



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT20

Många bäckar små blir en stor å

En studie av tillit i samverkansprocessen CTC i Malmö

Författare:

Tilda Kajbjer

Ellinor Sledd

Malin Svensson

Handledare:

Louise Bringselius

Förord

Först och främst så önskar vi att framföra vår djupaste tacksamhet till alla de personer som till trots för rådande utmaningar i samhället avsatt tid för att delta i vår studie. Vi är oerhört tacksamma för er insats och ert bidrag och vi sätter stort värde vid den lösningsorienterade inställning vi funnit hos er i samband med de digitala intervjuerna. Det är ni som möjliggjort för oss att genomföra studien.

Vi önskar också att rikta ett stort tack till vår handledare Louise Bringselius som på liknande flexibelt sätt bidragit med inspirerande vägledning under studiens gång. Ditt genuina intresse och ditt engagemang är smittsamt och vi är innerligt glada som fått möjlighet att bolla idéer med dig.

Till sist önskar vi även att framföra ett stort tack till varandra. Vi har vuxit både som grupp och som individer och vi har under studiens gång givits möjlighet till att både utmana gränser för samarbete och reflektera över tillitens betydelse i en tillvaro som präglats av social distansering och alternativa lösningar. Teoretisk kunskap och praktisk erfarenhet i sitt allra bästa.

Tack!

Tilda Kajbjer, Ellinor Sledd och Malin Svensson

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Många bäckar små blir en stor å - En studie av tillit i samverkansprocessen CTC i Malmö
Seminariedatum:	3 juni 2020
Ämne/kurs:	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15HP
Författare:	Tilda Kajbjer, Ellinor Sledd, Malin Svensson
Handledare:	Louise Bringselius
Fem nyckelord:	Samverkan, tillit, tillitsvärdighet, färdighet, välvilja, integritet
Syfte:	Syftet med denna studie är att skapa en djupare förståelse för hur tillit skapas i en samverkansprocess. Mer precist ämnar studien att undersöka hur medverkande i en samverkansprocess bestående av flertalet organisationer uppfattar att tillit skapas.
Metod:	Studien bygger på en kvalitativ fallstudie baserad på semistrukturerade intervjuer med respondenter från Malmö Stads samverkanssatsning CTC. Arbetsgången har varit induktiv.
Teoretiskt perspektiv:	Teorikapitlet presenterar viss tidigare forskning inom samverkan och tillit. Avsnittet mynnar ut i Mayer, Davis och Schoormans (1995) modell för hur tillit genom tillitsvärdighet skapas i relationer grundat på färdigheter, välvilja och integritet.
Empiri:	I den empiriska analysen presenteras materialet från de semistrukturerade intervjuerna. Framträdande mönster har grupperats och kategoriserats enligt de tre faktorerna för tillitsvärdighet: färdigheter, välvilja och integritet.
Slutsats:	Vi finner att aktörer i CTC upplever att tillit skapas genom att en part anses tillitsvärdig grundat på uppfattningen av dennes färdigheter, välvilja och integritet. Vidare framgår det att i CTC är det främst färdigheter och välvilja som bidrar till att skapa tillit, då den långsiktiga hållbarheten, integriteten, delvis ifrågasätts. Resultatet visar att det inom CTC skapas tillit i tre dimensioner: till processen, till organisationen samt till individen. Slutligen presenterar vi ett förslag till en analysmodell som kan utgöra ett verktyg för att i olika situationer skapa en blicksbild av förutsättningarna för att skapa tillit.

Abstract

Title:	Många bäckar små blir en stor å - En studie av tillit i samverkansprocessen CTC i Malmö
Seminar date:	3rd of June 2020
Course:	FEKH49, Business Administration: Bachelor Degree Project in Organization Undergraduate Level, 15 credits
Authors:	Tilda Kajbjer, Ellinor Sledd, Malin Svensson
Advisor:	Louise Bringselius
Key words:	Collaboration, trust, trustworthiness, ability, benevolence, integrity
Purpose:	This study seeks to contribute with and create a deeper knowledge about how trust is created in the process of collaboration. Further, it aims to examine how participants of organizations within a collaboration perceive trust and the creation of it.
Methodology:	This is a qualitative case-study that through semi-structured interviews examines the collaboration process CTC in Malmö Stad. The subjects that were interviewed are all part of the CTC-effort. The working research approach of this study has been inductive.
Theoretical perspectives:	Firstly, a theoretical background to the concept of inter-organizational collaboration is presented followed by an overview of previous studies on trust. Secondly, Mayer, Davis and Schoormans (1995) model over how trust is created is presented. Lastly, the contributing factors of trustworthiness, ability, benevolence and integrity, are introduced and explained.
Empirical foundation:	This paper presents the subject's reflection and opinions regarding the working process of the collaboration within CTC. Patterns in the data were identified and thus the material is presented through the grouping of the factors that create trustworthiness. These patterns are ability, benevolence and integrity.
Conclusion:	We find that the participants within CTC experience trust as being created through the perception of trustworthiness and thus through the factors ability, benevolence and integrity. Additionally, it appears that it is primarily ability and benevolence that contributes to the creation of trust. The reason behind this seems to be that the integrity of the process is partly questioned in regards to its level of sustainability in a long-term perspective. Further, the findings suggest that trust within CTC is created in three different dimensions: trust towards the process, towards the organisation and towards the individual. Finally, we present a suggested model that can serve as an instrument when analyzing the conditions through which trust is created.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund: behovet av samverkan	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och frågeställning	10
1.4 Studieobjekt	11
1.5 Avgränsningar	12
1.6 Disposition	13
2. Teori	14
2.1 Samverkan	14
2.2 Tillit	17
2.3 Tillitsbaserad styrning och ledning	19
2.4 Tillitsvärdighet: färdigheter, välvilja och integritet	21
2.4.1 Tillitsvärdighet genom färdighet	23
2.4.2 Tillitsvärdighet genom välvilja	23
2.4.3 Tillitsvärdighet genom integritet	24
2.4.4 Tillitsvärdighet i olika kontexter	25
3. Metod	28
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	28
3.1.1 Kvalitativ metodologi	28
3.1.2 Induktiv arbetsgång	29
3.2 Empiriinsamling	29
3.2.1 Fallstudiedesign	29
3.2.2 Urval	30
3.2.3 Semistrukturerade intervjuer	32
3.2.4 Metodkritik	34
3.3 Analysprocess	36
3.3.1 Sortering och reducering	36
3.3.2 Argumentation	37
3.4 Kvalitetsbedömning	37
4. Empirisk analys	41
4.1 Tillitsvärdighet genom färdigheter	41
4.1.1 Kunskap och kompetens hos professionen	41

4.1.2 Kunskapsutbyte och nätverk	43
4.1.3 Samlad kompetens inom Malmö Stad	46
4.1.4 Geografisk samverkan stärker kompetensen i lokalområdet	48
4.2 Tillitsvärdighet genom välvilja	50
4.2.1 Syfte, vision och gemenskap	50
4.2.2 Gemensamt intresse före egenintresse	53
4.2.3 Aktiviteter, attityd och interaktion för att skapa välvilja	55
4.3 Tillitsvärdighet genom integritet	57
4.3.1 Acceptera och integrera i den egna verksamheten	57
4.3.2 Från ord till handling	61
4.3.3 Ärlighet och moral	63
5. Diskussion	67
5.1 Observationer i sammandrag	67
5.2 Tre dimensioner av tillit	69
5.2.1 Tillit till samverkansprocessen	69
5.2.2 Tillit till organisationen	71
5.2.3 Tillit till individen	73
5.3 Teoretiskt bidrag: analysmodell för tillit i samverkan	75
6. Slutsats och framtida forskning	77
7. Referenser	80

1. Inledning

I detta kapitel ges en beskrivning av studien genom delarna bakgrund, problematisering, syfte och frågeställning. Vidare introduceras studieobjektet samt de avgränsningar som gjorts. Kapitlet avslutas med en överblick över uppsatsens disposition

1.1 Bakgrund: behovet av samverkan

Ett samhällsproblem som är vanligt förekommande idag är att barn och unga tidigt hamnar i negativa spiraler, vilket i sin tur kan leda till att de dras in i kriminalitet. Att komplexa och samhällseliga problem uppstår är inte något nytt och inte heller något som, inom en snar framtid, kan tänkas elimineras; men vilken väg och på vilket sätt bör vi attackera dem? Denna fråga är, precis som rådande samhällsproblem, komplex och ett generiskt enkelt svar verkar inte finnas.

“Det finns en ökad samstämmighet kring att större fokus måste riktas på det förebyggande arbetet för att hindra att barn och unga börjar begå brott. För att nå framgång, krävs att fler aktörer i samhället agerar tidigt och i samverkan” (Wigzell & Rehnman, Aftonbladet, 21-02-2020)

Ovan citat ger en insikt i vikten och behovet av att flera aktörer samverkar. Likt kriminalitet finns det även andra samhällseliga problem som kräver samverkan över organisationsgränser. Behovet av samverkan är således inte ensidigt utan lyfts från flera olika håll: politiker (Jönsson, 2019; Sandström, 2019 citerad i Hellberg, 2019; Wikström, 2020 citerad i Tano, 2020), fackförbund (Vision, 2019), universitet och högskolor (Försvvarshögskolan; Petrov et al. 2020), för att nämna några. Detta bidrar med att synliggöra att det inom samhällsdebatten uttrycks ett behov av samverkan, för att kunna lösa de samhällsutmaningar som vi står inför.

Även inom forskningen uppmärksammas ett ökat behov av samarbete och samverkan på olika nivåer. Runsten och Werr (2016) lyfter att i takt med att samhället blir allt mer avancerat och yrkesroller mer specialiserade krävs utökat samarbete för att lösa de utmaningar som organisationer står inför. Om kunskap och erfarenheter utbyts menar Edmonson (2013), som går

i liknande banor, att mer kan åstadkommas än vad som kan göras om aktörer agerar var för sig; samverkan över organisationsgränser verkar som en nyckel för att hantera och arbeta med annars svåråbara mål. Forskarna inom offentlig förvaltning, Lowndes och Skelcher (1998), belyser dock att samverkansarbete mellan olika aktörer förutsätter, i likhet med organisationer, en viss form av struktur för att lyckas.

Denna uppsats kommer att beröra samverkan mellan organisationer och aktörer som arbetar med syfte att stärka förutsättningarna för invånare och samhället i stort. Mer specifikt kommer uppsatsen att undersöka samverkan med fokus på offentlig verksamhet och se till hur tillit kan skapas i relationer mellan individer och organisationer såväl som till samverkansprocessen som helhet. Utgångspunkten för denna studie är att det finns ett stort behov av samverkan som stärker möjligheterna att kunna hantera dagens samhällsproblematik.

1.2 Problematisering

Behovet av samverkan har lagts fram ovan, men att börja med samverkan är inte helt enkelt då tidigare mönster i form av beslutslinjer, hierarki- och marknadsmekanismer och tävling mellan sektorer kan vara svåra att bryta. Det föreligger en betydande risk; om verksamheter och kommuner konkurrerar med varandra, är risken att fokuset på medborgarnas bästa faller mellan stolarna.

Ekonomistyrningsverket (2020) framhåller att det är viktigt att se staten som en helhet, där samverkan kan leda till ökad effektivitet. Det finns dock en risk förenat med om aktörerna ser sig som en del i en helhet, men samtidigt prioriterar sina enskilda mål framför det övergripande syftet. Detta leder till motstridiga målbilder som kan hämma samverkansarbetet (O’Leary & Bingham, 2007 citerad i O’Leary & Vij, 2012). O’Leary och Bingham nämner vidare ett antal andra riskfaktorer kopplat till samverkan över verksamhetsgränser, såsom professions- och kulturkonflikter. Dessa utmaningar måste kringgås för att samverkan i slutändan ska kunna generera samhällsnytta, annars blir risken att samverkan leder till att den totala kostnaden för samhället blir större än nyttan. Det är således inte kontroversiellt att konstatera att samarbeten

kan fungera olika bra, vilket innebär att samverkansprocesser kan vara mer eller mindre effektiva.

Effektiviteten beror i hög grad på hur väl de medverkande i samarbetet lyckas utbyta kunskap som ökar den gemensamma möjligheten till problemlösning. Runsten och Werr (2016) menar att för att samarbetande grupper ska ha möjlighet att lösa komplexa problem krävs att den gemensamma kunskapen integreras i gruppen så att den samlade förmågan att använda denna kunskap ökar, annars kommer inte samarbetet att generera mer nytta än enskilda individer. De menar att det krävs goda förutsättningar för att individen ska agera samarbetsvilligt och dela med sig av och söka kunskap. Edmondson (2013) lyfter fram betydelsen av att inom gruppen acceptera, respektera och visa tilltro till varandras professioner och kunskaper för att skapa bästa förutsättningar för ett givande samarbete.

En forskare som lyfter vikten av tillit, och därigenom samarbete, inom organisationen är organisationsforskare Paul Adler (2001). Adler menar att i takt med att samhället blir allt mer kunskapsintensivt kommer kreativa samarbeten i större grad behövas, för att lösa komplexa problem. Författaren identifierar tre koordineringsmekanismer med vilka organisationen kan samordna arbetet: hierarki, konkurrens och tillit. Adler argumenterar för att när olika parter ska samarbeta för att lösa komplicerade och oförutsägbara problem, bidrar hierarki och konkurrens med få verktyg som ledningen kan använda för att säkerställa att dessa parter faktiskt samarbetar. Enligt Adler är tillit den koordineringsmekanism som, i jämförelse med hierarki och konkurrens, bidrar mest till effektiva samarbeten, då kreativa samarbeten inte är något som kan beordras fram. Bligh (2017) understryker vikten av att tillit initieras ovanifrån och riktas nedåt för att ömsesidig tillit ska kunna ta form i relationen mellan ledare och följare, vilket i sin tur stärker medarbetarnas möjlighet att ta mer ansvar i sin arbetsroll. För vi samman ovan argument blir tillit därmed en intressant infallsvinkel att fokusera på i studiet av en samverkansprocess.

Tillit definieras enligt Mayer, Davis och Schoorman (1995) som *“...en parts villighet att visa sig sårbar mot en annan part baserad på uppfattningen att den andra parten kommer att utföra en*

specifik handling av vikt för tillitsgivaren, oavsett förmågan att övervaka eller kontrollera den andra parten” (s.712, vår egen översättning). Vidare lägger författarna fram en modell för hur tillit skapas. Denna modell har blivit vida citerad inom tillitsforskningen. Modellen var i sitt original anpassad till att undersöka individuella relationer inom organisationen, men vi kommer i denna studie att applicera den på en samverkansprocess och mellan de aktörer som ingår i denna. Enligt skaparna av modellen, Mayer, Davis och Schoorman (1995), är *uppfattad tillitsvärdighet, benägenhet att visa tillit* och *uppfattningen av risk* avgörande faktorer när tillit skapas. Tillitsvärdigheten består i sin tur av tre faktorer: färdigheter, välvilja och integritet. När dessa tre faktorer anses höga uppfattas tillitsvärdigheten hos den part som ska bli visad tillit hög. Färdigheter kan handla om att individen har god kunskap inom sitt område, välvilja är kopplat till huruvida denna individ agerar utifrån egenintresse eller vill göra gott för andra och integritet syftar till den grad individen agerar konsekvent, rättvist och följer accepterade principer. Tillitsvärdigheten är den del av modellen som vi kommer att fokusera på i denna studie och vi tar utgångspunkt i att när färdigheter, välvilja och integritet återfinns skapas tillit. Vi är dock medvetna om att huruvida tillit visas sedan kan påverkas av de två efterföljande faktorer, *benägenhet att visa tillit* och *uppfattad risk*, men detta är inget som kommer att utforskas närmare i denna studie.

Tillitsforskningen har i stor utsträckning varit inriktad på att undersöka tillitsvärdighet i linje med definitionen framlagd av Mayer, Davis och Schoorman (1995) i relationer som präglas av vertikal tillit, det vill säga mellan över- och underordnad (Bews & Rossouw, 2002; Colquitt, Scott & Lepine, 2007; Terblanche & Heyns, 2020 för att nämna några). Färre studier har gjorts där tillit genom tillitsvärdighet undersökts i situationer där flera aktörer från olika organisationer samverkar; det vill säga tillit genom tillitsvärdighet i en icke-hierarkisk relation. Svare, Gausdal och Möllering (2019) applicerar modellen på innovationsnätverk och finner tillit inte enbart mellan individer, utan även mellan medverkande och nätverket generellt samt mellan organisationer. Med utgångspunkt i att det finns ett behov av samverkan för att tackla breda samhällsproblem, samtidigt som det föreligger en problematik kring att samverka effektivt,

finner vi det därför intressant att genom tillitsvärdighet (färdigheter, välvilja och integritet) undersöka en samverkansprocess ur ett tillitsperspektiv.

Ett exempel på ett samverkansarbete som tagit form är Malmö Stads satsning på Communities That Care, eller CTC som det även benämns. Arbetet omfattar Malmö Stad, flertalet myndigheter samt privata aktörer och grundar sig i ett kommunalt beslut för att stärka barn och ungas uppväxtvillkor (Malmö Stad, 2019a). Genom CTC har Malmö Stad fört samman en större mängd aktörer för att aktivt arbeta preventivt med problem såsom alkohol- och narkotikamissbruk, våld, kriminalitet, sexuellt riskbeteende samt underprestation i skolan och psykisk ohälsa. När aktörerna nu går samman för att arbeta mot det gemensamma målet, att stärka barn och ungas uppväxtvillkor, är det således en tydlig samverkansprocess som gör satsningen till ett intressant och lämpligt studieobjekt utifrån vår studies utgångspunkt.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att skapa en djupare förståelse för hur tillit skapas i en samverkansprocess och därmed bidra till rådande forskning inom tillit och samverkan. Studien ämnar undersöka hur tillit skapas genom att analysera hur tillitsvärdighet genom färdigheter, välvilja och integritet uppfattas av medverkande i en samverkansprocess där ett flertal organisationer deltar.

För att besvara syftet ovan kommer följande frågeställning undersökas och vägleda studien:

- Hur upplever medverkande i en samverkansprocess med flera olika organisationer att tillit skapas?

Vidare kommer ett specifikt studieobjekt att studeras utifrån frågeställningen. Detta studieobjekt presenteras mer ingående i nästkommande avsnitt.

1.4 Studieobjekt

“Det krävs en hel by för att fostra ett barn”

Ordspråket ovan fångar kärnan och grundtanken med det evidensbaserade styrsystemet Communities That Care. CTC är från början utvecklat av forskare i USA och är numera ett beprövat styrsystem utformat för att stärka och öka samverkan och som strävar för ett långsiktigt och systematiskt preventionsarbete. Strategin riktar sig mot arbete kopplat till barn och unga med målet att stärka dem och deras uppväxtförhållanden. Grundtanken som genomsyrar arbetet är att det ska utföras av och genom lokalsamhället (Malmö Stad, 2020). Studieobjektet är således en samverkansprocess “på tvären” för att engagera lokalområdet.

CTC-arbetet går i linje med samt förverkligar Malmökommissionens direktiv om att skapa ett mer hållbart samhälle. Det var under 2017 som Malmö Stad beslutade att styrsystemet skulle antas som metod för systematiskt trygghetsarbete (Malmö Stad, 2019a). Detta beslut och CTC gav staden en ny struktur för hur preventionsarbetet skulle utformas då det handlar om att arbeta med prevention på universell nivå, det vill säga gentemot hela befolkningen. På regional nivå i Skåne har det tidigare bedrivits arbete kring att minska alkohol, narkotika, dopning och tobak - ofta refererat till som ANDT-arbete. CTC-satsningen inkluderar ett bredare perspektiv och omfattar mer specifikt vålds- och brottsförebyggande arbete, förebyggande arbete mot sexuellt riskbeteende, underprestation i skolan samt depression och ångest; allt i syfte för att stärka ungas uppväxtförhållanden.

Beslutet om att satsa på CTC ledde till en första implementering av styrsystemet i fem geografiska lokalområden i Malmö i augusti 2018. Inom samtliga lokalområden återfinns en utvecklingsledare samt ett områdesteam som är en sammanslutning av de lokala aktörerna i respektive område. Dessa team verkar tillsammans och beslutar om aktiviteter som går i linje med vad CTC definierar som främjande insatser. Övergripande så är det fem förvaltningar inom Malmö Stad samt Polisen som förväntas medverka i respektive lokalområde. Dessa fem är förskole-, grundskole-, fritids- och kulturförvaltningen samt arbets- och socialförvaltningen, men

även aktörer såsom Räddningstjänst, andra förvaltningar, det lokala näringslivet och civilsamhället bjöds initialt in att delta. Planen är att satsningen ska utvidgas till att omfatta hela staden (Malmö Stad, 2019b). Vid tiden för denna studie är satsningen fortfarande i den första fasen och fem lokalområdet återfinns i det pågående arbetet.

Utgångspunkten för CTC-arbetet är de främjande insatserna. Dessa utgår från *den sociala utvecklingsstrategin*, vilket syftar till de vuxnas förhållningssätt till barnet och att få barnet att känna en positiv tillhörighet i sociala sammanhang. När vuxna arbetar enligt strategin utvecklar barnet en känsla av tillhörighet till den vuxne eller till sammanhanget där den vuxne verkar. Detta leder i sin tur till att barnet tar över de normer och värderingar som finns i sammanhanget. Vidare syftar utvecklingsstrategin till att medvetandegöra alla vuxna om deras roll som förebilder och normsättare i de sammanhang där de verkar. Samtliga aktörer som sätts in och verkar inom CTC får en introduktion till strategin genom workshops och föreläsningar (Malmö Stad, 2020).

1.5 Avgränsningar

Vi är medvetna om att det studieobjekt som valts även inkluderar privata aktörer men har med anledning av uppsatsens omfattning valt att fokusera på offentlig verksamhet. I urvalet återfinns representanter från olika offentliga förvaltningar och myndigheter som deltar i satsningen. Dessa antas inte representera hela verksamheter, utan det vi är intresserade av är enskilda medarbetares uppfattningar för att däri analysera eventuella mönster i empirin. Ett begränsat urval på åtta respondenter utgör också i sig en begränsning för att kunna dra generella slutsatser utifrån studiens resultat, men detta ses inte som ett hinder då syftet är att få djupare förståelse för hur förhållandena upplevs av medverkande inom en samverkansprocess.

