



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2021

Litar du på mig?

En kvalitativ studie över förutsättningarna för att styra offentlig verksamhet med mer tillit

Författare:

Stina Frid

Isabella Katz

Magnus Siösteen Holmblad

Josefine Öhman

Handledare:

Jens Rennstam

Förord

Först och främst vill vi tacka varandra för den glädje och stöttning vi har gett varandra under arbetets gång. Många intressanta samtal och kunskapsutbyte oss emellan ligger bakom den här uppsatsen.

Vi vill också tacka vår handledare, Jens Rennstam, som kommit med givande forskarråd, litteraturtips och visat stort intresse för vår studie och trott på oss i stunder då det har känts utmanande.

Avslutningsvis vill rikta ett stort tack till samtliga deltagare i studien som tagit sig tid att dela med sig av sina erfarenheter. Utan er hade den här studien inte varit genomförbar.

Stort tack!

Lund, juni 2021

Stina Frid, Isabella Katz, Magnus Siösteen Holmblad & Josefine Öhman

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Litar du på mig? En kvalitativ studie över förutsättningarna för att styra offentlig verksamhet med mer tillit

Seminariedatum: 2021-06-02

Ämne/kurs: FEKH49, Examensarbete kandidatnivå i Organisation, 15 högskolepoäng

Författare: Stina Frid, Isabella Katz, Magnus Siösteen Holmblad, Josefine Öhman

Handledare: Jens Rennstam

Fem nyckelord: Tillitsbaserad styrning, stödfunktioner, enhetschefer, offentlig sektor, domänteorin

Forskningsfråga: Hur upplever enhetschefer respektive stödfunktioner i Kommunen tillit i sin organisation idag?

Syfte: Syftet med studien är att öka förståelsen för hur anställda i offentlig verksamhet upplever tillit inför införandet av tillitsbaserad styrning. Vidare åsyftas att göra en jämförelse av vad tillit innebär för enhetschefer och stödfunktioner. Studiens övergripande syfte blir därmed att identifiera vilka förutsättningar som finns för att en offentlig verksamhet ska kunna styras med mer tillit.

Metod: Studien är en kvalitativ studie där empiriskt material samlats in genom fokusgruppsintervjuer med enhetschefer och stödfunktioner. Studien har utgått från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och en hermeneutisk kunskapssyn. Arbetet har bedrivits med ett abduktivt tillvägagångssätt.

Teoretiska perspektiv: En kort presentation av examensarbetets teoretiska grund. Först ges en bakgrund om ämnet med en beskrivning av New Public Management och offentlig verksamhet i Sverige idag. Vidare presenteras teori om tillit, tillitsbaserad styrning och Tillitdelegationens sju principer för att styra med tillit.

Resultat: I följande kapitel presenteras det empiriska material som består av de intervjuer vi genomfört med enhetschefer och stödfunktioner. Kapitlet är uppdelat utifrån fem olika teman där båda avdelningarnas perspektiv vävs samman och jämförs. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de viktigaste vi vill att läsaren tar med sig in i diskussionen.

Slutsats: Vi har genom kategorisering med hjälp av de sju principerna för att styra med tillit analyserat och utvärderat hur lägesbilden ser ut i den undersökta Kommunen idag. Vidare har vi genom vår diskussion presenterat vilka praktiska handlingar som går att koppla till de olika principerna. Vi finner att goda förutsättningar finns internt på avdelningarna men att det brister i relationen avdelningar emellan. Vidare finner vi att det saknas en övergripande helhetssyn i organisationen idag, något som hindrar får effekter på flera områden i den tillitsskapande processen.

Abstract

Title: Do you trust me? A qualitative study of the conditions for managing the public sector with more trust.

Date of seminar: 2021-06-02

Course: FEKH49, Bachelor's thesis in Organization, 15 credits

Authors: Stina Frid, Isabella Katz, Magnus Siösteen Holmblad, Josefine Öhman

Advisor: Jens Rennstam

Key words: Trust-based governance, support-functions, head of unit, public sector, domain theory

Research question: How do unit managers and support functions within the studied municipality interpret trust in their organisation today?

Purpose: The purpose of this study is to increase the understanding of how employees in the public sector experience trust prior to the introduction to trust-based governance. Furthermore, it is intended to make a comparison of what trust means for unit managers and support functions. The overall purpose of the study will thus be to identify the conditions that exist for a public organization to be managed with more trust.

Method: A qualitative study in which the empirical material has been collected through focus group interviews with unit managers and support functions. The study is based on a social constructionist view and a hermeneutic epistemological approach. An abductive approach has been applied.

Theoretical perspective: A short presentation of the study's theoretical base. First some background to the subject is presented through a description of New public management, domain theory and the public sector in Sweden today. Furthermore, trust theory, trust-based governance and seven principles to govern with trust are presented.

Empirical foundation: The empirical material consists of the interviews we have done with the unit managers and support functions. The chapter is divided into five different themes where both departments' perspectives are blended and compared. The chapter ends with a summary of the most important takeaways that we want the reader to keep in mind when reading the discussion.

Conclusion: We have through categorization following the seven principles for trust-governance analysed and evaluated the current situation of the municipality today. Furthermore, we have, through our discussion, presented how actions can be connected to the different principles. We find that good prerequisites for trust-governance exist within the departments but are lacking in the relation between departments. Furthermore, we find that the overall comprehensive view of the organisation among the employees is inadequate, something that impedes multiple parts of the trust building process.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	3
1.4 Frågeställning	4
1.5 Avgränsningar	4
1.6 Uppsatsens disposition	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Styrning och Taylorism	6
2.2 Weber och traditionell byråkrati	6
2.3 New Public Management	7
2.4 Kritik mot New Public Management	8
2.5 Offentlig sektor i Sverige och Domänteorin	10
2.6 Tidigare studier om tillit	13
2.7 Tillitsbaserad styrning	14
2.8 Sju vägledande principer	15
2.9 Kritik mot Tillitsbaserad styrning	16
3. Metod	18
3.1 Vetenskapliga utgångspunkter	18
3.1.1 Kvalitativ metod	18
3.1.2 Ontologisk utgångspunkt	18
3.1.3 Epistemologisk utgångspunkt	18
3.1.4 Abduktiv ansats	19
3.2 Empiriinsamling	20
3.2.1 Semistrukturerade fokusgruppsintervjuer	20
3.2.2 Intervjuprocessen	21
3.2.3 Studieobjekt och urval	21

3.3 Bearbetning och analys	22
3.4 Etiska överväganden	25
3.5 Metoddiskussion	26
3.5.1 Trovärdighet	27
3.5.2 Överförbarhet	27
3.5.3 Pålitlighet	28
3.5.4 Konfirmerbarhet	28
3.5.5 Äkthet	29
4. Resultat och analys	30
4.1. Tillit är ömsesidigt förtroende och trygghet	30
4.2 Ramar och rutiner är en trygghet och en begränsning	32
4.3 Brist på tillit mellan enhetschefer och stödfunktioner	36
4.4 Brist på tillit mellan olika nivåer	39
4.5 Kunskapsöverföring behöver genomsyra verksamheten	42
4.6 Sammanfattning	44
5. Diskussion	46
5.1 Tillit och handlingsutrymme	46
5.2 Medborgarfokus och helhetssyn	50
5.3 Stöd, kunskap och öppenhet	52
6. Slutsats	54
7. Begränsningar och förslag på framtida forskning	57
8. Referenslista	58
9. Bilagor	63

1. Inledning

I detta kapitel presenteras studiens bakgrund, problematisering, syfte och frågeställning, samt avgränsningar. Kapitlet avslutas med en disposition som ämnar ge en överskådlig bild av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Den svenska offentliga sektorn har under de senaste årtiondena präglats av styrmodellen New Public Management (hädanefter benämnd som NPM). Denna typ av styrning har vuxit fram som en motreaktion mot den traditionella byråkratin (Karlsson, 2017). Utmärkande för traditionell byråkratisk styrning är att arbetsprocesser och beslutsfattande inom organisationer styrs av regler, ofta uppsatta av de som befinner sig högt upp i hierarkin (Weber, 1987).

Övergången till NPM beskrivs vara en konsekvens av den samhällsutveckling som har skett under senare delen av 1900-talet (Karlsson, 2017). Införande av NPM har bidragit till att offentliga verksamheter gått från regelstyrning till mål- och resultatstyrning. Inom mål- och resultatstyrning läggs ett större fokus på att bedöma värdet av prestationer och resultat (Hood, 1991). Typiskt för mål- och resultatstyrning är även att kravet på tydligt formulerade mål ökar (Karlsson, 2017). Fokusskiftet har följaktligen medfört att aktiviteter inom verksamheter har formulerats till kvantifierbara mål vilket har skapat ett större behov att utvärdera och kontrollera om verksamhetens mål uppfylls.

Tidigare forskning visar att detta sätt att styra offentliga verksamheter har framkallat ett alltför stort fokus på formalia och noggrann mätning av siffror (Karlsson, 2017). Behovet av kontroll har även bidragit till att verksamheter absorberats i att genomföra granskningar in i minsta detalj. Mätandet har blivit ett självändamål där resultatet av mätningar och kontroller inte har tagits hand om (Karlsson, 2017). Mätning på detaljnivå har orsakat en bristande helhetsbild, något som har visat sig få negativa effekter för offentliga verksamheter och deras personal (Almqvist, 2006; James, 2003). Dessutom har den höga kontrollen inneburit att verksamheter inte kunnat koncentrera sig på sina viktigaste gemensamma åtaganden, något som visat sig orsaka en sämre servicekvalitetnivå till medborgaren (Bringselius, 2017).

Under de senaste åren har det blivit allt tydligare för forskare att organisationer som är präglade av en hög kunskapsintensitet blir mer effektiva när tillit dominerar styrningen (Adler, 2001). Adler (2001) menar vidare att ett skifte mot ett tillitsbaserat styrsätt medför att hierarkiska strukturer ifrågasätts eftersom en styrning med tillit i fokus skapar ett mer reflektivt förhållningssätt hos medarbetaren. Idag efterfrågar allt fler svenska medborgarnära professioner inom offentlig sektor ett närmare samarbete mellan kommuner, regioner och statliga myndigheter. Detta är i linje med vad som kallas för tillitbaserad styrning (Bringselius, 2018).

År 2016 utsåg den svenska regeringen Tillitsdelegationen, en kommitté med direktiv att främja idé- och verksamhetsutveckling inom offentliga verksamheter (Stadskontoret, 2016). Syftet med projektet var att sträva efter att ta tillvara på den kunskap och det engagemang som finns inom offentliga verksamheter och röra sig bort från detaljerad och tidskrävande rapportering och dokumentation. Sammantaget handlar övergången till en tillitsbaserad styrning om följande tre idéer; 1. Styrningen inom offentliga organisationer ska sätta medborgaren i centrum och arbeta för att säkerställa kvaliteten i tjänsteleveranser till medborgaren, 2. Medarbetare ska ha stor frihet och ett stort eget ansvar att fatta självständiga beslut, och 3. Tillitsbaserad styrning ska fokusera på ett helhetsperspektiv för att öka sammanhållningen och samarbetet mellan de professioner som arbetar gemensamt för att leverera tjänster till medborgaren (Bringselius, 2018). Vidare har svensk forskning inom tillitsbaserad styrning lett fram till följande sju vägledande principer som ska eftersträvas inom styrning och ledning i offentliga verksamheter; tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet (Bringselius, 2018).

Louise Bringselius (2019:00:03:59), som har varit forskningsledare i Tillitsdelegationen, beskriver i en intervju publicerad på Youtube att övergången till en styrning med tillit innebär att ”vi vänder på hela pyramiden”. I stället för att beslut ska tas på högre nivåer av personer som har låg insyn i kärnverksamheten ska man istället låta kärnverksamheten göra beställningar till chefer och staber. Tanken är att kontroller och utvärderingar ska ske mer selektivt och att fokus ska ligga på förståelse av behov och önskemål från de som arbetar närmast brukaren/medborgaren. I huvudsak innebär detta en förflyttning av fokus och makt till medarbetarna i kärnverksamheten. Tillitsbaserad styrning handlar således om att skapa ett ”tillsammansperspektiv” där staber inom organisationen möts över gränser och delar kunskap och förståelse (Bringselius, 2018).

Ett flertal kommuner i Sverige har redan påbörjat en övergång från NPM till tillitsbaserad styrning (Bringselius, 2018). Tidigare forskning har främst fokuserat på att undersöka hur en redan påbörjad implementering av konceptet har tagits emot av organisationens medarbetare (Bringselius, 2018). Eftersom idén om tillitsbaserad styrning i Sverige fortfarande är relativt ny finns även rekommendationer att undersöka införandet av detta i en lokal kontext (SOU 2018:38).

1.2 Problematisering

Offentlig sektor i Sverige har under de senaste åren styrts efter NPM där mål och resultat hamnat i fokus. Som en konsekvens av detta har samarbete och helhetssynen fått en sekundär plats i styrningen av offentlig verksamhet. Huvudfokus i denna styrmodell har varit att effektivisera verksamheter, något som har lett till att kvantitet har prioriterats framför kvalitet (Karlsson, 2017). Vad som också blivit uppenbart problematiskt med NPM är den massiva administration som blir följden av ökad detaljstyrning och kontrollering av beslut som tas högre upp i organisationen (Karlsson, 2017). Upplevelsen för många offentligt anställda är främst att arbetssättet idag stjäl mycket tid och resurser som annars skulle gått till kärnverksamheten och uppdraget gentemot medborgaren (Statskontoret, 2016).

Tillitsbaserad styrning har vuxit fram som en motreaktion till NPM (Bringselius, 2019). Förhoppningen är att fler offentliga verksamheter i Sverige ska anamma detta styr sätt som präglas av förtroende för professionen och ett minskat kontrollbehov uppifrån (Bringselius, 2019). Bringselius (2019) betonar vikten av mer forskning kring hur tillitsbaserad styrning kan se ut i praktiken i och med att det är ett relativt nytt koncept. Det finns även rekommendationer att undersöka en lokal kontext eftersom förutsättningarna för skapandet av tillit skiljer sig åt beroende på verksamhetens storlek (SOU 2018:38). I samma utredning efterfrågas även kritiska röster då man vill lyfta de grupper som annars inte kommer till tals.

Tidigare studier på området har främst fokuserat på att undersöka hur en redan påbörjad implementering av konceptet har tagits emot av organisationens medarbetare. I den här studien vill vi i stället undersöka hur styrning och tillit upplevs i en verksamhet som ännu inte har övergått till tillitsbaserad styrning. Studieobjektet i undersökningen är en medelstor kommun som i uppsatsen kommer benämnas som Kommunen. Kommunens ledningsgrupp har uttryckt en önskan att införa ett mer tillitsbaserat styr sätt och har nyligen påbörjat ett mindre projekt för att öka kunskapen om tillitsbaserad styrning inom organisationen.

Morén, Perlinski och Blom (2016) förklarar att uppbyggnaden av offentlig sektor består av tre övergripande domäner: *politikens domän, förvaltningens domän och professionens domän* och att dessa tre domäner har sina egna intressen, arbetssätt och styrprinciper. Formellt sett tillhör både enhetscheferna och medarbetarna från stödfunktionerna i denna studie förvaltningens domän (Morén, Perlinski & Blom, 2016). Däremot har enhetschefer en mycket stark koppling till professionens domän då de arbetar som första linjens chefer och befinner sig närmare kärnverksamheten än vad stödfunktionerna gör. Utifrån detta tyckte vi att det är intressant att jämföra om enhetschefer och stödfunktioner i Kommunen upplever tillit på liknande eller olika sätt. Att jämföra olika funktioners upplevelse av tillit är inget vi kunnat se att tidigare forskning på området har undersökt. Här ser vi därmed ett tomrum i forskningen som vi hoppas på att kunna fylla med hjälp av vår studie. Genom att jämföra enhetschefer och stödfunktionernas upplevelser vill vi identifiera vilka förutsättningar som finns för att en offentlig verksamhet ska kunna styras med mer tillit.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur anställda i offentlig verksamhet upplever tillit inför införandet av tillitsbaserad styrning. Vidare åsyftas att göra en jämförelse av vad tillit innebär för enhetschefer och stödfunktioner. Studiens övergripande syfte blir därmed att identifiera vilka förutsättningar som finns för att en offentlig verksamhet ska kunna styras med mer tillit.

1.4 Frågeställning

- ❖ Hur upplever enhetschefer respektive stödfunktioner i Kommunen tillit i sin organisation idag?

1.5 Avgränsningar

Denna studie avgränsar sig till att studera en av Sveriges 290 kommuner. Vi har valt att göra denna avgränsning eftersom uppsatsens syfte har varit att undersöka hur tillit upplevs av anställda i den studerade kommunen. Avsikten har varit att göra en jämförelse mellan två olika funktioner i Kommunen. Därmed har vi endast intervjuat medarbetare från organisationens stödfunktioner samt ett urval av Kommunens enhetschefer.

Studiens resultat är därmed avgränsat till att enbart belysa dessa två perspektiv. Utifrån domänteorin kan det ofta uppstå en maktkamp mellan professionens och förvaltningens domän vid förändringar (Kouzes & Micos, 1979; Morén, Perlinski & Blom, 2016). Enhetschefer och stödfunktioner tillhör rent formellt sett förvaltningens domän vilket gjorde att vi valde att avgränsa studien till att belysa dessa två perspektiv. Eftersom enhetscheferna arbetar nära den operativa verksamheten och på så vis har närmare till professionens domän är det särskilt intressant att jämföra om deras perspektiv skiljer sig gentemot stödfunktionernas. Det här är i linje med vårt syfte att bidra med en ökad förståelse för vilka förutsättningar som finns för att styra med mer tillit. Studien har avgränsats till att inte inkludera den politiska domänen. Vidare har inga medarbetare från den operativa verksamheten intervjuats vilket gör att professionens domän heller inte finns representerad, mer än utifrån det enhetscheferna återberättar från verksamheten.

1.6 Uppsatsens disposition

Denna uppsats består av följande sex kapitel; Inledning, Teori, Metod, Resultat och Analys, Diskussion och Slutsats. I det första kapitlet, Inledning, ger vi läsaren en bakgrund kring uppsatsens ämne och problemformulering samt syfte och frågeställning. Utöver detta redogör vi även för studiens avgränsningar och relevans. I kapitel två, Teori, presenterar vi vår teoretiska referensram samt tidigare forskning på området.

I nästkommande kapitel, Metod, klargör vi studiens vetenskapliga utgångspunkt, ansats och beskriver därefter genomförandet av empiriinsamlingen och studiens urval. Vidare ges en förklaring till hur analysprocessen har gått till och en diskussion kring studiens reliabilitet och validitet förs. Detta kapitel avslutas med en kort beskrivning av de etiska överväganden som har tagits hänsyn till under vår forskning.

