påpekar behovet av att hålla sig väl med personalen och tredje part då detta påverkar tilliten från personalen till dem.

5.6 Tillit tar tid

Undersköterskan Tess beskriver att det är möjligt att ha tillit till chefen redan från början. Men att tillit till chefen är något som växer fram med tiden. Hon menar att det tar tid att lära känna chefen och när hon väl känner denne vågar hon vara mer öppen med vad hon kan säga. Undersköterskan Lina säger däremot att det inte går att känna tillit till chefen när relationen är ny. Hon beskriver att tillit tar tid att bygga upp och att hon måste lära känna chefen först, för att veta vad chefen står för. Petra har en liknande åsikt som Lina och uttrycker följande:

Petra: "Nej alltså tillit handlar om att bygga upp ett förtroende. Det kan jag ju tycka så det tar ju lite tid innan man kan hitta den här tilliten, det är ingenting man har på en gång när man träffar varandra kan jag tycka."

Undersköterskan Sara uttrycker även hon att det tar tid att känna tillit till en chef och att hon upplever det omöjligt att känna tillit redan från början i relationen mellan henne och chef. Undersköterskan Barbro säger följande:

Barbro: "Det är väl alltid lite svårt i början kan jag väl säg. Men det är ju som man säg att man inte skall ta ut något i förskott utan man får ju lära känna och se då hur tilliten till denna blir."

Majoriteten av personalen anser att det tar tid att känna tillit till chefen. Hos cheferna framgår inte detta lika tydligt.

Veronica beskriver upplevelse av att personal kan ha tillit till sin chef redan från början.

Veronica: "Ja det är ju oftast då är det ju jag som anställt den här personen och då har ju redan där skapat någon slags relation till oss två så fall man känner ju redan många gånger när man intervjuar dom här personerna om kemi stämmer och så sen behöver ju inte alltid min kemi stämma det viktiga är ju att man får tänka på att hur jobbet ska utföras. Men jag brukar redan oftast då ha skapat någon relation då. Eftersom jag anställt dom."

5.7 Tilliten vacklar under förändringar

Cheferna är tydliga med att de upplever att tilliten till dem kan påverkas när det är något som skall förändras på arbetsplatsen. Veronica säger att hon kan känna att tilliten till henne påverkas när ledningen ovanifrån går ut med budskap som sedan dras tillbaka då hon är den som skall förklara den motstridiga informationen. Veronica kan känna att hennes personal ibland tror att hon sitter och hittar på saker och ting men försöker då förklara att de jobbar i politiskt styrd organisation.

Doris säger att det är under osäkra perioder som tilliten till chefen rubbas, hon exemplifierar detta med att beskriva när hon öppnade en ny avdelning. I samband med förändringar och osäkerhet, upplever Doris att tilliten till henne från personalen vacklar. Doris poängterar att när personalen upplever osäkerhet och förändringar startas det lätt falska rykten som i sin tur ger upphov till att skada tilliten till henne som chef. Doris säger även att när förändringen är över upplever hon att tilliten går tillbaka till det normala.

Åsa berättar hur hon upplevde det att ändra på årsarbetstider när hon var ny, hon upplevde då osäkerhet från personalen sida om huruvida hon skulle klara av att driva igenom förändringen. Hon upplevde att personalen hade många egna regler när hon började som chef på enheten, och hon accepterade inte dessa regler. Osäkerheten i situationen menar Åsa gjorde att personalen inte kände tillit till henne.

Några ur personalen beskriver att det är under osäkra tider som tilliten till chefen kan rubbas. Undersköterskan Frida säger att hon främst under tider då det är saker som inte fungerar, brukar fundera på sin tillit till chefen.

Frida: "Äh ja det kan man nog göra om man har en arbetsgrupp som inte fungerar så bra. Alltså har man bra tillit till sin chef så diskuterar man nog inte det så ofta men har man en sämre arbetsgrupp eller chef så tror jag man diskuterar det rätt så ofta"

Undersköterskan Madelene beskriver att hon kan känna en minskad tillit till chefen när personalen har det väldigt tufft på jobbet och de inte får in någon extra personal.