Vidare är vi medvetna om att studien utgår från ett specifikt fall och görs i en begränsad svensk kontext, vilket även det hämmar generaliserbarheten, men som tidigare nämnt är syftet att uppnå en djupare förståelse. Kommande forskning får avgöra om våra slutsatser går att applicera i andra miljöer och andra samverkansprocesser. Framtida studier kan med fördel inkludera

ytterligare perspektiv, såsom brukarperspektiv, samt utgöras av en mer omfattande datainsamling genom att inkludera ett större urval och nyttja fler metoder för insamling av empiriskt material.

1.6 Disposition

Uppsatsen består av sex delar: inledning, teori, metod, empirisk analys, diskussion och slutsats. I inledningen har läsaren fått ta del av en kortfattad bakgrund kring tillit och samverkan och varför det är av intresse att studera dessa fenomen djupare. Detta följs av uppsatsens syfte och frågeställning samt en introduktion till uppsatsens studieobjekt och avgränsningar relaterat till studiens uppbyggnad och genomförande. I nästkommande kapitel, kapitel två, redogörs för tidigare forskning inom samverkan, tillit samt tillitsbaserad styrning och ledning. Dessutom introduceras en förklarande modell för hur tillit byggs. Metodkapitlet som följer, vilket därmed utgör det tredje kapitlet, redogör för uppsatsens vetenskapliga utgångspunkt, valet av kvalitativ metodologi, empiriinsamling samt analysprocessen. Slutligen i metodkapitlet tas kvalitetsbedömningar i beaktning. Det fjärde kapitlet i uppsatsen behandlar det empiriska materialet. Detta kapitel är uppdelat i tre övergripande sektioner och ger en ingående redogörelse för empiriska fynd som kan sättas i samband med uppbyggnaden av tillitsvärdighet i aktuellt fall. I det femte kapitlet förs en diskussion utifrån den empiriska analysen med stöd i det teoretiska ramverk presenterat tidigare. Dessutom presenteras ett förslag på modell vid analys av tillit i samverkansprocesser. Det sjätte och avslutande kapitlet presenterar slutsatser möjliga att dra utifrån insamlad data och tillhörande analys och diskussion samt förslag på vidare forskning.

2. Teori

Följande kapitel presenterar viss forskning kring samverkan och tillit. Inledningsvis introduceras tidigare forskning kring samverkan, varför det behövs samt utmaningar och risker med samverkan. Därefter redogörs för tidigare forskning kring tillit samt en introduktion till tillitsbaserad styrning och ledning. Vidare presenteras en modell av Mayer, Davis och Schoorman (1995) som beskriver hur tillit skapas i relationer samt viss forskning som undersökt tillit med hjälp av denna modell. Därefter lyfts de, i modellen framlagda, faktorer som antas utgöra tillitsvärdighet: kunskap, välvilja och integritet. Dessa faktorer kommer sedan utgöra det främsta analysverktyget för resterande del av uppsatsen.

2.1 Samverkan

“(Samverkan) är ett koncept som beskriver processen av att underlätta och driva arrangemang i flertalet organisationer för att lösa problem som inte kan lösas, eller enkelt kan lösas, av enskilda organisationer. Samverkan innebär att samarbeta, att uppnå gemensamma mål, ofta arbeta över gränserna och i flera sektorer och i relationer med flertalet aktörer. Samarbete bygger på värdet av ömsesidighet och kan inkludera allmänheten”

(Agranoff & McGuire, 2003 citerad i O’Leary & Vij, 2012, s.508, vår egen översättning)

Definitionen av samverkan som vi valt att anamma i denna uppsats återfinns hos Agranoff och McGuire (2003 citerad i O’Leary & Vij, 2012). Agranoff och McGuire tar i sin definition utgångspunkt i samverkan inom sitt specialistområde, offentligt förvaltning, men vår uppfattning är att denna definition väl symboliserar innebörden av samverkan oberoende av kontext.

Runsten och Werr (2016) för fram att i dagens allt mer komplexa samhälle finns ett allt större behov av fungerande samarbeten för att kunna lösa utmaningar som organisationer kan ställas inför. Amy C. Edmondson (2013), forskare inom ledarskap, teaming och organisatoriskt lärande,

går i liknande banor och presenterar fördelar med att när olika professioner och discipliner arbetar tillsammans bidrar den samlade kunskapen till att det skapas en miljö där man tillsammans kan åstadkomma mer än aktörerna mäktar med var för sig. Runsten och Werr (2016) belyser vidare vikten av att se samverkan som ett möte mellan individer snarare än enbart en koalition mellan organisationer eller yrkesgrupper. Således utgörs samverkan av individer som är aktivt engagerade i att söka ny, utbyta och bidra med kunskap för att gemensamt möta utmaningar. Detta definierar Runsten (2011) som *kunskapsintegration*. Ett uttryck för kvaliteten i kunskapsintegrationen är *kollektiv intelligens* (Runsten & Werr, 2016). Alla människor tar med sig en viss mängd kunskap in i ett samarbete, men graden av kollektiv intelligens avgörs av hur mycket av denna kunskap som kommer till användning gemensamt. Därmed är kollektiv intelligens resultatet av en process där aktörer kommer samman och genom kunskapsintegration ökar den gemensamma kunskapen.

För att skapa ett samarbete med bästa förutsättningar finns ett antal aspekter som behöver beaktas. En av faktorerna som bör ses till vid samarbete över organisationsgränser är behovet av en strukturell grund. Edmondson (2013) menar att gemensamt accepterade instruktioner för koordinering av arbetet, allokering av resurser samt hur beslutsprocessen ska utformas skapar enighet i gruppen och möjliggör för ett lyckat samarbete. Strukturella förhållanden inom samarbeten är också något som Lowndes och Skelcher (1998) lägger vikt vid. Enligt dem är det samarbetets största utmaning att kunna hantera och balansera olika styrmekanismer. Runsten och Werr (2016) för fram att organisationer idag ofta försöker att koordinera samarbeten genom byråkratiska mekanismer såsom reglering och marknadsmekanismer som pris och avtal. Författarna menar dock att dessa koordineringsmekanismer har en begränsad effektivitet när det kommer till att koordinera samarbeten. Effektiva samarbeten är däremot något som författarna för fram som avgörande för att kunna samla kompetens och lösa problem; i takt med att kunskapen utvecklats och blivit allt mer specialiserad krävs att fler aktörer går samman för att kunna lösa komplexa utmaningar som samhället ställs inför.

Edmondson (2013) för fram att en annan aspekt som bör beaktas vid samarbeten är vikten av att alla deltar på lika villkor, i respektive professions roll och att processen präglas av en respekt för de olika aktörernas olikheter och ett erkännande av dess styrkor och svagheter. Enligt Edmondson är det att vara medveten om att olika perspektiv, erfarenheter och organisationsstrukturer förekommer och att verka för att lyfta och nyttja varandras starka sidor i det gemensamma arbetet en framgångsfaktor. En punkt som Edmondson lägger särskilt stort fokus vid är att skapa psykologisk trygghet inom gruppen. Vid närvaro av psykologisk trygghet upplever människor att det är tryggt att ifrågasätta, visa oro och att vara ärlig och uppriktig om det arbete som görs. Det är möjligt att göra fel och erkänna fel och mindre fel tolereras utan efterföljande repressalier. På så vis uppmuntras människor till att testa och nyttja sin fulla potential, lära sig av sina misstag och i allra högsta grad känna sig delaktiga i processen. Detta leder till engagerade medarbetare som aktivt deltar i utvecklingen på ett ändamålsenligt sätt och de får en känsla av att kunna göra en förändring. Även Runsten och Werr (2016) lägger fram att människor är beroende av psykologisk trygghet för att vara beredda att lyssna och lära av varandra vilket i sin tur är kritiskt för kunskapsintegration och därmed kollektiv intelligens. Grupper som arbetar med komplexa utmaningar behöver därför hög psykologisk trygghet för att skapa förutsättningar för att uppnå hög kollektiv intelligens.

Det föreligger även utmaningar med samverkansprocesser. Professorerna inom offentliga tjänster och förvaltning, O'Leary och Bingham (2007 citerad i O'Leary & Vij, 2012), nämner ett antal riskfaktorer kopplat till samverkan över verksamhetsgränser. Detta kan exempelvis relateras till professions-, kultur- och målkonflikter. Professionskonflikt uppstår då det råder delade meningar och motsättningar om hur arbetet ska genomföras beroende på yrkesroller, status och utbildning. Kulturkonflikter sker då det förekommer olika organisationskulturer hos de olika parterna. Målkonflikter uppkommer då målet med samverkan inte överensstämmer med den egna organisationens ambition eller då det föreligger olika syn på vad som bör prioriteras när det finns flera problembilder. Vidare trycker Runsten och Werr (2016) på vikten av en klar problemformulering. I kollektiva sammanhang måste problemet formuleras på ett öppet och tydligt sätt så att inte de medverkande pratar förbi varandra. Om detta inte ses till riskerar

gruppen att inneha en låg grad av kollektiv intelligens i och med att det inte råder samförstånd gällande arbetets mål. Detta i sin tur kan begränsa kunskapssökandet och kunskapsdelningen och därigenom påverka innovationsskapandet.

2.2 Tillit

Adler (2001) lägger fram argument för att effektiv samverkan kräver tillit för att skapa relationer som främjar kunskapsutbyte och innovation, för att på så vis kunna lösa komplexa problem. Författaren finner belägg för detta genom att identifiera, baserat på bred undersökning av tidigare forskning, tre stycken koordineringsmekanismer i organisationer: hierarki, konkurrens och tillit. Vidare menar författaren att olika institutioner kombinerar dessa tre koordineringsmekanismer på olika sätt och att den framgångsrika mixen beror på kontext. Han framhåller dock att vikten av tillit tenderar att tonas ned i jämförelse med hierarki och konkurrens, men trycker på att tillit och samarbete krävs för att komplexa problem ska kunna lösas. Adler förklarar att hierarki och konkurrens, till skillnad från tillit, bidrar med få verktyg som ledningen kan använda sig av för att säkerställa att olika parter faktiskt samarbetar. Författaren understryker att tillit är den koordineringsmekanism som möjliggör samarbete då samarbete inte enbart kan beordras. Adler argumenterar därmed för att det, som komplement till hierarki och konkurrens som koordineringsmekanismer, behövs tillit för att skapa goda samarbeten och relationer som främjar kunskapsutbyte och innovation.

Ett stärkt samarbete och kunskapsutbyte kan förväntas leda till förbättrade och mer effektiva arbetsmetoder. Den amerikanske psykologen och organisationsteoretikern Douglas McGregor (1967) argumenterade tidigt för att genom visad tilltro till människans förmåga och välvilja skapas bästa förutsättningar för ett effektivt resursutnyttjande med goda prestationer som följd. Denna positiva korrelation har tidigare även studerats av Fairholm (1994) som menar att tillit mellan chef och medarbetare skapar en positiv miljö och motivation. Detta bekräftas ytterligare av Colquitt, Scott & Lepine (2007) som utför en kvantitativ statistisk analys på tillit och finner att tillit och arbetsprestation är starkt positivt korrelerat. De konkluderar att tillit är av stor vikt

för organisationen då de finner en stark koppling mellan tillit och önskvärda utfall såsom engagemang och minskad personalomsättning.

Även Mayer och Gavin (2005) presenterar resultat som stödjer att effektiviteten förbättras när medarbetare visas tillit. Detta då anställda kan rikta sitt fulla fokus på värdeskapande aktiviteter och bättre agera för problemlösning och finna alternativa tillvägagångssätt. Detta står i kontrast till situationer då det föreligger en ledning med brist på tillit och där medarbetare istället verkar med en större försiktighet för att undvika att ställas till svars för fel. Vidare berör Chiaburu och Marinova (2006) kopplingen mellan tillit och effektivt resursutnyttjande. De lägger fram belegg för att tillit stärker medarbetarnas anknytning till organisationen vilket öppnar upp för en större flexibilitet att utföra arbetsuppgifter som initialt inte ingår i den formella arbetsbeskrivningen, men som är av stor vikt för verksamhetens totala måluppfyllelse. Detta höjer dels den totala tjänstekvaliteten, dels hur effektivt uppdraget utförs.

Utifrån ovan kan det summeras att tillit inom organisationen kan förbättra förutsättningarna för medarbetare att påverka utvecklingen och utföra sitt arbete på bästa sätt. Detta synsätt återfinns, som nämnt, i McGregors resonemang som lades fram redan under 1960-talet. Författaren menar att medarbetarnas förmåga att uppnå önskvärda resultat är direkt påverkade av hur chefer ser på sina anställda och belyser detta med Teori X och Teori Y (McGregor, 1960). Teori X speglar människan som lat och med en inneboende önskan om att undvika ansvar och hon styrs därmed bäst genom strikt kontroll och övervakning och motiveras endast genom löften om belöningar eller hot om bestraffningar. Teori Y, å andra sidan, för fram betydelsen av en styrning som präglas av en syn på människan som motiverad, ambitiös och ansvarstagande av naturen. Teori Y argumenterar för att människan eftersträvar att uppfylla organisatoriska mål inte enkom med anledning av externa belöningar, utan även gör det i ett försök för att uppnå individuella inre behov. McGregor menar att båda typer av människor förekommer, men att Teori Y bidrar till mer motiverade medarbetare. För att tillrättalägga för bästa utfall enligt Teori Y lyfter McGregor vikten av en styrning som präglas av *“...[en] tillit till människor, som ger dem makt att motivera*

och kontrollera sig själva och som tror på deras förmåga att integrera sina personliga värderingar med organisationens mål” (McGregor, 1967, s.163, vår egen översättning).

För att skapa ledarskap som reflekterar tillit krävs det dock att ledaren ifråga visar förtroende för sina medarbetare, först då skapas bandet av ömsesidigt förtroende (Martin, 1998). Detta styrks av organisationsforskaren Bligh (2017) som undersökt ledarskap och tillit. Bligh belyser att individerna i den mindre sårbara positionen (till exempel chefer) måste vara beredda att visa tillit och därmed göra sig själva sårbara oavsett bedömningen av ifall den underordnade förtjänar det eller inte. Detta då relationen mellan ledare och följare karaktäriseras av viss risk då ledaren per definition sitter på mer makt och status. När ledaren initierar tillit visar den mindre sårbara parten på en vilja att agera tillitsfullt vilket i sin tur leder till tillitsvärdighet. En relation baserad på ömsesidig tillit kan därmed ta form, vilket i sin tur stärker medarbetarnas möjlighet att ta mer ansvar i utförandet av sina arbetsuppgifter. Chefer kan alltså inte kräva tillit utan att själva visa tillit. Vidare menar Bligh att tilliten är mindre studerad som en dynamisk process och lägger fram att tillit är en avgörande ingrediens i samarbeten mellan både individer och grupper.

2.3 Tillitsbaserad styrning och ledning

Under de senaste decennierna har svensk offentlig förvaltning präglats av en stark detaljstyrning med ett stort fokus på måluppfyllelse, resultat och uppföljning. Med bakgrund i detta, och för att undersöka hur styrningen hade utvecklats, initierade den svenska regeringen under åren 2014-2015 olika kunskapsseminarier med både forskare och praktiker inom offentlig sektor som resulterade i att regeringen 2016 lanserade tillitsreformen (Bringselius, 2020). Tillitsreformen grundas i uppfattningen att den strikta detaljstyrningen medfört att stora resurser gått åt till rapportering och kontroll och med ett bristande fokus på kärnuppdraget (Finansdepartementet, 2016). Verksamheter har styrts baserat på hierarki och konkurrens istället för att grundas i en tilltro till professionens kompetens. Detta resulterade i motsägelsefulla effekter i form av kortsiktiga snabba lösningar istället för ett långsiktigt hållbart agerande (Bringselius, 2020). Medborgarnas behov stod inte längre i fokus, utan kvantitativa mål och resultatmätt prioriterades

och professionens fulla potential blev inte framlyft eller använt med anledning av styrningens utformning.

Syftet med tillitsreformen var således att utveckla styrningen av offentlig förvaltning så att det råder en jämvikt mellan behovet av kontroll och tillit till medarbetarnas verksamhetsnära kompetens (Regeringskansliet, 2020). Följaktligen tillsattes senare under samma år, 2016, en delegation bestående av forskare, verksamhetsrepresentanter och experter inom området. Denna delegation, Tillitsdelegationen, fick i uppdrag att *“analysera och föreslå hur styrningen av välfärdstjänster inom offentlig sektor...kan utvecklas för att i större omfattning ta tillvara medarbetares kompetens och erfarenhet, för att därigenom bidra till större kvalitet för medborgare och företag”* (Tillitsdelegationen, 2018, s.3). För att ändra utvecklingen ges förslag på en tillitsbaserad styrning och ledning som är en ledningsfilosofi med ett förhållningssätt till medarbetare som genomsyras av en tilltro till deras förmåga, omdöme och vilja att utföra sitt professionella uppdrag utan behov för detaljstyrning (Bringselius, 2018).

Även i Danmark genomförs reformarbeten med syfte att stärka tilliten till medarbetare. Filosofie doktor och forskare inom tillitsbaserad styrning och ledning, Bentzen (2019), har studerat och genomfört en fallstudie i en dansk kommun som genomgår en tillitsreform. I sitt sista rapportutkast innan publicering konkluderar hon att autonoma roller och ökat handlingsutrymme som erbjuds medarbetare, grundat på tillit från högre beslutsnivåer, inte är något som kan förväntas accepteras direkt av medarbetare. Författaren visar att det endast är när det föreligger ömsesidig tillit mellan medarbetaren och organisationen, ledningen och kollegor samt att medarbetaren får delegerat de resurser som behövs, som det ökade handlingsutrymmet och en mer autonom roll godtas. Detta visar tydligt att tillit som styrning inte är helt okomplicerat att applicera i en process, utan det kräver att tillit byggs upp mellan parter både vertikalt och horisontellt.

Det sägs att *“tillit tenderar att föda tillit”* (Bringselius, 2020, s.15), men det finns flera aspekter som påverkar hur tillit byggs i en relation (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Levine et al. (2018) understryker att endast när tilliten är välriktad till personer som är tillitsvärda blir tillit

något som ger positiv avkastning. Vidare kan detta återkopplas till Bligh (2017) som menar att chefer inte kan kräva tillit, vilket leder till frågan om hur tillit skapas.

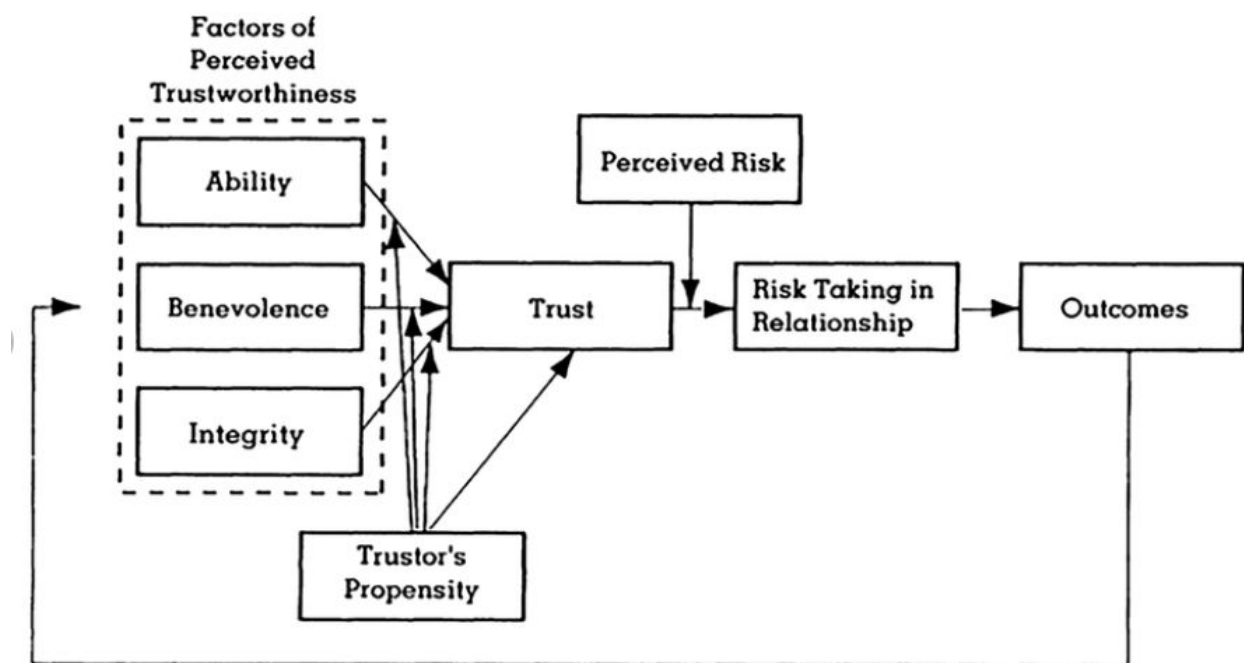
2.4 Tillitsvärdighet: färdigheter, välvilja och integritet

Ömsesidig tillit mellan individer, eller interpersonell tillit som det även benämns, är en kontinuerlig process. Den interpersonella tilliten möjliggör för människan att ta risker (Porter, Lawler & Hackman, 1975). Enligt Lewis och Weighert (1985) grundas förtroendet mellan parter i kognition och känslor. Den förstnämnda syftar till individens eget val och resonemang kring vem man känner förtroende för medan den senare lyfter det emotionella bandet som grunden till tillit. McAllister (1995) följer dessa tongångar och definierar interpersonellt förtroende som den grad av säkerhet och villighet en person känner och som påverkar hur villig personen är till att agera på andras ord, handlingar eller beslut.

En vida citerad artikel när det kommer till litteraturen om tillitsbyggande är Mayer, Davis och Schoorman (1995). De konstruerar en modell (se figur 1 nedan) för tillitsskapande mellan två individer: den som visar tillit (hädanefter benämnt som tillitsgivaren) och den som blir visad tillit (hädanefter benämnt tillitstagaren). En grundtanke i modellen är att tillit inte bara uppstår från ingenstans, utan en part förtjänar tillit först efter en bedömning av den partens tillitsvärdighet (*trustworthiness*). Baserat på tidigare forskning konceptualiserar Mayer, Davis och Schoorman tillitsvärdighet genom tre faktorer: färdighet (*ability*), välvilja (*benevolence*) och integritet (*integrity*). Dessa faktorer skapar således tillitsvärdighet som i sin tur främjar tillit. De tre faktorerna kommer att definieras mer ingående i senare avsnitt.