Kapitlet Resultat och Analys är uppdelat i fem olika teman där vi presenterar det empiriska material som har samlats in under studiens gång. I dessa teman vävs enhetschefer och stödfunktionernas perspektiv samman, jämförs och analyseras. Följande kapitel, Diskussion, består av en diskussion av våra empiriska fynd och tolkningar kopplat till det som presenterats i vårt teorikapitel. Avslutningsvis, i kapitlet Slutsats, presenterar vi studiens slutsatser och ger även förslag på vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

I det här kapitlet redogör vi för de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för vår studie. Kapitlet inleds med att vi presenterar teori om styrning, New Public Management, offentlig sektor och domänteori. Sedan går vi över till att presentera teori om tillit, tillitsbaserad styrning och tillitsdelegationens sju principer.

2.1 Styrning och Taylorism

För att kunna uppnå vårt syfte att öka förståelsen för hur anställda i offentlig verksamhet upplever tillit inför införandet av tillitsbaserad styrning är det av relevans att backa några steg och se hur traditionell byråkrati utvecklats över tid. Inledningsvis ämnar vi därför ge en inblick i de styrsätt som har funnits innan man började prata om tillit som styrmedel.

Styrning och ledning har länge varit ämnen som väckt intresse och fortsätter diskuteras än idag. Hur man styr och leder en organisation har sett olika ut genom historien som en följd av större förändringar som skett i samhället. Taylorismen var tidig med att förespråka det organisatoriska maskineriet och menade att anställda fungerar som utbytbara komponenter (Taylor, 1911). Kontroll, regler och hierarki var, enligt Taylor, svaret på organisatoriska utmaningar. Då den moderna organisationsteorins synsätt främst fokuserade på den tekniska biten av en organisation kom det administrativa synsättet att ta vid och rikta fokus mot organisationen som helhet. Det sistnämnda har kommit att ligga till grund för många organisationsstrukturer idag (Daft, Murphy, Willmott, 2020).

2.2 Weber och traditionell byråkrati

En framträdande person inom organisationsteori är sociologen och organisationsteoretikern Max Weber. Han argumenterade för byråkrati och därmed hierarkiskt styrsätt. Han menade att organisationer och offentlig verksamhet blir mer effektiva vid användandet av regler, delegering och kunskap. Enligt Weber (1987) kan inte större organisationer styras om inte ett byråkratiskt förhållningssätt ligger till grund och skapar en stabilitet. Vidare menar han att befordringar inom organisationer enbart ska grundas på prestationer och uppfyllandet av kvalifikationer och inte genom kontakter (Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke, Torbiörn, 2012, s. 262).

Enligt Weber (1987) fokuserar den traditionella byråkratin på tydliga ramar där det inte är någon tvekan kring vem som bestämmer och vem som har ansvar för vad. Regler ska även gälla samtliga inom en organisation och det ska kontinuerligt göras administrativ dokumentation för att följa upp verksamheten. Traditionell byråkrati har med sin framfart drastiskt omformat organisationer och fått beröm för dess avstånd från favoriseringar och dess opartiska fokus på yttre attribut (Daft, Murphy, Willmott, 2020). Alla former av förtur föraktas därmed starkt och kompetensen för arbetet som ska utföras är det viktiga. Det ska dock nämnas att den traditionella byråkratin inte har undgått kritik. Vad som främst lyfts är dess bristande uppmärksamhet gällande människors känslor och sociala kontexter (Daft, Murphy, Willmott, 2020). Som en utveckling av den traditionella byråkratins rationella organisering har en annan, något mer liberal styrningsprincip, vuxit fram under senare delen av 1900-talet.

2.3 New Public Management

New Public Management, (NPM), är ett reformbegrepp som introducerades i början av 1990-talet av professorn Christopher Hood. Detta fenomen kan beskrivas som en motreaktion mot den tidigare traditionella byråkratiska styrningen i offentliga verksamheter. Hoods iakttagelser kring hur styrningen i offentlig sektor hade utvecklats och förändrats sedan andra världskrigets slut har haft stor betydelse för hur man än idag talar om styrning och organisering i offentlig sektor. Offentliga verksamheter i Sverige har under de senaste årtiondena präglats av just denna styrmodell. Detta är något som kommer att beskrivas närmare längre fram, men för att förstå konceptet NPM behövs en övergripande förståelse för dess innebörd.

Till att börja med är det viktigt att klargöra att NPM som teoretiskt begrepp inte enbart innefattar en enda reform. Begreppet är snarare en samling av ett flertal olika reformer som gemensamt ligger till grund för den samhällsutveckling som har skett under den senare hälften av 1900-talet (Karlsson, 2017). Dessa reformer har alla haft ett och samma syfte, nämligen att öka effektiviteten i offentlig sektor genom att leverera tjänster och produkter med högre kvalitet men med mindre resurser.

Enligt Hood (1991) finns ett antal trender som är utmärkande för NPM. Exempelvis handlar det om att offentliga verksamheter ska styras av opolitiska förvaltningschefer som innehar ett ansenligt handlingsutrymme och framstående befogenheter.

Den kontroll som utövas inom offentliga organisationer ska vara aktiv, synlig och obunden av bestämmelser. Vidare menar Hood (1991) att tydligt uppsatta mål, resultat och utförda prestationer inom enskilda förvaltningar ska följas upp och mätas genom kvantifierbara mått. Detta kallas även för mål- och resultatstyrning i vissa sammanhang (Pihlgren & Svensson, 1989). Inom NPM ska den huvudsakliga fokusen ligga på kontroll av resultat och inte på styrning av processer. Detta innebär att de aktiviteter som utförs för att uppnå uppsatta mål i offentliga verksamheter inspekteras utifrån vad som har uppnåtts, snarare än hur de har uppnåtts (Hood, 1991).

Offentliga verksamheters framställande ska huvudsakligen koncentrera sig på de behov som finns och utifrån detta anpassa sin leverans av tjänster. Inom denna princip finns även en idé om att det ska ske en upplösning av den traditionella byråkratiska personalhanteringen där organisationen i stället ska bestå av ett antal mindre självstyrande enheter. NPM förespråkar därmed att offentliga verksamheter ska decentraliseras. Anledningen bakom detta är att aktörer på en lägre hierarkisk nivå, som ofta befinner sig nära medborgaren, ska kunna ansvara för betydelsefulla beslutsfattanden i verksamheten (Hood, 1991).

Hood (1991) hävdar vidare att konkurrens mellan olika organisationer inom den offentliga sektorn är eftersträvansvärt eftersom detta anses vara ett effektivt sätt att hålla låga kostnader och samtidigt sträva efter höga standards. En högre grad av produktivitet menas kunna uppnås genom att medborgaren betraktas som en konsumentens vars behov, krav på service och inflytande i den rådande politiken har en viktig och betydelsefull roll (Stoker, 2006). Det finns med andra ord en ambition inom NPM att nyttjas verksamheters resurser på ett så sparsamt och kostnadseffektivt sätt som möjligt. Tanken är att man ska effektivisera arbetsformer så att det blir möjligt att leverera service på samma nivå som tidigare med lägre kostnader (Hood, 1991). Sammantaget kan NPM beskrivas som ett försök att gå bortom den tidigare strama och regelstyrda sätt att styra och i stället inspireras av sådant som visat sig vara en framgångsrik ledningspraktik inom den privata sektorn (Hood, 1991).

2.4 Kritik mot New Public Management

Tanken bakom införandet av NPM har, som nämnts ovan, varit att styrningen i offentlig sektor ska röra sig bort från den traditionella byråkratin. Dock menar flera kritiker att övergången har haft motsatt effekt och i stället medfört en rad negativa konsekvenser (Farell

& Morris, 2003; Hall, 2012; Pollitt, 1993). Nedan sammanfattas en del av den framträdande kritik som ofta riktas mot styrmodellen.

En av den mest utmärkande kritiken som brukar riktas mot NPM är att den har inneburit en kvantifiering av den offentliga sektorn (Karlsson, 2017). Ett skifte från regelstyrning till mål- och resultatstyrning har lett till att ett större fokus läggs på att bedöma värdet av prestationer och resultat i form av mätbara siffror. Detta fokusskifte har medfört att aktiviteter inom verksamheter har formulerats till kvantifierbara mål och i samband med detta har även värderingen av prestationernas kvalitet satts åt sidan (Almqvist, 2006; James, 2003). När verksamheter utför kontinuerlig utvärdering av tidsåtgången av aktörers handlingar signalerar detta att snabbt utförda ärenden är bättre än långsamt utförda ärenden. Eftersom det är summan av prestationer som räknas uppmuntras medarbetare att utföra uppdrag på ett så snabbt och effektivt sätt som möjligt. I praktiken har detta tagit sig uttryck i att antalet uppdrag som behandlats har ansetts vara viktigare än antalet uppdrag som behandlats på ett korrekt sätt (Karlsson, 2017).

Skiftet till mål- och resultatstyrning har även förstärkt kraven på att verksamhetens mål behöver vara tydligt formulerade och kopplade till verksamhetens långsiktiga strategi (Karlsson, 2017). Att ha tydligt formulerade mål är nämligen avgörande för att det ska vara möjligt att utvärdera och mäta om målen har uppfyllts. Som en konsekvens av detta har behovet av kontroll, granskning och dokumentation ökat (Karlsson, 2017). Detta har i sin tur lett till att medarbetare inom offentlig sektor har fått höjda krav på sig att utföra administrativt arbete (Hood & Dixon, 2015). Trots att NPM har haft ett tydligt syfte att effektivisera verksamheter i offentlig sektor visar forskning att den administrativa bördan har ökat kraftigt i Sverige under de senaste decennierna (Forsell & Westerberg, 2014). En ambition att öka effektiviseringen har visat sig kräva ett stort behov av olika typer av kontrollmekanismer. Detta har lett till att medarbetare i offentlig sektor har behövt lägga en enorm mängd tid och resurser på granskning i stället för att koncentrera sig på sina viktigaste gemensamma åtaganden. Detta har visat sig orsaka en sämre psykosocial arbetsmiljö samt en sämre servicekvalitetnivå till medborgaren (Bringselius, 2017).

Karlsson (2017) menar att utifrån ett tillitsperspektiv kan man tänka sig att medarbetare upplever kontroll och ständig utvärdering som att ledningen inte litar på dem. Vidare beskriver han att när verksamheter ägnar sig åt kontrollering kan detta med andra ord signalera att verksamheten inte har ett tillräckligt stort förtroende för sina medarbetares kompetens och arbetsvillighet. Om man i stället vänder på det så skulle man kunna tänka sig att en organisation med hög tillit inte har ett lika stort behov att kontrollera sina aktörers prestationer. I en organisation där tilliten dominerar styrningen litar man i stället på att medarbetare uppfyller verksamhetens mål på ett professionellt och självständigt sätt (Karlsson, 2017). Utvecklingen som har skett från regelstyrning till mål- och resultatstyrning hade för avsikt att minska den detaljfokuserade styrningen och öka friheten och mandatet för medarbetare ute i verksamheten. Med facit i hand går det att konstatera att denna typ av styrning, i många fall, har fått ett helt annat utfall (Karlsson, 2017). Längre fram kommer vi beskriva en styrningsfilosofi som har fått stor uppmärksamhet i Sverige under de senaste åren, nämligen tillitsbaserad styrning. Innan detta ger vi en förenklad beskrivning av svensk offentlig sektors utformning med stöttning i domänteorin.

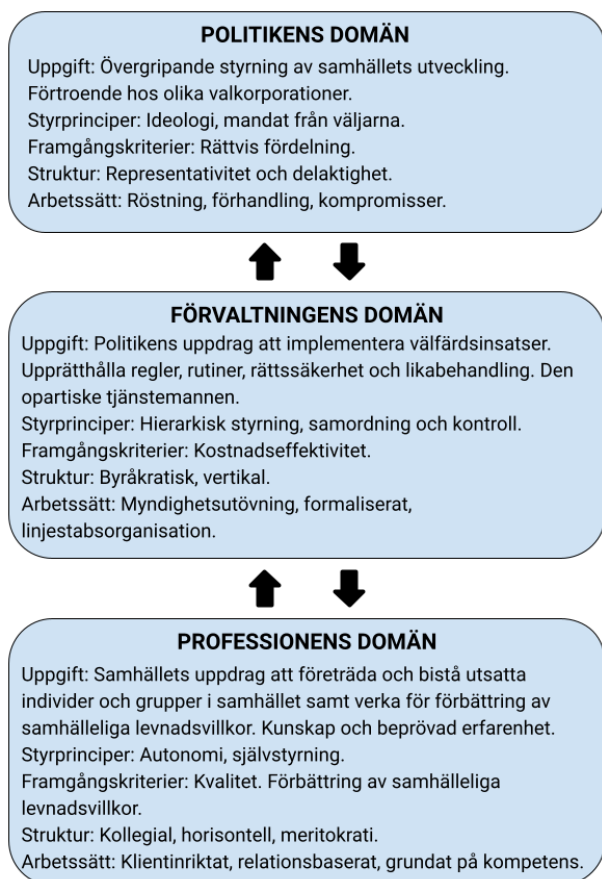
2.5 Offentlig sektor i Sverige och Domänteorin

Det svenska samhället består av olika offentliga förvaltningar. I offentlig sektor ingår statliga myndigheter, kommuner och regioner. Dessa verksamheter har ett övergripande gemensamt uppdrag att öka välfärden i samhället genom att erbjuda livsnödvändiga samhällsfunktioner och socialt skydd åt medborgarna (Christensen, Lægreid, Roness, Røvik, 2005) Som tidigare nämnt är New Public Management den styrmodell som har använts i svensk offentlig sektor under de senaste årtiondena. Detta reforminförande har bland annat inneburit att organisationer inom den offentliga sektorn försökt efterlikna framgångsrika metoder som använts inom den privata sektorn (Christensen et al., 2005). Dock finns det flera utmärkande och ofrånkomliga skillnader mellan privata och offentliga organisationer och det är därför problematiskt att sätta likhetstecken mellan dessa.

För att få en bredare förståelse för uppbyggnaden av och förhållandena inom offentlig sektor i Sverige vill vi därmed lyfta fram Morén, Perlinski och Bloms (2016) modell för hur organiseringen av socialt arbete i offentlig sektor utformas, den så kallade domänteorin. Denna teori är en reviderad och utvecklad version av Kouzes och Micos (1979) ursprungliga modell som anpassats till offentlig sektor i Sverige. Domänteori är ett relevant verktyg för att beskriva relationen mellan de olika så kallade domäner som finns inom offentlig sektor.

Dessutom är domänteorin användbar för att förstå hur och varför eventuella konflikter mellan domänerna kan uppstå.

Enligt Morén, Perlinski och Blom (2016) består offentliga organisationer för socialt arbete på lokal nivå av tre domäner: *politikens domän*, *förvaltningens domän* och *professionens domän*. De olika domänerna presenteras i modellen nedanför.



Figur 1. Modell skapad utifrån *Tre domäner i lokal organisering av socialt arbete i offentlig sektor* (Morén, Perlinski & Blom, 2016, s. 31).

Det mest utmärkande för offentliga organisationer är att de till största del är skattefinansierade (Christensen, Lægred, Roness, Røvik, 2005). Offentliga verksamheter drivs åt det allmänna vilket betyder att de till en allt större grad än privata organisationer måste förhålla sig till skrivna lag- och regelverk (Christensen et al., 2005). De som har det yttersta ansvaret i offentliga organisationer är politiskt folkvalda genom de riksdagsval som genomförs i Sverige vart fjärde år. Morén, Perlinski och Bloms (2016) kategoriserar in denna yrkesgrupp i den politiska domänen.

Den politiska domänens främsta uppdrag är att fatta beslut och fördela makt, välstånd och resurser i samhället. Denna folkvalda församling ska även garantera rättssäkerhet åt medborgarna och behöver även ta stor hänsyn till demokratin genom att utgå ifrån folkets önskan (Christensen et al., 2005).

Vidare finns det politiskt valda ledarskapet representerat på både regional och kommunal nivå. Detta är vad Morén, Perlinski och Blom (2016) beskriver som förvaltningens domän. Denna domän består av olika typer av opolitiska tjänstemän som ansvarar för att upprätthålla de regler och rutiner som tagits fram av politiker. Inom förvaltningens domän ingår förvaltningschefer på olika nivåer samt administrativa stödfunktioner. Dessa tjänstemän ska även verka för att upprätthålla struktur och se till att de politiska målen uppfylls (Morén, Perlinski & Blom, 2016). Som en del av regeringsformen, en av Sveriges fyra grundlagar, finns principen om kommunalt självstyre. Denna princip innebär att kommuner är tvungna att följa riksdagens och regeringens bestämmelser men tillåter samtidigt verksamma inom förvaltnings domänen att fatta självständiga beslut inom de politiska ramar (SKR, 2021). Den tredje och sista domänen i Morén, Perlinski och Bloms (2016) modell kallas för professionens domän. Denna domän innefattar de som i praktiken genomför de operativa arbetsuppgifterna och bistår människor i samhället med förbättrade levnadsvillkor. Det kan exempelvis vara socionomer, sjuksköterskor och omsorgspersonal.

Dessa tre lokala domänerna har olika uppgifter och mål, men är samtidigt sammanlänkade och beroende av varandra. Enligt Kouzes och Micos (1979) är det inte ovanligt att det vid organisationsförändringar kan uppstå en maktkamp mellan professionens domän och förvaltningens domän. I sådana situationer beskriver Kouzes och Micos (1979) att professionens domän ofta kämpar för att vara självstyrande medan förvaltningens domän strävar efter att vara kostnadseffektiva och kontrollerande. Författarna förklarar vidare att olika domäner framförallt är villiga att agera i linje med det som gynnar den egna domänen i störst utsträckning (Kouzes & Micos 1979; Morén, Perlinski & Blom 2016).

Formellt sett tillhör både enhetscheferna och medarbetarna från stödfunktionerna som intervjuas i vår studie förvaltningens domän (Morén, Perlinski & Blom, 2016). Däremot har enhetscheferna en mycket stark koppling till professionens domän då de arbetar som första linjens chefer och befinner sig närmare kärnverksamheten än vad stödfunktionerna gör.

Studiens syfte är att öka förståelsen för hur anställda i offentlig verksamhet upplever tillit inför införandet av tillitsbaserad styrning. Det är således intressant att undersöka om dessa två grupper har liknande upplevelser och förväntningar inför den kommande organisationsförändringen att införa tillitsbaserad styrning eller om de på något sätt skiljer sig åt. Detta bidrar även till en bredare förståelse för vilka behov som, enligt våra intervjupersoner, finns för att offentlig verksamhet ska kunna styras med mer tillit.

