



EKONOMI-  
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT2023

## En fallstudie om upplevelsen av tillitsbaserad styrning och ledning på en stor gymnasieskola i Skåne

**Handledare:**

Anna Glenngård

**Författare:**

Amanda Hansson

Adam Ibrahim

Elin Westberg

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** En fallstudie om uppfattningen av tillitsbaserad styrning och ledning på en stor gymnasieskola i Skåne

**Seminariedatum:** 2023-06-01

**Ämne/kurs:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Amanda Hansson, Adam Ibrahim och Elin Westberg

**Handledare:** Anna Glenngård

**Fem nyckelord:** Tillitsbaserad styrning och ledning, Skola, Tillit, Styrning, Offentlig sektor

**Forskningsfrågor:** Hur har tillitsbaserad styrning och ledning tillämpats i praktiken i en svensk gymnasieskola? Vilka upplevelser har de anställda på skolan av tillitsbaserad styrning och ledning och vad det har medfört i verksamheten?

**Syfte:** Undersöka hur tillitsbaserad styrning och ledning kan tillämpas i praktiken i en svensk gymnasieskola och vilka upplevelser de anställda på skolan har av användningen av tillitsbaserad styrning och ledning.

**Metod:** För att besvara syftet genomfördes en enkät som delgavs alla 268 heltidsanställda på skolan, samt en intervju med skolans rektor och två intervjuer med två olika lärare på skolan. Empirin analyserades sedan med hjälp av valda teorier.

**Teoretiska perspektiv:** Den teoretiska basen som använts för att analysera datan som framkom i undersökningen är framför allt Louise Bringselius definition av tillitsbaserad styrning och ledning. För att rama in och utveckla denna teori har även en kombination av agentteori, Management Control Systems Package, NPM och en modell för tillit använts.

**Resultat:** Respondenterna har en övergripande positiv inställning till tillitsbaserad styrning och ledning och det framkommer flera exempel på hur förhållningssättet är positivt för de anställda inom organisationen. Samtidigt framgår det att det finns ett behov av att ytterligare förtydliga vad tillitsbaserad styrning och ledning innebär, samt tydligare ramar i olika sammanhang för att stödja medarbetarna i deras dagliga arbete.

**Slutsats:** Det finns indikationer på att tillitsbaserad styrning och ledning har en positiv effekt på skolans verksamhet, det behövs dock mer studier för att kunna generalisera resultaten.

# Abstract

**Title:** A case study of trust-based governance in a large upper secondary school in Skåne

**Seminar date:** 2023-06-01

**Course:** FEKH69, Bachelor's degree in Accounting, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points

**Authors:** Amanda Hansson, Adam Ibrahim och Elin Westberg

**Supervisor:** Anna Glengård

**Key words:** Trust-based governance, School, Trust, Management, Public sector

**Research questions:** How has trust-based governance been applied in practice in a Swedish upper secondary school? What kind of experiences do the employees at the school have of trust based governance and what it has entailed for the school activities.

**Purpose:** Study how trust-based governance can be applied in practice in a Swedish upper secondary school and what kind of experiences the employees at the school have of the use of trust based governance.

**Methodology:** In order to answer the research questions a survey was distributed to all 268 full-time employees at the school. Interviews with the principal of the school and two interviews with two different teachers were also conducted. The empirical data was then analyzed using selected theories.

**Theoretical perspectives:** The theoretical base used to analyze the data that emerged in this study is primarily Bringselius' definition of trust-based governance. In order to frame and develop this theory a combination of Agency Theory, Management Control Systems Package, NPM and a model of trust have been used .

**Results:** The respondents have an overall positive attitude towards trust-based governance and there are several examples of how trust-based governance entails something positive for the employees within the organization. However, it appears that there is a need to further clarify what trust-based governance means in practice, and a need of more clearly defined frameworks in various contexts to support employees in their daily work.