En annan faktor i modellen är tillitsgivarens benägenhet för att visa tillit (*trust propensity*). En individs benägenhet att visa tillit syftar till det faktum att alla har olika erfarenheter och personlighetsmässiga förutsättningar som påverkar individens vilja att visa tillit. Den tredje aspekten som måste tas hänsyn till är uppfattad risk (*perceived risk*). Tilliten måste alltid överväga risken för att tilliten ska övergå i handling. Som exempel diskuterar författarna en relation mellan en chef (tillitstagare) och en underordnad (tillitsgivare), i vilken chefen ber den

underordnade att utföra en extra syssla utanför den personens uppdrag. Om den underordnade säger ja och utför handlingen beror, bland annat, på om den underordnade anser att chefen är tillitsvärdig och i senare skede kommer att ge någon form av kompensation för arbetet. Om personen genomför handlingen har tillit visats och den underordnade har därmed tagit en risk då den inte med säkerhet vet om handlingen kommer att leda till någon form av kompensation. Utfallet kommer sedan att leda till en återkoppling och den underordnade kan sedermera korrigera uppfattad grad av tillitsvärdighet hos chefen.



Figur 1: "Proposed Model of Trust" från Mayer, Davis & Schoorman (1995, s.715)

Ett flertal studier inom tillitsforskningen har använt denna modell och dess faktorer av tillitsvärdighet (färdighet, välvilja och integritet), men har utvecklat definitionen av begreppen (Bews & Rossouw, 2002; Colquitt, Scott & Lepine, 2007; Svare, Gausdal & Möllering, 2019 för att nämna några). Vidare kommer de tre faktorerna att förklaras mer ingående i nedanstående tre avsnitt.

2.4.1 Tillitsvärdighet genom färdighet

Mayer, Davis och Schoorman (1995) definierar färdigheter som den samlade kompetens och kunskap en person besitter som ger denne inflytande inom en specifik domän. Exempelvis har en kirurg kunskapen som krävs för att utföra en operation men förmodligen inte förmågan att flyga en ambulanshelikopter. Tillitsvärdigheten för kirurgen är på så vis stark i en viss situation men inte i en annan. Mayer, Davis och Schoorman trycker därför på att färdigheter i modellen är uppgifts- och situationsspecifika. Bews och Rossouw (2002) använder en något bredare definition av färdigheter då de menar att färdigheter också bör ta in en människoaspekt och menar att Mayer, Davis och Schoorman (1995) endast fokuserar på tekniska färdigheter. Bews och Rossouw (2002) argumenterar för att aspekten “vad kan jag göra för dig” måste ses i ett helhetsperspektiv och inte endast kopplat till de specifika färdigheterna. För att exemplifiera detta kan vi se till kirurgen och den tillit vi har till utförandet av en operation. Det är inte otänkbart att samma kirurg har andra färdigheter som ledning och undervisning av läkarstudenter och därmed att vi även har tillit till kirurgens utlärningsförmåga. Bews och Rossouw (2002) menar således att ett helhetsperspektiv bör ses till när man undersöker hur tillitsvärdighet genom färdigheter leder till tillit.

Svare, Gausdal och Möllering (2019) diskuterar färdigheter på organisationsnivå och menar att färdigheter då syftar till gruppens samlade kunskap, kompetens och karaktärsdrag som gör att organisationen har inflytande inom en viss domän. De menar att de uppfattade och samlade färdigheter som en organisation besitter kommer att påverka huruvida tillit visas till organisationen. Författarna tar som exempel då en organisation behöver konsultation från en forskningsinstitution under en produktutvecklingsfas. Tillit till denna forskningsinstitution, i exemplet, kommer vara lägre om det finns en uppfattning om att institutionen producerat forskning av låg kvalitet överlag.

2.4.2 Tillitsvärdighet genom välvilja

Välvilja definieras enligt Mayer, Davis och Schoorman (1995) som den grad tillitstagaren uppfattas som en person som vill göra gott mot tillitsgivaren och inte bara tänker ur ett

egocentriskt vinstperspektiv. Välvilja bygger tillika på en uppfattning hos tillitsgivaren om att tillitstagaren agerar osjälviskt och lojalt. Uppfattningen om välvilja anses växa när parterna interagerar med varandra och formar en uppfattning om intentioner. Bews och Rossouw (2002) beskriver liknande välvilja som den grad en person visar omtanke och hänsyn till en annan part. De menar att hänsyn och omtanke kan visas genom att *inte* utnyttja en svagare part, men även omfatta handlingar som gynnar den andra parten. Vidare finner Dowell, Heffernan och Morrison (2013) i sin studie att handlingar och attityder, som återspeglar resonemangen förda ovan, är nyckeln för att bygga tillitsvärdighet genom välvilja. De lägger även vikt vid att som individ vara villig att genomföra aktiviteter, både professionella och sociala, bygger förtroende. Genom detta kan individen, eller tillitsgivaren, bygga ett förtroende för tillitstagaren.

Svare, Gausdal och Möllering (2019) kopplar även välvilja till organisationer och nätverk. De menar att organisationen uppfattas som välvillig om de inte enbart har sina egna intressen i åtanke, utan också kan anpassa detta intresse med avsikt att gynna och gå i linje med andra organisationer. Därigenom kan tillitsvärdighet genom välvilja byggas om organisationen visar och har för avsikt att samköra sina mål med andra organisationers. Författarna menar även att om välviljan uppfattas som hög hos organisationen är det lättare att överkomma osäkerhet och att de medverkande vågar ta upp frågor under samarbetets gång. Liknande finner Shazi, Gillespie och Steen (2015) att en uppfattning av hög välvilja bidrar till att aktörer tillskriver varandra tillitsvärdighet vilket de finner påverkar samverkan och dess effektivitet positivt.

2.4.3 Tillitsvärdighet genom integritet

Den sista faktorn som påverkar tillitsvärdighet är graden av integritet. Mayer, Davis och Schoorman (1995) menar att tillitstagaren tilldelas hög integritet då den uppfattas följa och upprätthålla, av tillitsgivaren, accepterade principer. Författarna menar att integritet också kommer av konsekventhet och känsla för rättvisa. Vidare för de fram att endast uppfattningen om integritet, och inte faktisk integritet, har betydelse för hurvida tillit kommer visas till personen. Liknande linje följer Bews och Rossouw (2002) som i tillägg kommer fram till att integritet i form av pålitlighet, i den mening att löften hålls, är en faktor som främjar tillitsvärdighet. Samtidigt trycker de på att en moralisk aspekt måste tas hänsyn till för att

integritet ska kunna tillskrivas en person. Det vill säga, bara för att en person konsekvent gör på ett sätt betyder inte att personen har integritet utan det är av stor vikt att moral och rättvisa tas hänsyn till.

Integritet kan också demonstreras genom ärlighet och sanningsenlighet (Adler, 2001). Bews och Rossouw (2002) diskuterar även de relationen mellan etik och tillit och tar upp det faktum att även om etik kan främja tillit, kan tillit missbrukas och potentiellt resultera i oetiska konsekvenser. Sammantaget är vikten av etik och moral i relation till integritet och tillitsvärdighet stor. Svare, Gausdal och Möllering (2019) sätter in integritet som skapande av tillitsvärdighet mellan organisationer i ett nätverk. De framhåller där sin uppfattning om att interorganisatorisk integritet präglas av rättvisa samt att ord speglar handlingar. Följaktligen är det essentiellt för en organisation att efterleva och agera i enlighet med de, för tillitsgivaren, fastställda normerna för rättvisa.

2.4.4 Tillitsvärdighet i olika kontexter

Enligt Mayer, Davis och Schoorman (1995) är de tre diskuterade faktorerna ovan ömsesidigt beroende av varandra. Om alla tre faktorer anses vara uppfyllda i hög grad så kommer tillitsgivaren anse tillitstagaren vara tillitsvärdig. Dock ska faktorerna ej ses som fasta utan de kan ändras över tid. Till exempel kan integritet vara viktigt i början av en relation, eftersom det då är svårt att veta något om välviljan; uppfattningen om välvilja formas istället genom interaktion. Allt eftersom relationen utvecklas kommer den relativa betydelsen av faktorerna att ändras.

Ett flertal studier har gjorts inom tillitsforskningen genom att se till de tre faktorerna för tillitsvärdighet. Bews och Rossouw (2002) finner att i en relation mellan arbetsgivare och arbetstagare är välvilja starkast positivt korrelerat med tillit, följt av färdighet och integritet. De finner dessutom att interaktion och öppenhet bidrar till uppfattad tillitsvärdighet. Även Colquitt, Scott och Lepine (2007) undersöker närmare hur relationen ser ut mellan faktorerna som utgör tillitsvärdighet och hur tillit skapas. Författarna finner en positiv korrelation mellan tillit och alla tre faktorer i tillitsvärdighet: färdighet, välvilja och integritet. Schiemann et al. (2019) ser istället

till relationen mellan en rådgivare och klient. De undersöker vikten av tillitsvärdighet, och dess tre faktorer, och finner att välvilja är av största vikt för att klienten ska kunna ha ett värdefullt utbyte med och visa tillit till rådgivaren. Även Terblanche och Heyns (2020) studerar förhållandet mellan rådgivare och klient och finner genom sin undersökning att uppfattningen av rådgivarens tillitsvärdighet kan förutspå förtroendebeteendet hos klienten. De menar därför att en rådgivare kan arbeta med att höja sin tillitsvärdighet för att på så vis påverka hur klienten handlar. Miles, Miles och Snow (2005) samt Maurer (2010) studerar hur bland annat kommunikation i ett samarbete påverkar tillitsvärdighet och finner att de tre faktorerna är positivt korrelerade med kommunikationsfrämjande. Vidare är Cheung, Wong & Yuan (2017) en forskargrupp i mängden av forskare som framhåller att tillitsvärdigheten mellan en chef och dess underordnade är av betydelse för och påverkar effektiviteten i en organisation. Som ovan visats har de tre faktorerna som bidrar till tillitsvärdighet studerats i olika kontexter och med olika syften. Genomgående är att dessa studier utgörs av studiet av vertikal tillit mellan två individer där den ena är tillitstagare och den andra tillitsgivare.

Svare, Gausdal och Möllering (2019) grundar även dem sin studie i Mayer, Davis och Schoormans (1995) modell men studerar hur tillit influerar olika aspekter av interaktioner i innovationsnätverk istället för mellan två individer. Studien grundas i att författarna menar att interorganisatoriska nätverk både blir mer vanliga och i större grad utgörs av samarbete. Nätverken som författarna syftar till verkar för att bidra till innovation samt att ge organisationer en möjlighet att komma i kontakt med forsknings- och utvecklingscentrum. De finner tillit i två dimensioner utöver den mellan individer: i) tillit mellan organisationer i ett nätverk och ii) nätverksmedlemmarnas tillit till nätverket i stort. Svare, Gausdal och Möllering finner vidare att tillit, som framförallt baseras på välvilja, är av särskild vikt i båda dimensionerna då det främjar öppen och ärlig kommunikation samt kunskapsutbyte, vilket underlättar samarbete generellt som i sig främjar innovation.

En annan studie som tydligt ser till horisontell tillit, snarare än vertikal, är Tan och Lim (2009). De använder Mayer, Davis och Schoormans (1995) modell och definition av tillitsvärdighet men

applicerar modellen på relationen mellan kollegor inom organisationen. De finner att tillitsvärdighet genom färdighet, välvilja och integritet leder till tillit mellan kollegor och att denna tillit mellan kollegor i sin tur leder till tillit till organisationen som helhet. Vidare finner de att tillit till organisationen som helhet leder till önskade utfall som ökad prestation och engagemang. Det råder emellertid ett större fokus inom tillitsforskningen på hierarkiska relationer, som den mellan en chef och dess underordnad, vilket framgår av den forskning som lyfts fram i detta avsnitt. Vidare menar Bligh (2017) att det inom tillitsforskningen råder en brist på studier av tillit som en dynamisk process där aktörer och positioner ständigt förändras. Detta gap inom befintlig forskning, samt det identifierade behovet av samverkan, ligger till grund för vårt intresse att studera hur tillit i en samverkansprocess skapas och förhåller sig.

3. Metod

I följande kapitel ges en transparent presentation av studiens upplägg och tillvägagångssätt. Först presenteras uppsatsen vetenskapliga utgångspunkt följt av en förklaring och motivering bakom valet av en kvalitativ metodologi. Vidare redogörs för empiriinsamlingen samt det urval som studien grundas på. Detta följs av en presentation och redogörelse av vald analysmetod samt slutligen en vetenskaplig kvalitetsbedömning av studien.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Denna studie är genomförd baserad på vår inneboende uppfattning av att det inte föreligger en fastställd version av tillvaron, utan uppfattningen av tillvaron utgörs av en konstruktion skapad genom sociala interaktioner. Alan Bryman och Emma Bell (2017), två välkända namn inom studiet av forskningsmetodik, presenterar denna ontologiska inriktning som socialkonstruktionism och tydliggör innebörden att verklighetsuppfattningen påverkas av ett socialt samspel präglad av kontexten. Vidare delar vi den epistemologiska riktningen interpretativism som erkänner den individuella tolkningens bidragande faktor till vad som anses utgöra kunskap i tillvaron (Bryman & Bell, 2017). Vi är angelägna om att upplysa om att denna studie endast utgör en alternativ tolkning av studerat fenomen och att den speglar den version som skapats av dess studieobjekt och sedermera tolkats av oss.

3.1.1 Kvalitativ metodologi

Med utgångspunkt i de grundläggande vetenskapliga antaganden som beskrivet ovan och vår subjektiva uppfattningen av tillvaron och händelser i denna, så drog vi slutsatsen att ett kvalitativ tillvägagångssätt är bäst lämpat för att uppnå studiens syfte. Enligt Bryman och Bell (2017) ger en kvalitativ studie möjlighet till att insamla data starkt reflekterat av rådande förhållanden och som belyser ämnet utifrån det studerade objektets perspektiv. Detta att kunna studera ett fenomen på ett sätt som ger möjlighet till individuella tolkningar och uppfattningar, både från

studieobjekten och vår sida, är av allra högsta grad intressant för att kunna presentera ett resultat som vi kan hänföra till våra grundläggande utgångspunkter.

3.1.2 Induktiv arbetsgång

Arbetsgången har präglats av vad som Bryman och Bell (2017) beskriver som en induktiv inriktning. Detta arbetssätt karakteriseras av en utgångspunkt i empirisk data insamlad utifrån studiens syfte och med målsättningen att i detta material söka efter mönster och förekomster som kan utgöra ett relevant bidrag till befintlig teori. En djupgående litteraturgenomgång genomfördes för att upparbeta teoretisk kunskap inom området för samverkan och tillit och skapade en grund som de empiriska fynden sedermera blev satt i relation till. Utifrån sammanhang och mönster som återfunnits i det empiriska materialet har antaganden gjorts som utgör ett teoretiskt bidrag och komplement till rådande teori, i form av att skapa en djupare förståelse för hur tillit uppfattas och skapas i en samverkansprocess.

3.2 Empiriinsamling

I denna del kommer vi att närmare beskriva hur insamlingen av empiriskt material har gått tillväga och vilka kriterier som har legat till grund för studiedesign, urval och metodval. Vi önskar att återge denna process så öppet och detaljerat som möjligt för att underlätta för läsaren att skapa en förståelse för studiens genomförande.

3.2.1 Fallstudiedesign

För att ges möjlighet till att uppfylla syftet med denna studie, att skapa en djupare förståelse för hur tillit formas i en samverkansprocess, så behövs tillgång till studieobjekt som befinner sig i önskvärd situation. Då statliga myndigheter och aktörer samverkar i olika utsträckning och i en rad olika typer av situationer finner vi ett värde i att se till en specifik satsning, eller situation som förenar aktörer och där målet förutsätter att de arbetar tillsammans. Detta för att på så vis upparbeta detaljerad information om det specifika fallet och utifrån detta kunna göra antaganden. Att fokusera på ett fall genom en fallstudie medför enligt Bryman och Bell (2017) att mer specifika slutsatser kan dras, och även om dessa inte kan ses som generella utan endast kan

relateras till aktuellt fall, ger det läsaren en möjlighet att på ett djupare plan förstå studerat fenomen. I denna studie och i aktuellt fall kan därmed en djupare förståelse för hur medverkande uppfattar att tillit skapas i en samverkansprocess där ett flertal aktörer deltar uppstå.

3.2.2 Urval

För att få en inblick i för studien utvalt fenomen valdes Malmö Stads satsning av den evidensbaserade styrmetoden Communities that Care, CTC. CTC uppfyller, som tidigare lyft fram, de typiska kriterier för samverkan som vi önskar grunda denna studie på. Urvalet av respondenter för deltagande i studien kännetecknas initialt av vad som Bryman och Bell (2017) beskriver som ett målstyrt urval baserat på ett antal kriterier. Detta är enligt dem en passande urvalsstrategi när studien kräver tillgång till respondenter från en specifik grupp; i detta fall är det avgörande att få direktkontakt med personer som är involverade i CTC Malmö. En medveten första kontakt togs med personer som framstår som betydande i satsningens centrala arbete. Därefter gav dessa vidare kontaktinformation till parter som hade möjlighet att medverka i intervjuer. Genom vidareförmedlingen av lämpliga kandidater byter urvalsprocessen från ett kriteriestyrt urval och övergår till ett målstyrt urval i form av ett snöbollsurval (Patton, 1990 & Palys, 2008, citerade i Bryman & Bell, 2017). Ett snöbollsurval utgör enligt Bryman och Bell (2017) ett smidigt och effektivt sätt att få kontakt med för studien relevanta objekt när man har en initial kontakt som kan erbjuda värdefulla kontakter av relevans vidare.

Urvalet utgjordes av sammanlagt åtta personer från olika positioner inom CTC. Nedan presenteras en översikt över samtliga respondenter och respektive roll inom satsningen.

Respondent (pseudonym)	Respondentens roll i CTC
Alexis	Samordnare
Billie	Samordnare
Charlie	Samordnare
Kim	Anställd inom en förvaltning
Lee	Anställd inom Räddningstjänsten
Nicola	Polis
Sam	Polis
Tintin	Fritidsledare

Tabell 1: Översikt över urval

Det ska tydliggöras att det med anledning av studiens begränsning är en avgörande majoritet av aktiva inom satsningen som inte finns representerade i urvalet. I urvalet återfinns representanter från fyra olika offentliga verksamheter aktiva inom satsningen, men det finns fler förvaltningar som totalt deltar. Detta gör att det föreligger ett tydligt bortfall för att urvalet ska kunna utgöra en representativ grupp för populationen, inte endast sett till antalet individer, utan även till antalet verksamheter. Som Bryman och Bell (2017) lägger vikt vid, så innebär detta bortfall att det kan råda en frånvaro av uppfattningar i studien, som skulle kunna återfinnas hos den grupp som inte finns representerade i urvalet. Hänsyn har eller inte tagits till position, kön och ålder hos respondenterna, vilket kan antas påverka och återspeglas i förhållningssätt och upplevelser, med anledning av tidigare erfarenheter. Bryman och Bell (2017) förtydligar att i och med att urvalet inte kännetecknas av en alltigenom systematisk urvalsprocess där det går att säkerställa att urvalet blir representativt för populationen, i detta fall det samlade antalet deltagare och verksamheter verksamma i aktuellt fall, är det inte möjligt att dra generella slutsatser utifrån resultatet som går att applicera på satsningen överlag eller på andra grupperingar. Det vi kan bidra med är däremot ett tillskott i hur olika medarbetare uppfattar situationen.

3.2.3 Semistrukturerade intervjuer

Ur ett konstruktionistiskt perspektiv finns det inget rätt eller fel och respondenterna behöver ges möjlighet till att fritt kunna lyfta fram och presentera sin syn utan att begränsas i sitt återgivande. Samtidigt behöver vi som leder studien säkerställa att beröringspunkter av speciellt intresse blir behandlat, för att garantera ett tillräckligt underlag som stöd i vår studie. Dessa kriterier blir tillrättalagt för i intervjuer där det inte råder en fast struktur och vid bruk av öppna frågor (Bryman & Bell, 2017). Valet av metod för insamling av empiriskt material blev således semistrukturerade intervjuer och öppna intervjufrågor.

Semistrukturerade intervjuer beskriver Bryman och Bell (2017) som en intervjuform där respondenten ges stor frihet och möjlighet till att själv styra samtalet och där intervjuaren har möjlighet att anpassa intervjun utefter hur den utvecklas och flika in med förtydligande och utvecklande uppföljningsfrågor under intervjuns gång. Personliga intervjuer i kombination med öppna frågor utgör en insamlingsform som ger riklig och detaljerad information för vidare analys. Till hjälp som guide och stöd under intervjuerna skapades en intervjuguide med ett antal frågor grupperade under två teman: tillit och samverkan. Detta är ett tillvägagångssätt som Bryman och Bell (2017) rekommenderar för att säkerställa att intervjun berör aktuellt ämne och att inte för studien viktiga områden förbises. Frågorna som skapades bestod av öppna frågor som respondenten uppmanades att reflektera kring. Denna utformning av frågor kan starkt kopplas till den kvalitativa studiedesignen genom att respondenterna ges möjlighet till att fritt associera kring de frågor och teman som presenteras och därmed kunna föra fram sin version utifrån sitt perspektiv.

Med anledning av Folkhälsomyndighetens aktuella råd och rekommendationer om social distansering, begränsat resande och distansarbete med anledning av coronavirusets spridning i samhället blev lösningen för att kunna genomföra personliga intervjuer att nyttja digitala medel. Avsökning av lämpliga program på marknaden resulterade i att kommunikationsprogrammet Zoom ansågs tillfredsställa de behov som förelåg och användes vid alla bortsett från två intervjutillfällen. Vid dessa två avvikande tillfällen fick liknande program nyttjas med anledning av tekniska problem och interna restriktioner angående nedladdning och användning av

främmande programvara. Summerat uppfattar författarna samtliga program som likvärdiga och att det inte förekom någon inverkan på kvalitén på intervjuerna med anledning av att olika program blev använda. Annars är detta en aspekt som kan påverka förutsättningarna för intervjun och kan återspeglas i den relation som skapas och de svar som ges (Bryman & Bell, 2017).