2.6 Tidigare studier om tillit

För att få en djupare förståelse för konceptet tillitsbaserad styrning behöver vi först definiera vad som menas med ordet tillit. En del forskare menar att det finns en skillnad mellan tillit och förtroende (Rousseau 1998; Näslund 2018). Näslund (2018) beskriver att förtroende är viljan att lita på någon annan, trots att det finns en risk att motparten kan utnyttja ens sårbarhet. Tillit däremot är en generaliserad attityd till omvärlden, det vill säga en individs benägenhet att lita på människor i sin omgivning (Näslund, 2018). År 2016 utsåg den svenska regeringen Tillitsdelegationen, en kommitté med direktiv att främja idé- och verksamhetsutveckling inom offentliga verksamheter (Stadskontoret, 2016). Utifrån Näslunds (2018) beskrivning hade det kanske varit mer rimligt att Tillitsdelegationen hade hetat Förtroendedelagationen. Att den heter just Tillitsdelegationen beror på att den har inspirerats av den danska modellen: ”tillidsbaseret ledelse” (Näslund, 2018). På danska finns inte ordet förtroende, utan där används det danska ordet: *tillid*. Baserat på detta har vi i den här studien valt att använda begreppen tillit och förtroende som synonymer för varandra.

Det finns flera studier där forskare har intresserat sig för tillit. Mayer, Davis och Schoorman (1995) beskriver att tillit innebär att den ena parten gör sig sårbar inför en annan persons handlingar. Vidare betonas att handlingen genomförs oberoende av om det finns möjlighet till övervakning och kontroll. I likhet med detta menar Ring och Van de Ven (1992) att tillit är tilltron till en annan parts goda vilja. Österberg (2018) menar att båda parter måste ta ansvar för att uppnå tillit. Att visa tillit kan handla om att lita på att den andra personen vill väl, men även att den andra personen är villig att visa sig sårbar. Utifrån dessa definitioner har vi valt att definiera tillit som en mellanmännisklig relation mellan två parter som bygger på att båda parter litar på varandra och vågar visa sig sårbara för varandra.

Näslund (2018) beskriver att tillit ofta associeras med något positivt som underlättar vid samarbeten. Brandl (2020) genomförde en studie där han jämförde prestationsnivån i olika organisationer inom offentlig sektor. Resultatet visade att de organisationer där medarbetarna hade hög tillit till ledningen presterade bättre (Brandl, 2020). Det finns flera studier som visat att tilliten generellt sätt är hög i svenska verksamheter (Holmberg & Arkhede, 2016; Trägårdh, 2009; Trägårdh, Wallman, Lundåsen, Wollebaek & Svedberg 2013). Det innebär att det borde finnas goda förutsättningar för offentlig sektor att införa en mer tillitsbaserad styrning (Bringselius, 2017). Samtidigt finns det även studier som pekar på motsatsen. Kastbergs (2016) studie visade att det fanns en hög misstro mellan medarbetare i den operativa verksamheten och organisationens stödfunktioner. Tillit ansågs i stället vara ett riskabelt alternativt och det var lättare att lita på de kollegor som arbetade nära en själv än på medarbetare från andra avdelningar (Kastberg, 2016).

2.7 Tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning kan förklaras som en motreaktion på den tidigare mål- och resultatnriktade synsättet på styrning, NPM, som i högre grad fokuserat på mätning och kontroll (Bringselius, 2018). Tidigare har utvalda offentliga tjänstemän haft ansvar för målsättning och chefer inom offentliga organisationer har ansvarat för genomförandet och arbetat för att säkerställa ekonomisk lönsamhet. Under år 2016–2020 tillsatte regeringen Tillitsdelegationen, en kommitté med uppdraget att undersöka hur den kunskap och det engagemang som finns inom offentliga verksamheter kunde tas till vara på. Vidare åsyftades att ge förslag på alternativa styrningsmetoder som skulle kunna effektivisera arbetet och skifta fokus från tidskrävande rapportering och dokumentation (Bringselius, 2018). Louise Bringselius var forskningsledare i den statliga utredningen Tillitsdelegationen och har varit ledande vid utveckling av ramverk, vägledande principer och definitioner.

Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt som har fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov (Bringselius, 2018). I dagsläget lägger offentliga verksamheter mycket tid på administration samt uppföljning av mål. Det här är arbetsuppgifter som i sin tur stjäl tid från kärnverksamheten och brukarens behov tenderar att hamna i skymundan. När verksamhetens övergripande mål bryts ner i alltför många delmål som ska granskas och följas upp finns det en risk att organisationen blir splittrad.

Tillitsbaserad styrning innebär att organisationer bör lägga mindre tid på detaljstyrning, i stället bör fokus vara att brukarens behov står i centrum (Bringselius, 2018).

Tillitsbaserad styrning definieras enligt Bringselius (2018) så här:

Tillitsbaserad styrning är styrmodeller med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpsvillighet (Bringselius, 2018, s.66).

Sammanfattningsvis menar Bringselius (2018) att en organisation som vill sätta brukarens behov i centrum behöver arbeta utifrån en styrmodell med högre tillit. Syftet med tillitsbaserad styrning är att öka kvaliteten i offentliga tjänster genom att organisationer har tillit till sina medarbetare och ger dem ett utökat handlingsutrymme (Bringselius, 2018).

2.8 Sju vägledande principer

För att lättare kunna analysera insatser och dess koppling till idéerna om tillitsbaserad styrning har Tillitsdelegationen formulerat sju olika principer: *tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet* (Bringselius, 2018).

Samtliga principer tar sin utgångspunkt i brukarna och medborgarna som ska vara i fokus. Genom att organisationen visar tillit till sina medarbetares vilja att hjälpa brukaren, skapas ett ökat handlingsutrymme för medarbetarna. Vidare menar man att helhetssyn och samverkan bör prägla organisationen. I stället för att kontrollera och mäta, bör offentlig verksamhet sträva efter att ha som utgångspunkt att lita på dem man samarbetar med och ha positiva förväntningar (Bringselius, 2018). Denna definition är i enlighet med det som presenterats i tidigare studier om tillit (Mayer, Davis & Schoorman 1995; Ring och Van de Ven 1992; Österberg 2018).

Samtidigt innebär tillit i sammanhanget inte en total avsaknad av kontroll (Bringselius, 2018). Vidare betonas att tillit inte enbart är en fråga om mjuka värden, som organisationskultur och ledarskap, utan lika mycket en fråga hur man styr, utvärderar och organiserar verksamheten. Till skillnad från mål- och resultatstyrning, lägger tillitsbaserad styrning större vikt vid att alla i organisationen, oavsett organisationsnivå, har ett ansvar för att aktivt medverka med sin kunskap för att bidra till verksamheten (Bringselius, 2018).

I praktiken innebär det att ett så kallat ”vi-mot-dem” tänk behöver minimeras och i stället bör medarbetare uppmuntras att ta eget ansvar och samverka med varandra mellan olika avdelningar (Bringselius, 2018). Stöd, öppenhet och kunskap blir således viktiga verktyg för att stimulera samverkan och skapa en helhetssyn med medborgaren i fokus (Bringselius, 2018). Genom att erbjuda medarbetarna det stöd som behövs, kan de i sin tur känna sig trygga i att de kan, vill, och vågar hjälpa medborgaren. Bringselius (2018) lyfter också att kunskapsöverföring i organisationen är viktigt för att kunna uppnå ett gemensamt mål.

De sju olika principerna kan enligt Bringselius (2018) fungera som ett ramverk till de organisationer som vill leda och styra med mer tillit. För att det tillitsbaserade styrkonceptet ska fungera behöver dessa element finnas i organisationen (Bringselius, 2018). Vi kommer använda oss av principerna som ett analysverktyg vid analys av den valda fallorganisationen. Genom att identifiera vilka av principerna som redan tas hänsyn till i Kommunen idag, samt identifiera utvecklingsområden, hoppas vi på att, i linje med vårt syfte, kunna identifiera vilka förutsättningar som finns för att en offentlig verksamhet ska kunna styras med mer tillit.

2.9 Kritik mot Tillitsbaserad styrning

Trots många lovord som riktats mot tillitsbaserad styrning har detta styrningssätt även mottagit en del kritik. För det mesta anses styrningen vara alldeles för snäv och saknar utveckling av en del begrepp och värden. Ansvar, rättssäkerhet och tillit är tre begrepp som anses centrala för just offentlig sektor men definitionen av dessa anses ofta vara diffusa och bristfälliga (Skårfors, 2020).

En annan synpunkt som lyfts i en av statens offentliga utredningar gällande tillitsbaserad styrning är att huvudfokus tycks vara riktat mot interna ledningsprocesser snarare än själva styrningen (SOU, 2019:43). Problemet med detta blir då att samtalet gällande tillitsbaserad styrning fortfarande rör sig i samma tankebanor som New Public Management, som var föregångaren, och hämmar en framtida utveckling (Skårfors, 2020). Författarna ställer sig frågande om kultur och värderingar verkligen kan ersätta regler och rutiner i den mån som är tänkt (Skårfors, 2020).

Vidare har en annan kritik mot tillitsbaserad styrning varit att, tvärtemot den forskning som presenterats ovan, att NPM faktiskt är det som skapar tillit och inte tvärtom. Alexius och Vähämäki (2020) beskriver att kontroll och mätning är en fördel när det framför allt handlar om finansiella relationer med internationella organisationer då formell styrning fungerar som ett säkerhetsnät och ser till att allt går rätt till. Tilliten, menar författarna, räcker inte som grund för beslut utan kommunikationen och motiveringen kring kontrollverktyg är det som bör vara i fokus (Alexius & Vähämäki, 2020).

3. Metod

I metodkapitlet redogör vi för de metodval som ligger till grund för studien. Vi beskriver studiens vetenskapliga utgångspunkter, studiens empiriinsamling, urval, bearbetning, analys och etiska överväganden. Kapitlet avslutas med en diskussion kring hur de beslut vi fattat påverkat uppsatsens tillförlitlighet.

3.1 Vetenskapliga utgångspunkter

3.1.1 Kvalitativ metod

Uppsatsen är grundad i en kvalitativ metod. Det anses vara mest relevant då uppsatsen ämnar komma åt en djupare beskrivning av respondenternas uppfattning om ett specifikt område. Detta ligger i linje med Bryman och Bells (2011) beskrivning av den kvalitativa metoden med sin utgångspunkt i tolkning av ord snarare än siffror och fokus på respondenternas upplevelser av den sociala verkligheten. Vidare passar intervjuer väl in på den kvalitativa metoden eftersom det ger oss som forskare tillgång till djupgående beskrivningar från respondenterna själva vilket ger möjlighet till tolkning (Bryman & Bell, 2011).

3.1.2 Ontologisk utgångspunkt

Då uppsatsen ämnar studera människors upplevelse utgår den ifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Inom socialkonstruktionismen ämnar man förstå världen utifrån en upplevd verklighet snarare än att söka absoluta sanningar. Man utgår därför från att människor skapar en socialt konstruerad värld genom sina interaktioner med varandra (Bryman & Bell, 2011). Denna konstruktion är också i konstant förändringen då den följer de skiftningar som människor har i sitt sociala uttryck. Detta ligger i linje med uppsatsens syfte att undersöka hur människor förstår och upplever världen utifrån sin egen världsbild.

3.1.3 Epistemologisk utgångspunkt

Uppsatsens epistemologiska utgångspunkt kommer som ett resultat av tidigare beslut. Då vi valt att utgå från samhället som en social konstruktion och att samla in data genom människors samlade tolkningar av verkligheten är det hermeneutiska synsättet det mest naturliga. Inom hermeneutiken läggs vikt på att varje människa har sin egen tolkning av världen (Bryman & Bell, 2011). I vårt fall blir detta intressant då vi intar ett undersökande förhållningssätt till tidigare teorier i valet att undersöka individens upplevelse av tillit.

Det är därför viktigt att skilja på vad en teori, såsom tillitsbaserad styrning, rent praktiskt innebär och hur den i förlängningen skulle kunna påverka folk i deras vardag. Vidare lyfter hermeneutiken vikten av att enskilda agerande eller uttalande bör förstås i sitt sammanhang. I vårt fall är detta viktigt att ha i åtanke då vi utfört gruppintervjuer där det finns en risk för att intervjupersonerna påverkar varandra i sina uttryck. Slutligen är det inom hermeneutiken viktigt att förstå att all erfarenhet en människa har påverkar deras syn på verkligheten. Detta är inte bara viktigt att förstå i relation till intervjupersonerna utan och är också något som vi som författare måste ha i åtanke gällande uppsatsens reliabilitet. Detta är något vi återkommer till längre fram.

3.1.4 Abduktiv ansats

Studien har inledningsvis utgått från ett induktivt arbetssätt. Detta innebär enligt Bryman och Bell (2011) att teorin formas utifrån de observationer, i vårt fall intervjuer, som gjorts. Innan forskningsprocessen påbörjades hade vi ett första möte med den biträdande förvaltningschefen i Kommunen. Under detta samtal fick vi information om att Kommunen börjat diskutera om det skulle vara aktuellt med ett införande av tillitsbaserad styrning och ledning. Vidare fick vi veta att organisationen anordnat workshops och uppmuntrat verksamhetens anställda till att föra en dialog om detta ämne. Detta ledde, efter samtal inom gruppen, till att vi bestämde oss för att rikta oss mot just ämnet tillit och vilken syn man har på den inom organisationen. Detta ligger helt i linje med den induktiva arbetsmetoden där man har empirin och studieobjektet som utgångspunkt (Bryman & Bell, 2011).

Efter detta samtal satte vi oss gemensamt och undersökte bakgrunden och litteraturen på området för att skapa oss en bättre förståelse. Vi uppmärksammade då en avsaknad av litteratur på området om hur de anställda i offentliga organisationer ser på tillit och hur den skiljer sig mellan den operativa kärnan och stödfunktioner. Vid analys av det empiriska materialet, samt vid utformning av intervjuguiden, har vi förvisso tagit hjälp av den begränsade teori som finns på området. Ett deduktivt angreppssätt syftar till att teorier testas av själva studien, det är med andra ord mer hypotesprövande (Bryman & Bell, 2011). I linje med detta använde vi oss av teorier för att förklara vårt resultat, vilket är en form av deduktion (Bryman & Bell, 2011).

Analysprocessen skedde som en pendling mellan teori och det intervjupersonerna rent konkret berättade. Vårt induktiva arbetssätt, i kombination med de deduktiva inslagen, innebär att det är en abduktiv ansats vi haft i den här uppsatsen. Abduktion är en blandning av en induktiv och deduktiv process (Bryman & Bell, 2011). Vi hade, som redogjorts för tidigare, en teoretisk grund som vi utgick från när vi utformade den intervjuguide som användes. Samtidigt lät vi intervjupersonerna svara relativt fritt under intervjuens gång och mycket av det som återges i resultat- och diskussionen var inget som vi på förhand var medvetna om.

3.2 Empiriinsamling

3.2.1 Semistrukturerade fokusgruppsintervjuer

För att uppnå studiens syfte och besvara uppsatsens frågeställning har vi valt att använda oss av semistrukturerade fokusgruppsintervjuer. Detta motiveras med att vi genom denna intervjumetod kan komma så nära det djup i empirin som krävs för att kunna genomföra vår tolkning och analys. Bryman och Bell (2011) skriver att intervjuer är en lämplig metod när man eftersträvar just ett sådant djup. Vidare skriver författarna att den semistrukturerade formen skapar plats för flexibilitet då intervjupersonerna tillåts reflektera fritt om varje tema som lyfts. Samma element går att hitta i fokusgruppsintervjun där Bryman och Bell (2011) beskriver att respondenterna tillåts tillsammans, genom diskussion, arbeta fram åsikter med större djup jämfört med individuella intervjuer. Med fokusgruppmetoden uppmuntras också deltagarna till att diskutera samt dela erfarenheter med varandra (Dahlin-Ivanhoff & Holmgren, 2017).

Jacobsen (2017) lyfter denna metod på ett liknande sätt och menar på att denna kan bidra till inledandet av en tankeprocess där individen i samverkan med resterande deltagare kan bearbeta sina erfarenheter under intervjuens gång. Det sker alltså en tolkningsutveckling i gruppen där deltagarna tillsammans kan diskutera, ifrågasätta och bekräfta erfarenheter kring ämnet. Om vi istället hade valt att genomföra enskilda intervjuer med de anställda tror vi inte att vi hade kunnat få det meningsfulla utbyte som en fokusgrupp kan ge. En fokusgruppsintervju strävar, till skillnad från en vanlig intervju, efter att skapa en gemensam och delad förståelse kring ämnet (Dahlin-Ivanoff & Holmgren, 2017).

3.2.2 Intervjuprocessen

Som en del av våra semistrukturerade intervjuer tog vi fram en intervjuguide med utgångspunkt i fyra teman baserade på tankar som var återkommande i tidigare forskning. I linje med Bryman och Bell (2011) användes intervjuguiden som ett verktyg under våra samtal för att utveckla och undersöka de teman vi förbestämt vara de mest intressanta. Genomgående i intervjuerna har dock varit en öppenhet för att olika saker kan komma upp genom samtalen och att aktivt lyssna in och uppmuntra dessa samtal.

Sammantaget genomfördes tre stycken fokusgruppsintervjuer, två stycken med enhetschefer och en med medarbetare från stödfunktionerna. Varje tillfälle varade cirka 90 minuter och drevs av två gruppmedlemmar. Intervjuerna genomfördes över Zoom då det på grund av rådande omständigheter inte gick att mötas fysiskt. Med samtliga intervjupersonernas medgivande spelades samtalen in med både ljud och bild för att vi lätt skulle kunna gå tillbaka och tittat igenom materialet, både för transkribering och för att minnas uttryck och specifika skeenden.

3.2.3 Studieobjekt och urval

För att svara på uppsatsens frågeställning utgår vår studie från en medelstor kommun som studieobjekt. Kommunen valdes då den är relativt representativ i storlek och karaktär jämfört med Sveriges övriga kommuner. Vidare har man i likhet med många andra organisationer påbörjat ett arbete kring införandet av tillitsbaserad styrning och ledning.

Valet av intervjupersoner utgick i grunden från en kombination av målstyrt- och bekvämlighetsurval. Tidigt i processen beslutades det att på grund av den problematik som tillitsbaserad styrning ämnar åtgärda är det i första hand en verksamhet med tydligt brukarfokus som bör undersökas. Vi hörde därför av oss till vår kontakt i Kommunen och förhörde oss om det fanns någon verksamhet som var intresserad och villig att avsätta tid för intervjuer. Det framkom då att enhetschefer i en verksamhet inom vård och omsorg (fortsatt kallad Verksamheten) i Kommunen har ett stort intresse för frågor som rör tillit och styrning och var tillgängliga för en intervju. Vidare tillfrågades medarbetarna inom stödfunktioner som arbetar specifikt mot Verksamheten. Stödfunktionerna var ett intressant intervjuobjekt då de i kontrast mot enhetschefernas fokus på den brukarnära verksamheten arbetar med stabsfunktioner och därmed skiljer sig avsevärt i arbetsuppgifter och målsättning.