**Conclusions:** There are indications that trust-based governance has a positive effect on the school, although more studies are needed in order to generalize the results.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>5</b>
1.1 Framväxten av tillitsbaserad styrning och ledning i Sverige	5
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
1.4 Avgränsningar	8
1.5 Uppsatsens disposition	9
<b>2 Tidigare forskning</b>	<b>10</b>
2.1 Ansvarsfördelning och styrkedja inom skolan respektive vård och omsorg i Sverige	10
2.2 Tillitsbaserad styrning och ledning i skolan	12
2.3 Tillitsbaserad styrning och ledning inom vård och omsorg	13
2.3.1 Tillitsbaserad styrning och ledning inom hemtjänsten	13
2.3.2 Sjuksköterskors uppfattning av tillitsbaserad styrning och ledning	14
2.3.3 Tillitsbaserad styrning och ledning i Falu kommun - barn med särskilda behov	16
2.3.4 Upplevelsen av tillitsbaserad styrning och ledning inom vård- och omsorgsförvaltningen i Västerås	17
2.4 Uppfattningen av en förändrad avtals- och ersättningsmodell inom öppenvården i Stockholm	18
2.5 Från NPM till självledarskap - förnyelseresan hos Arbetsförmedlingen	19
<b>3 Teori</b>	<b>20</b>
3.1 Agentteori	20
3.2 Management Control Systems Package - en helhet	21
3.3 New Public Management	24
3.4 Kritik mot NPM	25
3.5 Tillitsbaserad styrning och ledning	25
3.5.1 Tillit	25
3.5.2 Tillitsbaserad styrning och ledning	27
3.5.2.1 Tre hörnstenar	27
3.5.2.2 Sju grundläggande principer	29
3.5.2.3 Relationer för tillit	30
3.6 Kritik mot tillitsbaserad styrning och ledning	31
3.7 Hur teorierna kommer användas i uppsatsen	32
<b>4 Metod</b>	<b>34</b>
4.1 Fallstudie	34
4.2 Val av skola och intervjupersoner	35
4.3 Abduktiv ansats	36
4.4 Datainsamlingsmetod	36
4.4.1 Semistrukturerade intervjuer	36
4.4.2 Digital enkätundersökning	37

4.4.3 Litteraturstudie	38
4.5 Analysmetod	39
4.5.1. Semistrukturerade intervjuer	39
4.5.2 Digital enkätundersökning	39
4.5.2.1 Bortfallsanalys	40
<b>5 Empiri och analys</b>	<b>41</b>
5.1 Attityd/uppfattning	41
5.2 Tillit	44
5.3 Ledarskap/kultur	50
5.3.1 Öppenhet	50
5.3.2 Brukarfokus	52
5.4 Organisation	54
5.4.1 Kunskap	54
5.4.2 Samverkan	56
5.5 Styrning	59
5.5.1 Stöd	59
5.5.2 Delegering	60
5.6 Övrigt	64
<b>6 Diskussion och Slutsatser</b>	<b>66</b>
6.1 Hur har tillitsbaserad styrning och ledning tillämpats i praktiken i en svensk gymnasieskola?	66
6.2 Vilka upplevelser har de anställda på skolan av tillitsbaserad styrning och ledning och vad det har medfört i verksamheten?	67
6.3 Generell diskussion och slutsatser	70
6.3.1 Att definiera ett förhållningssätt	70
6.3.2 Balans mellan ledning och medbestämmande, samt mellan frihet och stöd	71
6.3.3 Kritik och jämlikhetsperspektiv	75
6.4 Undersökningens trovärdighet	78
6.5 Forskningsbidrag	79
6.5.1 Förslag på framtida forskning	79
<b>Källförteckning</b>	<b>81</b>
<b>Bilagor</b>	<b>85</b>
Bilaga 1 - Intervjufrågor till rektor	85
Bilaga 2 - Intervjufrågor till lärare	87
Bilaga 3 - Enkät till alla heltidsanställda	89

# 1 Inledning

---

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av New Public Management för att därefter beskriva hur tillitsbaserad styrning och ledning har uppkommit som en reaktion på bristerna med detta styrsätt. Vad tillitsbaserad styrning och ledning innebär i praktiken problematiseras för att sedan mynna ut i det syfte och den frågeställning som denna uppsats avser att besvara. Kapitlet avslutas med att beskriva de avgränsningar som gjorts i uppsatsen.*