6. *Analys*

I analysen återfinns nya teman, dessa baseras huvudsakligen på de teman som framkom i resultatet. Anledningen till att författarna valde att skapa nya teman var att temana i resultatet var svåra att separera i förhållande till tidigare forskning och teori. Analysens olika teman är avsedda att spegla resultatet i relation till tidigare forskning och teori. Nedanstående teman är författarnas hermeneutiska tolkning av resultatet i förhållande till tidigare forskning och teori.

6.1 *Tillit är en tidskrävande process*

Resultatet visar att majoriteten av personalen anser att tillit till chef är en process som tar tid att bygga upp. Då relation till chefen är ny anger majoriteten av personalen att de inte känner tillit till denna. Den tillit som de känner då relationen är ny beskriver respondenter som en opersonlig tillit, bland annat säger några av undersköterskorna:

Petra: ”Nej alltså tillit handlar ju också om att bygga upp ett förtroende, det kan jag tycka så det tar ju lite tid innan man kan hitta den här tilliten, det är ju ingenting man har på en gång när man träffar varandra kan jag tycka.”

Sara: ”Jag vet ju från början att personen är min chef men det tar ju ändå ett tag innan man lär känna varandra och vet varandra står och så.”

Författarna tolkar de ovanstående citaten utefter tre begrepp; avvärjande tillit, positiv förväntan och kunskapsbaserad tillit (Robbins et al., 2010). Innan personalen har hunnit bygga upp tillit till sin chef finns ingen tillit till den chefen. Den slags tillit personalen har till en chef då relationen är ny, har ingen personlig prägel och karakteriseras då istället av att, personalen är medvetna om att chefen har en titel och genom den makt. Detta första stadium av tillit som saknar en personlig prägel och kunskap om varandra kallas *avvärjande tillit*. Personalen anser att det är mycket svårt att känna tillit till chefen när relationen är ny, men att det vartefter byggs upp en tillit till chefen. Det här kan tolkas som att personalen har en *positiv förväntan* på relationen till chefen. Efter hand som relationen mellan personalen och chefen mognar går relationen, parterna emellan, in i det som kallas för *kunskapsbaserad tillit*. Det som undersköterskorna ovan beskriver kan även kopplas samman med impersonell tillit (Atkinson & Butcher, 2003).

6.2 *Lyhördhet från bägge parter*

En viktig faktor för att bygga tillit till chefen är att chefen lyssnar på sin personal och lämnar utrymme för tvåvägskommunikation (Gordon & Gilley, 2012). I detta förhållande mellan chef och personal ska nödvändig information kunna flöda fritt samt att förhållandet byggs av ömsesidig respekt för varandra. I undersökningen framgår att samtliga chefer beskriver att tillit till chef byggs utifrån att båda parterna uppvisar tillit till varandra. Detta tycker även en minoritet av personalen som ger exempel på hur chefen kan agera för att uppvisa tillit för dem för att på detta vis få tillit tillbaka. I detta avseende identifierar uppsatsförfattarna en skillnad mellan chefers och personalens åsikter, då endast en minoritet av personalen angav att det var viktigt att chefen uppvisade tillit till personalen för att få deras tillit.

Det framkommer, i undersökningen, att chefen måste respektera personalen genom att låta dem framföra sina åsikter för att sedan tillåta diskussioner kring åsikterna.

De ur personalen som beskriver detta kallar det för lyhörddhet, medan majoriteten av cheferna använder sig av andra termer som egentligen beskriver samma fenomen. Författarna tolkar det som att personalen och cheferna, i detta fall, talar om det som Gordon och Gilley (2012) beskriver som acceptans och personligt engagemang. Två av cheferna uttrycker följande:

Veronica: ” Sen är det viktigt att man är ödmjuk mot varandra och har förståelse för varandras arbete, eller främst deras arbete då. Att man kan ha diskussioner när man anser och ting kanske är lite tungt med tillexempel vissa vårdtagare som är besvärliga, eller inte besvärliga men dom tar mycket tid och kraft framför allt.”