I slutändan intervjuades sju enhetschefer inom Verksamheten alla med minst ett års erfarenhet som enhetschef och de allra flesta med över fem års erfarenhet inom andra anställningar i Kommunen. Dessa sju chefer utgör en större del av det totala antalet chefer och därmed uppnår studien en god representation av åsikterna inom verksamheten. Vidare intervjuades fyra anställda inom stödfunktioner. Av dessa arbetar tre inom HR, varav en enkom mot Verksamheten, övriga jobbar med allmänna personal- och arbetslivsfrågor. Den sista medarbetaren arbetar med ekonomi med inriktning mot vård och omsorg, där Verksamheten ingår. För att skydda de intervjuades identitet är de helt anonymiserade. Detta för att intervjupersonerna skall känna sig bekväma att uttrycka sina ärliga åsikter under intervjutillfället.

3.3 Bearbetning och analys

Som nämnts ovan samlades empiriskt material in med hjälp av tre olika fokusgruppsintervjuer. Efter att intervjuerna genomförts transkriberades dessa i sin helhet. Alla tre intervjuerna spelades in med både ljud och video. Som tidigare nämnt beslutade vi att två av forskarna skulle vara närvarande vid varje intervju. De två andra, som inte höll i intervjun, ansvarade för att transkribera materialet. På så vis kunde även de forskare som inte närvarat vid själva intervjutillfället bekanta sig med materialet från samtliga intervjuer. Rennstam och Wästerfors (2015) delar in analysen av kvalitativa data i tre olika steg: sortera, reducera och argumentera. Vid bearbetning och analys av det empiriska materialet i den här studien är det dessa steg vi utgått ifrån.

Det första steget, sortering, innebar att vi som forskare genomförde en första sortering av det empiriska materialet. Vid det här stadiet hade vi en mycket stor och omfattande mängd data. Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver att sortering är ett mycket viktigt första steg i analysprocessen eftersom forskarna behöver skapa ordning och struktur i det insamlade materialet. Inledningsvis läste samtliga delaktiga forskare igenom det transkriberade materialet. För att sortera materialet använde vi oss av öppen kodning (Bryman & Bell 2017; Rennstam & Wästerfors 2015). Det innebar att samtliga forskare läste igenom transkriberingarna flera gånger och la in koder i dokumentets marginal. Det här för att underlätta arbetet med att identifierades mönster, likheter och skillnader. Utifrån studiens syfte identifierades intressanta delar som vi trodde skulle hjälpa oss besvara vår frågeställning (Bryman & Bell 2017, Rennstam & Wästerfors 2015).

Som nämnts tidigare har vi haft ett induktivt förhållningssätt i den här studien vilket innebär att vi hade en begränsad förförståelse av det ämne vi skulle undersöka. Vid analys av materialet har vi delvis utgått ordagrant från de inkomna svaren när vi har kodat materialet. Samtidigt har vi också utifrån ett hermeneutiskt synsätt lagt vikt vid att förstå det som sas i sitt sammanhang. Utöver att enbart koda vad som sades ordagrant, har vi också tolkat det som sas för att förstå om det egentligen handlar om något annat. Med andra ord kodade vi ibland mer ordagrant vad en person sa, medan vi också försökte vara öppna för att läsa mellan raderna och identifiera relevanta aspekter som kanske inte sas rakt ut.

Rennstam och Wästerfors (2015) säger att målet vid en kvalitativ analys är att kunna identifiera de mest centrala elementen i det material som studeras. Nästa steg, reducering, innebär att vi utifrån de koder som identifierats sorterade in dessa i kategorier. Det här gjordes med hjälp av det som Bryman och Bell (2017) kallar tematisk analys. Att reducera innebär att relevant material utifrån studien syfte behöver väljas ut. I det här steget hade vi stor nytta av varandra och vi diskuterade och bearbetade materialet tillsammans i gruppen för att välja ut intressanta citat och se mönster. Koder som bedömdes ha gemensamma nämnare sorterades sedan in i olika kategorier. Slutligen sorterades kategorierna in i mer övergripande teman. Nedan modell återger exempel på hur de fem olika teman som presenteras i resultatkapitlet tog sin form från citat, till koder, till kategorier, till teman.

1. Exempel på citat	2. Koder	3. Kategorier	4. Tema
<p>”Tillit är förtroende”</p> <p>”Det är viktigt att våga göra fel och visa svagheter”</p>	<p>Förtroende, relationer, acceptans, öppenhet, tillåtande klimat, trygghet, oliktankande, relationsskapande</p>	<p>Tillit mellan kollegor</p> <p>Tillit till medarbetare</p> <p>Relationer mellan människor</p>	<p>Tillit är ömsesidigt förtroende och trygghet</p>
<p>”(...) det är väldigt viktigt att vi har tydliga ramar”</p> <p>” Det är så mycket fyrkantighet att det går inte att bedriva något som jag tycker blir något vettigt.”</p>	<p>Övergripande riktlinjer, lokala rutiner, lagar och regler., livrem, tydliga ramar, policys, politiska mål, tydlighet, begränsat handlingsutrymme, kontroll</p>	<p>Styrning</p> <p>Verktyg för att följa upp politiska mål</p> <p>Olika syn på regler och rutiner</p>	<p>Ramar och rutiner är en trygghet och en begränsning</p>
<p>”Det känns som att vi är stödfunktion till stödfunktionen”</p> <p>” Vi måste bestämma oss för att vilken tillit ska vi ha till verksamheterna”</p>	<p>Sidoorganisationer, mandat, bromskloss, rollfördelning, okunskap, beslutsfattande, olika mål</p>	<p>Roller och mandat</p> <p>Brist på kännedom</p> <p>Brist på helhetsbild</p>	<p>Brist på tillit mellan enhetschefer och stödfunktioner</p>
<p>”Om jag inte har tillit uppifrån så blir det inte möjligt för mig att bedriva ett tillitsbaserat ledarskap.”</p> <p>”Jag tror att man måste jobba mer tillsammans på något sätt”</p>	<p>Vi-mot-dem tänk, egna intressen, misstro från ledningen, begränsning, ingen förståelse</p>	<p>Otydliga övergripande mål</p> <p>Låg tillit uppifrån och ner</p>	<p>Brist på tillit mellan olika nivåer</p>
<p>” När man ska implementera nya digitala verktyg borde man låta personerna som jobbar ute på golvet få vara delaktiga.”</p> <p>” Ibland saknar man transparensen emellan oss.”</p>	<p>Digitala system, delaktighet, medarbetare, brukaren i fokus, kunskap, involvering</p>	<p>Brukaren i fokus</p> <p>Kunskap om verksamheten</p> <p>Digitala system som ett verktyg för delaktighet</p>	<p>Kunskapsöverföring behöver genomsyra verksamheten</p>

Figur 2. Analysprocessens genomförande utifrån en tematisk analys (Bryman & Bell, 2017, s.556).

De olika temana ändrades under analysarbetets gång och vi pendlade ett flertal gånger mellan stegen sortering och reducering. De delar av den insamlade empirin som vi inte tyckte besvarade studiens syfte eller frågeställningar reducerades.

Rennstam och Wästerfors (2015) belyser vikten av att inte enbart referera till de delar som underbygger ens egen förförståelse, i stället bör överraskande data lyftas fram. Temat ”Brist på tillit mellan enhetschefer och stödfunktioner” är ett centralt tema för vår studie som kom till utifrån den här principen. Att det skulle finnas så pass stora skillnader mellan funktionerna var inget vi var beredda på innan datainsamlingen. Efter noggrann analys identifierades till sist de fem olika teman som återges i ovanstående modell. Dessa återkommer vi till senare i uppsatsens resultatkapitel.

Det sista steget, argumentera, innebar att vi med hjälp av vårt resultat försökte se mönster mellan de olika temana (Rennstam & Wästerfors, 2015). Här tog vi även hjälp av relevant teori och tidigare forskning för att förstå de likheter och skillnader som identifierats.

Rennstam och Wästerfors (2015) säger att argumentation innebär att forskarna lägger fram argument för den insamlade data. Efter att ha sorterat och reducerat den insamlade empirin, och formulerat studiens fem teman, tolkade vi respondenternas uttalanden med hjälp av teori. Argumenten presenteras i uppsatsens avslutande kapitel, diskussion, i tre olika delar. Detta för att uppnå studiens syfte och besvara vår forskningsfråga.

3.4 Etiska överväganden

Vid genomförandet av en studie finns det fyra etiska krav som forskaren i fråga måste ta hänsyn till (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa principer innefattar fyra huvudkrav som vi tagit hänsyn till vid utformningen av den här studien.

Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagarna om forskningens syfte (Vetenskapsrådet, 2002). Samtliga deltagare i fokusgrupperna fick information om studiens syfte både i form av det informationsmejl som skickades ut samt vid själva intervjutillfället.

Samtyckeskravet innebär att deltagarna i en studie ska ha rätt att bestämma över sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Detta krav tog vi hänsyn till då fokusgruppsdeltagarna fick information om att de när som helst kunde välja att avbryta sin medverkan i studien. Deltagarna kunde också välja att inte besvara en fråga under intervjuernas gång.

Konfidentialitetskravet innebär att deltagarna i en studie ska ges största möjliga konfidentialitet och att personuppgifterna ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem (Vetenskapsrådet, 2002). Detta krav tog vi hänsyn till då det enbart är vi som författare som tagit del av deltagarnas personuppgifter. Vidare har vi inte angett intervjupersonernas namn i uppsatsen samt i största möjliga mån se till att ett citat eller uttalande inte kan kopplas till någon enskild person. Detta informerades samtliga deltagare om inför sin medverkan i studien.

Nyttjandekravet betyder att uppgifter som samlats in kring enskilda personer endast får användas för forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2002). Det material som samlades in har enbart används till denna studie och personuppgifter kommer att raderas. Detta informerades samtliga deltagare om vid intervjutillfället och i det mejl som skickades ut.

För att säkerhetsställa att alla deltagare var införstådda dessa etiska riktlinjer fick intervjupersonerna möjlighet att ställa frågor om detta innan intervjuerna påbörjades.

3.5 Metoddiskussion

Syftet med den här studien var att öka förståelsen för hur anställda i offentlig verksamhet upplever tillit inför införandet av tillitsbaserad styrning. Vidare åsyftades också att jämföra om det fanns olika syn på vad tillit innebär mellan enhetschefer och stödfunktioner. Studiens övergripande syfte var att identifiera vilka förutsättningar som finns för att en offentlig verksamhet ska kunna styras med mer tillit. För att uppnå det här syftet genomförde vi en kvalitativ studie där material samlades in genom tre stycken fokusgruppsintervjuer. Vid kvalitativ datainsamling finns det enligt Lincoln och Guba (1985; 1994, refererad i Bryman & Bell, 2011) två olika kriterier som ska uppfyllas: tillförlitlighet och äkthet. Inom begreppet tillförlitlighet ryms fyra områden: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheter att styrka och konfirmera (Guba & Lincoln 1985, 1994 refererad i Bryman & Bell, 2011). Alla kriterierna är viktiga att ta hänsyn till under själva studien och vi har därför tagit hänsyn till samtliga vid utformningen av den här uppsatsen.

3.5.1 Trovärdighet

Eftersom det kan finnas flera, lika sanna, beskrivningar av den sociala verkligheten kan trovärdigheten i en studie påverkas baserat på om datainsamlingen och analysen genomförts korrekt (Guba & Lincoln 1985, 1994 refererad i Bryman & Bell, 2011). Bryman och Bell (2011) lyfter att det under undersökningens gång är viktigt att ta hänsyn till intervjuareffekten, vilket definieras som skillnaden mellan det "sanna" och det observerade värdet. Att det finns olika faktorer under en studie där undersökningspersonerna omedvetet kan påverkas av forskarens beteende var något vi var medvetna om. Eftersom vi var medvetna om att det här var något som skulle kunna uppstå, vidtog vi vid studiens utformning åtgärder för att minska risken för att så skulle ske. En åtgärd som vidtogs var att vi valde att enbart två forskare närvarande vid varje intervjutillfälle. Det här för att minimera risken att intervjupersonerna skulle känna sig granskade, vilket vi tror hade kunnat ske om vi varit fyra forskare närvarande.

Vid analys av materialet är en faktor som ökar studiens trovärdighet att vi har använt oss av forskartrianglering (Bryman & Bell, 2011). Vi har varit fyra forskare som tolkat och analyserat resultat tillsammans. Det resultat vi kommit fram till har således inte färgats av en enskild individs förförståelse. I stället har resultatet tagit sin form genom fyra personers olika förförståelse och perspektiv. Trovärdigheten handlar också om att synliggöra analysprocessen och på så vis försöka göra tolkningsprocessen så transparent som möjligt (Guba & Lincoln 1985, 1994 refererad i Bryman & Bell, 2011). Eftersom vi har utgått ifrån ett hermeneutiskt synsätt är det vi som forskare som tolkat mycket av det som sagt under analysprocessen. För att öka studiens trovärdighet har vi utförligt beskrivet tillvägagångssättet för studien samt hur analysprocessen har gått till. Det här för att läsaren ska kunna se och förstå de tolkningar vi gjort. Vi valde även att illustrera vår analysprocess i form av en tabell vilket var ett medvetet val för att göra analysprocessen tydlig och transparent för läsaren.

3.5.2 Överförbarhet

Överförbarhet handlar om att se till att den som tar del av forskningen ges så mycket information så att det är möjligt att avgöra om studiens resultat kan appliceras på en annan situation (Guba & Lincoln 1985, 1994 i Bryman 2011). Det här kriteriet har vi tagit hänsyn till då vi har beskrivit studiens utförande noggrant i flera delar i metoden.

Eftersom studien utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är det däremot intervjupersonernas egna upplevelser och uppfattning av världen som återges i vårt resultat. Det innebär att det inte är säkert att studiens resultat är helt överförbart på en annan situation. Det här minskar således vår studies överförbarhet. För att öka överförbarheten hade vi kunnat inkludera flera studieobjekt. Om samma resultat visat sig bland flera olika kommuner hade överförbarheten varit hög. Samtidigt var detta inget vi hade möjlighet att göra i denna studie på grund av studiens begränsade omfattning.

3.5.3 Pålitlighet

Pålitlighet kan jämföras med begreppet reliabilitet. Det här kriteriet har vi tagit hänsyn till då vi låtit andra studenter, såväl som vår handledare, granska vår uppsats och de metoder som använts ett flertal gånger. Genom att ta till oss av den feedback vi fått från andra studenter och vår handledare har vi kunnat säkerställa att de metoder som använts haft en hög kvalitet (Guba & Lincoln 1985, 1994, i Bryman 201). En aspekt som kan ha påverkat tillförlitligheten, och pålitligheten, av vår studie var det faktum att vi genomförde ett bekvämlighetsurval där vår kontaktperson valde ut deltagarna som medverkade i studien (Bryman & Bell, 2011). Det här kan ha gjort att intervjupersonerna inte vågade uttrycka sig ärligt eller återigen att de kände sig granskade. Det här var något vi var medvetna om och vi betonade i de mejl som skickades ut till deltagarna, såväl som under själva fokusgruppsstillfället, att studien var konfidentiell. Vi förtydligade även noggrant att inget de delade med sig av skulle gå att koppla till dem som personer i uppsatsen. Vi är medvetna om att vi, för att få ett ännu mer tillförlitligt resultat, borde ha valt ut deltagarna till studien själva. Det här var dessvärre inget som vi hade möjlighet att göra.

3.5.4 Konfirmerbarhet

Guba & Lincoln (1985, 1994, i Bryman 2011) säger att det också är viktigt att det finns en möjlighet att styrka och konfirmera en studies resultat. Forskaren bör inte låta egna värderingar eller teoretisk inriktning påverka resultatet, även om det inte är möjligt att uppnå en helt objektiv forskarroll (Guba & Lincoln 1985, 1994, i Bryman 2011). Att vara helt objektiv i en kvalitativ studie är nästintill omöjligt, inte minst när man utgår ifrån ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Att vara medveten om denna problematik har gjort att vi konstant kunnat reflektera över om våra personliga preferenser påverkat oss i vår analys. Vidare har vi haft stor hjälp av gruppens storlek. Vi har genomgående under studiens gång diskuterat och analyserat med varandra.

Vi har också läst igenom våra olika delar och tillsammans utformat uppsatsen som helhet. Det här gör att vi förhoppningsvis kunnat uppnå ett så objektiva resultat som möjligt.

3.5.5 Äkthet

Guba och Lincoln (1985, 1994, refererad i Bryman & Bell, 2011) har också tagit fram äkthetskriterier. Kriterierna går i korthet ut på att ge en rättvis representation av deltagarnas åsikter och uppfattningar. Vi har lagt stor vikt vid att ge en rättvis representation av den information intervjupersonerna försett oss med. Vi har intervjuat merparten av Verksamhetens chefer. Av stödfunktionerna har vi samlat vad vi anser är en representativ del av de som är bekanta med frågan. Vidare undersöker vi enbart deras åsikter, vi är alltså inte intresserade av vad högre chefer eller lägre anställda har att säga om detta.

4. Resultat och analys

Syftet med studien är att öka förståelsen för hur anställda i offentlig verksamhet upplever tillit inför införandet av tillitsbaserad styrning. Vidare åsyftas att identifiera vilka förutsättningar som finns för att en offentlig verksamhet ska kunna styras med mer tillit. I följande kapitel presenteras det empiriska material som har samlats in och analyserats under den här studien. Kapitlet är uppdelat i fem olika teman där enhetschefer och stödfunktionernas perspektiv vävs samman och jämförs. Avslutningsvis sammanfattas det viktigaste som vi vill att läsaren tar med sig till vår diskussion.

4.1. Tillit är ömsesidigt förtroende och trygghet

För att vi som forskare skulle ha en möjlighet att undersöka hur våra intervjupersoner upplever tilliten i verksamhet var det grundläggande för oss att förstå vad tillit innebär för dem personligen. Under våra intervjuer ställde vi inledningsvis frågan vad ordet tillit betyder för intervjupersonerna. En av enhetscheferna beskrev tillit så här:

Tillit är ömsesidigt förtroende. Det handlar mycket om att ha förtroende och lita på varandra. (Enhetschef)

Denna uppfattning delades av samtliga enhetschefer som även var överens om att tillit är väldigt viktigt i deras dagliga arbete. I våra intervjuer med enhetscheferna lyftes även att tillit är något som uppstår när tid och fokus läggs på att stärka relationen mellan anställda i organisationen. En av enhetscheferna beskrev att tillit i grund och botten handlar om att det finns en uppriktighet och acceptans mellan samtliga i verksamheten. Detta var en uppfattning som delades av flera andra chefer. En enhetschef uttryckte följande:

Det handlar också om att kunna erkänna både sina styrkor men även att det ska vara tillåtet att erkänna sina svagheter. Och att man ska vara öppna och uppriktiga... och jag tänker väl mer att det handlar om att lägga fokus på relationsskapandet där, att ha goda relationer är väl grunden i en tillitsbaserad verksamhet. Då kommer man långt. (Enhetschef)

En annan enhetschef beskrev det på ett liknande sätt:

Att det är ett tillåtande klimat helt enkelt i relationen och att man till och med kan be varandra om synpunkter, kunna känna av varandra och känna in liksom och att det är tillåtet. (Enhetschef)

I ovanstående citat går det att utläsa att enhetscheferna upplever att relationen mellan personer i Kommunen behöver präglas av en öppenhet där det är okej att ha brister och att man inte ska behöva vara rädd för att göra fel. Det är även viktigt att anställda känner en trygghet i att kunna be varandra om hjälp om man känner sig osäker. Dessutom är det tydligt att en acceptans för oliktankande inom organisationen är betydande för att skapa tillit.