---

## 1.1 Framväxten av tillitsbaserad styrning och ledning i Sverige

Hasselbladh, Bejerot och Gustafsson (2008) beskriver att svensk offentlig sektor sedan 1980-talet präglats av turbulens och förändring till följd av nya styrningsideal. Författarna förklarar att rationaliseringar och omstruktureringar under beteckningen "New Public Management" (härefter NPM) har påverkat i stort sett all slags offentlig verksamhet i landets kommuner, däribland skola och sjukvård. NPM som begrepp introducerades år 1991 av Christopher Hood och han beskriver det som ett samlingsbegrepp för en grupp styridéer inom offentlig sektor kännetecknade av bl.a. decentralisering, effektivitet, kostnadsmedvetenhet och konkurrens (Hood, 1991).

NPM och dess fokus på mål- och resultatstyrning har dock mötts av omfattande kritik från forskare i flera decennier, menar Bringselius (2017). Kritiken mot NPM fick sedan fäste i den allmänna debatten 2013 när Maciej Zarembas omtalade artikelserie "Den olönsamma patienten" publicerades i Dagens Nyheter (Bringselius, 2017; Zaremba, 2013). I artikelserien kritiserar Zaremba (2013) NPM och pekar på flera brister med styridéerna när de implementeras inom vård och omsorg. Enligt Zaremba (2013) har NPM misslyckats med att leverera den decentralisering, frihet och eget ansvar som utlovades. Han menar istället att NPM lett till ekonomisk detaljstyrning och ett granskningssamhälle där personalen känner sig misstrodd och övervakad. Bringselius (2017) menar att det var ur kritiken mot NPM som engagemanget för tillit och tillitsbaserad styrning och ledning växte fram. Tillitsbaserad styrning och ledning kan enligt Bringselius (2017) beskrivas som en samling principer som syftar till att öka kvaliteten av den offentliga sektorns tjänster genom att öka tilliten till

medborgarna som brukar välfärdstjänsterna (brukarna) och brukarmötande medarbetare, för att bättre ta vara på deras kompetens och engagemang. Enligt Bringselius (2017) har offentlig sektor under senare år präglats av formalism, stelbenta strukturer och en växande administrativ börda vilket missgynnar brukare med komplexa behov eftersom det blir svårt att hjälpa dessa. Till skillnad från NPM som förespråkar mer detaljstyrning, fokuserar tillitsbaserad styrning och ledning i större utsträckning på att anställda ska ha ett professionellt handlingsutrymme och större medbestämmanderätt (Hood, 1991; Bringselius, 2017).

Med bakgrund i att NPM i vissa fall misslyckats med att styra organisationer inom offentlig sektor utifrån brukarens behov och med tillit till medarbetares kompetens och förmåga inrättade regeringen i juni 2016 Tillitsdelegationen, där bl.a. Louise Bringselius var forskningsledare under en period (Kommittédirektiv 2016:51; Bringselius, 2017). Tillitsdelegationen var aktiv mellan 2016 och 2020 och hade som uppgift att stödja statliga myndigheter i deras arbete med att utveckla en tillitsbaserad styrning och ledning (Tillitsdelegationen, u.å.). Regeringen uppger att Tillitsdelegationen är ett led i regeringens arbete med utveckling av förbättrade former för styrning och uppföljning, där behovet av kontroll balanseras med förtroende för professionernas verksamhetsnära kunskap och erfarenhet (Kommittédirektiv 2016:51).

I oktober 2019 lämnade Tillitsdelegationen sitt betänkande till regeringen där de beskrev resultatet av utredningen (SOU 2019:43). Tillitsdelegationen skrev i betänkandet (SOU 2019:43) att de bedömer att det finns vinster för medarbetare och medborgare med en tillitsbaserad styrning och ledning. Hos de myndigheter som har provat att utveckla en mer tillitsbaserad styrning och ledning har man funnit flera konkreta resultat av arbetet, menar Tillitsdelegationen (SOU 2019:43). Exempel som de nämner är bl.a. ökad motivation bland medarbetarna, större handlingsutrymme och kortare handläggningstider. Tillitsbaserad styrning och ledning har emellertid mötts av kritik från flera håll och i en debattartikel från Dagens Samhälle menar professorerna Brorström och Weichselberger (2021) att tillitsbaserad styrning och ledning inte skiljer sig så mycket från NPM som det framstår i debatten, utan att målstyrning, avreglering och fokus på resultat och klientnytta beskrivs som viktiga delar inom både NPM och tillitsbaserad styrning och ledning. Brorström och Weichselberger (2021) menar vidare att tillitsbaserad styrning är ett mycket brett fenomen och kritiserar hur