Det var samma person från studiegruppen som ledde samtliga intervjuer. Detta beslut grundas i att det i största möjliga mån ska råda samma förutsättningar i samtliga intervjuer, vilket är något som Bryman och Bell (2017) rekommenderar för att så långt som möjligt skapa förutsättningar för att kunna samla in så likvärt material som möjligt. Som vi tidigare argumenterat för så ser vi tillvaron som en uppfattning och skapelse av dess invånare och på samma sätt färgas allt vi säger och gör av individuella karaktärsdrag. Att göra vårt yttersta för att säkerställa att vårt bidrag under intervjuerna blir detsamma mynnade ut i detta beslut att utse en fast intervjuledare.

Vid samtliga intervjutillfällen var intervjuaren och de intervjuade närvarande dels genom videolänk, dels via ljuduppkoppling. Det blev framfört som önskvärt av en respondent att endast delta via ljud och inte via videolänk och detta var något som tillrättalades för. Fördelen med att ge de intervjuade personerna möjlighet till att själva få avgöra på vilket sätt de önskar att närvara är att det på så sätt förhoppningsvis skapas en mer bekväm och trygg atmosfär för den som blir intervjuad. Att skapa en trygg miljö lyfter Bryman och Bell (2017) som betydande för att respondenten i minsta möjliga mån påverkas av den för vissa onaturliga situation det innebär att delta i en intervju. Att kunna se varandra under intervjun skapar goda möjligheter för att bygga upp en mer personlig relation och skapa en avslappnad stämning då både intervjuledare och intervjuad blir personifierad och ansikten kan ageras gentemot. För oss som leder studien ger detta också möjlighet till att registrera och studera eventuella fysiska reaktioner eller omedvetna handlingar i form av exempelvis ansiktsuttryck och kroppsspråk. Att kunna studera omedvetna uttryck kan lyfta intervjuns innehåll och bidra med utfyllande information (Bryman & Bell, 2017). I tillägg kan kroppsspråk och hållning signalera huruvida personen i fråga är bekväm i situationen eller om några tilltag behöver göras för att bryta ner eventuella barriärer för att kunna skapa en god relation mellan intervjuare och intervjuad.

Efter att godkännande givits från de intervjuade gjordes en ljudupptagning av intervjuerna som i efterhand blev transkriberade till fullo. Att transkribera intervjuer är tidskrävande, men vi ser fördelen med att kontinuerligt under studiens gång kunna gå tillbaks till det kompletta underlaget i takt med att analys av det empiriska materialet genomförs. Detta är även fördelar som Heritage (1984 citerad i Bryman & Bell, 2017) för fram, för att säkerställa att detaljer och sammanhang kommer till sin fulla rätt.

3.2.4 Metodkritik

Vi önskade som tidigare nämnt i största möjliga mål utgöra en så liten påverkansseffekt som möjligt på respondenterna för att säkerställa att det är den intervjuades, individuella tolkning som framkommer. Detta är dock inget som är praktiskt möjligt och något som man som studieledare behöver vara ödmjuk inför (Bryman & Bell, 2017). Dels har vi som leder studien en utgångspunkt i detta arbete som präglas av ett stort intresse för det ämne som berörs vilket med allra största sannolikhet lyser igenom i intervjuernas genomförande. Vi har även, genom att skapa en intervjuguide med olika frågor och teman som ska beröras under intervjuens gång, redan där påverkat vilken riktning intervjun tar. Det är möjligt att detta leder till att tankar och åsikter som presenteras av respondenten på intet sätt varit närvarande i deras personliga reflektioner kring ämnet, utan att dessa tankar uppstått först när det introducerats av oss. Allt detta utgör potentiella bias i anslutning till genomförande av intervjuerna.

Både i inledningen av intervjuerna och avslutningsvis gavs det möjlighet för respondenterna att tillföra ytterligare aspekter om de upplevde att något var förbisett från vårt håll eller om de önskade utveckla tidigare utsagor. Detta är ett sätt att säkerställa att oväntade aspekter inte förbises eller att det råder ofrivilliga begränsningar i respondentens återgivande (Bryman & Bell, 2017). Respondenterna välkomnades även att ta kontakt i efterhand, om det var något som de kom på efter att intervjuerna avslutats. Dock ska det nämnas att vi uppskattar att tröskeln för att i efterhand söka kontakt för att tillföra ny information kan anses vara hög. Vi är därmed av uppfattningen att även om det ges möjlighet till de intervjuade att komplettera i efterhand är sannolikheten liten för att detta görs. Vi är också ödmjuka inför att den möjlighet som ges att i

direkt anslutning till intervjutillfället ge ytterligare information kan upplevas som abrupt och att det ibland behöver ges tid för eftertanke innan ytterligare tankar tar form.

En annan aspekt som Bryman och Bell (2017) lägger stor vikt vid, för att minimera extern inverkan på intervjuerna, är val av plats för genomförandet. De tar bland annat upp betydelsen av att skapa en miljö som avviker så lite som möjligt från naturliga förhållanden, för att minimera att faktorer i omgivningen påverkar respondenten under intervjun. En positiv effekt av att intervjuerna blev genomförda digitalt tänker vi därmed kan vara att respondenterna själva kunde välja vart intervjun genomfördes; personen ifråga kunde själv bestämma fysisk plats där hen befann sig under intervjun. Förhoppningen är att detta leder till att intervjun genomförs i en miljö som är bekant för respondenten och som kan leda till att personen uppträder mer avslappnat och upplever situationen som mindre skrämmande eller avvikande från normal tillvaro. Dock ska det tydliggöras att inte alla idag är vana vid att hantera digitala kommunikationsmedel och detta kan då upplevas som något nytt och osäkert och som i sin tur kan påverka den relation som byggs under intervjuns gång och därmed färga resultatet. Den ovana situationen och det fysiska avståndet mellan den intervjuade personen och intervjuledare kan prägla hur relationen utvecklas och kan speglas i respondentens engagemang och den detaljrikedom och uppmärksamhet som återfinns i de svar som ges. Utan en direkt fysisk närvaro ges det möjlighet till intervjuobjektet att medvetet, eller omedvetet, skapa en distans till både oss som leder studien och till studien i sig själv på ett sätt som inte är möjligt eller socialt acceptabelt vid ett verkligt fysiskt möte (Bryman & Bell, 2017).

Vidare nämner Bryman och Bell (2017) betydelsen av att vara medveten om att det finns fler anledningar till att resultat från studier kan upplevas som fjärran från verkligheten. Exempelvis kan detta bero på att själva metodinsamlingen utgörs av en onaturlig eller ovanlig handling både från forskarens och från intervjupersonens perspektiv. Att leda och delta i intervjuer i vetenskapliga studiers syfte kan inte sägas utgöra huvudsaklig arbetsuppgift varken för oss eller för respondenterna. Därmed går det inte att utesluta att denna ovana situation påverkat resultatet.

3.3 Analysprocess

Analysprocessen har präglats av att ständigt återkomma till det fullständiga materialet för att kunna följa upp tankegångar och mönster som uppstått allt eftersom det empiriska materialet behandlats. Processen har vägletts av råd som förs fram av docent inom företagsekonomi, Jens Rennstam och docent inom sociologi, David Wästerfors (2015), vilka har lång erfarenhet av kvalitativ forskning.

3.3.1 Sortering och reducering

Analysprocessen kan sägas ha inletts redan under intervjuerna i takt med att vi som leder studien registrerade vad respondenterna sa och redan då kunde upptäcka vissa beröringspunkter som var återkommande under intervjuerna. Rennstam och Wästerfors (2015) för fram vikten av att närma sig det empiriska materialet med ett öppet sinne för att kunna upptäcka det oväntade och för materialet unika innehåll och detta var något som vi genomgående försökt ha i åtanke. En första översiktlig genomläsning av det transkriberade materialet resulterade i att vi fann att respondenterna talar om tillit i olika sammanhang, även utan att direkt nämna tillit, och att de även ger uttryck för potentiella bakomliggande orsaker och faktorer som påverkar huruvida olika parter anses inneha tillitsvärdighet. Dessa första iakttagelser kan tänkas besvara frågorna som Gubrium och Holstein (1997, citerad i Rennstam & Wästerfors, 2015) uppfordrar analytiker att ställa sig vid en första kontakt med empiriskt material. *Vad* (substantionellt) är det som sker och *hur* (processuellt) sker det? I vårt fall ser vi att respondenterna talar om tillitsskapande och de för fram, direkt och indirekt, hur detta sker inom samverkansprocessen. Det går även att i vissa utsagor antyda en insinuation till svar på frågan *varför* tillit skapas. Att analysera och reflektera utifrån dessa tre frågeställningar menar Gubrium och Holstein bidrar till en förklaring till och ett djup i tolkningen av det empiriska materialet.

Återkommande i materialet fann vi återgivningar som kunde relateras till de tre faktorer som Mayer, Davis och Schoorman (1995) presenterar som grundpelare för att bygga tillitsvärdighet: färdigheter, väljvilja och integritet. Detta ledde till en första kodning och tematisk sortering av det empiriska materialet enligt dessa tre faktorer. Att låta den tematiska sorteringen utgå ifrån

tydligt återkommande innehåll är något som Rennstam och Wästerfors (2015) lyfter som ett lämpligt tillvägagångssätt för att skapa ordning i materialet. Inom vardera faktor, som utgör ett tema för tillitsskapande, fann vi sedan flertalet möjliga orsakssammanhang som framträdde som bidragande till att skapa tillitsvärdighet. Dessa sammanhang kan ses som kategorier inom respektive tema. Av de sammanhang som vi fann gjordes sedan en kategorisk reducering och de sammanhang som var mest frekvent återkommande bland de olika respondenterna prioriterades. På så vis reduceras det omfattande material vi inhämtat till ett mer överskådligt omfång bestående av en djupare, ingående återgivning av utvalda orsakssammanhang kopplat till hur tillitsvärdighet i en samverkansprocess skapas genom färdigheter, välvilja och integritet. Att fokusera på de sammanhang som vi fann mest stöd för bidrar till att resultatet av studien blir starkare uppbyggt, bättre kan utgöra en representativ bild av studerat fenomen och går i linje med att uppfylla syftet för denna studie: att skapa en djupare förståelse för hur tillit skapas i en samverkansprocess (Rennstam & Wästerfors, 2015). Det är dessa samband som ni senare kommer att återfinna som underrubriker i avsnittet där den empiriska analysen presenteras.

3.3.2 Argumentation

Empiriska fynd gjorda i vår studie antyder på betydelsen av att inkludera och reflektera över tillitsskapande utifrån flertalet möjliga sammanhang och dimensioner. På så vis kan denna studie potentiellt utgöra ett komplement till rådande teori genom att försiktigt bredda ämnet och ge en fördjupad insikt om hur tillit skapas i en samverkansprocess. Vår studie ämnar på intet vis att ifrågasätta eller motsätta sig den långa tradition av forskning och väl förankrad kunskap som återfinns inom tillits- och samverkansområdet, istället bekräftar den redan befintlig kunskap. Vårt teoretiska bidrag utgörs av en djupare insikt i hur tillitsvärdighet kan skapas i en samverkansprocess, vilket kan tänkas komma till god användning för och bidra till skapandet av mer givande och effektiva samarbeten i praktiken.

3.4 Kvalitetsbedömning

Huruvida resultatet från en studie anses vara relevant och trovärdigt grundas i dess vetenskapliga kvalitet. Den vetenskapliga kvaliteten kan bedömas genom att beakta ett antal kriterier relaterat

till studiens genomförande och efterföljande rapportering. Bryman och Bell (2017) lyfter studiens reliabilitet, replikerbarhet och validitet som tre betydande aspekter att se till. I tillägg bör studien granskas utifrån hur den efterlever forskningsetiska principer.

Bryman och Bell (2017) framför att genom att begrunda en studies reliabilitet skapas en förståelse för hur pålitligt och konstant dess resultat är. En studies reliabilitet påverkas av huruvida det vid en senare upprepning av studien framträder motsvarande resultat eller om resultat och slutsater från studien är situationsbetingade. Vi har tidigare presenterat att omgivningen och tillvaron utgörs av en konstruktion som skapas genom sociala interaktioner och relationer. Det går inte att frysa en social miljö och återskapa den vid en senare tidpunkt. Vi anser det därför vara låg sannolikhet för att kunna återskapa exakt likadana förutsättningar vid en senare tidpunkt då tillvaron är ständigt föränderlig. Resultatet i vår studie får anses vara påverkat av företeelser i aktuellt fall och urval och även färgat av oss som leder studien i och med att vår personliga uppfattning influerar både genomförande och analys. Därmed sammanfattar vi att om studien genomförs vid en senare tidpunkt, av andra personer och i en annan social miljö kan resultatet bli annorlunda, det vill säga, studiens reliabilitet är låg. Detta är ett vanligt dilemma kopplat till kvalitativ forskning, men är också något som faller naturligt med anledning av de ontologiska och epistemologiska utgångspunkterna som presenterats tidigare. Ambitionen och målsättningen med denna studie är att bidra till en djupare förståelse för och insikt i studerat fenomen och att vårt bidrag ska ses som en version av flertalet möjliga i en social verklighet. Utifrån dessa förutsättningar och bedömningskriterier så anser vi att resultatet från studien är pålitligt ur ett kvalitativt forskningsperspektiv då det uppfyller tänkt syfte, men att generellt sett får studiens pålitlighet över tid anses vara låg i och med att resultat inte kan garanteras vid en senare tidpunkt (Bryman & Bell, 2017).

Vidare utgör studiens replikerbarhet ett mått på dess vetenskapliga kvalitet (Bryman & Bell, 2017). Att kunna replikera en studie höjer dess trovärdighet, dock anser vi att det råder vissa begränsningar för att kunna återskapa aktuell studie. Vi önskar här framföra utmaningar för en replikation med anledning av studiens utformning och genomförande. För att i största möjliga mån möjliggöra för en replikation av studien har vi eftersträvat hög transparens och

detaljrikedom i metodåtergivningen. Dock så är vår uppfattning att det är svårt att återskapa studien, med anledning av att datainsamlingen är gjord på ett semistrukturerat sätt som möjliggör för deltagande parter att påverka struktur och innehåll. Vilken riktning intervjuerna tar och vilka följdfrågor som ställs är starkt beroende av de individer som deltar; dvs både den intervjuade och den som intervjuar. Även om en senare studie utgår från samma intervjuguide kan detta resultera i att intervjuerna utvecklas annorlunda. I tillägg kan vi även här återkoppla till de ontologiska och epistemologiska utgångspunkter som vi har och det resonemang som återges i stycket ovan relaterat till detta.

Det tredje kvalitetsmättet utgörs av studiens validitet. Detta är bland annat huruvida studien mäter det den är avsedd att mäta och om slutsatser utifrån insamlat material är möjligt att generalisera och applicera på andra kontexter, om det råder så kallad extern validitet (Bryman & Bell, 2017). Vår uppfattning är att studiens struktur och genomförande möjliggör för att studera önskat fenomen vilket stärker detta kriterium inom validitet. Fall är valt baserat utifrån att det innehar de förutsättningar för samverkan som vi eftersöker och intervjuerna är planerade utifrån att beröra aktuellt ämne. I bedömningen av den externa validiteten önskar vi dock, återigen, lyfta vikten av förståelsen att tillvaron är socialt konstruerad och inte utgörs av en fast struktur. I vår studie är också urval och omfattning begränsat till valt fall, CTC, vilket innebär att data och resultat är präglad av de förutsättningar som råder i det specifika fallet och inte kan anses vara överförbart på andra sociala miljöer. Resultatet är starkt förknippad med det urval som ligger till grund för studien, men kan anses utgöra en indikation på hur det kan förhålla sig även i andra miljöer.

Andra aspekter som är av stor vikt för att garantera god forskning är att denna bedrivs på ett etiskt försvarbart sätt. Studien får på intet sätt bidra till att medverkande, studenter eller miljöer blir negativt påverkade. Vi delar uppfattningen av att det är strikt förbjudet att göra etiska övertramp i vetenskapens namn, en riktning benämnd som universalism (Bryman & Bell, 2017). För att uppfylla detta etiska ansvar har vi utgått från fyra uttalade forskningsetiska principer som är framtagna specifikt för att skydda individer som deltar i vetenskapliga studier (Bryman & Bell, 2017; Vetenskapsrådet 2002). Det första är informationskravet vilket innebär att

respondenterna ska bli informerade om syfte och moment i studien. Det andra är samtyckeskravet som innebär att studien baseras på ett frivilligt deltagande och att respondenterna när som kan som avbryta sitt deltagande. Vidare återfinns konfidentialitets- och anonymitetskravet samt nyttjandekrav. Vi uppfyller dessa kriterier genom en tydlig information både före och under intervjuerna, respondenterna tvingades aldrig att varken delta eller att svara på samtliga frågor och vid intervjuerna bekräftades och delgavs samtliga respondenter anonymitet både under och efter studien. I uppsatsen används pseudonymer för alla respondenter och i tillägg har vi tydliggjort att ljudupptagningarna kommer att destrueras så fort uppsatsen är färdigställd. Vidare har vi handlat i god tro och aldrig haft för avsikt att kränka, särbehandla eller på annat vis diskriminera varken berörda parter som deltagit i studien eller de som ej finns representerade.

4. Empirisk analys

I följande avsnitt presenteras det empiriska materialet enligt tre framträdande teman vi återfunnit i intervjuerna. Dessa teman motsvarar de tre faktorerna som utgör tillitsvärdighet: färdigheter, välvilja och integritet. Inom respektive tema återfinns ett antal kategorier, eller orsakssamband, som ger en fördjupad insikt i uppfattningen av hur tillit skapas genom de olika faktorerna.

4.1 Tillitsvärdighet genom färdigheter

I detta avsnitt berörs hur uppfattningen om tillitsvärdighet genom färdigheter kan skapa tillit. Vi finner att tillitsvärdighet genom färdigheter återfinns på processnivå, organisationsnivå och individnivå genom både individuell och samlad kompetens och kunskap. I tillägg återfinns en tillit till att de olika aktörerna kan bidra till det gemensamma målet utifrån de olika individernas och verksamheternas kunskap och kompetens. Vidare anses Malmö Stad som organisation vara en tillitsvärdig initierare som innehar bred kompetens och den lokala förankringen i områdesteamen skapar större gemensam förmåga att möta problembilden, vilket bidrar till att göra processen tillitsvärdig.

4.1.1 Kunskap och kompetens hos professionen

Som tidigare nämnt omfattar CTC-arbetet både offentliga och privata aktörer. Arbetet koordineras av samordnare från Malmö Stads och vidare finns det ett områdesteam i respektive lokalområde som ingår i satsningen. Initialt gjordes en kartläggning av pågående insatser och arbeten samt en analys av respektive lokalområde. Informationen som samlades in i analysen utgjordes av kvantitativ data, för att därefter kompletteras i form av kvalitativ kunskap från medarbetare som arbetar direkt mot och har en koppling till målgruppen barn och unga.

“Man menade att här måste man komplettera [den kvantitativa informationen] med annan typ utav kunskap om områdena också. Och det är väl hela avsikten att områdesteamet ska kunna bidra med kunskap av mer kvalitativ karaktär.” - Kim, anställd inom en förvaltning

En aspekt som verkar prägla CTC-satsningen är tilliten som dess samordnare tycks ha till de olika verksamheternas spetskompetens. Under analysfasen då lägesbilden för de olika områdena togs fram var ett flertal offentliga aktörer delaktiga för att bidra med sin egen uppfattning om rådande situation. Detta visas bland annat i citatet nedan.

“Stämmer den [statistiken] överens med din bild av hur det ser ut i området? Det är ju någonstans för vi inte bara kan titta på statistik utan måste komplettera och så fick alla då bidra utifrån sin sfär. Till exempel fick chefen för fritidsgården bidra med sin kunskap från mötet med ungdomarna och rektorn fick bidra med bilden i skolan, socialtjänsten fick bidra med sin bild osv.” - Billie, samordnare

I sin reflektion visar samordnaren vikten av att förankra stegen i CTC-processen i den kunskap och kompetens som finns hos de olika verksamheterna. Kim och Billie uttrycker sig i samma linje och på ett sätt som indikerar att inom satsningen visas tillit till den kompetens som finns inom de olika verksamheterna, genom att denna kunskap nyttjas i arbetet. Denna uppfattning verkar därmed, med utgångspunkt i ovan, delas mellan samordnare så väl som aktörer inom områdesteamen. Att samordnare av CTC visar aktörerna tilltro märks också av det faktum att flera aktörer anser att de har frihet inom satsningens ramar att bidra med egna synpunkter och ideer, detta trots att CTC är en förhållandevis styrd process på grund av att det är en evidensbaserad metod som kräver att vissa steg följs. Två av dess aktörer berättar:

“Jag har mycket frihet i det [CTC-arbetet]. Om det är något som involverar det operativa så måste jag såklart ha kontakt med dem [samordnarna/områdesteamen] och skulle det vara extremt resurskrävande så behöver jag stämna av med min chef, annars styr jag det själv tillsammans med mina medarbetare.” - Lee, anställd inom Räddningstjänsten

“Vi är inte alltid aktivt med i alla möten som områdesteamen har, utan istället vid behov där man ser en frågeställning som skulle behöva polisens input, då deltar vi...det viktiga är att vi följer processen och ser vi ett behov av att delta så går vi in och lämnar vår input precis som att de andra kan efterfråga vår input och då går vi in.” - Sam, polis

Ovanstående citat från räddningstjänst respektive polis antyder att de upplever frihet då de i viss mån själva kan styra över arbetet och inte blir kontrollerade eller tillsagda i sin roll som aktör i CTC. Det tyder också på att det finns en tilltro till medarbetare inom processen samt en tilltro till att de tar såväl ett eget ansvar som ett gemensamt ansvar som grupp. Detta ansvarstagande ser till det faktum att föra arbetet framåt, att förstå sin roll samt i vilken utsträckning den egna arbetsinsatsen behövs.