I intervjun med stödfunktionerna framkom liknande definitioner av tillit. En av intervjupersonerna beskrev tillit så här:

Att man har en tro att människor kan och kommer att göra det som dom har i uppdrag att göra. (Medarbetare, Stödfunktion).

I likhet med några av enhetscheferna associerade flera av medarbetarna från stödfunktionen begreppet tillit med att det ska vara tillåtet att göra fel och visa sina svagheter. En av dem uttryckte följande:

Om jag har känslan att om jag gör fel på jobbet och min chef får veta det så kommer det få väldigt negativa konsekvenser för mig så kommer jag ju inte ens vara så villig att erkänna det ifall jag gör fel, eller då försöker man ju dölja det. (Medarbetare, Stödfunktion)

En annan formulerade det på detta sätt:

Det är nästan ett krav att det finns en tillit att det finns nån slags trygghet att jag inte kommer att bli uthängd eller skrattad åt eller nedtryckt om det nu är så att det är fel förslag. (Medarbetare, Stödfunktion)

Medarbetarna i Stödfunktionerna samtalade mycket kring att tillit till stor del handlar om att det inte får finnas en ”felkultur” i Kommunen. Tillit i organisationen verkar i detta avseende handla om att det ska vara tillåtet att göra fel och att det inte ska vara förknippat med skamkänslor. Kommunens medarbetare måste känna sig trygga och ska inte behöva vara rädda att göra misstag i sitt arbete. För att verksamheten ska uppnå hög tillit beskriver man därmed att det är viktigt att det finns en kultur där misstag ses som något mänskligt och att det finns en förståelse för att alla kan göra fel.

Tillit innebär därmed att medarbetare ska känna sig trygga i att ge förslag och komma med idéer och om man råkar göra eller säga något som anses vara fel så ska detta i stället ses som en möjlighet till lärande och utveckling. I en kultur med hög tillit tror man vidare att det även är viktigt att oliktankande välkomnas och att medarbetarnas åsikter och förslag inte underskattas.

4.2 Ramar och rutiner är en trygghet och en begränsning

För att vi som forskare skulle kunna bredda vår bild av hur intervjupersonerna upplever tillit i verksamheten ansåg vi att det var väsentligt att sätta det i förhållande till de politiska ramar och riktlinjer som Kommunens anställda förväntas arbeta utifrån. Samtliga intervjupersoner uttryckte att Kommunen är en organisation som styrs av politiska beslut vilket har en stor påverkan på de anställdas ramar och rutiner i det dagliga arbetet. I samtal med enhetscheferna blev det tydligt att det fanns en gemensam upplevelse av att tilliten mellan chefskollegor är mycket hög. Alla enhetschefer som deltog i intervjuerna har ansvar över stora arbetsgrupper med allt från 60 till 90 medarbetare som är lokaliserade på olika arbetsplatser. Enhetscheferna förklarade att faktum att de är ansvariga över flertalet verksamheter betyder att de inte har tid att vara fysiskt närvarande ute på "golvet". Detta innebär således att cheferna behöver leda sina medarbetare på distans. Gällande tillit uttryckte samtliga enhetschefer att de känner stor tillit till sina medarbetare och förklarade att detta är en viktig förutsättning för att verksamheten ska fungera. Vidare beskrev flera av enhetscheferna att det är mycket viktigt att ha tydliga ramar i synnerhet när man leder på distans. En enhetschef uttryckte följande:

Vi har ju ledning och styrning på distans (...) Och där tänker jag att för oss är det väldigt viktigt att vi har tydliga ramar (...) Det behöver man för att kunna leda på distans tänker jag och även tillit. (Enhetschef)

Vad som blir tydligt i ovanstående citat är att det finns enhetschefer som uppskattar att ha skriftliga riktlinjer eftersom de, med utgångspunkt i dessa, känner sig mer säkra i sitt chefskap. Detta är något som verkar upplevas som en stöttepelare särskilt när närheten till medarbetare inte är en självklarhet i det dagliga arbetet.

Vidare fanns det även ett flertal andra enhetschefer som förklarade att de har en positiv upplevelse av de ramar och rutiner som de behöver förhålla sig till i sitt yrkesutövande.

Dessa chefer beskrev det som en trygghet eftersom det skapar tydlighet i det som de ska åstadkomma i sin arbetsroll. En av enhetscheferna uttryckte följande:

Och där tänker jag att för oss är det väldigt viktigt att vi har tydliga ramar. Vad är det som gäller? Det är också viktigt att det finns en tydlighet i vad man kan påverka och vad man inte kan påverka. (Enhetschef)

En annan av enhetscheferna bekräftar denna ståndpunkt i följande citat:

Vi faller tillbaka på det här att vi behöver våra tydliga ramar för då kan vi också anpassa oss till det nya som kommer men ramarna måste vara tydliga och klara från början innan det liksom levereras ut i verksamheten. (Enhetschef)

Vidare framkom det även att det finns chefer som har en annan uppfattning kring Kommunens tydligt uppsatta riktlinjer. Några av cheferna förklarade att alltför strikta ramar och riktlinjer är något som hämmar kreativiteten och begränsar deras handlingsutrymme. Att ha alltför mycket regler och rutiner att behöva förhålla sig till beskrevs av vissa som tidskrävande och till viss del onödigt. En enhetschef uttryckte följande:

Det är så mycket fyrkantighet att det går inte att bedriva något som jag tycker blir något vettigt. Jag måste skapa mig handlingsutrymmet. Sen är det alltid frågan hur flexibel man själv är. (Enhetschef)

En annan enhetschef formulerade sig på ett annat sätt:

(...) jag har stort handlingsutrymme baserat på att jag TAR mig stort handlingsutrymme... man måste våga tänka utanför boxen. Man måste gå lite grann på trottoarkanten utan att trilla ut i gatan. Om jag följer allt som alla sidoorganisationer har byggt upp till mig då har jag inget handlingsutrymme över huvud taget. (Enhetschef)

Att behöva "gå litegrann på trottoarkanten utan att trilla ut i gatan" var ett uttryck som en av cheferna använde sig av när hen talade om handlingsutrymmet i förhållande till stödfunktionerna. Denna formulering verkar vara ett sätt att beskriva upplevelsen av att stödfunktionerna har en stor påverkan när det kommer till hur cheferna utövar sitt arbete.

Enhetscheferna förklarade vidare att de uppfattar stödfunktionernas direktiv som något de är tvungna att följa för att inte riskera att “trilla ut i gatan”. Enhetscheferna uttryckte, med en viss frustration, att en konsekvens av detta blir att de aktivt måste frigöra sig för att ha möjlighet att agera som chef över sina medarbetare. Utifrån ett tillitsperspektiv verkar chefernas beskrivning av att stödfunktionernas försök att rama in vad enhetscheferna får och får göra handla om en upplevd kontroll. Friheten att agera självständigt och ta ansvar som chef upplevs inte som en självklarhet vilket bidrar till att enhetschefer inte känner att stödfunktionen har förtroende för deras professionalitet. I stället är detta något som, enligt enhetscheferna egen beskrivning, leder till att de behöver vara kreativa och hitta ett mod för att de ska kunna driva igenom sådana beslut som avviker från de underlag som stödfunktionerna försett dem med.

Sammantaget finns det vissa skillnader i hur enhetscheferna upplever direktiven uppifrån och hur dessa i sin tur påverkar deras upplevelse av tillit. De chefer som har en positiv uppfattning av ramar och rutiner ser detta som en trygghet och känner sig mer säkra i sin chefsroll tack vare en tydlighet uppifrån. Dessa chefer upplever även att det i längden bidrar med en tillit till dem eftersom de då vet vad de har att förhålla sig till. De enhetschefer som har en mer negativ syn på Kommunens uppsatta ramar och rutiner upplever i stället att detta är något som begränsar dem att utföra sitt arbete på ett självständigt sätt. Känslan av att “man måste skapa sig handlingsutrymme” kan förstås som att enhetscheferna inte upplever sig få tillräckligt med utrymme att utöva sitt ledarskap på det sätt som de önskar. Detta är i sin tur något som kan tolkas som att enhetscheferna inte tycker att det finns tillräckligt med förtroende för deras kompetens. Utifrån dessa enhetschefernas beskrivning verkar det således som att tydliga anvisningar från stödfunktionerna skapar en känsla av låg tillit eftersom det begränsar cheferna i vad de får och inte får göra.

I likhet med enhetscheferna upplever även medarbetarna inom stödfunktionerna att tilliten mellan kollegor på samma avdelning är mycket hög. Vidare förklarade dessa medarbetare att de som tjänstemän har ett stort ansvar för att verkställa politikernas mål. Den allmänna upplevelsen hos medarbetare från stödfunktionerna verkar vara att tillit är något som dominerar i Kommunen.

En medarbetare beskrev detta på följande vis:

Min upplevelse att det finns en politik som har en stor tillit till att vi har kompetenta tjänstemän som inte är med fingrarna i syltburken utan det är ändå ganska genomsyrat uppifrån och ner att man har fritt handlingsutrymme inom sina ramar såklart. Ingen som hökar över ens axel eller har någon misstro. (Medarbetare, Stödfunktioner)

Samtliga medarbetare instämde i ovanstående påstående men var även noga med att understryka att det är mycket viktigt att de förhåller sig till de lagar, regler, mål och styrdokument som finns. Upplevelsen är att under förutsättningen att de håller sig inom de politiska ramarna så har de stor frihet att själva bestämma på vilket sätt de verkställer beslut i praktiken.

Gällande relationen mellan stödfunktionerna och enhetschefer uttryckte stödfunktionernas medarbetare en förståelse för att enhetschefer ibland kan uppleva dem som påträngande och strikta när de kommer med riktlinjer och underlag. Dock förklarade de att en sådan upplevelse till viss del kan bero på att enhetscheferna inte besitter samma helhetssyn som stödfunktionerna. En av medarbetarna i stödfunktionerna uttryckte sig på följande sätt:

Vi kanske ibland behöver förstå deras förutsättningar lite bättre men dom kanske behöver ha ett lite bredare synsätt på saker och ting. (Medarbetare, Stödfunktioner)

I detta avseende verkar det som att stödfunktionerna "försvarar" sig genom att förklara att anledningen till att enhetscheferna ibland upplever stödfunktionerna som påträngande och inbromsande inte i huvudsak är en fråga om låg tillit. Enligt stödfunktionernas beskrivning verkar detta snarare handla att enhetscheferna har en begränsad förståelse för deras roll. Stödfunktionerna förklarar vidare att de har en begränsad möjlighet att ge den service som enhetscheferna kräver eftersom de har en stor mängd direktiv uppifrån som de behöver förhålla sig till. Detta är något som stödfunktionerna upplever vara en aning problematisk balansgång. Däremot uttrycker stödfunktionerna att de har en förståelse för att deras huvudsakliga uppdrag är att cheferna i deras vardagliga arbete.

Vidare beskrev flertalet medarbetare från stödfunktionerna att enhetscheferns tillit till dem inte alltid är helt självklar.

För att få chefernas tillit tycker jag nog att vi får bevisa oss lite mer, den är inte helt ovillkorad och vi har inte den uppenbart utan vi får visa lite vad vi går för innan vi får den här tilliten. Den är inte lika självklar i det förhållandet tycker jag. (Medarbetare, Stödfunktionerna)

Stödfunktionerna uttrycker att de har tillit till enhetscheferna men nämner samtidigt att de känner press på sig att lyckas upprätthålla en ömsesidig tillit. Stödfunktionerna upplever således att de måste anstränga sig och visa “vad de går för” för att enhetscheferna ska visa ett förtroende för dem. Vad som blir tydligt är att det finns motstridiga intressen mellan dessa parter där stödfunktionernas medarbetare upplever att de behöver anpassa sig och balansera krav uppifrån med chefernas önskemål för att cheferna ska känna sig tillfredsställda. Till viss del verkar det som att det finns en friktion mellan dessa två parter. Detta är något vi analyserar vidare i nästkommande tema.

4.3 Brist på tillit mellan enhetschefer och stödfunktioner

Som tidigare nämnt har vi kunnat se att det finns en skillnad i avdelningarnas erfarenhet och upplevelse om ramar och rutiner och dess samspel med tillit. För att öka förståelsen för detta och dess effekter på tilliten som styrmedel ska vi i detta tema jämföra och göra en djupare analys hur respektive avdelning ser på varandras roller och hur mandatfördelningen tar sig uttryck samt vilka effekter detta ger på tilliten i organisationen.

För att förstå och kunna utforska detta problem är det intressant att titta på hur de två avdelningarna upplever och beskriver frågan om roller och mandat. Att det föreligger en skillnad i hur man upplever sig själv och hur man upplevs av andra är föga förvånande, men till vilken grad detta uttrycks är om än anmärkningsvärt. Det syns kanske allra mest i det faktumet att en grupp av enhetschefer genomgående kallar stödfunktionerna för “sidoorganisationer”. Cheferna beskriver att stödfunktionerna har blivit “en helt egen del av organisationen” och att “de inte är en stödfunktion längre utan att de implementerar saker i min organisation som jag ska driva med mina medarbetare”. En annan beskrev det, om än skämtsamt, som att “det känns som att vi är stödfunktion till stödfunktionen”.

Det verkar till synes finnas flera orsaker till detta men de främsta verkar vara bundna just till de upplevda roller och mandat som är etablerade på arbetsplatsen.

Gällande rollfördelning är enhetscheferna tydlig med sina åsikter om stödfunktionen. Ett flertal av enhetscheferna beskriver att de upplever att stödfunktionerna överskrider sitt mandat och arbetar med att implementera egna saker i organisationen som enhetschefer “inte har bett om”. Dessa enhetschefer säger också uttryckligen att de upplever att stödfunktionerna ibland verkar ha svårt att förstå sin roll, då framför allt i kontexten kring delaktighet i utförande. En enhetschef beskriver det så här:

... kärnverksamheten behöver styra organisationens funktioner så att de som vi kallar stödfunktioner behöver jobba med utgångsläget ”Vad behöver cheferna för att kunna utöva sitt chefskap över denna organisationen så bra som möjligt?”. Inte tänka: jag har kommit på en bra rehabplan som jag ska implementera hos samtliga chefer. (Enhetschef)

Här beskrivs hur resursfördelningen utgår ifrån stödfunktionernas vilja om vad som är viktigt snarare än chefens önskemål. Upplevelsen är helt enkelt att någon annan sätter agendan för vad som ska prioriteras på deras egen arbetsplats vilket skulle kunna indikera att man bedömer att chefen inte är i stånd att göra det själv. Flera enhetschefer diskuterar önskan om att grundfrågan skall vara “vad kan jag hjälpa dig med?” snarare än att man som stödfunktion arbetar med att driva igenom egna, resurskrävande insatser. Här sticker dock den ekonom som arbetar mot enhetscheferna ut. De beskriver att just i samtal med ekonomen så är vilket stöd chefen behöver det centrala. Det är något som uppskattas då det upplevs som att stödfunktionen i de fall det gör det som är deras huvuduppgift, att agera just stöd. Orsaken till detta spekulerar man kring om det kan vara att ekonomen arbetar enkom mot vård och omsorg i stället för centraliserat som HR.

Stödfunktionernas upplevelse verkar vara att rollfördelningen är relativt tydlig och säger till exempel att “det är inte vi som på något sätt ska bestämma vad dom (enhetscheferna, reds.anm.) ska göra”, utan uttrycker en förståelse för att de är ett stöd i första hand. Som nämnt i föregående tema uttrycker stödfunktionerna en förståelse för att de kan upplevas som tröga och som en “bromskloss” i vissa processer, trots att de gärna vill vara öppna för allt. Här beskriver stödfunktionerna att enhetschefernas avsaknad av helhetssyn spår på denna bild.

Att den helhetssyn stödfunktionerna har gör att de kan ser “ringarna på vattnet” som vissa insatser skapar. Detta anser de till och från att enhetscheferna kan ha svårt att förstå. Stödfunktionerna uttrycker också från ett tillitsperspektiv svårigheter med uppdraget att balansera kontroll och besiktning av verksamheterna. En medarbetare talar om den problematiken så här:

Vi måste bestämma oss för vilken tillit ska vi ha till verksamheterna, till cheferna, hur mycket kontroll ska det vara, hur mycket ska vi faktiskt utgå ifrån att dom gör det dom ska och förväntas göra och inte tvärtom att dom hela tiden måste bevisa och visa. (Medarbetare, Stödfunktion)

Här blir det tydligt att även stödfunktionerna reflekterar över hur de ska behandla denna fråga och dess implikationer på tillit. En annan sak som också är nämnvärt i ovanstående citat är stödfunktionernas sätt att formulera sig. Medarbetaren från stödfunktionen uttrycker här ett avståndstagande från enhetschefer och beskriver att “vi” måste “bestämma oss” för hur mycket kontroll de ska utöva mot enhetscheferna. Det verkar sålunda som att stödfunktionerna anser sig ha ett val när det kommer till i vilken omfattning de ska kontrollera eller “faktiskt” lita på att enhetscheferna utför sitt arbete. Detta menar vi är en indikation på att stödfunktionerna anser sig styra verksamheten i större utsträckning än enhetscheferna.

Sammantaget speglas alltså flera av tankarna kring rollfördelningen i de båda avdelningarnas upplevelser. Skillnaden verkar finnas i själva utövandet, inte i förståelsen för uppdraget. För att fånga upp den problematiken är det intressant att se till hur man upplever mandatfördelningen och vilka effekter det ger. I samtal om detta problem beskriver enhetscheferna det glapp som uppstått som grundat i “*vem som i organisationen har mandat till vad*”. Detta tar sig uttryck i saker som att man inte “*får se eller har behörighet till det vi behöver*” i de system man arbetar inom och ett krävande arbete med att begära ut rätt behörigheter till sina anställda.