det tycks innefatta all form av styrning som är positivt laddad men inte det som är negativt laddat. Även Funck och Karlsson (2018) beskriver att tillitsbaserad styrning och ledning upplevs som splittrat och att det därför inte går att se som ett sammanhållet paket på samma sätt som NPM.

Tillitsbaserad styrning och ledning har idag implementerats i olika omfattning i organisationer inom offentlig sektor runt om i landet. Tillitsdelegationen beskriver att tillitsbaserad styrning och ledning inte är en enhetlig styrmodell, utan snarare bör ses som ett förhållningssätt (SOU 2019:43). Arbetet med tillitsbaserad styrning och ledning innebär därmed olika saker i praktiken beroende på vilken verksamhet det implementeras i och vad denna verksamhet har för mål och förutsättningar. Av denna anledning är det intressant att undersöka hur arbetet med tillitsbaserad styrning och ledning har omsatts i praktiken i en specifik organisation, samt hur de anställda inom organisationen upplever arbetet med tillitsbaserad styrning och ledning. Tillgången på forskning kring tillitsbaserad styrning och ledning inom skolverksamhet i Sverige är begränsad, vilket gör detta till ett intressant yrkesområde att undersöka.

## 1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur tillitsbaserad styrning och ledning kan tillämpas i praktiken i en svensk gymnasieskola och vilka upplevelser de anställda på skolan har av användningen av tillitsbaserad styrning och ledning.

## 1.3 Frågeställning

Hur har tillitsbaserad styrning och ledning tillämpats i praktiken i en svensk gymnasieskola? Vilka upplevelser har de anställda på skolan av tillitsbaserad styrning och ledning och vad det har medfört i verksamheten?



## 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen är avgränsad till att undersöka hur en stor kommunal gymnasieskola i Skåne har tillämpat tillitsbaserad styrning och ledning i sin verksamhet samt hur arbetet med tillitsbaserad styrning och ledning upplevs främst på strategisk nivå, av rektor, och på operativ nivå, av lärare, i skolan som studeras. Valet att avgränsa enkät och intervjuer till enbart en skola i Sverige beror dels på tidsgränsen kring uppsatsen, där en mer omfattande studie av flera skolor hade tagit för mycket tid i anspråk, och dels på att få skolor hade implementerat förhållningssättet och att majoriteten av de skolor som kontaktades inte heller hade tid att medverka inom tidsramen för uppsatsen.

Intervjuerna som genomförts är avgränsade till att omfatta en rektor och två lärare och enkäten som skickades ut delgavs endast heltidsanställda på skolan. Uppsatsen är avgränsad till att inte undersöka elevernas uppfattningar av tillitsbaserad styrning och ledning, vilket bl.a. beror på att eleverna troligen inte har en lika konkret upplevelse av tillitsbaserad styrning och ledning som de anställda på skolan eftersom elevernas fokus är inriktat på att genomföra sina studier och inte hur verksamheten drivs.

De resultat som framkommer i undersökningen av gymnasieskolan jämförs med tidigare forskning som bedrivits i Sverige kring implementering och upplevelsen av tillitsbaserad styrning och ledning inom skolverksamhet samt inom vård och omsorg. Resultaten från gymnasieskolan som undersöks jämförs även med tidigare forskning på upplevelser av ett förändrat styrsätt inom organisationer. Med vård och omsorg avses både sjukvård, omvårdnad och social omsorg. Litteraturstudien innefattar tidigare forskning inom vård och omsorg eftersom mycket av den tidigare forskningen kring tillitsbaserad styrning och ledning har skett inom just detta område. Att avgränsa litteraturstudien enbart till skolverksamhet ansågs därmed inte möjligt då det inte finns särskilt många studier att tillgå kring detta.