En annan aspekt som speglar att det i processen finns en tilltro till de aktörer som är delaktiga är den icke-hierarkiska strukturen som genomsyrar CTC. Billie, en av samordnarna beskriver sitt mandat:

“Det som är sagt någonstans är att man ska delta på de möten där områdesteamen träffas, det är ju det och att man ska ingå i någon form av arbetsgrupp, men jag har inget mandat att tvinga folk att komma dit så att säga. Utan jag bjuder in folk och uppmuntrar och motiverar folk att delta och vara med i arbetet. Sen är det mer upp till deras chefer att tvinga dom, eller vad man ska säga, att de är med.” - Billie, samordnare

Ovan belyser en av samordnarna att hen som samordnare inte har en position som ställer sig över de andra och därmed inte befinner sig ovanför dem i hierarkin. Istället är det upp till varje aktör att tillsammans med sin chef besluta i vilken utsträckning deras organisation kan delta. Detta egenansvar som tilldelas de olika aktörerna kan tänkas utgöra ett tecken på visad tillit till de olika aktörernas förmåga att se sina egna möjligheter och begränsningar.

4.1.2 Kunskapsutbyte och nätverk

“...det är verkligen det som vi skriver fram vad CTC arbetet har gett och det är verkligen att vi har hittat varandra, vi som kan mycket om vårt område, vi har hittat varandra och fått kontaktvägar.” - Alexis, samordnare

Det som lyfts genomgående i intervjuerna är att CTC har gett möjlighet till nya kunskapsutbyten och skapat nya kontaktvägar och därmed ett nätverk. Satsningen kan ses, nämnt av respondent Billie, som en kunskapsallians och arena i vilken ett flertal aktörer från både offentlig och privat

sektor kommer samman och utbyter erfarenhet, kunskap och kompetens. Respondent Billie ställer sig väldigt positiv till gränsöverskridande samarbeten och trycker på att det ökar förståelsen mellan verksamheter.

“...väldigt viktig funktion att ha den här arenan där personer från flera olika förvaltningar och verksamheter sektorsövergripande träffas på det här sättet....det är ju alltid positivt när människor möts över förvaltningsgränser, folk brukar tendera att tycka att det är värdeskapande. Bara det här att få förståelse för andra medarbetares, chefers eller andra verksamheters synsätt, hur de fungerar och att det skapar ofta idéer i det mötet om vad som är möjligt att göra och inte.” - Billie, samordnare

Att respondent Billie pratar om satsningen som en arena för kunskapsutbyte antyder att CTC anses skapa ett mervärde då utbyte av kunskap sker mellan de aktörer som medverkar. Även respondent Nicola uppfattar samverkan som något initialt positivt och verkar se ett mervärde i att kunna utbyta kunskap i form av information om verksamheten.

“All samverkan med alla i samhället är bra för oss rent informativt, både att få berätta och öppna upp och låta folk se vår verksamhet, men även det att skapa förtroende.” - Nicola, polis

Nicola antyder att förtroende skapas genom samverkan och informationsutbyte, vilket tyder på en upplevelse om att kunskapsutbytet skapar ökad tilltro till Polisen som aktör. Respondent Tintin som arbetar som fritidsledare var i början tveksam till om satsningen kunde vara något positivt. Hen ansåg från början att satsningen bara kändes som “*ännu ett nätverk*” som de blivit tillsagda av chefen att ingå i, trots att de redan ingår i ett flertal andra nätverk. Tintin insåg först efter ett par möten att det nätverk som satsningen skapade kunde utnyttjas positivt.

“...i början för mig då var jag inte så positiv och det var kanske andra, tredje mötet, då först tänkte jag ‘men, man kan utnyttja på riktigt det nätverk som vi har’.” - Tintin, fritidsledare

Genom nätverket som kom med CTC kunde Tintin samarbeta med andra aktörer även utanför satsningen. Vid ett tillfälle kunde Tintin kontakta en rektor som hen mött via CTC och därmed få hjälp med ett annat projekt. Dessa resonemang från Tintin tyder på att respondenten har en tilltro till att de andra aktörerna kan komma att bidra med kompetens och kunskap som kan föras tillbaka in i Tintins verksamhet. Tintin antyder även att hen kan bidra med kunskap till andra aktörer. Detta blir tydligt då Tintin lyfter att de andra aktörerna låter Tintin och hens kolleger på fritidsgårdarna bidra med den specifika kunskap de har kopplat till målgruppen och därmed öka teamets gemensamma kunskap.

“...vi ska inte glömma att det är inte bara de som jobbar direkt med ungdomar. Vi har [nämner två fastighetsbolag] som vill ingå [i områdesteamet] och vill göra skillnad i området, men kanske har inte direkt kontakt med ungdomarna så dom låter oss att få sköta det jobbet som, ja vi kan.” - Tintin, fritidsledare

Även respondent Sam från Polisen lyfter att de aktörer som inte arbetar direkt mot barn och unga, såsom fastighetsägare, har en viktig funktion och tar som tar som exempel att droghandel kan förekomma i en lägenhet eller trappuppgång. Det verkar därför finnas en förståelse för att inte bara de aktörer som direkt arbetar med barn och unga, genom kunskapsutbyte, kan bidra med information som ökar gruppens gemensamma kunskap, vilket tyder på en tilltro till att aktörer med vitt skilda verksamheter kan bidra till det gemensamma målet. Dessutom menar Sam att denna satsning går ett steg längre och kopplar ihop fler aktörer än vid tidigare samarbeten, vilket ökar den ackumulerade kunskapen mellan de aktörer som ingår och därmed tilltron till att satsningen kan utmynna i positiva resultat.

“En nyckelspelare som är med är ju fastighetsägare i området och de är jätteviktiga... Som kommunpolis så jobbar vi med brottsförebyggande frågor med civilsamhälle och näringsliv så vi har jobbat med dem sedan tidigare också, så det kanske är att man måste nu koppla ihop det lite som en treenighet alltså koppla ihop polis, stad och de andra aktörerna också i just detta när man pratar om universal preventionen.” - Sam, polis

Det som framgår från materialet är att alla aktörer vid tidpunkterna för intervjuerna anser att det finns något som de andra aktörerna kan göra för dem, antingen i form av direkt kunskapsutbyte eller skapandet av ett kontaktnät. Tillsammans kan de därmed uppnå den kompetens som krävs för att uppnå den gemensamma målbilden att minska riskfaktorerna och stärka skyddsfaktorerna i de olika områdena.

4.1.3 Samlad kompetens inom Malmö Stad

Något som kommer fram under intervjuerna är att Malmö Stad som aktör från fler håll anses vara en tillitsvärdig initierare av satsningen. Ett exempel är Nicola, polis, som initialt uttryckte stöd för samverkan med Malmö Stad:

“Jag måste även säga att polisen och Malmö Stad har haft, under många år, ett mycket gott samarbete. Vi är en liten storstad, vi har vuxit upp tillsammans och känner varandra väl jämfört med andra kanske. Men CTC var ju den, som när jag första gången hörde om den, som jag kände att nu är vi för första gången på riktigt på väg mot rätt väg.” - Nicola, polis

Genom att belysa och lyfta tidigare framgångsrika samverkansprocesser visar Nicola att Malmö Stad och Polisen har en god relation sedan tidigare. Detta kan tyda på att Polisen ser Malmö Stad som en trovärdig aktör redan då CTC initierades och vice versa. Detta skulle kunna tolkas som att det finns en tilltro till och en uppfattning av att Malmö Stad besitter den kompetens och de resurser som krävs för genomföra ett så pass omfattande samverkansarbete som CTC innebär. Nicola fortsätter och trycker på skillnaden i relationen som Malmö Stad och Polisen har jämfört med andra kommuner.

“Det är inte alla kommuner i landet som har det väluppbyggda och den goda relationen till Polisen som vi har här i Malmö. Man kommer ju ner från andra delar i landet och pratar med kommunen och oss om hur vi har byggt upp vår relation. Med kommunen [Malmö Stad] så skriver vi samverkansöverenskommelser, vad vi är överens om, som att vi ska jobba med trygghets- och förebyggande arbete.” - Nicola, polis

I citatet ovan synliggörs att den goda relationen mellan kommun och polis inte är ett självklart faktum. Däremot mellan Malmö Stad och Polisen har relationen vuxit fram och stärkts och med det även tilltron till varandra som organisationer. Sammantaget kan därmed sägas att redan innan CTC introducerades fanns en relation mellan de två aktörerna byggd på tillit och att denna tillit fortsatt är stark mellan organisationerna i arbetet med CTC.

Även respondenten från Räddningstjänsten ställer sig positiv till Malmö Stad som initiativtagare och förvaltare av satsningen. Det går att urskilja från nedanstående citat att det faktum att satsningen är initierad från Malmö Stad ökar dess tillitsvärdighet.

“...jag hoppas ju verkligen att det här är den satsningen som vi behöver och jag tror på det i och med att det för en gångs skull är Malmö Stad som har tagit greppet och inte någon av de mindre, lokala föreningarna. Ofta så bygger det ju på att det finns en eller två väldigt engagerade eldsjälur och när de inte är kvar så dör det ut. Men att det här initiativet [CTC] nu är mer övergripande och att hela Malmö Stad driver på det.” - Lee, anställd inom Räddningstjänsten

Respondenten anser att det är fördelaktigt att inte en mindre förening står för satsningen. Detta antyder att Lee har en uppfattning av att Malmö Stad, som organisation, besitter bredare kompetens, fler resurser och större möjlighet till att påverka. Att respondenten lyfter att hen “*tror på*” satsningen stärker argumentet att tillitsvärdigheten för Malmö Stad som initierare anses hög, men också att tilliten till satsningen i sig är hög.

Tintin, som är fritidsledare, öppnar också upp för att förtroendet för CTC-satsningen grundas i att det “...är Malmö stad som satsar och det står en bra undersökning bakom vårt arbete...jag tror att det ger en kredibilitet för själva CTC”. I Tintins uttalande går det att tyda att respondenten lägger stor vikt vid initiativtagaren bakom satsningen och det grundligt förarbete som gjorts innan det operativa arbetet verkställts. Detta tillsammans verkar utgöra en grund för att respondent Tintin ska visa tilltro till satsningen. För respondent Tintin erhåller satsningen alltså kredibilitet, det vill säga tillitsvärdighet, då hen ser Malmö Stad som en pålitlig aktör.

4.1.4 Geografisk samverkan stärker kompetensen i lokalområdet

Syftet med CTC är, som det fullständiga namnet Communities That Care antyder, att skapa en samverkan där lokalsamhället i ett avgränsat geografisk område involveras i arbetet med att stärka barn och ungas uppväxtvillkor. I och med denna lokala faktor, bygger samverkan på en gemensam geografisk inklusivitet där ett flertal aktörer, med tydlig lokal förankring, går samman och bildar ett områdesteam som arbetar mot den lokala problembilden. CTC som samverkansprocess möjliggör alltså för aktörer att enklare kunna hjälpa varandra då det finns en geografisk närhet. Alexis beskriver det som att:

“...bara det enkla att kunna sträcka ut händerna till varandra och veta vem man är kanske lite försvann när det blev fackförvaltningar, så att man nu fångar [med CTC-arbetet] något geografiskt.” - Alexis, samordnare

Respondent Lee från Räddningstjänsten lyfter vidare det faktum att eftersom CTC är organiserat i olika lokalområden bidrar den geografiska faktorn till att samverkan får en djupare insikt kring problematiken kopplat till barn och ungas uppväxtvillkor i specifikt de olika lokalområdena.

“...dessa områdesindelningar [gör] att vi förstår bättre vad det är för problematik som finns i respektive område. CTC har bidragit till att vi fått en ökad förståelse för hur olika områden står inför olika utmaningar, blivit varse om hur olika problembeteenden ser ut, trots att områden ligger så nära varandra.” - Lee, anställd inom Räddningstjänsten

Nicola från Polisen diskuterar hur de olika områdesteamen är kopplade till ett geografiskt område i Malmö och förtydligar rollen som en områdespolis har. Hen lyfter den spetskompetens de besitter kopplat till tillvaron i det lokala, geografiska området.

“...områdespoliserna, det är de som jobbar i ett geografiskt område som känner allt och alla där; lokalhandlarna, butiksägarna, ungdomarna som hänger där med mera. Det är detta som era föräldrar kanske refererar till som kvarterspolisen. Det ingår en områdespolis i varje områdesteam och som är med och för vår talan framåt och följer arbetet. Områdespolisen som deltar och ger input i områdesteamen tar ju även tillbaka det

till oss och ser var vi behövs och vad vi kan göra, sen knyter han eller hon ihop det med andra resurser om det behövs.” - Nicola, polis

Genom de lokala aktörerna besitter teamen djupgående kunskap om det lokala områdets lokala problem och förutsättningar samt demografi. Denna specifika kunskap bidrar till kartläggningen av de detaljerade risk- och skyddsfaktorerna vilket möjliggör för områdesteamen att aktivt arbeta för att främja uppväxtvillkoren hos barn och unga. Detta kan tänkas öka tillitsvärdigheten till satsningen för att respektive områdesteam faktiskt kan angripa sin lokala problembild på rätt sätt. Fritidsledare Tintin som arbetar i nära kontakt med målgruppen barn och unga antyder även hen att denna geografiska faktor utgör en viktig del i CTC-arbetet:

“...det viktiga är inte att det ska komma fram att CTC gjorde det och det, utan mer att det ska skapa möjlighet att vi från samma område ska jobba lite tightare.” - Tintin, fritidsledare

Tintin uttalande indikerar att hen ser en vikt i att få arbeta närmare med andra aktörer i lokalområdet som, även dem, har en god inblick i hur läget och förutsättningarna ser ut. Därmed kan de utbyta kunskap för att gemensamt få en större förståelse.

Alexis trycker på vikten av att tackla den lokala problematiken och sammanfattar varför den geografiska faktorn är av stor vikt.

“...i ett område där vi har positiv attityd till alkohol och droger..., där verkligen känner man hur viktigt det är att alla hjälps åt. Där har vi varit i svenska kyrkan och dem gör sin del när dem har konfirmandläger och idrottsföreningar gör sin del, [och samtliga samlas kring] ‘det är inte här det ska hända, inte när [ungdomarna] är hos oss’. Alla vet vad problemet är i vårt område och då gör vi vad vi kan i vårt område inom vår verksamhet.”
- Alexis, samordnare

Alexis' utlåtande speglar och summerar respondenternas reflektioner kring vikten av att anknyta arbetet på en lokal nivå. Genom den geografiska närheten och kännedomen om målgruppen stärks uppfattningen om att CTC är en metod genom vilken faktisk handling kan tas. Eftersom de

verksamheter som är delaktiga fångar upp barn och unga i flera olika situationer eller bidrar med annan relevant kunskap ökar områdesteamets totala förmåga att på sikt stärka barn och ungas uppväxtvillkor, vilket bidrar med tillitsvärdighet i satsningen. Det universella preventionsarbetet har därmed ett övergripande mål som nås på olika sätt beroende på hur de lokala förutsättningarna ser ut.

4.2 Tillitsvärdighet genom välvilja

I detta avsnitt berörs hur uppfattningen om tillitsvärdighet genom välvilja kan skapa tillit. I denna del undersöks hur respondenterna upplever att tillitsvärdighet genom välvilja skapas genom ett altruistisk syfte, när det gemensamma intresset prioriteras och när gemensamma aktiviteter leder uppfattningen av att aktörerna har goda intentioner. Vi finner en genomgående känsla av att alla respondenterna utgår från tanken att alla hjälps åt. Vi finner att respondenterna, i olika grad, ser till både processen, organisationen och individen som tillitsvärdighet genom välvilja.

4.2.1 Syfte, vision och gemenskap

I detta stycke finner vi att det gemensamma syftet med CTC är av en karaktär som i sig är osjälviskt och därmed skapar målet med CTC en välvilja och gemenskap i processen som skapar tillitsvärdighet.

“Om man ser på Malmö Stad så är en utav [dess] största utmaningar otryggheten i staden och det vet vi mycket väl genom jämförelser med andra städer och det är verkligen något som man behöver arbeta med.” - Kim, anställd inom en förvaltning

Kims uttalande speglar ett behov av att något måste göras för att Malmö Stad ska kunna förbättra förutsättningarna för dess invånare. Det finns därför en tydlig orsaksbakgrund till behovet för satsningen och målsättningen att stärka barn och ungas uppväxtvillkor. Under intervjun trycker Alexis på vikten av att *“alla hjälps åt”* och att *“alla gör vad vi kan”*. Detta exemplifierar och speglar samtliga respondenternas genomgående uppfattning av att det arbete som CTC innebär är viktigt. Det kan tänkas att denna uppfattning uppstår för att syftet i sig är av en altruistisk

karaktär, det vill säga, att främja barn och ungas uppväxtvillkor. Respondent Lee från Räddningstjänsten beskriver att engagemanget från de medarbetare som tillsats i områdesteamen uppstår då de är starkt drivna av att jobba mot målgruppen och menar därför att:

“Det har inte varit svårt att tillsätta personer till de här områdesteamen, utan jag upplever ändå att de går in i det engagerat och vill sätta sig in i det.” - Lee, anställd inom Räddningstjänsten

De aktörer som är med kan därför tänkas uppfattas som välmenande då de anses visa genuint engagemang gentemot målgruppen. Vidare uttrycker Kim dessutom att hen blir “*rörd när man ser exempelvis [nämner en förvaltning] engagera sig så*” vilket tyder på en uppfattning om att andra aktörer engagerar sig aktivt för att främja det gemensamma målet.

Följaktligen finns det belägg för att det existerar ett gemensamt syfte som aktörerna står bakom. Med detta gemensamma syfte kan chanserna för ett positivt utfall av CTC-arbetet antas öka då medverkande parter verkar ha en tilltro till att aktörerna i satsningen menar väl med sin medverkan och har som intention att arbeta för att främja målet; att stärka förutsättningarna för Malmös yngre invånare.

CTC-arbetet i Malmö är, som tidigare nämnt, i nuvarande stadiet småskaligt med fem lokalområden med varsitt områdesteam. Varje områdesteam har gemensamt arbetat fram konkreta visioner för respektive område och utifrån dessa tagit fram en handlingsplan för de kommande 5-10 åren. Respondent Alexis förklarar nedan hur diskussionerna kring visionerna har sett ut:

“...vi hade till exempel, när vi gjorde de här visionerna, en pastor från en frikyrka, där satt en rektor, där satt en förening, där satt en simlärare från badhuset och det är fräckt, de sitter och gör samma uppgift, de ska göra visionerna för området, och då är det icke-hierarkiskt; alla är med och jobbar och sliter.” - Alexis, samordnare

Reflektionen ovan speglar hur aktörer på ett icke-hierarkiskt vis var med och bidrog med sin lägesbild av området vilket också speglar strukturen i områdesteamerna. Följaktligen tyder uttalandet på att intentionen är densamma nämligen att arbeta preventivt för att stärka barn och ungas uppväxtvillkor. Vikten av att dela erfarenheter är något som samtliga aktörer återkommer till i sina intervjuer det vill säga hur alla aktörers uppfattningar lyssnades in och togs hänsyn till. Genom att göra detta och se till de olika uppfattningarna kan det tänkas att det upplevdes som att omtanke och respekt visades aktörerna. Alexis' resonemang under intervjun lyfter detta och synliggör vikten av en vision och gemenskap, hur arbetet kring handlingsplanen skapar en känsla av att tillsammans sträva framåt i teamet. Hen utvecklar och uttrycker:

“Det är ju det som gör att på sikt får vi en gemenskap, att man vet vad vi är på väg och att man gör en gemensam vision i området ‘det är det här vi ska uppnå’.” - Alexis, samordnare

Gemenskapen som nämns av Alexis tas även upp av andra aktörer. Billie förklarar att en deltagare i hans områdesteam har beskrivit stämningen som “*en bidragande kultur*” och att det är en “*öppen och trevlig stämning där man lyssnar på varandra*”. Även detta visar på att arbetet bedrivs till stor del av aktörer som ser arbetet som en chans att tillsammans uppnå syftet och kunna nyttja andras kunskaper och kontakter för barnens och ungdomarnas vinning. Således indikerar agerandet på att de visar välvilja gentemot processen och vill driva den framåt.

Detta fokus på att hjälpas åt och känslan av att sträva efter samma mål är även något som Tintin uttrycker. Som fritidsledare har hen nära kontakt med ungdomarna. Tintin förklarar att syftet med CTC-arbetet är att:

“...vi från samma område ska jobba lite tajtare eller ha ett bredare nätverk och då försöker jag utnyttja det på riktigt med alla aktiviteter som vi planerar och försöker att få andra aktörer också att hjälpa varandra, vi har alla samma mål.” - Tintin, fritidsledare

Observationen indikerar än en gång på hur det gemensamma målet, syftet, främjar en närmare och tajtare samverkan mellan de aktörer som medverkar i Malmö Stads CTC-satsning. Genom

att samlas kring det gemensamma syftet verkar även en gemenskap att formos som bygger på en vilja att vara en aktiv del i ett heltäckande förbättringsarbete för stadens barn och unga.

4.2.2 Gemensamt intresse före egenintresse

Respondenterna är genomgående positiva till CTC-satsningen vilket kan indikera att de anser att målet är något som kommer gynna hela samhället i längden. Då de olika aktörerna har olika kärnuppdrag står dock syftet med satsningen närmre vissa organisationers redan befintliga mål och syfte än andra. Observationerna nedan antyder att trots vissa respondenters svårigheter med att från början se sin roll i satsningen anser de i nuläget att det gemensamma målet är viktigt att arbeta mot och att det i längden kommer att gynna staden som helhet när ett flertal aktörer går ihop. Därmed visar de olika aktörerna på välvilja när de antyder att de är villiga att jobba långsiktigt och utanför ramarna för sin egen verksamhet och inte enbart utgå från egenintresse. Respondent Sam från Polisen lyfter följande:

“Polisiärt så är vi i CTC mycket för att ge råd och lyssna av. Det är ju en universalprevention som ska rikta sig till den stora massan. Vi jobbar ju oftast på individnivå och ser till det situationsbaserade, så det är lite skillnad i den bemärkelsen...Normalt sett så går vi in i insatser när vi har ett problem, det är då vi börjar jobba med saker och ting, men kan vi börja jobba mycket bredare och i ett tidigt skede, rättare sagt innan så tror jag vi kan komma väldigt långt.” - Sam, polis

Uttalandet av Sam indikerar att även om Polisens uppdrag redan innefattar att arbeta förebyggande så har Polisen fått anpassa sin verksamhet till viss del för att kunna möta och arbeta med CTC-satsningen. Därmed finns en antydning till att Polisen i detta arbete har utvidgat den arbetsgång som de vanligtvis arbetar efter, alltså arbetet på individnivå, för att inkludera arbete på universell nivå. Liknande belyser Lee det faktum att även om satsningens syfte inte tydligt är direkt kopplat till Räddningstjänstens egna verksamhet så är de villiga att integrera satsningen i verksamheten för att bidra till att uppnå det gemensamma målet.