Åsa: ” ... det här med schema och delade pass. När dom klagar på det här förstår ju jag för jag för jag har ju gjort det själv. Jag har haft ungar och gått hem ett par timmar och gått tillbaka och det känns ju rätt kasst men nu är vi i den verksamheten och vi måste ju prata för det men jag kan ju förstå hur dom tänker.”

Detta kan tolkas som att cheferna menar att de måste vara lyhörda för vad personalen klarar av samt deras åsikter. Det Veronica säger kan härledas till acceptans då det är viktigt att vara förstående för parternas olika arbete och förutsättningar i arbetet. Citatet av Åsa tolkas av uppsatsförfattarna som att chefen behöver engagera sig i personalen och uppvisa lyhörddhet för vad personalen anser om sin arbetssituation.

6.3 Chefen ska vara synlig

Majoriteten av personalen är av åsikten att chefen måste gå runt på sin avdelning och prata med personalen samt med tredje parten, som utgörs av de boende och deras anhöriga. Några ur personalen menar att chefen ska vara tillgänglig för alla. Vilket kan förstås som att det finns en önskan från personalens sida, att chefen skall vara synlig på avdelningen. Att chefen är tillgänglig ute på avdelningen möjliggör spontana möten mellan personalen och chefen, där information kan utbytas ute i verksamhetens verklighet. Detta belyses även av Gordon och Gilley (2012) som hävdar att detta är något som personalen uppskattar. Pate et al. (2006) beskriver även att tilliten till chefen är beroende av personliga möten och att det inte räcker att bara vara tillgänglig i sitt rum och dela ut information till personalen. Författarna gör tolkningen att detta kan bero på flera orsaker. Genom interaktion med chefen byggs det upp en relation mellan bägge parter som får en personlig prägel (Gordon & Gilley, 2012). Det är detta som är grunden till en kunskapsbaserad tillit (Robbins et al., 2010) eller det som Atkinson och Butcher (2003) kallar för interaktionell tillit. En orsak som författarna identifierat är, att cheferna anser att en chef bör gå runt på avdelningen har att göra med den tredje parten. Samtliga chefer och vissa ur personalen beskriver vikten av att chefen förhåller sig väl med tredje part. Detta kan tolkas som att en anledning till att främst chefer talar om vikten att förhålla sig väl med tredje part har att göra med att chefer och personal har olika positioner och därmed olika synsätt på hur tillit skapas. Uppsatsförfattarna menar här att

chefen måste kunna se på organisationen som en helhet och denna helhetsbild antar författarna att personalen inte tar lika stor hänsyn till (Atkinson & Butcher, 2003). Cheferna måste hålla en god relation till organisationens vårdtagare och deras anhöriga av flera orsaker. Det är viktigt att vårdtagaren trivs på äldreboendet, dels för att organisationen ska behålla sin kund men även för att äldreboendet ska kunna upprätthålla ett gott rykte.

6.4 Kontext och erfarenhet

Robbins et al. (2010) talar om kompetens som en viktig faktor för att få tillit. I detta sammanhang handlar kompetens om att chefen i fråga har kunskaper som är relevanta för verksamheten.

En del av respondenterna talar om att det är av stor vikt att chefen har erfarenhet av hur arbetet går till inom äldreomsorgen. Det finns de ur personalen som uttrycker att de helst ser att chefen varit verksam och arbetat som personal inom äldreården innan de blev chefer, för att på detta sätt införskaffat sig kunskap om hur problematiken i verksamheten kan se ut och hur problemen då kan lösas. Författarna tolkar att de ur personalen som uttrycker detta, menar att chefen då skaffat nödvändiga erfarenheter om ämnet, då denna arbetat i en liknande kontextuell miljö och på detta vis har en djupare förståelse av problematiken i personalens arbetsliv. Undersköterskan Tess säger:

Tess: ” Hon måste vara verklighetsförankrad och så måste hon ha jobbat i det.”