## 1.5 Uppsatsens disposition

I uppsatsens **andra kapitel** beskrivs ansvarsfördelning och styrkedja inom skola, respektive inom vård och omsorg i Sverige. Därefter presenteras tidigare forskning på hur tillitsbaserad styrning och ledning har tillämpats inom skolverksamhet samt inom vård och omsorg. Dessutom presenteras två studier som berör forskning kopplat till upplevelser av förändrat styrsätt inom två olika organisationer.

I **kapitel tre** presenteras samtliga teorier som kommer användas i uppsatsen, där uppsatsens främsta teori är Bringselius definition av tillitsbaserad styrning och ledning. Teorikapitlet avslutas med en beskrivning av hur teorierna relaterar till varandra och hur de tillsammans kommer användas i uppsatsen för att analysera empirin.

I **kapitel fyra** beskrivs den metod som använts i uppsatsen. Kapitlet inleds med en beskrivning av varför just en fallstudie har valts som metod för att besvara studiens syfte och därefter presenteras det fall som undersöks. Efter detta beskrivs uppsatsens datainsamlingsmetoder, vilka varit intervjuer, enkät och litteraturstudie, följt av en beskrivning av hur den insamlade datan har analyserats.

I **kapitel fem** presenteras resultat från den enkät som delgivits alla heltidsanställda på skolan samt resultat från intervjuer med rektor och två olika lärare på skolan som undersökts. Kapitlet följer samma struktur som enkäten (se bilaga 3) och analys av empirin genomförs löpande i samtliga delar.

Som en sammanfattning av studiens resultat inleds **kapitel sex** med att besvara studiens två frågeställningar. Därefter följer en diskussion av studiens resultat där det sätts i relation till tidigare forskning som bedrivits inom tillitsbaserad styrning och ledning samt forskning kopplat till ett förändrat styrsätt inom organisationer. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet och forskningsbidrag samt förslag på framtida forskning.

## 2 Tidigare forskning

---

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av ansvarsfördelning och styrkedja inom skola, respektive inom vård och omsorg i Sverige. Detta för att förstå den kontext som uppsatsens undersökning och resultat, liksom tidigare forskning om tillitsbaserad styrning och ledning, utspelar sig i. Därefter presenteras tidigare forskning på hur tillitsbaserad styrning och ledning har tillämpats inom skolverksamhet, vilket är det yrkesområde som undersöks i uppsatsen. Sedan presenteras tidigare forskning på hur tillitsbaserad styrning och ledning har tillämpats inom vård och omsorg, eftersom det främst är inom detta yrkesområde tidigare forskning på tillitsbaserad styrning och ledning ägt rum. Slutligen presenteras tidigare forskning kopplat till upplevelser av förändrat styrsätt inom organisationer för att kunna jämföra detta med resultaten som framkommer i studien som genomförts i denna uppsats..*