“Vi vet att det i längden kommer att påverka problembeteenden som gör att vi får larm. Det är viktigt att man hamnar tillbaka i det ibland när man undrar eller känner oss långt borta eller undrar vad vår roll är.” - Lee, anställd inom Räddningstjänsten

Med denna observation belyser hen alltså en känsla av tveksamhet kopplat till sin verksamhets roll i processen, men trycker på vikten av att inte glömma det faktum att det gemensamma målet och syftet med satsningen är långsiktigt och i slutändan påverkar även deras verksamhet. Därmed kan Lees reflektion tyder på hur hens verksamhet och dess långsiktiga mål ställs i linje med CTC-satsningen. Även respondent Kim beskriver hur hen till en början upplevde att satsningen inte passade in i verksamhetens uppdrag och att deras roll var svår att se.

“Man såg inte riktigt så att säga vad [nämner förvaltning] skulle kunna ha för roll [i CTC] faktiskt. Och jag tror att det här är någonting som tar tid; att det tar tid för sådana här program att sätta sig och för olika aktörer att förstå vad det handlar om. En stor poäng är ju att ett stort gäng olika aktörer samlas för en gemensam insats” - Kim, anställd inom en förvaltning

Respondent Kim antyder att det ligger stor vikt i att olika aktörer går samman för att på lång sikt kunna främja det gemensamma intresset att bidra med bättre uppväxtvillkor för barn och unga och genom detta förebygga exempelvis kriminalitet och psykisk ohälsa. Vidare beskriver Kim att satsningen kan göra det möjligt för olika verksamheter att skapa en röd tråd i sitt arbete med barn och unga.

“Sen är det här ett gyllene tillfälle att välja de program som vi kan arbeta med genom de olika skolformerna och få en röd tråd. Det tror jag också skulle kunna vara en styrka med CTC-arbetet. Vi från olika förvaltningar ställer barnen och ungdomarna i centrum och intar ett gemensamt förhållningssätt och gemensam förståelse också för barn och ungas problematik – det tror jag är fantastiskt betydelsefullt.” - Kim, anställd inom en förvaltning

Ur detta går det att tolka att de olika verksamheterna ser ett värde i att synkronisera den egna verksamheten med andra aktörer och genom detta sätta barnens bästa i fokus. En öppenhet inför

och en inställning som möjliggör för att anpassa den egna verksamheten utifrån andra kan antas utgöra tecken på välvilja. Vidare indikerar observationer på att respondenterna ser CTC-satsningen som något som kan bidra till verksamheten. Således kan det tänkas att de ser en betydelse i att anpassa arbetssätt i viss utsträckning. Nicola reflekterar kring detta nedan:

“De här riskfaktorerna som vi får ut av CTC enkäten är viktiga för att vi ska kunna mota Olle grind som man säger och tidigt ta till fasta innan det börjar brinna, att vi kan vara där innan det börjar brinna.” - Nicola, polis

I reflektionen ovan resonerar Nicola kring de fördelar som Polisen kan dra av att vara med och verka i CTC-arbetet. Detta summerar även de åsikter som återfinns hos respondenterna när de talar om de fördelar som kan komma av att åsidosätta den egna verksamhetens arbetssätt till viss del för att tillsammans kunna arbeta preventivt och uppnå de mål som CTC-satsningen tagit fram. Vidare belyser Nicola att kommunen aktivt har valt att ta ansvar för och arbeta förebyggande, trots att det inte är lagstadgat att kommuner har denna uppgift.

“Vi ser fram emot en sådan lagändring trots att vi är lyckligt lottade här i Malmö. Vi ser mer till att vi ska hålla takten. Jag vet att när det sprängs rejält så får vi [Polisen] lämna det där brottsförebyggande för att gå in i en utredningsprocess. Det slukar alltså kapacitet i olika delar, som lämnar sina positioner för att gå in och ta tag i tex mord och andra brott. Så därför är vi lyckligt lottade att ha med staden i så många delar.” - Nicola, polis

Ur citatet ovan går det att urskilja att Nicola anser att Malmö Stad påvisar välvilja genom att ta ett extra ansvar utan att de måste, vilket tyder på ett altruistiskt tänk från kommunens sida som inte lägger allt ansvar på Polisen.

4.2.3 Aktiviteter, attityd och interaktion för att skapa välvilja

Uppfattningen om en annan parts välvilja är svår att skapa innan någon form av interaktion sker, i vilken de olika parterna kan forma uppfattningar om varandras intentioner. Att inrätta en känsla av, samt visa eller uppfatta, välvilja kräver att de berörda parterna interagerar och deltar i gemensamma aktiviteter. Respondent Tintin lyfter att hen från början upplevde att *“jag har ingen nytta av att komma hit och lyssna”* vilket indikerar på att Tintin inte såg sin roll i

satsningen från början utan var under intryck att det bara var information, statistik och utbildning som inte skulle gå att göra något konkret av. Tintins uppfattning ändrades dock (som nämnt i tidigare avsnitt 4.1.2 om kunskapsutbyte och nätverk) efter ett par möten med områdesteamet och då insåg Tintin att CTC-arbetet var ett sätt att nyttja de resurser som redan finns i området och därigenom få ytterligare verktyg i arbetet med målgruppen. Interaktion bidrog därmed till Tintins uppfattning om hur aktörerna kunde hjälpa varandra och stötta Tintins verksamhet i syfte att förbättra förutsättningarna för barn och unga.

Lee berättar liknande att då CTC presenterades var det inte alla aktörer som ställde sig positiva till satsningen. Problematiken menar Lee låg i att individer som kom från skolan upplevde att målgruppen infinner sig främst hos dem och därav hade de åsikter kring att *“aktiviteterna och utbildningsprogrammen som skulle tas in och matcha problembilden förväntades att göras på skoltid”*. Representanter från skolan antydde därmed att de skulle få ta en större del av ansvaret för CTC-arbetet än andra aktörer. Respondent Lees reflektion kan indikera att vissa aktörer reagerade med skepticism till CTC. Reflektionen fortsätter och respondenten uttrycker att denna inställning förändrades efter fortsatta samtal inom områdesteamen samt efter att aktörerna från skolan haft ytterligare informativa dialoger med utvecklingsledarna. De tveksamma aktörerna är numera, efter aktiviteter och interaktion, engagerade i processen och har fått chans att se hur samtliga aktörer och verksamheter vill vara med och bidra.

Skepticismen som belyses ovan skulle således möjligtvis kunna grunda sig i en rädsla för att CTC skulle bli en för stor arbetsbörda, men att med hjälp av förtydligande och interaktion har inställningen därefter kunnat ändras. Detta indikerar att interaktion mellan aktörer skapar en förutsättning för förståelse för hur alla kan vara med och bidra och tillsammans arbeta framåt. Detta antyder även Alexis som är samordnare för CTC:

“Man kommer, man bryr sig, för det här har vi bestämt att vi ska göra, att prioritera de här mötena är ju att visa en form av tillit till varandra, till sig själva och till processen.”

- Alexis, samordnare

Citatet ovan indikerar därmed på att aktiviteter och interaktion bidragit till att aktörer gått samman för att besluta om ett fortsatt agerande som visar respekt och välvilja gentemot de andra. Delaktigheten som belysts i detta avsnitt har därmed bidragit till en förståelse för och uppvisande av aktörers välvilja. Lee sammanfattar det enligt följande:

“I mitt team har vi [gjort] olika övningar i olika investeringsfaser där vi har lärt känna varandras verksamheter, vad inriktningen och vad syftet är för varje aktör. Från början kunde det till exempel kännas lite oklart varför olika representanter var med, men när den personen sedan berättade...blev det solklart varför aktören är med. Jag skulle säga att det inledningsvis var mycket kommunikation och aktiviteter där syftet var att höra om allas olika aktiviteter och verksamheter.” - Lee, anställd inom Räddningstjänsten

Därmed går det att se hur gemensamma aktiviteter har lett till en förändrad attityd och därmed en mer positiv inställning till CTC-arbetet. Genom delaktighet har Lee kunnat bredda sin förståelse för olika aktörers medverkan och därigenom ökat tilltron till de övriga aktörerna.

4.3 Tillitsvärdighet genom integritet

I detta avsnitt berörs hur uppfattningen om tillitsvärdighet genom integritet kan skapa tillit. Den individuella uppfattningen styr starkt huruvida någon anses inneha integritet. När handlingar, metoder och värderingar hos motparten väl överensstämmer med egna normer upplevs motparten besitta hög integritet, vilket bidrar till tillitsvärdighet. Integritet återfinns i observationerna när processen accepteras, när ord blir till handlingar och när det återfinns ärlighet och moral i handlingar och möten, både i uppfattningen av organisationer, individer och processen som helhet.

4.3.1 Acceptera och integrera i den egna verksamheten

Integritet bygger bland annat på uppfattningen om huruvida något står i konflikt med eller är väl sammanhängande med egna principer. I fallet med CTC ser integritet till processen till aktörers uppfattning om hur processen integreras och accepteras. I intervjuerna framgår det att organisationerna har integrerat CTC i sina verksamheter vilket kan antyda på att

samverkansprocessen i nuläget tillskrivs integritet i den mening att den accepteras inom ramarna för de principer som de olika verksamheterna har. Observationer som gjorts i det empiriska materialet tyder på att integriteten var bristfällig till en början då respondenter lyfter hur de hade svårigheter med att integrera CTC-processen i den egna verksamheten. Sam utvecklar vad detta kan grundas i:

“...om man inte har jobbat förebyggande [som vi gör och har gjort] så är [eller var] det svårt att se sin roll.” - Sam, polis

Observationen speglar hur Sam kan se vilka svårigheter det innebär för olika aktörer att förhålla sig till ett förebyggande arbete som CTC. Samtidigt framgår det att Sam menar att satsningen kan inkorporeras i Polisens verksamhet på ett tydligt sätt då hen kan se sin roll i det. Hen jämför här Polisens verksamhet med de andra aktörernas och syftar till att Polisen som profession är starkt förknippad med och är lagligt ansvariga för förebyggande och brottsbekämpande arbete. Följaktligen är CTC som satsning något som går i linje med Polisens befintliga uppdrag. Nicola från polisen utvecklar hur satsningen har blivit en del i det ordinarie arbetet:

“CTC är paraplyet ... sen kopplar vi på de andra brottsförebyggande delarna som vi kör.”
- Nicola, polis

Uttalandet indikerar på en uppfattning av CTC som ett arbete som integreras väl med verksamhetens befintliga insatser och program. Således verkar Nicola och Sam vara av liknande uppfattning om satsningens legitimitet då arbetet ”lyfts in i” och blir en del av insatser i ordinarie verksamhet. Då dessa observationer inte uppmärksammar eller lyfter någon konflikt mellan CTC och redan befintligt arbete inom Polisen kan det ses som att satsningen uppfattas ha integritet enligt Polisen. Däremot lyfter respondenterna, som kan tydas från ovan, att de urskiljer svårigheter för andra aktörer att lika tydligt se sin roll i samverkansarbetet. Lee ger uttryck för vad detta kan bero på:

“...ibland kan jag känna att vi som aktör hamnar lite långt ifrån. Jag påminns ju om det när någon skriver eller berättar något detaljerat om hur de arbetar i processen. Och det är nog främst inte riktat mot att en person skriver mycket saker, utan utifrån vår roll i CTC

och hur vi är uppbyggda, vi kan inte förankra oss så på samma vis. Vi har andra förutsättningar.” - Lee, anställd inom Räddningstjänsten

Observationen, belyser de varierande förutsättningarna för att inkorporera CTC i verksamheterna utifrån ett annat perspektiv än Polisens. Det Lee syftar till ovan är att hen upplever att det dagliga arbetet som Räddningstjänsten utför ställer dem längre ifrån CTC jämfört med de andra aktörerna - att Räddningstjänsten som verksamheten har svårt att förankra CTC. Trots denna uppfattning ställde sig Lee positiv till satsningen redan från början. Hen uttrycker att de mål som CTC arbetar för går i linje med en del av det preventionsarbete som verksamheten vill verka för kopplat till barn och unga. Därmed, trots insikt om svårigheter i hur hen ska kunna inkorporera CTC-arbetet i sitt dagliga arbete, integrerar verksamhetens översiktliga mål och preventionsarbete med CTC. Följaktligen tillskriver även Lee CTC-arbetet en uppfattning av integritet.

Om aktörer dock inte kan urskilja sin roll eller hur deras verksamhet kan integrera CTC som arbetssätt skulle detta kunna innebära att svårigheter kan uppstå i form av osäkerhet gentemot strategin och dess potential. Följden skulle då kunna tänkas bli att aktörer med denna uppfattning får svårt att relatera satsningen till ordinarie arbetssätt, med andra ord, att satsningen har bristande integritet för att det inte är sammanhängande med verksamhetens egna principer. Kim diskuterar de initiala tveksamheter förvaltningen hade i linje med ovan uppfattning:

“Dels så hade man väl svårt att se [initialt] vad [nämner förvaltning] hade för roll i detta. Och sen så menade man [från förvaltningens sida] att genom det nationella uppdrag som vi har utifrån skollag och läroplan så arbetade vi redan förebyggande och främjande när det gäller barns välbefinnande. Vi var egentligen överens redan om att det här ligger redan i vårt grunduppdrag.” - Kim, anställd inom en förvaltning

Svårigheten med att till en början se sin roll förklarar Kim grundas i att förvaltningen är av uppfattningen att de redan utför det arbete som satsningen innebär, vilket bidrar till att det råder tveksamheter kopplat till deras delaktighet. Detta antyder att trots det att satsningens syfte står i linje med det uppdrag förvaltningen har uppstod en konflikt i den aspekt att förvaltningen ansåg

att de redan utförde arbetet och det kan därmed antas att satsningen ansågs irrelevant till en början. När förvaltningen sedan med tiden förstod vad det handlade om, *“att ett stort antal aktörer samlas för en gemensam insats”*, blev deras roll i helheten tydligare. Således antyder denna observation att vissa aktörer initialt var av uppfattningen att det fanns brister alternativt oklarheter kopplat till CTC-satsningen, men att denna inställning ändras efterhand som insikt i arbetsprocessen upparbetats.

Vidare kan uppfattning kring integritet stärkas av accepterande och agerande i enlighet med strategin som CTC bygger på. Respondent Alexis förklarar att områdesteamen har ett väldigt stort inflytande över det operativa arbetet:

“...det ligger väldigt mycket makt hos områdesteamen egentligen, sen har dem kanske inte upplevt det för de kanske är tillsagda att vara med i arbetet” - Alexis, samordnare

Det respondent Alexis insinuerar är att de olika teamen har ett stort inflytande över och stor möjlighet att påverka det arbete som görs. Det kan förväntas att detta inflytande på arbetsprocessen skapar samförstånd och en förståelse för hur arbetet ska genomföras och legitimerar dess aktiviteter. Samtidigt lyfter respondent Alexis att detta mandat att påverka processen kan undergrävas av att CTC-satsningen utgör ett tvingat arbetssätt för vissa av aktörerna som är en del av Malmö stad eller som har blivit tillsagda av chefer inom verksamheten att vara delaktiga. Detta kan tänkas innebära att det föreligger en risk för att individer, oavsett om de ges möjlighet att delta och påverka processen eller inte, uppfattar CTC-satsningens metoder som motstridiga deras inneboende åsikter om accepterade principer för korrekt agerande, i och med att de inte inledningsvis sökt sig till arbetsgruppen frivilligt. Charlie lyfter en annan aspekt:

“[aktiviteter måste] följa CTC’s riktlinjer för hur man gör saker. Så man kan inte dra igång saker utan att ha förankrat det [med områdesteamen samt att aktiviteter genomförs i linje med vad CTC definierar som främjande insatser].” - Charlie, samordnare

Utifrån ovan kan det summeras att aktörerna ges möjlighet till delaktighet och inflytande över arbetsprocessen, men att grundstrukturen är fast. Intrycket är att aktörerna kan vara med och

styra samverkansarbetet vilket kan bidra till att det motsvarar och kan förankras i deras olika uppfattning om hur arbetet bör utformas, men att det även förekommer viss reglering. Insatser som görs är styrta att följa den valda strategin och aktörernas deltagande förväntas därmed till viss grad följa ofrivilliga redan satta och fasta principer. Dessa principer är kanske inte förenliga med individens egna uppfattning vilket kan skapa motsättningar till strategin. Att det förekommer ett fast arbetssätt för hur aktiviteter ska genomföras kan dock vara ett sätt för att kvalitetssäkra satsningen och säkerställa att arbetet följer den evidensbaserade grund som finns. Att finna en balansgång mellan frihet och fast struktur kan tänkas vara avgörande för att skapa tilltro till processen; frihet för att kunna skapa meningsfulla aktiviteter och en fast struktur för att säkerställa att de för processen uppsatta mål blir uppfyllda.

4.3.2 Från ord till handling

Huruvida handlingar framstår som rätt i en given situation kan grundas i individens uppfattning om löften hålls eller om det råder ett konsekvent agerande hos motparten. Med andra ord, i vilken utsträckning ord blir till handling. CTC som satsning är i sig något som, likt nämnt tidigare, görs för att på längre sikt stärka barn och ungas uppväxtvillkor. Materialet indikerar på att respondenterna är av olika uppfattning om huruvida denna långsiktighet i arbetet är hållbar. Respondent Alexis utvecklar:

“Jag tror att det meningsfulla hamnar i att man har den här långsiktigheten; att det är det här vi är på väg mot [syftar till de uppsatta målen för respektive område]. Man kan alltid börja ett möte med att ‘det är detta vi har bestämt att göra det är därför vi är här’.” - Alexis, samordnare

Respondent Alexis ger uttryck för att kontinuiteten och det gemensamma målet skapar en grund för ett långsiktigt arbete och samarbete. Det kan antas att rutiner och en strukturell bas ligger till grund för gemensamma utgångspunkter med möjlighet för återkoppling vilket skapar en röd tråd i arbetet som därmed höjer dess tillitsvärdighet genom en tydlig process mot målet. Samtidigt lyfter Alexis rädslan för (eller risken relaterat till) att tilltron till långsiktigheten i arbetet är lågt:

“När jag pratar om det här internt så är man ju lite rädd för att det här bara är ännu en satsning som rinner ut i sanden, att det här aldrig kommer hålla och att man därför ifrågasätter hur mycket resurser som man lägger på det här. Man kanske inte har tillit till att det ska vara hållbart över så lång tid.” - Alexis, samordnare

Ovan återgivna skepsis antyder på att aktörer involverade i CTC som Alexis talat med har en bristande uppfattning av integritet för satsningen relaterat till dess effektivitet, som grundar sig i erfarenheter av att tidigare arbete inte har följt utstakad plan. Därmed indikerar citatet ovan att liknande initiativ och dess initiativtagare inte konsekvent agerande i förhållande till vad som blivit utlovat och beslutat om. Även respondent Lee lyfter tidigare erfarenheter och att eventuell skepsis mot CTC kan botten i detta:

“Jag tror att det [skepticismen till en nya satsning] främst grundar sig i erfarenhet, att vi har en lång historia av olika sorters projekt som startar upp i olika föreningar och mellan olika samverkanspartners och aktörer, i olika områden och så. Men det finns ingenting utav det som har varit hållbart över lång tid, inte över 5 år i alla fall. Att man kanske undrar hur mycket det är värt att investera och sätta sig in i ett arbete som säkert inte kommer att fullföljas till slut, det är vi vana vid.” - Lee, anställd inom Räddningstjänsten

Med utgångspunkt i ovan föreligger det därmed en risk för att CTC-arbetet inte tilldelas tillitsvärdighet med anledning av tidigare erfarenheter. Tidigare satsningar har kommit och gått och inte inneburit något långsiktigt, konsekvent agerande vilket nu kan avspeglas på inställningen till CTC. När det föreligger en osäkerhet till arbetets reella långsiktiga genomförande kan det antas trigga tveksamhet relaterat till den faktiska nyttan som kommer av de resurser som investeras i arbetet. Brist på hållbarhet kan innebära ifrågasättande om huruvida det är moraliskt korrekt att placera resurser i satsningen eller om det föreligger andra, mer försvarbara aktiviteter som bör stödjas istället. Även respondent Charlie uttrycker sig i snarlik linje och berör risker kopplat till satsningen:

“Det är ju risk med allt sådant här arbete. Det är ju om man plötsligt skulle börja skära ned väldigt mycket. Och det handlar ju inte bara på CTC-arbetet, utan det handlar ju inom

Malmö förvaltningar om man tar bort viktiga nyckelfunktioner så ... skulle det vara ett jättestort bakslag.” - Charlie, samordnare

Att det även förekommer denna form av osäkerhet och potentiell risk, att det skärs ned i resurser, kan tänkas verka ytterligare på ett underminerande sätt kopplat till satsningens tillitsvärdighet. Observationerna antyder därmed att det finns en uppfattning om bristande integritet till följd av osäkerhet relaterat till huruvida satsningen kommer att vara långsiktigt hållbar. Vidare indikerar detta på att Malmö Stad som initiativtagare och förvaltare av satsningen i denna mening anses ha bristande integritet, då respondenterna är osäkra på om ord faktiskt kommer att bli till handling i längden.