Tess: ” Att man har det att dom har den bakgrunden och har jobbat som undersköterskor eller kanske vårbiträden eller sjuksköterskor. För då har vi ju samma språk, för är hon ju då socionom och räknar pengar, så har man ju inte förståelse för problematiken som vi har i en matningssituation tillexempel”

Författarna tolkar detta som att delar av personalen anser att chefen, genom erfarenhet, har legitimitet inom yrket för att personalen ska lita på att denne klarar av att fatta rätt beslut. Detta synsätt tycks inte delas av cheferna. Chefen Åsa uttrycker:

Åsa: ” Jag tror inte att man måste ha jobbat i vården bara för att kunna bli chef.”

Författarna identifierar här skillnaden i att cheferna inte anser att en gemensam kontextuell bakgrund är nödvändigt för att personalen ska känna tillit till chefen.

En anledning till detta kan vara att personal och chef har olika perspektiv på vilka kunskaper som krävs i verksamheten (Atkinson & Butcher, 2003).

Enligt Gillespie och Mann (2004) skulle det kunna innebära att en chef ur samma kontextuella miljö kan ha liknande uppfattningar och värderingar som personalen. Personal och chef med samma värderingar kan göra att tilliten från personalen ökar gentemot chefen, då chefens beteende blir förutsägbart för personalen. Gemensamma värderingar gör att personalen kan anta att chefen inte kommer gå emot dessa gemensamma värderingar.

6.5 Tilliten vacklar vid förändringar

Uppsatsförfattarna har uppfattat förändringstemat som en av de punkter där det finns en tydlig skillnad mellan chefers och personals åsikter. Samtliga chefer säger att tilliten till dem vacklat under tider av förändringar. Detta bekräftas inte av någon ur personalen och därför föreligger en outtalad skillnad mellan vad chefer och personal säger kunna påverka tilliten.

Att chefer och personal ser olika på detta skulle kunna ha sin förklaring i att de har olika positioner inom verksamheten och därför olika perspektiv (Atkinson & Butcher 2003).

I denna situation har chefen en bredare syn och ser detta ur ett verksamhetsperspektiv till skillnad mot personalen som troligen endast ser till sin egen arbetssituation.

Samtliga chefer anser att det är viktigt att vara öppna och ärliga med vad det är som händer i organisationen, det är då av stor vikt att nödvändig information når ut till berörda parter. Chefen Veronica säger att hon ofta känner att hon måste förklara de olika och motstridiga beslut som tas av politiker och chefer över henne. Här menar Veronica att hon ibland tvingas ändra information som hon tidigare gått ut med på grund av förändringar som skett efter att personalen fått information vid första tillfället. Vid liknande förändringar anger Veronica att tilliten till henne kan vackla men att den brukar återgå till det normala då hon är tydlig och förklarar varför de får ny information. Chefen Åsa säger att hon tror att om hon går ut med mycket information och sedan inte viker av från det hon går ut med, har detta en positiv inverkan på tilliten till henne, men att hon ibland kan tvingas ändra sin information. Doris beskriver när hon öppnade en ny avdelning och hur tilliten till henne under denna period vacklade. Denna förändring innebar en känsla av osäkerhet hos personalen som därmed påverkade tilliten till henne. Hon beskriver vikten av att vara ärlig och nå ut med rätt information och upplevde att detta gjorde att tilliten gick tillbaka till att vara som innan förändringen. Samtliga chefer beskriver vikten av att kunna gå ut och korrigera information för att uppdatera personalen om vad som händer i verksamheten. Det som Gordon och Gilley (2012) kallar för ärlighet. Tilliten kan enligt cheferna vackla då personalen får ny information men återgår till det normala eftersom cheferna förhåller sig till sanningen och inte döljer information. Detta beskriver Robbins et al. (2010) som öppenhet. Författarna anser att begreppen öppenhet och ärlighet hänger ihop och härleder det till att cheferna talar om vikten av att inte utelämna information för personalen.

7. *Diskussion*

Syftet med denna undersökning var att identifiera faktorer som personal anser påverkar tillit till chefen, vidare ville undersökningen ge svar på vilka faktorer som chefer tror att personalen anser vara viktiga för att känna tillit till chefen. Tillit till chefen anses ha positiva effekter för organisationen och personalens välbefinnande. Med tanke på de förändringar som den svenska äldrevården genomgår och den interna kritik (www.kommunal.se) som finns i äldrevården, är denna undersökning viktig för att belysa vilka faktorer som påverkar tillit till chefen.