Det gör ju någonstans att de här stödfunktionerna har mandat att göra det här. Så det sitter en person där som inte har någon som helst koll på vad jag sysslar med men som ändå har mandat att bestämma att jag inte behöver det här. ... Det här är en total brist på tillit och den äter upp oss. (Enhetschef)

Enhetscheferna upplever här en stark snedfördelning i mandatfördelning som får direkta effekter på enhetschefens arbete. Att den personen som har givits möjligheten att fatta beslut kring vissa frågor inte är den som har bästa insyn i frågan. Detta leder som uttryckt ovan till en frustration kring situationen men också över tid till att tilliten man kan visa för sina medarbetare begränsas då stödfunktionerna och andra beslutsfattare på högre nivå ställer krav på dokumentationen. En enhetschef beskriver det som att *[det inte hjälper] att jag visar tillit till mina medarbetare när jag ändå måste kontrollera och rapportera till någon annan.*

Detta övergripande administrationsarbete begränsar även tiden för ledarskap. Som en chef uttrycker det “... *det är ganska mycket annat som jag ska serva folk med innan jag kan vara chef över mina medarbetare.*”

I diskussionen om vad som upplevs vara orsaken till den situation som uppstått landade alla parter i att ökad kunskap om varandras roller och en större helhetssyn är avgörande för att åtgärda detta. En medarbetare på stödfunktionerna identifierade en avsaknad av transparens mellan avdelningarna. Hen placerade vikt vid att försöka förstå varandras förutsättningar för att på så sätt förstå problemen. Från enhetschefernas sida pratades det främst om vad de saknade från HR och även där avsaknad av förståelse för kärnverksamhetens behov och en gemensam syn på målet. De beskrev att beslut fattas trots avsaknad av förståelse och att det upplevs som en total brist på tillit. Sammanfattningsvis verkar alltså inte rollfördelning vara huvudorsaken till den problematik kring tillit som uppkommit. Den tydliga orsaken verkar i stället vara den upplevda skillnad i mandat som påverkar det dagliga arbetet.

Denna otydlighet kring frågan om mandat och dess tillitshämmande förmåga finns inte enkom mellan enhetscheferna och stödfunktionerna utan även mellan nivåer inom organisationen. Detta skall vi fördjupa vidare i nästa avsnitt.

4.4 Brist på tillit mellan olika nivåer

Under intervjuerna berättade flera av enhetscheferna att det är av stor vikt att det finns tillit på alla nivåer i organisationen. Som tidigare nämnt beskrev enhetscheferna att det finns hög tillit mellan chefskollegor och hög tillit mellan chefer och medarbetare. Enhetscheferna betonade att detta är mycket viktigt, men uttryckte att det även är av stor betydelse att organisationens ledning visar ett förtroende för dem.

Ett flertal av enhetscheferna yttrade att de upplever att det finns en tillit uppifrån men det fanns även de chefer som hade en annan åsikt. En av enhetscheferna beskrev synen på tilliten uppifrån på följande sätt:

Jag upplever kanske inte alltid i praktiken att jag blir bemött med tillit i organisationen... Om jag inte har tillit uppifrån så blir det inte möjligt för mig att bedriva ett tillitsbaserat ledarskap. (Enhetschef)

En annan av enhetscheferna uttryckte sig på ett liknande sätt:

Om jag får pålagt på mig från organisationen att misstro och kontrollera så blir det väldigt svårt att jag neråt ska ha ett tillitsbaserat ledarskap men att jag ovanifrån ska fylla i tre blanketter om att medarbetare verkligen har gjort det här... Om jag på någon annans vägnar måste kontrollera dem [medarbetarna] så blir det lite fejk. (Enhetschef)

De två ovanstående citaten beskriver tydligt att dessa enhetschefer upplever att tillit uppifrån är grundläggande för att de ska kunna agera tillitsbaserat mot sina medarbetare.

Enhetschefernas upplevelse är att ledningens påtryckning av kontroll, som på en lägre nivå utövas av stödfunktionerna, signalerar en misstro att enhetscheferna inte kan utföra sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt. Enhetscheferna känner redan ett stort förtroende för sina medarbetare men när dessa chefer blir ombedda att kontrollera sina medarbetare upplevs detta som något påtvingat och onaturligt. Detta leder i sin tur till att enhetscheferna uppfattar tilliten uppifrån som otillräcklig. Enhetschefernas uppfattning är med andra ord att tillit behöver finnas på alla nivåer och genomsyra hela organisationen.

Cheferna visade en oro för att tilliten till ledningen skulle minska om det inte skedde en förändring på sikt. I dialog med en del av cheferna framkom det att tilliten till organisationens ledning till viss del redan blivit skadad.

En av enhetscheferna visade stor frustration över att hens personal inte fått vara delaktiga vid utformningen av organisationens nya värdegrund. Utifrån enhetschefernas beskrivning verkar det som att förändringen inte anpassades utifrån deras förutsättningar. Projektet genomfördes under sommaren när verksamheten var högt belastad. Samtidigt har enhetscheferna ett stort antal medarbetare utspridda på många olika enheter.

Jag har 20 olika enheter. Jag hinner inte sitta ner med alla i mina grupper på bara en månad, det är helt orimligt. Och så lägger ni det över sommaren när vi dessutom måste vara i tjänst för vi har en 24/7 verksamhet. Det var sommar så vi hann inte med... (Enhetschef)

Cheferna berättade att hela processen gick för snabbt och att medarbetarnas svar inte hann komma in i tid.

När jag gick till kommunledningen och sa: "ja men hallå, alla mina medarbetares synpunkter är ju här" så fick jag som svar: "ja vi hann inte vänta på dom"...vid det tillfället så tappar man allt förtroende. (Enhetschef)

En del av enhetscheferna uttryckte frustration över att värdegrundsarbetet inte anpassats på ett sätt där deras medarbetare kunde ges tillfälle att vara delaktiga. De enhetschefer som delade den här upplevelsen gav intryck av att det saknades ett helhetstänk i organisationen. Det fanns också de enhetschefer som var positivt inställda till värdegrunden och ansåg att den var väl förankrad i verksamheten.

Som vi har varit inne på tidigare framkom det i vår dialog med medarbetarna inom stödfunktionerna att de tycker att det är en svår balansgång mellan tillit och kontroll.

Flera av medarbetarna från stödfunktionerna verkade osäkra på hur de skulle anpassa sitt arbetssätt. Det gick att urskilja att stödfunktionerna hade tydliga uppdrag från ledningen och politiker att följa upp olika mål och siffror i verksamheten.

Att genomföra det här uppdraget, samtidigt som de också ska visa tillit till enhetscheferna, verkar vara en svår balansgång. En del av medarbetarna från stödfunktionerna menade att det finns ett behov i organisationen för ett större helhetstänk för att kunna uppnå mer tillit.

Jag tror att man måste jobba mer tillsammans på något sätt och inte jobba var och en för sig utan man måste se helheten i det så man förstår varandras verksamheter. Jag kan uppleva ibland att det blir vi-mot-dem på många olika nivåer. (Medarbetare, Stödfunktion)

Stödfunktionerna var eniga om att vi-mot-dem tänket är något som behöver försvinna för att på sikt kunna öka tilliten i organisationen. De förklarar att det tyvärr ofta blir att olika avdelningar arbetar var för sig och att fokus ofta blir att se till sin egen avdelnings intresse. Vi tolkar det som att också eniga om att organisationens huvuduppdrag måste vara tydligt

formulerat. Med ett tydligt mål kan de i stället skapa en organisation med helhetstänk där medarbetarna känner tillit till varandra.

4.5 Kunskapsöverföring behöver genomsyra verksamheten

Under intervjuerna med enhetscheferna framkom det att det vidtagits en del insatser för att använda sig av både medarbetare och brukarens kunskap om verksamheten. Enhetscheferna berättade att det nyligen implementerats ett system som skulle bidra till mer tillit och ökad samsyn och delaktighet i organisationen. En av enhetscheferna beskrev systemet så här:

Där kan alla medarbetare och även brukare lämna idéer och förslag på hur vi kan förbättra vår verksamhet. Och där skulle jag vilja säga att det är högt i tak och man uppmuntrar att man ska tänka till och dela med sig av vad vi kan göra bättre. (Enhetschef)

Det var uppenbart att enhetscheferna tyckte att det här var ett bra initiativ från ledningens sida och de beskrev det som ett steg i rätt riktning för att uppnå högre tillit i organisationen. Samtidigt betonades att systemet var under utveckling och att det kunde bli bättre på sikt. Det var även tydligt att enhetscheferna förväntade sig att få bli mer delaktiga vid övergången till tillitsbaserad styrning. Så här uttryckte en av enhetscheferna det:

Där tycker jag väl fortfarande mycket kommer uppifrån, så där känner jag helt klart man skulle kunna utveckla det mer. (Enhetschef)

Bristen på delaktighet som ett hinder för att uppnå tillit var något som genomsyrade intervjuerna. När vi bad enhetschefer beskriva vad de tror behövs för att uppnå mer tillit i organisationen var det ett flertal som lyfte vikten av kunskapsöverföring på alla nivåer.

Enhetscheferna berättade att stödfunktionernas brist på kännedom om kärnverksamheten kunde skapa problem vid förändringar. Ett exempel som lyftes under båda intervjutillfällena med enhetschefer var att det uppstått sådana problem vid utformningen av det nya digitala systemet i organisationen. Enhetscheferna förklarade att det i dagsläget ofta är tjänstemän och systemvetare, som arbetar med utformningen och implementeringen av nya system. Enligt enhetscheferna involveras inte de medarbetare som ska arbeta med systemen ute i verksamheten vid sådana processer alls. En av enhetscheferna beskrev att det här ledde till komplikationer när systemen väl ska introduceras och användas av medarbetarna.

Jag har varit med om det så många gånger, att man introducerat många nya system och det är samma visa varenda gång liksom att man ofta har tappat saker på vägen... sen så kör man igång och så upptäcker man brister under resans gång. (Enhetschef)

Det blev vid flera tillfällen tydligt att organisationen, enligt cheferna, behöver bli bättre på att involvera och lyssna till de medarbetare som arbetar närmast brukaren. Enhetscheferna var beskrev att detta är viktigt eftersom medarbetarna har god kännedom om kärnverksamheten och att deras kunskap är betydelsefull.

När man ska implementera nya digitala verktyg borde man låta personerna som jobbar ute på golvet få vara delaktiga. De har ofta goda kunskaper, de vet precis vad som behövs liksom. Det funkar inte att bara tjänstemännen ska sitta och säga att vi behöver det och det va. Utan låt medarbetarna vara med ända upp i styrgruppen skulle jag vilja säga för dom kan detta, oftast, på sina fem fingrar. (Enhetschef)

Det framkom även i dialog med enhetscheferna att när de digitala systemen inte fungerar leder det till negativa konsekvenser för medarbetarna i det dagliga arbetet. Utifrån det som enhetscheferna beskrev verkar det inte som att kunskapsöverföring nerifrån och upp är något som finns i tillräckligt stor utsträckning i organisationen idag. Enhetscheferna verkade ha däremot stora förhoppningar om att deras medarbetare, och även dem själva, skulle få mer att säga till om vid övergången till en mer tillitsbaserad styrning.

I vår intervju med stödfunktionerna visade det sig att de delade enhetschefernas upplevelse av att de behövde en större förståelse för verksamhetens behov. En av intervjupersonerna i stödfunktionen uttryckte det så här:

Ibland saknar man transparens emellan oss. Vi kanske ibland behöver förstå deras förutsättningar lite bättre och dom kanske behöver ha ett lite bredare synsätt på saker och ting. (Medarbetare, Stödfunktion)

Det verkar således inte som att deras agerande beror på låg tillit, snarare en brist på kunskap om kärnverksamhetens behov.

4.6 Sammanfattning

I det här kapitlet har vi presenterat studiens resultat i fem olika teman där enhetschefer och stödfunktionerna perspektiv har jämförts och analyserats. I det här avsnittet följer en sammanfattning av de mest väsentliga delar som lyfts i resultatkapitlet.

Inledningsvis visar resultatet att det finns en enhetlig syn mellan enhetschefer och stödfunktioner på vad tillit innebär. Båda parterna verkar vara överens om att tillit handlar om att anställda i organisationen upplever ett ömsesidigt förtroende där man litar på att kollegor är kompetenta och utför sina arbetsuppgifter på ett professionellt sätt. Resultatet visar att det finns hög tillit mellan kollegor på samma avdelning. Det finns däremot en lägre tillit mellan enhetschefer och stödfunktioner samt en låg tillit mellan olika nivåer i organisationen.

Resultatet har visat att det finns förutsättningar som kan skapa hinder vid övergången till en mer tillitsbaserad styrning. Vi har kunnat se att det finns oenigheter kring synen på ramar och rutiner. En del av enhetscheferna upplever att tydliga ramar skapar en trygghet, medan en del enhetschefer i stället ser dessa som ett hinder för att uppnå tillit. Detta eftersom det upplevs begränsa enhetschefernas handlingsutrymme och att de känner sig kontrollerade av stödfunktionerna. Flera av enhetscheferna erkänner att de i stället tar sig handlingsutrymme genom att inte följa alla rutiner och regler som finns. Stödfunktionerna gör tydligt att regler och rutiner är viktigt att följa men har en förståelse för att enhetscheferna ibland kan uppfatta deras agerande som fyrkantigt. Enligt stödfunktionerna har de en större förståelse för helheten när det kommer till lagar. Att enhetscheferna saknar den här helhetsbilden är enligt stödfunktionerna en bidragande faktor till att de upplever stödfunktionerna som bromsande när de kommer med riktlinjer för hur enhetscheferna ska utföra sitt arbete.

Ytterligare en förutsättning som framkommit är att otydligheten av roller och mandatfördelning genomsyrar hela resultatkapitlet. Det är tydligt att enhetschefer och stödfunktioner har väldigt olika uppfattningar kring hur mandatfördelningen bör se ut i organisationen. Enhetscheferna är av uppfattningen att stödfunktionerna, som de benämner som sidofunktioner, har för stort mandat i organisationen idag. Stödfunktionernas sätt att tala om sig själva visar att de själva är av uppfattningen att de har ett val att välja om de vill lita på enhetscheferna eller kontrollera dem. Detta bekräftar enhetschefernas bild av att stödfunktionerna har ett stort mandat i organisationen idag.

Vi har också kunnat se att det finns låg tillit till Kommunens ledning vilket också är en förutsättning som behöver åtgärdas om organisationen vill styra med mer tillit.

Enhetscheferna beskriver att det är svårt att leda med tillit när de har krav på sig "ovanifrån" att utöva kontroll. Det har vidtagits en del åtgärder för att involvera medarbetare och ta till vara på deras kunskap om verksamheten. Samtidigt framkommer det att detta är något som skulle kunna förbättras. Resultatet har gett exempel på situationer när medarbetarna inte involveras vid utformning av digitala system vilket lett till problem. Det är tydligt att enhetscheferna ser ett behov för att till större grad involvera medarbetare som arbetar nära verksamheten vid övergången till en mer tillitsbaserad styrning. Även stödfunktionerna uttrycker ett behov av en större förståelse för verksamhetens behov. Stödfunktionerna upplever dock en svår balansgång i att utföra sitt uppdrag om att följa upp olika mål och rapportera till myndigheter samtidigt som de ska ha tillit till verksamheten.

Sammanfattningsvis har Kommunen både positiva och negativa förutsättningar när det kommer till att övergå till en styrning med mer tillit. För att uppnå studiens syfte och besvara frågeställningen kommer detta att diskuteras i uppsatsens nästa, avslutande, kapitel.

5. Diskussion

I detta kapitel diskuterar vi de fynd som presenterats i föregående kapitel. Diskussionen tar sin utgångspunkt i Tillitsdelegationens sju vägledande principer. För att besvara vår frågeställning och uppfylla vårt syfte diskuterar vi vilka av de sju principerna vi kan se spår av i Kommunen idag, och vilka delar som organisationen kan behöva arbeta mer med vid övergången till tillitsbaserad styrning.

5.1 Tillit och handlingsutrymme

Enligt Tillitsdelegationens första vägledande princip, tillit, ska styrningen och ledningen i offentliga verksamheter sträva efter att ha som utgångspunkt att lita på och ha positiva förväntningar på anställdas arbetsförmågor (Bringselius, 2018). Ytterligare en princip är handlingsutrymme som enligt Bringselius (2018) innebär att medarbetare ska uppmuntras till medbestämmande och att mandat ska delegeras. Frågan är hur detta ter sig i Kommunen idag.

Utifrån vårt resultat framgår det att enhetschefer och medarbetare från stödfunktioner har en likvärdig syn på vad tillit innebär. Att ha goda relationer som bygger på ömsesidigt förtroende och en trygg kultur där misstag accepteras var exempel som lyftes av våra intervjupersoner. Dessa definitioner är i linje med tidigare studier på området där tillit beskrivs som en mellanmänsklig relation mellan två parter som grundar sig i att man litar på varandra och vågar visa sig sårbar (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Österberg 2018).

Vidare berättade enhetscheferna att de känner hög tillit till såväl varandra som till sina medarbetare. Stödfunktionerna beskrev sin situation på liknande sätt och uttryckte att de idag upplever att det finns hög tillit mellan de som arbetar på samma avdelning. Att enhetscheferna och stödfunktionerna både har en enhetlig syn på vad tillit är men också en överensstämmande bild av hur man ska gå till väga för att uppnå tillit ser vi som goda förutsättningar för att Kommunen i framtiden ska kunna styra tillitsbaserat. En samstämd begreppsdefinition och en gemensam vision tror vi följaktligen är grundläggande delar för att kunna påbörja en övergång från tidigare styrmodell. Utifrån vårt resultat kan vi därmed konstatera att tillit, till viss del, redan idag präglar flera delar av organisationen. Däremot är det viktigt att påpeka att vi i denna studie inte inkluderat ett medarbetarperspektiv eftersom vi inte har gett enhetschefernas underställda möjlighet att uttrycka sin syn på frågan om tillit till sina chefer.

Efter att ha intervjuat anställda i Kommunen kan vi däremot se exempel på att det idag finns flertalet medarbetare som upplever att tilliten är bristfällig. Framför allt riktas denna kritik från några av enhetscheferna som lyfter att bristen på tillit både finns mellan olika avdelningar men också mellan olika nivåer. Detta gör att vi kan konstatera att en enhetlig syn på vad tillit innebär och hur det ska uppnås inte nödvändigtvis behöver betyda att det finns hög tillit inom samtliga delar av organisationen.

Vidare visar vårt resultat att det finns en tydlig oförståelse mellan enhetscheferna och stödfunktionerna gällande tillitsfrågan. Detta verkar grunda sig i en brist på förståelse om varandras roller och förutsättningar i det praktiska arbetsutövandet. De olika grupperna strävar i grund och botten efter att uppnå samma övergripande mål men det verkar finnas en oenighet och nästintill en konflikt på lokal nivå kring vem som har mandat att ta olika beslut och driva processer. Bringselius (2018) menar att tillit är starkt kopplat till det handlingsutrymme som anställda upplever att de har i sitt arbete. Vårt resultat visar att flera enhetschefer upplever ett begränsat handlingsutrymme i vissa situationer. Vi har förvisso sett att det finns enhetschefer som inte upplever denna problematik. Dock var det flera enhetschefer som beskrev sin frustration över att stödfunktionernas arbete upplevs som ett hinder för att de ska kunna utöva sitt chefskap. Utifrån dessa enhetschefers perspektiv uppfattas stödfunktionen snarare som en kontrollfunktion som överskrider sitt mandat eftersom de tar beslut och driver processer som inte är i linje med vad enhetscheferna anser vara det absolut viktigaste för att öka servicenivån till brukaren. Detta får i sin tur enhetscheferna att känna en brist på medbestämmande i verksamheten.