Men det är inte endast processen i sig och Malmö Stad som initiativtagare som behöver inneha eller upparbeta viss grad av integritet för att skapa en tilltro till det gemensamma arbetet. Uppfattad integritet hos de olika aktörerna kan antas grundas i deras delaktighet och engagemang som indikerar att de konsekvent arbetar med CTC för att nå förväntat mål. Alexis uttrycker, som även nämnt i avsnitt 4.2.3:

“...att prioritera de här mötena [med områdesteamen] är ju att visa en form av tillit till varandra, till sig själva och till processen” - Alexis, samordnare

Således antyder detta att även de olika aktörerna som åtar sig att delta behöver uppvisa integritet genom att visa att de ämnar att följa vald strategi och fullfölja sina åtaganden, exempelvis genom att gå på möten. Genom att delta svarar aktören eller verksamheten för de utlovade ord om handlingar som de gav då de började att arbeta med CTC.

4.3.3 Ärlighet och moral

För att bygga tillitsvärdighet genom integritet räcker inte enbart att ord blir till handling utan det måste finnas moraliskt accepterade och ärliga intentioner. Att Malmö Stad, som utan lagstadgat ansvar, initierat en så pass omfattande satsning som CTC kan antyda att Malmö Stad som initierare tar ett stort moraliskt samhällsansvar. Å andra sidan kan det uppstå frågor kring huruvida detta endast görs med anledning för att förbättra rådande situation eller om det utgör ett

retoriskt verktyg med syfte att höja kommunens attraktivitet. När respondent Alexis diskuterar hur mycket allmänheten vet om satsningen och hur kommunikationen ser ut utåt lyfter hen att syftet inte är att "CTCa befolkningen". Således antyder hen att det inte är meningen att satsningen i sig ska påtvingas allmänheten, utan fokus ligger på aktiviteter och program som bidrar med att minska riskfaktorer och stärka skyddsfaktorer. Detta tyder på att satsningen inte är något retoriskt verktyg, utan att intentionen är ärlig och moraliskt försvarbar: man vill främja barn och ungas uppväxtvillkor.

Respondent Kim ger dock uttryck för viss osäkerhet relaterat till ärligheten i hur CTC som process presenterades i inledningsfasen:

"...[jag själv var] väldigt tveksam från början. Då kanske det i första hand var med anledning av hur man började med att presentera det hela, att man beskrev det som att 'det här kommer lösa våra problem, det här är lösningen'...Man måste ha en ödmjuk inställning, vara väldigt lyhörd för och vara uppmärksam på 'hur faller detta ut här' och i de strukturer som vi har." - Kim, anställd inom en förvaltning

Kim hade inledningsvis en viss skepsis relaterat till satsningens reella verkan. Detta att något presenterats som "lösningen på allt" tycks ge upphov till tankar kopplat till satsningens validitet och om problemen kan lösas så lätt. Kim visar en uppfattning om att satsningen initialt saknade respekt för eventuella svårigheter med att implementera en amerikanskt baserad metod i en svensk kontext. När denna brist föreligger kan det antas att det skapas en bild av satsningen som ofunktionell. Detta kan sedermera förmodas utgöra en aspekt som sänker Malmö Stads tillitsvärdighet som initierare. Avsaknaden av respekt för vikten av kontext kan tänkas skapa en osäkerhet kopplat till om vald strategi verkligen utgör bästa metod för att nå uttalad målsättning.

Billie är inne på samma linje som Kim relaterat till satsningen och den lokala anknytningen, men lyfter processen från ett annat perspektiv och uttrycker inte samma tveksamhet kopplat till metoden:

"CTC handlar väldigt mycket om att du ska göra det som är evidensbaserat och bevisat effektivt, att det ska väljas ut utifrån vissa parametrar. Och det är ju någonstans just för att i

stället för att bara köra på känsla, det man tror fungerar; man hörde talas om någonting i Södertälje eller Göteborg eller vad som helst som fungerade väl där men vet inte riktigt varför. Så det är ju tanken någonstans att du ska vara väldigt noggranna och ta reda på att det är bevisat effektivt utifrån vetenskaplig forskning och att det matchar dom behoven vi har och så” - Billie, samordnare

Billie ger uttryck för att CTC-satsningen med anledning av sin evidensbaserade grund och den upplevda medvetenhet som föreligger vid val av en arbetsmetod med ett vetenskapligt bevisat önskvärt utfall stärker processens legitimitet och därmed tillitsvärdighet. Detta kan i sig tänkas förstärka upplevelsen av initiativtagarens goda intentioner bakom implementeringen av arbetssättet. Det finns en inställning att det är bättre att göra något som har fungerat någon annanstans, än att chansa eller inte göra något alls. Detta kan indikera på att Malmö Stad antas föra in CTC med goda intentioner om att generera önskvärt resultat då det är en väl genomarbetad metod och att man agerar utifrån bästa förmåga. Denna uppfattning är även något som Kim senare delar då hen förklarar hur hens tveksamma inställning ändrades.

“[Vändningen för mig,] det var nog efter möte med forskarna som låg bakom programmen och som hade ett betydligt mer ödmjukt förhållningssätt. Då förstod jag att mycket utav det här, att man propagerade så intensivt, [var för att] man ville övertyga och då gjorde man det med en förenklad retorik och då väckte det misstänksamhet istället. Viljan var god, men när jag förstod att här har man, bland de som har skapat de här programmen, en verklig medvetenhet om [att] ‘man har ingen aning om ifall det här kommer att fungera i er kontext. Det fungerade i vår och om ni inte vet exakt vad ni ska göra nu så kan ni ju testa om det fungerar här’-så att säga.” - Kim, anställd inom en förvaltning

Kim antyder att hen inte upplevde att satsningen presenterades på ett ärligt eller ödmjukt sätt vilket ledde till misstankar. Först efter att ha fått grunden inom satsningen presenterad för sig av de forskare som lagt metoden ändrades Kims uppfattning då hen fick en bättre förståelse för processen. Forskarna lyfte vikten av att vara ödmjuk inför svårigheterna med att applicera CTC i olika kontexter samt poängterade att den svenska miljön inte kan likställas med den amerikanska. Detta kan förmodas ha lett till att Kim upplevde en högre tillitsvärdighet relaterat till både

processen och Malmö Stad som initiativtagare eftersom att det fanns en ärlighet och ödmjukhet inför den problematik som Kim till en början upplevde relaterat till satsningen.

5. Diskussion

I följande kapitel diskuteras de empiriska iakttagelser som presenterats i föregående avsnitt, i relation till den teori inom tillit och samverkan som vi lagt fram tidigare. Genom våra observationer finner vi att tillit skapas i tre olika dimensioner: tillit till processen, tillit till organisationen och tillit till individen. Dessa kommer att presenteras först. Vi kommer vidare att diskutera hur respondenterna uppfattar att tillit skapas i samverkansprocessen kopplat till dessa tre nivåer grundat på tillitsvärdighet genom färdigheter, välvilja och integritet. Slutligen lägger vi fram ett förslag på en analysmodell som kan fungera som ett verktyg för att undersöka och förstå tillit i olika situationer. Analysmodellen baseras både på tidigare forskning och på våra empiriska fynd.

5.1 Observationer i sammandrag

I det empiriska materialet presenterat i föregående kapitel finner vi indikationer som tyder på att de medverkande respondenterna i denna studie inte endast uppfattar tillit relaterat till de tre faktorer som Mayer, Davis och Schoorman (1995) presenterar, utan även upplever tillit på tre nivåer. Dels upplevs tillit till samverkansprocessen som helhet, dels finner vi en antydning i observationerna att det förekommer tillit mellan individer och de medverkande organisationerna. Till sist identifierar vi att det verkar återfinnas en tredje nivå för tillitsskapande inom samverkansprocessen: den som sker individ till individ. Tillitsvärdighet genom faktorerna färdigheter, välvilja och integritet skapar, i vår mening, således tillit till processen, tillit till organisationen och tillit till individen. Nedan återges en översiktsbild av de empiriska fynd vi gjort och hur de förhåller sig till de olika faktorerna och dimensionerna.

	Färdighet	Välvilja	Integritet
<i>Process</i>	<p>CTC processen utgår från lokalområden och områdesteam vilket leder till en lokal förankring byggd på en geografisk faktor som stärker den gemensamma förmågan att tackla den lokala problembilden</p> <p>CTC processen är öppen för alla aktörer och inte enbart de offentliga. Att inkludera aktörer från olika grenar i samhället gör att de gemensamma färdigheterna ökar och därmed tillitsvärdigheten till processen</p>	<p>Syftet med CTC, att främja barn och ungas uppväxtvillkor, uppfattas vara av altruistisk karaktär. Detta bidrar till att CTC som satsning uppfattas genomsyras av välvilja</p> <p>CTC utgår från en problembild som delas av samtliga aktörer och det råder samförstånd gällande behovet och nyttan av samverkan. Detta skapar gemensam välvilja att lösa problematiken</p>	<p>CTC som styrmetod bidrar med en tydlig struktur och handlingsplan vilket bidrar till uppfattningen att ord blir till handling</p> <p>CTCs grund i vetenskapen bidrar med legitimitet och integritet genom att metoden har fungerat tidigare. Dock ifrågasätts huruvida CTC är överförbart till en svensk kontext</p> <p>CTC anses vara en rättvis process</p> <p>CTCs tidshorisont, på 5-10 år innan man kan mäta resultat, skapar frågetecken kring om ord kan bli handlingar i längden</p>
<i>Organisation</i>	<p>CTC präglas av att i balans med analys och statistik ta hjälp av den spetskompetens som finns inom de olika verksamheterna. Detta är något som förs fram som betydelsefullt för att skapa god samlad kompetens, vilket visar på tillit till de olika verksamheternas kunskaper och färdigheter</p>	<p>De olika verksamheterna i CTC verkar anpassa sitt eget intresse för att främja det gemensamma intresset</p> <p>De olika aktörerna verkar vara av uppfattningen att de olika verksamheterna som verkar inom CTC är där för att hjälpa till och <i>dra sitt strå till stacken</i></p>	<p>Malmö Stad som organisation anses ta ett moralisk ansvar då de inte har ett lagstadgat ansvar att arbeta förebyggande</p> <p>Integriteten ifrågasätts då flertal aktörer ställer sig frågande till om satsningen kommer att vara långsiktigt hållbar, vilket tyder på att Malmös stad som initiativtagare har låg integritet i detta hänseende</p>
<i>Individ</i>	<p>Aktörerna uppfattar att de andra deltagande besitter unika färdigheter som bidrar till att höja den gemensamma förmågan att genom områdesteamen tackla den lokala problembilden</p> <p>Flera respondenter trycker på att CTC har bidragit med ett nätverk tyder på en uppfattning om att man kan göra saker för varandra, och därmed har färdigheter som värdesätts och behövs</p>	<p>Genom aktiviteter och interaktion skapas en uppfattning av att deltagarna i teamen är där för att hjälpa till och bidra</p> <p>Genom de gemensamma aktiviteterna har aktörerna fått en förståelse för vad respektive aktör bidrar med. Detta har i sin tur lett till en förändring i aktörernas attityd från mer tveksam till genomgående positiv</p>	<p>Delaktighet från individerna i teamen i form av att delta i och prioritera mötena bidrar till en uppfattning av integritet när de agerar i linje med vad de åtagit sig i arbetet</p> <p>Integriteten i form av ärliga intentioner ifrågasattes av en respondent initialt då hen uppfattade att presentationen av CTC saknade ödmjukhet. Därmed ifrågasattes transparensen hos aktören som presenterade. Detta ändrades vid möte med andra individer i form av forskare</p>

Tabell 2: Sammandrag av empiriska fynd över hur dimensionerna förhåller sig till faktorerna

5.2 Tre dimensioner av tillit

Som nämnt kortfattat ovan har vi i det empiriska materialet dels funnit stöd för att tillit i en samverkansprocess kan kopplas till de tre faktorer som Mayer, Davis och Schoorman (1995) presenterar som tillitsskapande. Inom dessa faktorer finner vi sedan tendenser som säger oss att tillit i en samverkansprocess skapas på tre nivåer: till processen, till organisationen och till individen. Detta är något som vi kommer att utveckla mer ingående i nedanstående diskussion av våra empiriska fynd.

5.2.1 Tillit till samverkansprocessen

CTC som styrsystem följer en klar struktur vilket ger tydliga riktlinjer för hur arbetsprocessen planeras och genomförs. I det empiriska materialet framträder indikationer som visar på att respondenterna uppfattar processen som tillitsvärdig baserat på dess utformning, vilket leder till att tillit skapas till processen. Vidare lyfter respondenter att de uppfattat det förarbete som gjorts i form av analys och kartläggning innan det operativa arbetet sattes in som något som stärkt deras tilltro till processen. En av respondenterna förklarar detta som att processen tillskrivs en kredibilitet. Det verkar därmed som att den kompetens som ligger bakom processens förarbete tillskrivs en tillitsvärdighet.

Den sammanlagda kompetens och kunskap aktörerna har med sig från sina respektive verksamheter, tillsammans med den lokala förankringen, skapar även ett brett spektrum av färdigheter. Detta kan tänkas öka tillitsvärdigheten genom att samlade färdigheter gör det möjligt att tackla den lokala problembilden. Dessa resonemang går i linje med vad Mayer, Davis och Schoorman (1995) menar då de för fram att tillitsvärdighet erhålls genom att en individ besitter färdigheter kopplat till en specifik domän vilket i sin tur kan skapa tillit. Vi finner det möjligt att detta resonemang går att applicera på hur tillit skapas till processen då vi anser att det går att likställa lokalområdena inom CTC med en domän. Detta då den geografiska faktorn, som är en grundpelare i processen, bidrar till att färdigheter och kunskap om lokalområdet bildar en domän

i vilken de medverkande har specifik kunskap kopplat till lokala förutsättningar och denna indelning bidrar till att tillit skapas för processen.

Vidare välkomnar CTC-processen alla aktörer med någon form av lokal förankring oavsett om det utgör en offentlig verksamhet, privat aktör eller representant från civilsamhället. Respondenter antyder att det faktum att ett stort antal lokala aktörer inkluderas, oavsett om de besitter tidigare kunskap om preventionsarbete eller jobbar direkt med barn och unga, ökar tillitsvärdigheten genom färdigheter då det bygger en kunskapsarena baserat på helheten i lokalområdet. Detta tolkar vi som en bidragande faktor till att tillit skapas till processen. Vi anser vidare att detta innebär att Bews' och Rossouws (2002) resonemang kring att tillitsvärdighet skapas genom att se färdigheter inte enbart som domänspecifika utan ur ett helhetsperspektiv mellan individer, också går att applicera på samverkansprocessen i det studerade fallet.

Syftet med CTC-satsningen uppfattas i observationerna att vara av altruistisk karaktär med en välkänd orsaksbakgrund och vars målsättning respondenterna uttrycker är något som de alla kan ställa sig bakom. Detta föranleder att vi uppfattar det som att processen tillskrivs tillitsvärdighet genom välvilja med anledning av dess osjälviska intention då visionen är något som gynnar hela samhället. Detta går i linje med Mayer, Davis och Schoormans (1995) argumentation för att förståelse för huruvida en individ har goda intentioner skapar välvilja och därigenom tillitsvärdighet. I vårt fall ses till processen som helhet, istället för till individen som Mayer, Davis och Schoorman utgår ifrån. Därigenom bidrar syftet bakom CTC till att tillit skapas till processen.

CTC som process bygger som tidigare nämnt på en tydlig struktur med olika steg som möjliggör för både uppföljning och skapar förståelse för de olika momentens betydelse i helheten. I det empiriska materialet återfinns stöd för att denna struktur och den evidensbaserade grunden i nuläget skapar förtroende för processen. I tillägg kan processen uppfattas visa tillit till deltagande parter genom att alla välkomnas att delta och bidra utifrån egna förutsättningar. Detta kan tänkas bidra till att processen tilldelas integritet genom dess jämställda och rättvisa behandlande av alla aktörer. Detta visar, som Adler (2001) lägger fram, att det måste finnas en balans mellan olika

koordineringsmekanismer. I detta fall förekommer en form av reglering i och med CTCs tydliga struktur och tillit genom dess inklusivitet och rättvisa agerande.

Att det råder konsensus mellan intentioner, ord och handling är något som Bews och Rossouw (2002) för fram som avgörande faktorer för upplevd integritet. I intervjuerna framkommer det dock att deltagarna initialt hade varierande inställning till CTC. Detta tyder på att allteftersom arbetet implementerats har de aktörer som till en början framförde en viss skepsis ändrat inställning och uttrycker idag ett stöd för arbetsprocessen. Utifrån respondenternas berättelser går det att tyda att de i nuläget upplever att ord blir till handling, vilket tyder på en uppfattning om att processen har integritet. Sammanfattningsvis verkar processen tillskrivas tillitsvärdighet genom integritet när den evidensbaserade metoden och strukturen accepteras och integreras, detta i sig leder till att tillit för processen skapas.

5.2.2 Tillit till organisationen

Hur tillitsvärdighet kopplat till de olika organisationerna som deltar i samverkansprocessen skapas är av intresse att studera eftersom en framgångsrik samverkan med syfte att tackla breda samhällsproblem kräver samarbete över organisationsgränser. Och som Adler (2001) för fram, ett gott samarbete kräver tillit. Det empiriska materialet tyder på en positiv attityd till Malmö Stad som initiativtagare och organisation. Respondenterna från Polisen lyfter den goda relation som redan existerade mellan parterna sedan tidigare och andra respondenter lyfter att initiativet med CTC får kredibilitet då det är Malmö Stad som driver arbetet framåt. Utifrån intervjuerna kan vi tyda att respondenterna uppfattar Malmö Stad som trovärdig initiativtagare då de anses besitta goda förutsättningar för att förankra och ta arbetet vidare jämfört med mindre aktörer. Svare, Gausdal och Möllering (2019) menar att om organisationens samlade färdigheter anses höga skapas tillit till organisationen, vilket styrker att tillit för Malmö Stad som organisation skapas genom respondenternas uppfattning av kommunens färdigheter att styra en satsning av denna omfattning.

Observationerna tyder på att samverkan i denna process inte kan vara individbaserad utan ett lyckat resultat kräver att samverkan bygger på delaktighet från hela verksamheter. Det krävs att

Polismyndigheten engagerar sig och inte endast en polistjänsteman, då blir inte effekten densamma. För en lyckad samverkan behövs därmed satsningen först förankras i de olika verksamheterna så att verksamhetens fulla potential kan nyttjas och bidra i samverkan; ingen enskild individ kan på egen hand välja att delta i samverkansprocessen utan att först förankra satsningen i den egna verksamheten. Satsningen ska genomsyra verksamheterna och de individer som ingår i områdesteamen är representanter för respektive organisation. Vi tolkar det som att tillitsvärdighet mellan de olika förvaltningarna och verksamheterna kommer till uttryck i form av hur respondenterna uttalar sig positivt om varandras delaktighet och bidrag. De ger intryck av en förståelse för att allas delaktighet och kunskap behövs för att på bästa sätt verka för att lösa problembilden och nå den uttalade visionen. Respondenterna verkar således dela en uppfattning om och insikt i att tillsammans ges möjligheter som inte går att upparbeta på egen hand. Detta kan förväntas leda till att komplexa problem bättre kan lösas, vilket är det Adler (2001) lyfter fram som styrkan med samarbeten som genomsyras av tillit. Tillit till organisationer skapas således när aktörerna blir varse om de andra organisationernas betydelse i helheten.

Det verkar även råda en uppfattning om att Malmö Stad som organisation erhåller tillitsvärdighet genom välvilja då de väljer att utföra satsningen med syfte att främja ett gemensamt och långsiktigt mål. Detta går i linje med Svares, Gausdals och Möllerings (2019) resonemang att tillitsvärdighet genom välvilja skapar tillit när en organisation inte enbart utgår från egenintresse. Initiativet att starta en samverkansprocess kopplat till preventionsarbete verkar heller inte vara något som är förväntat av dem. Respondenterna från Polisen lyfter att det inte är lagstadgat att kommuner ska ha ett förebyggande ansvar. Därmed kan det ses som att Malmö Stad agerar med omtanke och en välvilja att driva på ett arbete som per se inte är deras egentliga åtagande. Vidare uppfattas attityden bygga på tanken om att 'tillsammans kan man göra skillnad' och de välkomnar alla aktörer som vill vara med. Detta går i linje med Dowell, Heffernan och Morrisons (2013) argument att en vänlig attityd bidrar till att skapa välvilja och därmed tillitsvärdighet. Att Malmö Stad initierar en satsning med fokus på barn och ungas uppväxtvillkor uppfattas vidare som moraliskt rätt, vilket skapar tillitsvärdighet genom integritet och därmed tillit till Malmö Stad som organisation.

Dock finns det en aspekt i vilken tillitsvärdigheten för Malmö stad som organisation brister. Respondenterna för genomgående fram en tveksamhet till om satsningen är långsiktigt hållbar. Det råder en uppfattning baserat på tidigare erfarenheter av liknande projekt som dras igång men inte ger önskvärt resultat eller som inte slutförs, vilket bidrar till en tveksamhet gällande huruvida det är rätt att lägga resurser på satsningen. Detta speglar en uppfattning om bristande integritet hos Malmö Stad i det hänseendet att det på lång sikt inte finns någon garanti för att ord faktiskt speglar handling. Även om respondenterna upplever att utlovade aspekter har uppfyllts finns det ingen garanti att det speglar framtidens verklighet. Detta resonemang belyser hur tillit kan fallera, dess styrka är också dess sårbarhet i den bemärkelsen att förtroende och integritet inte är statiskt. Brutna löften eller små felsteg kan få stora oanade konsekvenser då tillitsvärdigheten bygger på uppfattningar som snabbt kan ändras. Det behöver föreligga ett förhållande där de olika parterna upplever att motparten agerar utifrån att utföra och slutföra vad denne åtagit sig att göra. Detta överensstämmer med vad tidigare forskning (Bews & Rossouw, 2002; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Svare, Gausdal & Möllering, 2019) för fram när de uttrycker vikten av att hålla avlagda löften och ett konsekvent agerande för att en part ska anses ha integritet.

5.2.3 Tillit till individen

Ärlighet och moral är även en viktig aspekt att lyfta in då vi ser till individens roll i CTC. Det empiriska materialet visar på att individerna har fått en positiv uppfattning om andra medverkandes intentioner och vilja att mötas kring det gemensamma målet. Observationerna indikerar att det råder en transparens - att individer är öppna med när de kan och inte kan delta på möten samt att de vågar be om hjälp och stöd då de stöter på problem eller har en idé. I det mellanmänniska mötet råder en avsaknad av hierarki då CTC per se är en samverkansprocess och respondenterna lyfter uppfattningar kopplat till att känna sig hörda och betydelsefulla i sina roller i CTC.