Resultaten visar att både personal och chefer anser att chefen ska vara lyhörd för personalen och visa att denne lyssnar på sin personal. Detta är en faktor som både personal och chefer anser vara viktig för att chefer ska få tillit från personalen. Ytterligare en faktor som både chefer och personal talar om är att det är av stor vikt att chefer finns tillgängliga, samt går runt på avdelningarna för att på detta vis komma närmare den verklighet som personalen arbetar i. En annan sak som samtliga chefer talar om är, att tillit till chefen byggs från bägge håll. För att personalen ska kunna känna tillit till chefen måste chefen kunna uppvisa tillit för dem. Att tillit till chefs byggs från bägge håll stärks av en minoritet av personalen. Samtliga chefer upplever att tilliten till dem vacklar under förhållanden som innebär förändringar för personalen. Att tillit till chef vacklar under förhållanden som innebär förändringar påpekas av en minoritet ur personalen. Vissa ur personalen anser att det är av stor vikt att chefen ska ha arbetat som personal inom äldrevården för att kunna förstå den problematik som personalen ställs inför i deras arbete. Detta beskriver inte någon av de intervjuade cheferna. Vidare anser majoritet ur personalen att tillit till chefen är en process som är tidskrävande. I detta avseende syftar personalen på att tillit inte finns från början, det är när parterna lär känna varandra som tilliten till chef utvecklas. Samtliga chefer och några ur personalen beskriver att en faktor som påverkar tillit till chef är den tredje part som utgörs av vårdtagare och deras anhöriga. Både chefer och personal vill hålla en god relation till tredje part för att undvika problem, men cheferna har ytterligare ett perspektiv då de ser vårdtagaren som en kund.

Åsikter gällande faktorer som påverkar tillit till chef påvisades i vissa fall innefatta både chefer och personal och i vissa avseenden endast den ena parten. Här följer de faktorer som författarna identifierat. Lyhördhet, chefens tillgänglighet, tillit till chefen byggs från bägge håll, förändringar, chefens erfarenhet, tredje part och tillit som tidskrävande process.

Författarna baserar de teman som återfinns i resultatet utifrån data som framkommit ur intervjuerna. Respondenterna talade ofta om samma fenomen men uttryckte sig i olika termer, därför skapade författarna teman där delar av insamlad data från de olika respondenterna lämpligen passade in.

I analysen återfinns nya teman som delvis liknar de som återfinns i resultatet. Detta beror huvudsakligen på att författarna valde att aktivt slå samman vissa av de teman som framkommit i resultatet då de liknade varandra och därmed blev enklare att behandla

tillsammans. Att skapa nya teman i analysen underlättade för att återkoppla till tidigare forskning och teorier.

Cheferna i undersökningen, beskrev att tillit till chefen inte bara handlar om relationen mellan chef och personal. Tillit till chefer är, enligt dem, en nivå högre och omfattar hela verksamheten, för att den ska kunna bedrivas på ett bra sätt. Vilket kan härledas till att parterna har olika syn på tillit då de sitter på olika positioner (Atkinson & Butcher, 2003). Författarna menar att cheferna i detta avseende måste kunna se tillit till chefen ur ett bredare spektra för att verksamheten ska kunna bedrivas framgångsrikt. Genom att chefen ser tillit som en fråga omfattande hela verksamheten, antar författarna att chefen är medveten om de konsekvenser, som det kan medföra för både personal och verksamheten, om det inte finns tillit till chefen. Författarna menar att chefen bör se tillit till chef som en fråga för verksamheten för att kunna bedriva verksamheten på ett bra sätt. Dåligt tillit till chef kan påverka personalens arbetsinsats negativt och även personalens välbefinnande (Aronsson et.al., 2012).