Under vårt samtal med stödfunktionerna, om huruvida förtroende och positiva förväntningar ska ersätta kontrollutövning, beskrev en av medarbetarna att de ”måste bestämma sig för vilken tillit de ska ha till cheferna”. Denna formulering menar vi visar tydligt på att stödfunktionerna anser sig ha rätten att välja i vilken grad de kontrollerar att enhetscheferna faktiskt gör sitt arbete. Vidare menar vi att detta är ett bevis på att NPM-tänket präglar stödfunktionernas relation till enhetscheferna (Hood, 1991). Som Hood (1991) beskriver ligger ett stort fokus inom NPM på att kontrollera resultatet av arbetsprestationer. Detta verkar vara något som stödfunktionerna arbetar med genom att kontinuerligt be enhetscheferna dokumentera sina medarbetares prestationer. Följden av detta blir således att enhetscheferna upplever att stödfunktionerna har en misstro att de inte utför sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt.

Eftersom enhetscheferna redan har hög tillit till sina medarbetare upplevs påtryckningen av kontroll från stödfunktionerna som påtvingande och som något de *måste* utföra snarare än att det faktiskt finns ett behov. Den tydliga mål- och resultatstyrning i Kommunen leder därmed till att enhetscheferna upplever att de inspekteras utifrån *vilka* mål de uppnår, snarare än *hur* de har uppnått. Konsekvensen av detta, menar enhetschefer, blir att fokus läggs på att antalet uppdrag som behandlas och slutförs i stället för att rikta in sig på de uppdrag som leder till att öka kvaliteten av deras service. Det här medför även att formuleringen av målen upplevs ha ett alltför kvantifierbart fokus, vilket gör att värderingen av prestationernas kvalitet åsidosätts. Detta är i likhet med den kritik som ofta riktas mot NPM (Almqvist, 2006; James, 2003).

Det faktum att Kommunen arbetar inom offentlig sektor medför att de i stor utsträckning är tvungna att förhålla sig till politiska direktiv. Vidare innebär detta att Kommunen har höga krav på sig att genomföra rättssäkra processer eftersom de kontinuerligt utvärderas av statliga myndigheter. Enligt Morén, Perlinski och Bloms (2016) domänteori kategoriseras både enhetscheferna och stödfunktionerna in i det som kallas för *förvaltningens domän*. I praktiken innebär detta att samtliga av våra intervjupersoner gemensamt ska ansvara för att verkställa och upprätthålla de regler och rutiner som tagits fram av politiker. Morén, Perlinski och Blom (2016) menar även att dessa två parter ska arbeta för att upprätthålla struktur och se till att de politiska målen uppfylls.

Som nämnts ovan har vi kunnat uppmärksammat att det verkar finnas en oenighet mellan stödfunktionerna och enhetscheferna i frågan om mandat och handlingsutrymme. I grund och botten verkar detta handla om att stödfunktionerna, i en allt större grad än enhetscheferna, arbetar med att dokumentera och rapportera till högre instanser och myndigheter.

Enhetscheferna, i sin tur, ger intrycket av att de befinner sig mycket närmare kärnverksamheten än vad stödfunktionerna gör trots att de till stor del leder sina medarbetare på distans. Enhetschefernas närhet till kärnverksamheten verkar således påverka deras känsla och förståelse till de som arbetar steget närmare brukaren, det vill säga personalen på ”golvet”. Utifrån detta kan vi påvisa att enhetscheferna själva inte verkar identifiera sig som en självklar del av förvaltningens domän. De verkar i stället snarare befinna sig närmare det som Morén, Perlinski och Bloms (2016) kallar för professionens domän.

Utifrån våra observationer kan vi därmed argumentera för att Morén, Perlinski och Bloms (2016) modell inte är representativ för de fynd vi har gjort i denna studie. Detta väckte således idén om att skapa en utvecklad version av Morén, Perlinski och Bloms (2016) modell. Vår modell presenteras i kapitel sex, Slutsats.

Den brist på tillit som enhetschefer uttrycker finns mellan olika nivåer i Kommunen verkar således handla om att stödfunktionerna, på uppdrag av högre instanser, arbetar med att kartlägga enhetschefernas arbete. Avsaknaden av tillit är därmed något som tar plats på en nivå som är bortom stödfunktionernas och enhetschefernas kontroll. Sättet som detta ter sig i Kommunen idag bidrar till att enhetscheferna upplever ett deras handlingsutrymme är begränsat. Däremot är de krav som ställs på kontrollering och granskning till stor del nödvändig för att Kommunen ska kunna upprätthålla lagar och regler. Detta menar vi skapar en komplexitet som kan innebära svårigheter att i praktiken utöva tillitsbaserad styrning. Det framgår av studiens resultat att det däremot finns interna åtgärder som kan genomföras för att organisationen ska kunna arbeta mer tillitsbaserat. Ett exempel är att ha välfungerande system anpassade efter verksamhetens behov såväl som att ge medarbetare rätt behörigheter till dessa. Det här är en del som organisationen själva kan arbeta aktivt med och där vi ser att det vid övergången till en tillitsbaserad styrning behövs tillit från högre nivåer. På så vis kan enhetschefer också ges utrymme åt att, som de själva lyfte, få vara chefer och även få tid över till den administration i form av kontroller som exempelvis myndigheter faktiskt efterfrågar. Det behöver finnas en tillit till att cheferna faktiskt förstår vikten av de kontroller som myndigheterna kräver.

Kontrollen uppifrån behöver minska och i stället behöver man börja lita på varandra. Enligt Bringselius (2018) handlar inte tillitsbaserad styrning om en total avsaknad av kontroll. Detta är något som fortfarande beskrivs vara nödvändigt för att styra och leda offentlig verksamhet. Däremot menar Bringselius (2018) att den kontroll som utövas behöver vara mer selektiv och utgå ifrån anställdas goda vilja och höga kompetens att utföra sitt arbete självständigt.

5.2 Medborgarfokus och helhetssyn

Ytterligare två av Tillitsdelegationens vägledande principer är medborgarfokus och helhetssyn (Bringselius, 2018). Medborgarfokus innebär att verksamhetens huvudsakliga fokus ska ta sin utgångspunkt i medborgaren. Att det finns en helhetssyn och samverkan innebär att alla i organisationen aktivt tar ett gemensamt ansvar för helheten och en samverkan över gränser (Bringselius, 2018). Den här delen av diskussionen kommer att fokusera på Kommunens förutsättningar att leda med mer tillit utifrån dessa två principer.

Det övergripande målet för vård- och omsorgsverksamheten är att förse medborgarna med den vård och stöd som efterfrågas. I centrum för verksamheten finns alltså den enskilda brukaren. Bringselius (2018) menar att för att kunna placera brukaren i centrum behövs tidskrävande rapportering och administration nedprioriteras, man bör i stället fokusera resurserna direkt till brukaren och den aktuella insatsen. Detta fokus är det som i Bringselius (2017) ramverk för tillitsbaserad styrning kallas för medborgarfokus. I vår studie har vi sett hur åsikterna kring detta skiftar mellan både situationer och avdelningar. Grundläggande förefaller dock vara att de verksamhetsnära enhetschefer som vi intervjuat är väldigt måna om att just uppnå detta höga krav på medborgarfokus. De visar uppskattning för de insatser som Kommunen gjort inom detta arbete genom ett system där medborgarnas åsikter ska komma till tals och uttrycker vikten av att arbetet utgår från att brukaren sätts i fokus.

Det problem som identifieras i detta sammanhang verkar dock vara att man känner att det görs för lite och främst att man inte tar in vårdgivarnas röster mer i arbetet. I linje med det identitetsproblem vi diskuterat i 5.1 upplever enhetscheferna en informell närhet till professionens domän. Argumentet utgår från att den kunskap enhetscheferna besitter är avgörande för att kunna uppnå ett ökat medborgarfokus. Det är således att betrakta som en tillitskränkning när beslut om resursfördelning i regel fattas i en annan avdelning eller på högre ort utan inblandning från cheferna eller deras medarbetare. En jämförelse med den definition av tillit vi presenterar i teorikapitlet ger att den sårbarhet som förekommer naturligt i ett tillitsfullt förhållande här saknas från enhetschefernas motparter. Relationen upplevs därför inte som en relation baserad på tillit utan på regler och kontroll. Som nämnt ovan bedrivs det även en egen agenda av resurskrävande aktiviteter från stödfunktioner som inte upplevs som värdeskapande för den grundläggande verksamheten.

Detta begränsar ytterligare möjligheten för enhetscheferna att lyfta de frågor som är mest aktuella för verksamheten i stort. Medborgarfokuset begränsas därmed av det faktum att den kompetens cheferna, som en företrädare för vårdgivaren, besitter inte utnyttjas på bästa sätt.

Vi har i vår studie valt att undersöka skillnader i synen på tillit mellan enhetschefer och medarbetare inom stödfunktionerna. Denna jämförelse ger oss en inblick i vilka praktiska konsekvenser skillnaden i syn på tillit ger. Det går genom tolkning av båda intervjugruppernas svar att utläsa hur det tar sig uttryck i praktiken samt vilka praktiska implikationer olika organisatoriska faktorer har. Bringselius (2018) lyfter vikten av att undvika ett "vi-mot-dem"-tänk då det minskar möjligheten för tillitsbaserade relationer och samverkan mellan avdelningar. Detta förefaller dock vara något som redan förekommer inom flera nivåer i organisationen. Enhetscheferna beskriver genomgående den utsatthet man känner från stödfunktionernas krav och agendor till den grad att man benämner dem som "sidoorganisationer". Det blir uppenbart att det inte är en bra förutsättning för att visa den ömsesidiga respekt och sårbarhet som behövs för att en tillitsbaserad relation skall uppstå. En gemensam förståelse för att brukaren bör vara i fokus verkar saknas hos stödfunktionerna. I vår dialog med stödfunktionerna så nämndes exempelvis inte ordet *brukare* en enda gång. I stället är fokus, i enlighet med vad Morén, Perlinski och Blom (2016) beskriver, att följa upp och mäta politiskt uppsatta mål.

Bringselius (2017) säger att det behöver finnas en förståelse och ett gemensamt ansvar för helheten, däri ryms både förståelse men också en gemensam syn på verksamhetens egentliga syfte. Enligt enhetscheferna bör verksamhetens huvudsakliga mål vara att bedriva en verksamhet där brukaren är i fokus. Det här är i enlighet med det gemensamma mål som bör genomsyra en tillitsbaserad organisation (Bringselius, 2018). Resultatet visar att stödfunktionernas arbete ses som ett hinder enligt enhetscheferna för att kunna åstadkomma detta till följd av en hög grad av kontroll. Samtidigt visar resultatet också att enhetscheferna inte har en förståelse för stödfunktionernas arbete, vilket i sig också är ett tecken på en avsaknad av helhetstänk. Utifrån stödfunktionernas beskrivning av deras roll verkar det som att de har stort mandat i organisationen. Det framkom också att stödfunktionerna verkar oroliga för att saker ska bli fel vid en eventuell övergång till mer tillit och mindre kontroll.

Det här är i enlighet med Morén, Perlinski och Blom (2016) som säger att det kan uppstå en maktkamp mellan domänerna vid förändringar där professionens domän kämpar för att vara självstyrande och förvaltningens domän vill vara kostnadseffektiva och kontrollerande.

Som en kontrast mot detta visar vårt resultat också ett gott exempel på att det i vissa delar finns förutsättningar för helhetssyn mellan enhetschefer och stödfunktioner. Enhetscheferna beskriver den relation till den ekonom som arbetar specifikt mot vård och omsorg i goda ordalag och att hen i sin yrkesutövning fokuserar på att stödja cheferna, i första hand med sådant som de inte har kompetens inom. I den relationen är det organisatoriska värt att notera, för till skillnad från HR så arbetar ekonomen enbart mot vård och omsorg. Det är därför inte svårt att tänka sig att hen besitter en bättre förståelse för kärnverksamheten och dess mest väsentliga delar vilket möjliggör för det gemensamma ansvarstagande som helhetssynen skall utgå ifrån. Samma idéer syns i den kritik enhetscheferna riktar mot den decentralisering av stödfunktioner som skedde för fem år sedan. Att förståelse för verksamheten tillgängliggörs av en organisatorisk närhet känns givet, men dess koppling till tillitsbaserade relationer synliggörs här på ett tydligt sätt.

5.3 Stöd, kunskap och öppenhet

Enligt Tillitsdelegationens vägledande principer så är stöd, kunskap och öppenhet viktiga verktyg för att öka tilliten i organisationen (Bringselius, 2018). Den här delen av diskussionen kommer att fokusera på Kommunens förutsättningar att leda med mer tillit utifrån dessa tre principer.

Vårt resultat visade att det verksamhetsnära stödet upplevs som bristfälligt i dagsläget. Vad som blev tydligt är att enhetscheferna under en längre tid upplevt att stödfunktionerna inte utgår ifrån kärnverksamheten vilket, enligt cheferna, syns tydligt i stödfunktionernas ökade behov av administrativt underlag. Att det just är ett ökat behov av kontroll är något stödfunktionerna är medvetna om. Stödfunktionerna har förståelse för att deras huvudsakliga uppgift är att stötta enhetscheferna i deras arbete men har samtidigt direktiv uppifrån som de måste förhålla sig till. I linje med Bringselius (2019) visar detta att uppföljning av verksamheter behövs för att upprätthålla någon slags formell struktur. Dock påverkar uppföljningen och kontrollerna i sin tur det stöd som stödfunktionerna har möjlighet att bistå enhetscheferna med idag. Vi tolkar det som att det inte var helt lätt för stödfunktionerna att finna en balansgång mellan att bistå med stöd och samtidigt lyssna till övre instansers krav.

Till skillnad från mål- och resultatstyrning, ska tillitsbaserad styrning i stället lägga större vikt vid att alla i organisationen, oavsett organisationsnivå, har ett ansvar för att aktivt medverka med sin kunskap för att bidra till verksamheten (Bringselius, 2018). Hur detta ska genomföras i praktiken, utan att utöva någon form av kontroll, är inte helt tydligt i de riktlinjer som finns enligt oss (Bringselius, 2018). Det här skapar i sin tur ett tolkningsutrymme som kan leda till konflikter, vilket vi också kunnat se i och med det faktum att enhetschefer och stödfunktioner har olika upplevelser av hur organisationen bör styras för att kunna uppnå de mål som är satta av politikerna.

Vid frågan om cheferna kände att deras kunskap utnyttjas i högre instanser så fick vi svaren att cheferna efterfrågade en större delaktighet i beslut som tas kring deras verksamheter. De vill vara med i processen och ha insyn i de beslut som tas. Detta uttryck kan ses som en efterfrågan efter en mer icke-auktoritär relation mellan funktionerna där förväntningar och behov går före protokoll och uppföljning (Bringselius, 2019). Vi tolkar det som att enhetscheferna ville att deras kunskap om kärnverksamheten tas tillvara på eftersom det är de som jobbar närmast brukaren och därför har ett större perspektiv kring vilka aspekter som borde lyftas uppåt i organisationen.

Både stödfunktionerna och enhetscheferna var överens om att det är viktigt vid informationsutbyte att förstå varandras verksamheter. Det blev tydligt att det var viktigt att skapa en atmosfär som genomsyras av ett öppet klimat där allas tankar är välkomna. Under intervjuerna betonades speciellt att den så kallade "felkulturen" är något som måste arbetas bort genom att våga be om hjälp, att våga göra fel och visa sina svagheter utan att på något sätt känna sig mindre värd eller att man skulle riskera att bli utstött. Även Bringselius (2019) betonar detta i hennes resonemang gällande öppenhet där essensen är att genom samarbete skapa en känsla av psykologisk trygghet. Vi upplever dock att Kommunen, vid en övergång mot tillitsbaserad styrning, borde lyssna mer till varandra då vår upplevelse är att friktioner i relationen mellan rollerna i dagsläget är relativt ansträngd när det gäller kritik. Det handlar alltså om att skapa en förståelse för varandras beslut och våga ifrågasätta och lyssna på varandra. Om detta görs skulle övergången, i vår mening, underlättas. Vi ser också att det finns ett behov av att till större grad involvera medarbetare och ta vara på deras kunskap om verksamheten.

6. Slutsats

Syftet med den här studien har varit att öka förståelsen för hur anställda i offentlig verksamhet upplever tillit inför införandet av tillitsbaserad styrning. Vi har också haft som syfte att jämföra vad tillit innebär för enhetschefer och stödfunktioner. Det här för att på en mer övergripande nivå identifiera vilka förutsättningar som finns för att en offentlig verksamhet ska kunna styras med mer tillit.

Inledningsvis i den här uppsatsen formulerades frågeställningen: *Hur upplever enhetschefer respektive stödfunktioner i Kommunen tillit i sin organisation idag?* För att lättare kunna besvara den här frågan har vi valt att analysera Kommunen utifrån Tillitsdelegationen sju olika principer: *tillit, medborgarfokus, helhetssyn, handlingsutrymme, stöd, kunskap och öppenhet* (Bringselius, 2018). Utifrån studiens resultat och diskussion har vi skapat en modell som illustrerar Kommunens förutsättningar utifrån de sju olika principerna (se figur 3 nedan).

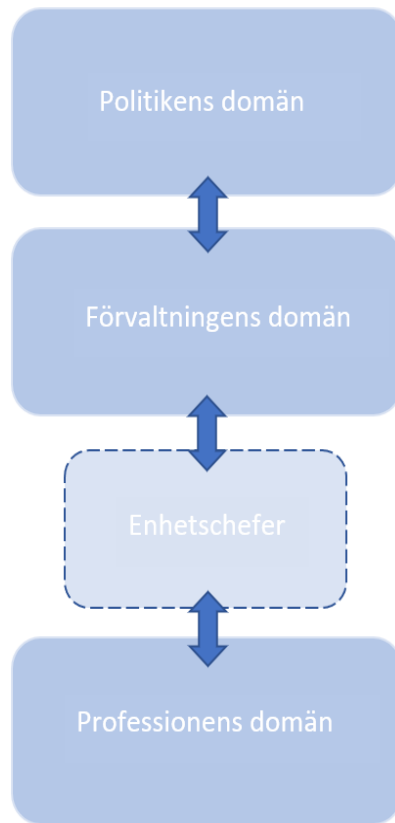


Figur 3. Kommunens förutsättningar utifrån de sju vägledande principerna av Bringselius (2018)

Vi har kunnat se att det finns både positiva och negativa förutsättningar för att Kommunens ska kunna ledas med mer tillit. Både enhetschefer och stödfunktioner har en enhetlig syn på vad tillit innebär och det finns hög tillit till kollegor på samma avdelning och nivå.