Så långt har CTC präglats av planering, analys och arbete inom områdesteamen. Respondenterna lyfter att mötena med olika aktörer har möjliggjort ett förtydligande av uppfattningen av de andra

medverkande. Därmed verkar en gemenskap ha etablerats som respondenterna påpekar har fördjupat relationer och "gett ett ansikte" åt det gemensamma arbetet. Vi tror även att detta har öppnat upp för en möjlighet att utmana rådande uppfattningar och driva på ett större helhetstänk, en djupare förståelse för vem de kan fråga om hjälp samt hur de kan tänkas stödja andra. Det verkar därmed råda en attityd av omtanke i interaktionen mellan respondenterna, något som även tas upp av Dowell, Heffernan och Morrison (2013) som en nödvändighet i en ömsesidig tillitsrelation. Författarna påpekar även vikten av att individer deltar i aktiviteter för att på så sätt kunna skapa sig en förståelse för andras välvilja och intentioner. Även detta finner vi att respondenterna indikerar på då de gått samman för att besluta om hur de fortsatt ska agera.

Mayer, Davis och Schoorman (1995) menar att tillitsvärdighet genom färdigheter uppstår när en part anser att den andra parten besitter kunskap och kompetens som är av relevans i en specifik situation. Vi finner att respondenterna genomgående lyfter att mötena med de andra individerna i områdesteamen har lett till ett kunskapsutbyte och förståelse för hur de olika aktörerna kan bidra till arbetet, vilket tyder på att respondenterna anser att tillitsvärdighet genom färdigheter skapas genom denna insikt. Adler (2001) menar att kunskapsutbyte förutsätter en känsla av delat öde vilket i sin tur både ställer krav på och skapar en känsla av ömsesidig tillit. Att flera respondenter för fram att arbetet är något som fordrar att de arbetar tillsammans och att ett kunskapsutbyte sker tyder i sig på att respondenterna har en känsla av delat öde och att detta skapar tillit mellan individer i områdesteamen. Detta kunskapssökande och kunskapsutbyte antyder vidare att det till en viss grad råder kunskapsintegration mellan individerna vilket Runsten och Werr (2016) menar leder till kollektiv intelligens. När den kollektiva intelligensen ökar finns det mer gemensam integrerad kunskap som bidrar till gruppens förmåga att kunna möta en komplex problembild. Denna kollektiva intelligens som verkar uppstå kan tänkas vara det som legitimerar satsningen då samverkansprocessen möjliggör kunskapsintegration mellan individer och därmed större möjlighet att främja barn och ungas uppväxtvillkor, vilket i sin tur kan hindra dem från att hamna i negativa spiraler som kan leda till kriminalitet.

5.3 Teoretiskt bidrag: analysmodell för tillit i samverkan

I anknytning till resonemang i föregående avsnitt argumenterar Runsten och Werr (2016) för att komplexa problem kräver hög kollektiv intelligens vilket skapas genom kunskapsintegration i samarbeten. I tillägg lägger Adler (2001) fram att effektiv samverkan med syfte att lösa komplexa problem kräver tillit. Detta understryker vikten av att möjliggöra för goda förutsättningar för att tillit ska skapas i en samverkansprocess. Detta har föranlett skapandet av en modell för att analysera tillitsvärdigheten inom en samverkansprocess.

Den föreslagna analysmodellen (se figur 2 nedan) bygger på de empiriska fynd vi gör i denna studie (se tabell 2) samt tidigare forskning om tillit och samverkan. De tre faktorerna färdigheter, välvilja och integritet, som utgör en del av analysmodellen, baseras på den definition av tillitsvärdighet som Mayer, Davis och Schoorman (1995) lägger fram och som får stöd i senare forskning (Bews & Rossouw, 2002; Colquitt, Scott & Lepine, 2007; Svare, Gausdal & Möllering, 2019 för att nämna några). De tre nivåerna processen, organisationen och individen baseras på de empiriska fynd vi gjort i studien. Den tillit som vi finner till processen och organisationen, får stöd av den dimension av tillit som Svare, Gausdal och Möllering (2019) återfinner mellan medverkande i och innovationsnätverk generellt, likaså den dimension som berör tillit mellan organisationer som helhet. Vår analysmodell visar således hur tillit kan skapas genom tillitsvärdighet i tre olika dimensioner: till processen, till organisationen samt till individen. Notera att det inte råder någon inbördes ordning mellan dimensionerna (processen, organisation, individ) utan modellen ska ses som ett analysverktyg med syfte att ge en översyn gällande tillit i en samverkansprocess.

Vi önskar också precisera att vi, i likhet med Mayer, Davis och Schoorman (1995), vill framföra att vi är ödmjuka inför att det i olika kontexter kan råda olika stort behov av de olika faktorerna, men denna relation är inget som avhandlas i denna studie. Våra observationer leder oss till tolkningen att desto fler fält i analysmodellen som uppfyller förutsättningar för att skapa tillitsvärdighet, desto högre tillit kommer att genomsyra samverkansprocessen.

	Färdigheter	Välvilja	Integritet
<i>Processen</i>	<i>Tillit till processen genom färdigheter</i>	<i>Tillit till processen genom välvilja</i>	<i>Tillit till processen genom integritet</i>
<i>Organisationen</i>	<i>Tillit till organisationen genom färdigheter</i>	<i>Tillit till organisationen genom välvilja</i>	<i>Tillit till organisationen genom integritet</i>
<i>Individen</i>	<i>Tillit till individen genom färdigheter</i>	<i>Tillit till individen genom välvilja</i>	<i>Tillit till individen genom integritet</i>

Figur 2: Förslag på analysmodell över faktorer och dimensioner som påverkar tillitsskapande i en samverkansprocess

Mayer, Davis och Schoorman (1995) menar vidare att den relativa vikten av faktorerna kan ändras över tid och det är därför viktigt att fundera på i vilken situation tillit undersöks, exempelvis om det är i en uppstartsfas eller om arbetet pågått under en längre tid. Vidare, beroende på kontexten i vilken samverkan sker, bör tilliten sedan stå i balans till andra koordineringsmekanismer som Adler (2001) lägger fram: hierarki och konkurrens. Vi är av uppfattningen att med hjälp av vår analysmodell kan tillit i samverkan undersökas ur ett situationsbaserat perspektiv. Modellen kan användas som ett verktyg för att i olika situationer undersöka huruvida det i olika dimensioner skapas tillit eller om det föreligger brister som kan komma att orsaka bristande tillit. Genom att användning av analysmodellen ger en blickbild av de rådande relationerna kan den med fördel användas för analys av tillit i samverkan.

6. Slutsats och framtida forskning

I denna studie har tillit i samverkansprocessen CTC undersöks genom att se till hur tillit skapas genom tillitsvärdighet i form av färdigheter, välvilja och integritet, framlagt av Mayer, Davis och Schoorman (1995) som en del i en modell om tillitsskapande. Traditionellt har tillit undersöks i vertikala relationer mellan över- och underordnade, men vi finner för denna studie ett behov av att även undersöka tillit i horisontella relationer. Detta då det råder en uppfattning om, både i samhällsdebatten och inom forskningen, att samverkan krävs för att tackla komplexa utmaningar och forskningen för fram vikten av tillit för effektiv samverkan. En annan aspekt som krävs för att effektivisera samverkan är att människor söker och delar kunskap som leder till att gruppen kan använda den gemensamma kunskapen. Då tillit, i enlighet med Adlers (2001) argumentation, skapar en bättre samverkan kan tillit även ses möjliggöra detta kunskapsutbyte. Följaktligen fann vi ett behov av att undersöka hur tillit skapas i samverkan.

I enlighet med tidigare forskning finner vi belägg för att tillit skapas genom faktorerna färdigheter, välvilja och integritet. Tillit visas en part som anses tillitsvärdig och tillitsvärdighet skapas i sin tur när en part anses ha relevanta färdigheter samt en hög grad av välvilja och integritet. Vi finner att detta gäller för tillit till individen, men även för tillit till processen som helhet och till organisationen. Vi finner att CTC-satsningen till stor del genomsyras av tillit och att detta har lett till en god samverkan som bidragit till kunskapsutbyte och därmed större gemensamma förutsättningar att faktiskt främja satsningens mål att förbättra barn och ungas uppväxtvillkor.

Med grund i tidigare forskning och våra empiriska fynd föreslår vi en analysmodell, presenterad i avsnitt 5.3, som kan bidra med en djupare förståelse för hur tillit skapas i olika dimensioner i en samverkansprocess. Modellen kan användas som ett verktyg för att i olika situationer undersöka huruvida det skapas tillit till processen, organisationen och individen eller om det föreligger brister i tilliten. Genom att användning av analysmodellen ger en blixtbild av de rådande relationerna kan den med fördel användas för analys av tillit i samverkan. Tilliten måste sedan

stå i balans med de andra koordineringsmekanismerna hierarki och konkurrens beroende på kontext.

Vidare finner vi genom denna studie att tillit baserad på tillitsvärdighet genom välvilja och färdigheter upplevs mer närvarande än tillit baserad tillitsvärdighet genom på integritet. Observationerna antyder att uppfattningen om integritet är låg, då flera respondenter nämner en osäkerhet till att långsiktig hållbarhet inte kan garanteras, samt att tidigare erfarenheter har skapat en uppfattning om att projekt inom staden dras igång, men utan att det ger något resultat. Detta speglar oro för att samverkansprocesser inom offentlig sektor är fragila i den aspekt att politiska beslut och bristande resurser kan få plötsliga konsekvenser, men också att den komplicerade problematiken som ligger bakom behovet för samverkan leder till osäkerhet i de metoder som används för att möta breda samhällsproblem.

Denna studie har undersökt hur tillit skapas genom uppfattningen av medarbetare från olika lokalområden. Ett intressant vidare steg hade varit att jämföra de olika lokalområdena och se hur eller om tilliten varierar i de olika dimensionerna mellan områdesteamen i CTC. En annan aspekt som vi inte sett till i denna studie är risk. I tillitsforskningen har tillit traditionellt sett undersökts i relationer mellan överordnad och underordnad, där det är den underordnade som per definition innehar risk vilket leder till att tillit blir en viktig aspekt. I vårt fall är studieobjektet som tidigare nämnt icke-hierarkiskt. Därmed kan det antas att samtliga aktörer inom CTCs samverkansprocess innehar en risk, inte kopplat till individuella relationer, utan kopplat till samverkan som helhet och ifall den inte skulle lyckas eller uppnå de önskade resultaten som satts upp. Således hade det varit intressant att i en framtida forskning undersöka kopplingen mellan tillit och risk i samverkansprocesser som helhet. Vidare, eftersom CTC som samverkansprocess redan hade en vedertagen problembakgrund som de berörda aktörerna ville vara med och arbeta med, behövde inte syftet med satsningen förankras. Att istället undersöka situationer där behovet av samverkan är mer otydligt för alla inblandade, hade kunnat ge vidare förståelse för tillits roll i samverkan. Det kan tänkas att om det inte finns en tydlig problembild som gör att tillit kan visas processens syfte, så blir andra dimensioner av större vikt.

Slutligen är, som tidigare nämnt, Malmö Stads satsning på CTC undersökt i en svensk kontext. För att se hur tillit i samverkan skiljer sig beroende på kontext och därmed få en mer generell bild av samverkan och tillit, hade det varit av intresse att i framtida forskning se till samverkan och tillit i olika kulturella miljöer och sammanhang.

7. Referenser

Adler S. P. (2001). Market, Hierarchy, and Trust. The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, *Organization Sciences*, vol. 12, nr. 2, ss. 215-234 doi: 1047-7039/01/1202/0215 [Hämtad 10 april 2020]

Bentzen, T. Ø. (2019). The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations, *Journal of Trust Research*, vol. 9, ss 1-18 doi: 10.1080/21515581.2019.1633337 [Hämtad 4 maj 2020]

Bews N. F. & Rossouw G. J. (2002). A Role for Business Ethics in Facilitating Trustworthiness, *Journal of Business Ethics*, vol. 39, nr. 4, s. 377 Tillgänglig online: <https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.25074852&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 4 maj 2020]

Bligh, M. C. (2017). Leadership and trust. I: J. Marques & S. Dhiman (red.), *Leadership today*, ss. 21–42 Cham: Springer

Bringselius, L. (2018). Vad är tillitsbaserad styrning och ledning? I Bringselius, L. (red.) *Styra och led med tillit. Forskning och praktik*. SOU 2018:38, ss. 61-83, Stockholm: Norstedts Juridik

Bringselius, L. (2020). *Tillit. En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*, 2. uppl. Helsingborg: Komlitt AB

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3. uppl. Stockholm: Liber AB

Cheung, M. F., Wong, C., & Yuan, G. Y. (2017). Why mutual trust leads to highest performance: the mediating role of psychological contract fulfillment, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 55, nr. 4, ss. 430–453 doi: 10.1111/1744-7941.12117 [Hämtad 10 april 2020]

Chiaburu, D. S. & Marinova, S. V. (2006). Employee role enlargement: Interactions of trust and organizational fairness, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27, nr. 3, ss. 168-182 doi: 10.1108/01437730610657695 [Hämtad 29 april 2020]

Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, nr. 4, ss. 909–927 doi: 10.1037/0021-9010.92.4.909 [Hämtad 29 april 2020]

Dowell, D., Heffernan, T., & Morrison, M. (2013). Trust formation at the growth stage of a business-to-business relationship: A qualitative investigation, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 16, nr. 4, ss. 436–451 doi: 10.1108/QMR-06-2011-0006 [Hämtad 12 april 2020]

Edmondson, A. C. (2013). *Teaming to innovate*, San Fransisco: Jossey-Bass

Ekonomistyrningsverket. (2019). Samverkan. Ekonomistyrningsverket, Tillgänglig online: <https://www.esv.se/statlig-styrning/effektivisering/tillvagagangssatt/samverkan/> [Hämtad 4 april 2020]

Finansdepartementet. (2016). Kommittédirektiv. Tillit i styrningen. (Dir. 2016:51), Stockholm: Finansdepartementet

Fairholm, G. W. (1994). Leading Diverse Followers, *Journal of Leadership Studies*, vol. 1, nr. 4, ss. 82–93 doi: [10.1177/107179199400100408](https://doi.org/10.1177/107179199400100408) [Hämtad 12 april 2020]

Försvarshögskolan. (2018). Bättre samverkan i ett nätverkssamhälle. Försvarshögskolan - centrum för totalförsvaret och samhällets säkerhet, Tillgänglig online: <https://www.fhs.se/centrum-for-totalforsvar-och-samhallets-sakerhet/forskning/forskningsprojekt/battre-samverkan-i-ett-natverkssamhalle.html> [Hämtad 25 maj 2020]

Hellberg, L. (2019). Alla pratar om social hållbarhet - men vad är det egentligen?, *Fokus*, 11 oktober. Tillgänglig online: <https://www.fokus.se/2019/10/alla-pratar-om-social-hallbarhet-men-vad-ar-det-egentligen/> [Hämtad 5 maj 2020]

Jönsson, J. (2019). Pressmeddelande: Socialtjänsten i nytt samarbete med polis och åklagare. *Liberalerna*, Tillgänglig online: <http://www.mynewsdesk.com/se/liberalerna-stockholms-stadshus/pressreleases/socialtjaensten-i-nytt-samarbete-med-polis-och-aaklagare-2854290> [Hämtad 23 maj 2020]

Levine, E. E., Bitterly, T., Cohen, R., & Schweitzer, E. (2018). Who is trustworthy? Predicting trustworthy intentions and behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 115, nr. 3, ss. 468–494 doi: 10.1037/pspi0000136.supp [Hämtad 4 maj 2020]

Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, vol. 63, nr. 4, ss. 967-985 doi: 10.2307/2578601 [Hämtad 12 april 2020]

Lowndes, V. & Skelcher, C. (1998). The dynamics of multi-organisational partnership: An analysis of changing modes of governance, *Public Administration*, vol. 76, nr. 2, ss 313–333 doi: 10.1111/1467-9299.00103 [Hämtad 29 april 2020]

Malmö Stad. (2019a). CTC - förbättrade uppväxtvillkor i Malmö genom preventionsarbete,

Tillgänglig online:

<https://malmo.se/Sa-arbetar-vi-med.../Trygghet-och-sakerhet/Brottsforebyggande-arbete/CTC---Communities-That-Care/Nyheter-om-CTC/CTC---forbatttrade-uppvaxtvillkor-i-Malmo-genom-preventionsarbete.html> [Hämtad 27 mars 2020]

Malmö Stad. (2019b). Frågor och svar om CTC - Communities That Care, Tillgänglig online:

<https://malmo.se/Sa-arbetar-vi-med.../Trygghet-och-sakerhet/Brottsforebyggande-arbete/CTC---Communities-That-Care/Om-CTC.html> [Hämtad 4 april 2020]

Malmö Stad. (2020). CTC - Communities that care, Tillgänglig online:

<https://malmo.se/Sa-arbetar-vi-med.../Trygghet-och-sakerhet/Brottsforebyggande-arbete/CTC---Communities-That-Care.html> [Hämtad 27 mars 2020]

Martin, M. M. (1999). Trust Leadership, *Journal of Leadership Studies*, vol. 5, nr. 3, ss 41–49 doi: [10.1177/107179199900500304](https://doi.org/10.1177/107179199900500304) [Hämtad 24 april 2020].

Maurer, I. (2010). How to Build Trust in Inter-Organizational Projects: The Impact of Project Staffing and Project Rewards on the Formation of Trust, Knowledge Acquisition and Product Innovation, *International Journal of Project Management*, vol. 28, nr. 7, ss 629–637 doi:10.1016 [Hämtad 27 april 2020]

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, vol. 20, nr. 3, ss 709–734 doi: 10.5465/AMR.1995.9508080335 [Hämtad 11 april 2020]

Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?, *Academy of Management Journal*, vol. 48, nr. 5, ss 874-888 doi: 10.5465/AMJ.2005.18803928 [Hämtad 5 maj 2020]

McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, vol. 38, nr. 1, ss 24–59 doi: 10.2307/256727 [Hämtad 14 maj 2020]

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill

McGregor, D. (1967). *The professional manager*, New York: McGraw-Hill

Miles, R. E., Miles, G., & Snow, C. C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship: How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*, Stanford CA: Stanford University Press

O’Leary, R. & Vij, N. (2012). Collaborative public management: Where have we been and where are we going?, *American Review of Public Administration*, vol. 42, nr. 5, ss 507-522 doi: 10.1177/0275074012445780 [Hämtad 5 maj 2020]

Petrov, L., Hammar, I., Ragnerstam, P., & Runnefelt, L. (2020). Framtidens samhälle kräver ny syn på samverkan, *Humtank*, Tillgänglig online: <https://universitetslararen.se/2020/02/21/framtidens-samhalle-kraver-ny-syn-pa-samverkan/> [Hämtad 23 maj 2020]

Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill

Regeringskansliet. (2020). Tillitsreformen, Tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/tillitsreformen/> [Hämtad 25 maj 2020]

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie. Om analysarbete i kvalitativ forskning, 1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Runsten, P. & Handelshögskolan i Stockholm. (2011). Kollektiv förmåga : en avhandling om grupper och kunskapsintegration, Stockholm School of Economics, Tillgänglig online: <https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=cat07147a&AN=lub.1993823&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 18 maj 2020]

Runsten, P. & Werr, A. (2016). Kunskapsintegration : om kollektiv intelligens i organisationer, 1. uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Schiemann S. J., Mühlberger, C. F., Schoorman F., & Jonas, E. (2019). Trust me, I am a caring coach: The benefits of establishing trustworthiness during coaching by communicating benevolence, *Journal of Trust Research*, vol. 9 nr. 2, ss 164-184 doi: 10.1080/21515581.2019.1650751 [Hämtad 11 maj 2020]

Shazi, R., Gillespie, N., & Steen, J. (2015). Trust as a predictor of innovation network ties in project teams, *International Journal of Project Management*, vol. 33, nr. 1, ss. 81–91 doi: 10.1016/j.ijproman.2014.06.001 [Hämtad 5 maj 2020]

Svare, H., Haugen Gausdal, A., & Möllering, A. (2019). The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks, *Industry and Innovation*, doi: [10.1080/13662716.2019.1632695](https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1632695) [Hämtad 15 april 2020]

Tan, H. H. & Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations, *Journal of Psychology*, vol. 143, nr. 1, ss. 45–66 doi: 10.3200/JRLP.143.1.45-66 [Hämtad 27 april 2020]

Tano, F. (2020). Folkhälsoministern som gick in i väggen: ”Det tog lång tid att inse att det inte var mig det var fel på”, *Dagens Nyheter*, 17 maj, Tillgänglig online:

<https://www.dn.se/ekonomi/folkhalsoministern-som-gick-in-i-vaggen-det-tog-lang-tid-att-inse-at-t-det-inte-var-mig-det-var-fel-pa/> [Hämtad 25 maj 2020]

Terblanche, N. H. D. & Heyns, M. (2020). The impact of coachee personality traits, propensity to trust and perceived trustworthiness of a coach, on a coachee's trust behaviour in a coaching relationship, *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 46, nr. a1707, doi: 10.4102/sajip.v46i0.1707 [Hämtad 10 maj 2020]

Tillitsdelegationen. (2018). *Med tillit växer handlingsutrymmet - tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn* (SOU 2018:47), Stockholm: Norstedts Juridik

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning, Tillgänglig online: http://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf [Hämtad 14 april 2020]

Vision. (2019). Socialtjänstens samarbete med polis och åklagare, Fackförbundet Vision, Tillgänglig online: <https://vision.se/nyheter/2019/april/socialtjanstens-samarbete-med-polis-och-aklagare/> [Hämtad 23 maj 2020].

Wigzell, O. & Rehman, J. (2020). Tidiga insatser hindrar barn att begå brott, *Aftonbladet*, Tillgänglig online: <https://www.aftonbladet.se/debatt/a/50zOvm/tidiga-insatser-hindrar-barn-att-bega-brott> [Hämtad 18 maj 2020]