Intervjuerna, som var underlag för data som användes i undersökningen, hade varierande längd. Den kortaste intervjun som genomfördes var omkring sju minuter lång, medan den längsta motsvarade cirka 18 minuter. Anledningen till varför vissa intervjuer blev kortare än andra, tror författarna, kan bero på att dessa respondenter inte verkade bekväma i situationen som intervjuad. Trots försök till följdfrågor förblev svaren, från respondenterna, korta. I detta avseende får även författarna se på sig själva med viss självkritik eftersom de inte besitter någon större erfarenhet av att genomföra intervjuer. En förklaring till varför de tre intervjuer, som genomfördes med chefer blev längre än de intervjuer som genomfördes med personal, är att författarna antar, att cheferna har erfarenhet av att medverka i intervjuer och därmed har större vana och trygghet i situationen.

En orsak som kan ha påverkat det resultat som uppkommit är att merparten av intervjuerna som genomfördes, skedde under förhållandet av strejkvarsel. Som ovan beskrivits kan tider av osäkerhet medföra att tilliten till chefen vacklar. Om respondenterna kände osäkerhet kring rådande förhållanden, anser författarna att det medförde en risk att respondenterna resonerade annorlunda kring ämnet tillit.

Det skall även framföras att det, vid ett intervjutillfälle, fanns en önskan hos två av undersköterskorna att befinna sig tillsammans i rummet när de intervjuades. Detta kan ha haft en viss påverkan på ärligheten i svaren på intervjufrågorna, då respondenternas svar kan ha påverkats av den andres närvaro. Den positiva aspekten, med detta intervjutillfälle är att respondenterna förmodligen kände sig bekväma med den andres närvaro i rummet, då det skedde på deras önskan.

En anledning till att resultatet kan vara aningen tvetydigt, skulle kunna ha sin förklaring i att tillit som begrepp är en social konstruktion (Werbel & Henriques, 2009). Med detta menar författarna att tillit till chefen har olika betydelse och innebörd för olika individer, vilket kan

förklara att många respondenter ur personalen snarare ville använda synonymen förtroende, vilket de oftare använder.

En ytterligare faktor som kan ha påverkat resultatet är huruvida respondenterna vågade vara ärliga i de svar som angavs. Vid intervjuer finns alltid en intervjuareffekt som innebär att respondenten ger det svar denne tror intervjuaren vill höra (Denscombe, 2009). Författarna tror även att respondenterna kanske betvivlade att de, i undersökningen, var anonyma, eftersom informationen ibland kan kopplas till den riktiga personen bakom det fiktiva namnet. För att respondenterna i denna uppsats skall förbli anonyma, har författarna valt att utelämna information i uppsatsen som de tror lätt går att koppla till vem personen är.

Slutsatser 7.1

Nedan presenteras faktorer som var tydligt gemensamma för bägge parterna, gällande tillit till chef, och faktorer som tenderade att skilja sig parterna emellan, gällande tillit till chef.

- Gemensamma faktorer:
Chefen ska vara lyhörd för personalen.
Chefen ska förhålla sig väl med tredje part.
- Personalens faktorer:
Chefen ska aktivt gå runt på avdelningen och vara tillgänglig.
Chefen ska helst ha arbetat som vårdgivare.
Tillit till chef är en tidskrävande process.
- Chefernas faktorer:
Tillit från personalen vacklar vid förändringar.
Tillit byggs av bägge parter.

Författarna drar slutsatsen att olikheter parterna emellan huvudsakligen kan baseras på att de har olika positioner och därför olika perspektiv. Tillsammans bidrar chefers och personals åsikter kring vilka faktorer som påverkar tillit till chefen till en helhetsbild åt författarna. För chefer kan denna undersökning fungera som ett slags underlag för ökad förståelse för faktorer som personalen anser vara viktiga för att känna tillit till chefer. För en chef som är ny inom denna form av verksamhet skulle helhetsbilden kunna bidra till både ökad kunskap om faktorer som personal anser vara viktiga för tillit till chef, och om de faktorer som chefer anser påverka tillit till chefen från personal. Genom att få tillgång till de faktorer som andra chefer beskriver, bidrar detta till kunskaper från ett annat perspektiv som kan hjälpa nytillsatta chefer att vinna tillit från personalen.

7.2 Förslag på vidare forskning

Uppsatsens författare tycker att denna undersökning skulle kunna göras om i syfte att se hur det föreligger några skillnader i hur chefer och personal ser på tillit till chefen i kommunal kontra privat regi.