Det finns däremot låg tillit mellan olika funktioner. Det upplevda handlingsutrymmet hos stödfunktionerna är stort, men enhetscheferna upplever sitt handlingsutrymme som begränsat. Detta gör också att handlingsutrymmet till viss del upplevs som begränsat mellan funktionerna. Helhetssynen finns inte i någon större utsträckning utifrån vad vi kunnat se. Det återgavs ett exempel kring hur en av stödfunktionernas medarbetare upplevdes ha en förståelse för kärnverksamheten. Samtidigt anser vi inte att detta är tillräckligt för att principen ska anses vara uppfylld vilket kan komma att bli en stor utmaning vid övergången till tillitsbaserad styrning. Enhetscheferna har ett stort medborgarfokus, men stödfunktionernas förståelse för verksamheten är begränsad. Stöd och kunskap finns inom organisationen, men hur det ska tas till vara på är inte helt tydligt. Därav att denna princip enbart uppfylls delvis. Avslutningsvis finns det en stor öppenhet mellan enhetschefer och mellan stödfunktioner, men mellan funktionerna brister det utifrån denna princip.

Utifrån studiens resultat kan vi dra slutsatsen att det finns flera utmaningar som kan uppstå när en organisation ska gå från en målinriktad styrning till att styra med mer tillit. Vi har också kunnat se att dessa utmaningar uppstår, trots att enhetscheferna och stödfunktionerna utifrån Morén, Perlinski och Blom (2016) borde tillhöra samma domän. Det här eftersom enhetscheferna, till skillnad från stödfunktionerna, befinner sig närmare den operativa verksamheten. Studien har därav visat att domänteorin inte fångar komplexiteten i hur olika funktioner i förvaltningens domän upplever mål, styrning och drivkrafter. Vår studie bidrar med ytterligare en nyans till domänteorin genom att belysa hur enhetschefernas syn skiljer sig från stödfunktionernas. Det återfinns en dualitet i deras upplevelse av rollen som effekt av deras närhet till den operativa verksamheten och därigenom professionens domän. Denna komplexitet återspeglas i vår utvecklade version av Morén, Perlinski och Bloms (2016) domänteori i figuren nedan.



Figur 4. Vår utvecklade version av domänteorin utifrån Morén, Perlinski och Bloms (2016).

Vi tycker att vi uppnått vårt syfte då vi kunnat identifiera de förutsättningar som finns i en medelstor kommun inför införandet av tillitsbaserad styrning. Vår förhoppning är att organisationen kommer få hjälp av denna kartläggning vid övergången till en mer tillitsbaserad styrning. Vi anser att vår studie bidrar till forskningsområdet då resultatet kan inspirera och hjälpa andra likvärdiga organisationer som står inför övergången till tillitsbaserad styrning.

7. Begränsningar och förslag på framtida forskning

Idén om en mer tillitsbaserad styrning har börjat sprida sig i myndighetsverige och med de en debatt om dagens problem och framtidens lösningar. De första utvärderingarna har kommit och visar på att tillit som styrmedel är en komplex struktur som kräver omvårdnad och uppvaktning. Då fältet ännu är relativt nytt finns det mycket kvar att undersöka. Vår studie bidrar med insikter om hur man kan utnyttja kunskap om förutsättningar för att förutse vilka de största hindren för en tillitsbaserad verksamhet kan vara. Men på grund av sin begränsning i vilka som intervjuats ger den givetvis inte en komplett bild. I det ryms ett förslag på framtida forskning. Hade mer resurser varit tillgängliga hade det varit intressant att titta på hur vårdgivarna upplever situationen idag för att på så sätt få in ännu ett perspektiv. Det hade även varit intressant att genomföra observationer på arbetsplatsen om läget hade tillåtit för att på så sätt fånga in hur det intervjupersonerna beskriver ser ut i praktiken.

Vidare forskning på ämnet som hade varit intressant för fältet i stort hade varit longitudinella studier där man undersöker förändringsresan vid införandet av tillitsbaserad styrning hela vägen till full implementering. Då hade man kunnat kartlägga hur de förutsättningar vi kartlagt i vår studie utvecklas under processen och vilka som får störst effekt över tid. Kommuner är även en tacksam grupp av organisationer att studera på grund av deras likheter i uppdrag och organisationsstruktur. Det hade därför varit intressant att jämföra flera kommuner och se hur förutsättningar och åsikter skiljer sig över kommungränser.

8. Referenslista

- Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, vol. 12, s. 215-234.
https://www.researchgate.net/publication/215915159_Market_Hierarchy_and_Trust_The_Knowledge_Economy_and_the_Future_of_Capitalism [Hämtad: 2021-05-13]
- Alexius, S. Vähämäki, J. (2020) *In Proper Organization we Trust – Trust in Interorganizational Aid relations*, Rapport 2020:05, Expertgruppen för biståndsanalys (EBA) Sverige. <https://eba.se/wp-content/uploads/2020/10/In-Propor-Organization-we-Trust.pdf> [Hämtad 2021-05-27]
- Almqvist, R. (2006). New public management - om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll. Malmö: Liber.
- Aronsson, G. (2012). Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel. 1 uppl. Stockholm: Natur & Kultur.
- Brandl, F. & Brandt, F. (2020). Arrovian Aggregation of Convex Preferences. *Econometrica - Journal of the Econometric Society*, vol. 88, s. 799-844 <https://onlinelibrary-wiley-com.ludwig.lub.lu.se/doi/10.3982/ECTA15749> [hämtad 2021-05-05]
- Bringselius, L. (2017) Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk. Samtal om tillit i styrning, 2 uppl. Stockholm: Tillitsdelegationen
- Bringselius, L. (2018). *Styra och leda med tillit – Forskning och praktik* (SOU 2018:38). Stockholm: Tillitsdelegationen.
- Bringselius, L. (2019). *Uppföljning ur ett tillitsperspektiv*. (SOU 2019:43). Stockholm: Tillitsdelegationen.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). Business research methods. 3. ed. Oxford: Oxford University Press
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder. 3 uppl. Malmö: Liber

- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. & Røvik, K. A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Daft, R.L., Murphy, J. & Willmott, H. (2020). *Organization theory & design: an international perspective*. Fourth edition Andover: Cengage Learning
- Dahlin Ivanoff, S. & Holmgren, K. (2017). *Fokusgrupper*. Uppl. 1. Lund: Studentlitteratur
- Farell, C. & Morris, J. (2003), The “neo-bureaucratic” state: Professional managers in schools, general practice and social work. *Organization*, vol. 10, nr. 1, s. 129–156.
- Forssell, A. & Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssamhället*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hall, P. (2012), *Managementbyråkrati: Organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.
- Holmberg, S. & Arkhede, S. (2016). *Svenska folket sätter betyg på offentlig verksamhet 2015*. (SOM-rapport nr 2016:16). Göteborg: SOM-institutet.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*. vol. 6, nr. 3, s. 3–19.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). *A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in uk central government*. Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, D.I. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2:1. Lund: Studentlitteratur
- James, C. (2003). Economic Rationalism and Public Sector Ethics: Conflicts and Catalysts, *Australian Journal of Public Administration*, vol. 62, nr. 1, s. 95–109.

Karlsson, T. (2017). *New Public Management: ett nyliberalt 90-talsfenomen?*. Upplaga 1
Lund: Studentlitteratur.

Kastberg, G. (2016). Trust and Control in Network Relations: A Study of a Public Sector
Setting, *Financial Accountability & Management*, vol. 3, nr. 1, s. 33-56.

Kouzes, J.M., & Mico, P.R. (1979). Domain Theory: An Introduction to Organizational
Behaviour in Human Service Organizations. *The Journal of Applied Behavioural Science*,
vol. 15, nr. 4, s. 449–469.

Louise Bringselius om tillitsbaserad styrning – Komlitt & Co. (2019). YouTube video,
publicerad av Komlitt förlag [Online], Tillgänglig: <https://www.youtube.com/watch?v=0-KlpIBRpqQ> [Hämtad 20 april 2021]

Mayer, R., C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organization
trust. *Academy of Management Review*, vol. 20, s. 709–734.

Morén, S., Blom, B. & Perlinski, M., (2014). En domänteori för organisering av socialt
arbete, Malmö: u.n.

Näslund, L. (2018) Förtroende och tillit-vad är det? *Organisation och samhälle Svensk
företagsekonomisk tidskrift*. 2.

Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989). *Målstyrning: 90-talets ledningsform för offentlig
verksamhet*. 1. uppl. Malmö: Liber

Pollitt, C. (1993), *Managerialism and the public service: Cuts or cultural change in the
1990s?* Oxford: Blackwell

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

Ring, P. & Ven, A. (1992). Structuring Cooperative Relationship Between Organizations.
Strategic Management Journal. vol. 13, s. 483-498.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, vol. 23, s. 393–404.

SKR. (2021). Så styrs kommunen. Tillgänglig:

<https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltsjalvstyresastyrskommunenochregionen/sastyrskommunen.735.html> [Hämtad 2021-05-25]

Skårfors, R. (2020). Yttrande över betänkandet Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten (SOU 2019:43). Stockholm: Stockholms universitet.

Statskontoret (2016). Mer tid till kärnverksamheten. (2016:19) Tillgänglig:

<https://www.statskontoret.se/globalassets/publikationer/2016/201619.pdf> [Hämtad 2021-05-26]

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, vol. 36, nr. 1, s. 41-57.

Taylor, F. W. (1911) *The Principles of Scientific Management*. New York/London: Harper & Brother.

Trägårdh, L. (2009). Den dumme svensken och allemansrättens magi. I *Tillit i det moderna Sverige : den dumme svensken och andra mysterier* (s. 193–221). Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:esh:diva-277>

Trägårdh, L. (2013). *Den svala svenska tilliten: förutsättningar och utmaningar*. (1. uppl.) Stockholm: SNS.

Vetenskapsrådet. (2002), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf [Hämtad 2021-04-12].

Weber, M. (1987). *Ekonomi och samhälle: förståendesociologins grunder*. 3 [Politisk sociologi]. Lund: Argos.

Österberg, J. (2018), Tillitsbaserad styrning- i skolans styrkedja. Lund: Studentlitteratur AB.

9. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide enhetschefer

Inledning

Vi presenterar oss och syftet med vår uppsats... (Fråga om det är ok att spela in!)

Intervjun är indelad i tre delar. Under kommande timme kommer vi prata kring...

Bakgrund (gå varvet runt/intervjupersonerna får **kort** presentera sig)

1. Namn, position och anställningstid.

Tema 1: Tillit

- ❖ **Vad tänker ni på när ni hör ordet tillit?**
 - Vad är tillit för dig? Kan ni ge exempel?

- ❖ **Hur skulle du beskriva tilliten i er verksamhet/ på er arbetsplats?**
 - Vad är en tillitsfull relation för dig? Exempel?
 - Finns det tillit mellan kollegor/chefer/medarbetare?
 - Upplever ni att oliktankande respekteras/välkomnas?

- ❖ **Finns det ett behov av mer tillit på er arbetsplats?**
 - Varför?
 - Finns det ett behov av mindre tillit?

- ❖ **Hur tror ni att man skulle kunna stärka tilliten i er verksamhet?**
 - Vilka möjligheter finns?
Kärnverksamheten måste styra stödfunktionerna. Inte tvärtom.
Mer och mer dokumentation. Egenkontroller.

- ❖ **Vad skulle kunna vara utmaningar för att uppnå detta?**
 - Tid? Resurser? Kompetens?

Tema 2: Styrning

Nulägesanalys - Börja med att få en generell bild av intervjupersonernas uppfattning av den kontroll/styrning som finns inom organisationen

- ❖ **Vad tänker ni på när ni hör ordet styrning?**

- ❖ **Hur skulle ni beskriva styrningen i er verksamhet?**
 - Vem rapporterar till vem? Vem tar beslut?
 - Finns det tydliga ramar vad gäller delegering och beslutsfattande?
 - Hur brukar en beslutsprocess se ut? (Exempel? Funkar det bra/dåligt?)
 - Vilka gemensamma mål strävar ni mot?
 - Målstyrning
 - Ekonomistyrning
 - Styrning av processer

- ❖ **Hur tycker ni att styrningen fungerar i er organisation idag?**
 - Vad fungerar bra? Varför fungerar det bra?
 - Vilka problem/brister kan ni identifiera i verksamheten?
 - Vad tror ni dessa problem/brister beror på?

- ❖ Vi har förstått att er verksamhet i dagsläget till stor del präglas av målstyrning där politiska direktiv ligger till grund för ert arbetssätt. **Kan ni berätta hur det här påverkar er i ert dagliga arbete?**
 - Vad är det för mål som ska uppnås?
 - Upplever ni att ni granskas? Hurdå?
 - Är det bra/dåligt att mäta resultat på det här sättet?

- ❖ **Hur upplever ni handlingsutrymmet i er roll idag?**
 - Borde det vara mer/mindre?
 - Är ni bekväma med att fatta beslut? Varför/varför inte?

- ❖ **Tycker ni att er kompetens tas till vara i er roll i organisationen?**

- Hade det kunnat göras bättre?
- Har ni den kompetens som behövs? Om inte - vad saknas?
- Finns det forum där ni ges möjlighet för kunskapsutbyte idag?

Tema 3: Stöd och samverkan

- ❖ **Kan ni beskriva vad stödfunktionernas roll är i organisationen?**
 - Vart då? När vänder ni er av stöd?
 - Kan ni beskriva vad stödfunktionernas uppgift är i organisationen?

- ❖ **Hur upplever ni samarbetet/relation med organisationens stödfunktioner?**
 - Styrande? Stödjande?
 - Finns det tillit här emellan?

- ❖ **Hur upplever ni samarbetet mellan olika förvaltningar?**
 - Finns det? På vilket sätt då?
 - Varför/varför inte?
 - **Är det viktigt? Finns det ett syfte att kommunicera mera?**

Tema 4: Framtiden (hur kan styrningen bli bättre?)

- ❖ Vilka insatser för att förstärka tillit som styrmedel bedrivs på arbetsplatsen idag?
- Vad tycker ni om dessa insatser? Kan ni beskriva hur de har gått till? Ge exempel.

- ❖ Hur hade du önskat att organisationen utvecklas framöver i relation till styrningsfrågor?
- ❖ Vilket stöd skulle ni behöva för att den ambitionen skall implementeras framgångsrikt?
 - Resurser i form av tid, personal, pengar, kompetens?

AVSLUT

- ❖ Det var egentligen de frågor vi hade att ställa. Finns det något ni vill berätta som vi inte har kommit in på tidigare eller något ni vill förtydliga?

Tacka deltagarna för deras medverkan!

Bilaga 2 - Intervjuguide Stödfunktioner

Inledning

Vi presenterar oss och syftet med vår uppsats... (Fråga om det är ok att spela in!)

Intervjun är indelad i tre delar. Under kommande timme kommer vi prata kring...

Bakgrund (gå varvet runt/intervjupersonerna får **kort** presentera sig)

1. Namn, position och anställningstid.

Tema 1: Styrning

Nulägesanalys - Börja med att få en generell bild av intervjupersonernas uppfattning av den kontroll/styrning som finns inom organisationen

- ❖ **Vad tänker ni på när ni hör ordet styrning?**

- ❖ **Hur skulle ni beskriva styrningen i er verksamhet?**
 - Vem rapporterar till vem? Vem tar beslut?
 - Finns det tydliga ramar vad gäller delegering och beslutsfattande?
 - Hur brukar en beslutsprocess se ut? (Exempel? Funkar det bra/dåligt?)
 - Vilka gemensamma mål strävar ni mot?
 - Målstyrning
 - Ekonomistyrning
 - Styrning av processer

- ❖ **Hur tycker ni att styrningen fungerar i er organisation idag?**
 - Vad fungerar bra? Varför fungerar det bra?
 - Vilka problem/brister kan ni identifiera i verksamheten?
 - Vad tror ni dessa problem/brister beror på?

- ❖ Vi har förstått att er verksamhet i dagsläget till stor del präglas av målstyrning där politiska direktiv ligger till grund för ert arbetssätt. **Kan ni berätta hur det här påverkar er i ert dagliga arbete?**

- Vad är det för mål som ska uppnås?
- Upplever ni att ni granskas? Hurdå?
- Är det bra/dåligt att mäta resultat på det här sättet?

❖ **Hur upplever ni handlingsutrymmet i er roll idag?**

- Borde det vara mer/mindre?
- Är ni bekväma med att fatta beslut? Varför/varför inte?

❖ **Tycker ni att er kompetens tas till vara i er roll i organisationen?**

- Hade det kunnat göras bättre?
- Har ni den kompetens som behövs? Om inte - vad saknas?
- Finns det forum där ni ges möjlighet för kunskapsutbyte idag?

Tema 2: Tillit

❖ **Vad tänker ni på när ni hör ordet tillit?**

- Vad är tillit för dig? Kan ni ge exempel?

❖ **Hur skulle du beskriva tilliten i er verksamhet/ på er arbetsplats?**

- Finns det tillit mellan kollegor/chefer/medarbetare?
- Vad är en tillitsfull relation för dig? Exempel?
- Upplever ni att oliktankande respekteras/välkomnas?

❖ **Finns det ett behov av mer tillit på er arbetsplats?**

- Varför?
- Finns det ett behov av mindre tillit?

❖ **Hur tror ni att man skulle kunna stärka tilliten i er verksamhet?**

- Vilka möjligheter finns?

❖ **Vad skulle kunna vara utmaningar för att uppnå detta?**

- Tid? Resurser? Kompetens?

Tema 3: Stöd och samverkan

- ❖ **Kan ni beskriva vad er roll som stödfunktion är i organisationen?**
 - Vad är era viktigaste/mest värdeskapande ansvarsområden?
 - Hur/på vilket sätt bidrar ni till kärnverksamhetens mål/resultat/effektivitet?

- ❖ **Hur upplever ni samarbetet/relationen med verksamheten/olika förvaltningar?**
 - Hur ser samarbetet ut? Ge exempel (Balans mellan styrande och stödjande?)
 - Finns det tillit här emellan? Är detta viktigt?
 - Hur tror ni andra uppfattar er? Varför?

Tema 4: Framtiden (hur kan styrningen bli bättre?)

- ❖ Vilka insatser för att förstärka tillit som styrmedel bedrivs på arbetsplatsen idag?
 - Vad tycker ni om dessa insatser? Kan ni beskriva hur de har gått till? Ge exempel.

- ❖ Hur hade du önskat att organisationen utvecklas framöver i relation till styrningsfrågor?

- ❖ Vilket stöd skulle ni behöva för att den ambitionen skall implementeras framgångsrikt?
 - Resurser i form av tid, personal, pengar, kompetens?

AVSLUT

- ❖ Det var egentligen de frågor vi hade att ställa. Finns det något ni vill berätta som vi inte har kommit in på tidigare eller något ni vill förtydliga?
- ❖ *Tacka deltagarna för deras medverkan!*