En undersökning liknande denna, skulle kunna genomföras över ett större geografiskt område, för att undersöka om faktorerna är samma på fler äldreboenden i Sverige.

8. Referenser

8.1 Tryckta källor

- Abercrombie, N. (2006). *Intoduktion till sociologi*. Narayana Danmark, Studentlitteratur
- Alvesson, M., Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion - vetenskapsteori och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., Torbiörn, I. (2012). *Arbets- och organisations- psykologi individ och organisation i samspel*. Stockholm, Författarna och Natur och Kultur
- Atkinson, S., Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Mangagerial Psychology*. 18 (4), 282–304.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser (2nd edt)*. Lund, Studentlitteratur
- Boolsen, M. W. (2009). *Kvalitativa analyser – forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerups förlag.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund, Studentlitteratur.
- Gillespie, N. A., Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Mangagerial Psychology*., 19 (6), 588-607.
- Gordon, G., Gilley, J. W. (2012). A trust leadership modell. *Performance Improvement*. 51 (7), 28-35.
- Gripsrud, J. (2002). *Mediekultur, mediesamhälle (2nd edt)*. Göteborg: Daidalos förlag.
- Hartman, J. (2007). *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*. Lund, Studentlitteratur.
- Jacobsen, D-I., Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund, Studentlitteratur.
- Josefsson, K., Hansson, M. (2011). To lead and to be led in municipal elderly care in Sweden as percievied by registered nurses. *Journal of nursing management*. 19, 498-506
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team a leadership fable*. United States of America, Jossey-bass.
- Pate, J., Beumont P., Stewart, S. (2007). Trust in senior management in the public sector. *Employee relations*. 29 (5), 458-468.

Robbins, S. P., Judge, T. A., Campbell, T. T. (2010). *Organizational behaviour*. Pearson Education Limited 2010. Barcelona, Spanien, Grafoss S. A.,

Werbel, J. D., Henriques, P. L. (2009). Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*. 24 (8), 780–796.

8.2 Elektroniska källor

Nordström, A., Hagberg, A. (2011) *Varför vill ingen jobba inom äldreomsorgen?*. 2011-02-17, www.kommunal.se

2013-05-14

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

2013-04-28

Bilaga 1

Hej!

Vi är två studenter från Högskolan i Halmstad som studerar på det arbetsvetenskapliga programmet. Nu har stunden kommit då det är dags att utföra vårt examinationsarbete i form av en C – uppsats.

I denna uppsats har vi valt att gå ut i organisationer som har en liknande kontextuell miljö (äldreomsorgen) för att identifiera faktorer som ger upphov till tillit till en ledare. Tanken med det hela är absolut inte att på något sätt hänga ut en ledare och låta personalen granska denne utan vår avsikt med intervjuerna är att bäggedera parter ska presentera faktorer som dessa anser är viktiga för tillitens skapande och upprätthållande gentemot ledaren.

Syftet med vår undersökning är att identifiera faktorer som skapar tillit från personal till ledare, samt att undersöka utifall det finns några eventuella skillnader mellan hur ledare och anställda ser på hur tilliten till ledare skapas och upprätthålls.

Samtliga intervjupersoner kommer naturligtvis att vara anonyma och svaren vid intervjun kommer således att behandlas konfidentiellt. Du som blir intervjuad har givetvis rätt att när som helst avbryta intervjun samt rätt att dra tillbaka din intervju.

Har ni frågor så är ni välkomna att kontakta oss på nedanstående telefonnummer eller emailadress.

Mvh

Kristoffer Andrén
Teln. 0707-906505
Email. Krisan10@student.hh.se

Joakim Uhrberg
Teln. 0725300770
Email. Paturb10@student.hh.se

Högskolan i Halmstad

Bilaga 2

Inbjudan till att delta i undersökning

Vi är två studenter, vid Halmstad Högskola, som just nu skriver vår C-uppsats i Arbetsvetenskap. Syftet med vår uppsats är att identifiera faktorer som personal finner vara viktiga för att känna tillit till chefer. Samt att identifiera faktorer som chef tror är viktiga för att personal skall känna tillit till denne.

För att samla in data för undersökningen kommer vi genomföra intervjuer med chefer och personal. Intervjuerna kommer att behandla frågor som rör ämnet *tillit till chefen*. Vi vill undersöka den samlade uppfattningen av tillit till chef som du kan ha under *alla* dina verksamhetsår inom äldreboenden

Vi beräknar att intervju tillfället kommer ta ca 30 minuter. Ditt deltagande i undersökningen är naturligtvis helt frivilligt och du kan när som helst avbryta din medverkan utan närmare motivering. För att få fram relevanta data i vår undersökning hoppas vi att du vill hjälpa oss i vår studie genom att delta i undersökningen. Insamlandet av data sker genom inspelning av intervjun.

Insamlad data från intervjuerna kommer att behandlas konfidentiellt. Alla deltagare som deltar i undersökningen kommer att anonymiseras, vilket betyder att resultaten från intervjuerna inte kommer kunna kopplas till enskilda personer. Den färdiga uppsatsen kommer publiceras elektroniskt på Högskolan i Halmstads portal Diva.

Med vänlig hälsning

Kristoffer Andrén och Joakim Uhrberg

Om du vill ta del av det färdiga resultatet av undersökningen eller om eventuella frågor skulle dyka upp går det bra att kontakta oss på telefon eller mail:

Kristoffer

Joakim

Tel: 0707-906505

0725-300770

Mail: krisan10@student.hh.se

Paturb10@student.hh.se

Medgivande till medverkan

Jag bekräftar att jag har läst och förstått informationen för ovanstående studie och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag förstår att mitt deltagande är frivilligt och att jag är fri att när som helst, utan att ange skäl, avbryta min medverkan. Jag samtycker till att delta i ovan nämnda studie.

Namn på deltagare

Namn på Uppsatsstudenter

Datum/ Underskrift

Datum/ Underskrift

Handledare: Carin Nyman
Sektionen för Hälsa och Samhälle
Högskolan i Halmstad
Box 823, 301 18 Halmstad
carin.staland_nyman@hh.se

Bilaga 3

Intervjuguide personal

1.1 Hur många år har du arbetat inom äldreården?

1.2 Vad har du för utbildning?

1.3 Har du arbetat med olika chefer under dina verksamma år i äldreården?

1.4 Kan du beskriva vad ordet tillit till chef har för innebörd för dig?

- Är tillit ett begrepp som du ofta reflekterar över?

- Tycker du tillit till chef är ett begrepp som ofta diskuteras inom äldreården?

1.5 Kan du känna tillit till en ny chef?

- Hur i så fall? (utveckla personen eller rollen om respondenten undrar över frågan)

1.6 Vilka egenskaper hos chefen anser du vara särskilt viktig då din och chefs relation är ny för att du skall känna tillit till chefen.

1.7 Kan du beskriva några situationer då du kände att du inte kände tillit till en chef?

- Vad tror du detta berodde på?

1.8 Kan du beskriva några situatioer då du kände tillit för din chef?

- Vad tror du detta berodde på?

1.9 Vad anser du att en chef kan göra för att du ska känna ökad tillit?

Bilaga 4

Intervjuguide chef

2.1 Hur många år har du arbetat inom äldreården?

2.2 Hur många år har du arbetat som chef?

2.3 Vad har du för utbildning?

2.4 Kan du beskriva vad ordet tillit till chef har för innebörd för dig?

- Är tillit ett begrepp som du ofta reflekterar över?

- Tycker du tillit till chef ett begrepp som ofta diskuteras inom er verksamhet?

2.5 Kan du beskriva för oss hur du upplever mötet med din personal då du känner att du har deras tillit?

2.6 Kan du beskriva några situationer då du kände att din personal inte kände tillit till dig?

- Vad tror du detta berodde på?

2.7 Kan du beskriva några situationer då du kände att din personal hade tillit till dig?

- Vad tror du detta berodde på?

2.8 Hur märker du när dina personal inte känner tillit till dig?

2.9 Hur märker du att din personal har tillit till dig?

2.10 Hur anser du att en chef aktivt kan arbeta för att uppnå tillit från personalen?