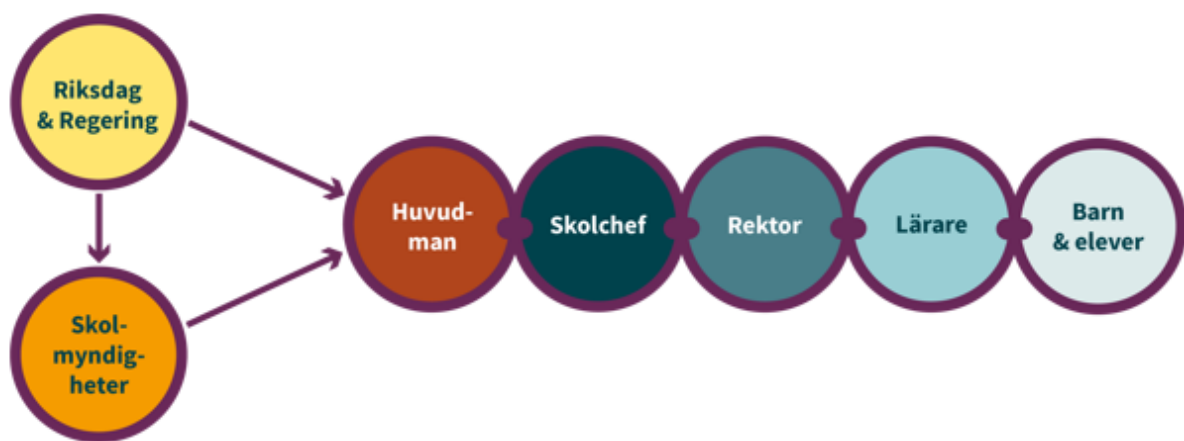
---

### 2.1 Ansvarsfördelning och styrkedja inom skolan respektive vård och omsorg i Sverige

Även om Sveriges 20 regioner och 290 kommuner har en viss grad av självstyrande och fri bestämmanderätt inskriven i grundlagen så finns det även en stark statlig styrning i och med att staten genom lagar, förordningar och föreskrifter styr regioner och kommuners verksamhet (Regeringen, u.å.). Regeringen (u.å.) beskriver även att det är statens ansvar att se till att det finns goda och likvärdiga förutsättningar för alla kommuner och regioner att bedriva sina verksamheter effektivt och med god kvalitet. Offentlig sektor i Sverige omfattar verksamheter underställda stat, kommuner och regioner som drivs för allmänheten och till största del finansieras av skattemedel, bl.a. skola, vård och omsorg, och rättsväsende (Opic, 2020). Staten, regionerna och kommunerna behöver dock inte utföra alla offentliga tjänster själva utan kan köpa tjänster från t.ex. privata företag, som då utför tjänsterna i deras ställe (Ekonomifakta, 2023).

Skolverket (2022) beskriver att det är riksdag och regering som i lagar och förordningar beskriver vilka riktlinjer som gäller för utbildningar i Sverige. De tre skolmyndigheterna Skolinspektionen, Skolverket och Specialpedagogiska skolmyndigheten hjälper i sin tur

riksdag och regering att ta fram underlag inför beslut och genomföra det som bestämts (Skolverket, 2022). Skolorna i Sverige kan delas in i kommunala- och fristående skolor. I kommunala skolor är kommunen huvudman medan det i fristående skolor är skolans ledning som är huvudman (Skolverket, 2022). Fristående skolor följer samma läroplan och skollag som kommunala skolor och finansieras även de med skattemedel i form av skolpeng (Friskolornas riksförbund, u.å.). Skolverket (2022) beskriver att det är huvudmannen som ansvarar för att utbildningen följer de bestämmelser som finns, att skolan har de resurser som krävs för att utföra sitt arbete och att alla elever når målen. Rektorn ansvarar i sin tur för de anställda på skolan samt för att skolan upprätthåller en viss kvalitet på undervisningen (Skolverket, 2022).



**Figur 1** (Skolverket, 2023) visar styrkedjan från riksdag och regering, samt skolmyndigheter, till barn och elever.

Sveriges kommuner och regioner (2022) (härefter SKR) och Socialstyrelsen (2021) använder på sina hemsidor begreppet hälso- och sjukvård när de talar om sjukvård, omsorg och socialvård m.m. Detta begrepp kan uppfattas synonymt med begreppet vård och omsorg och denna uppsats kommer konsekvent använda sig av det senare. SKR (2022) beskriver att ansvaret för sjukvården i Sverige är fördelat både nationellt, regionalt och lokalt. Riksdagen och regeringen skapar genom lagstiftning ramarna och förutsättningarna för vård och omsorg i Sverige (SKR, 2022) och regionerna har i sin tur det huvudsakliga ansvaret för vård och omsorg, beskriver Socialstyrelsen (2021). Socialstyrelsen (2021) förklarar även att kommunerna ansvarar för vård och omsorg inom vissa områden. Regionen ansvarar alltid för läkarvården, medan kommunal vård och omsorg omfattar vård som bl.a. rehabilitering, daglig verksamhet, hemvård och personer som får hjälp via socialpsykiatri (Socialstyrelsen, 2021).

## 2.2 Tillitsbaserad styrning och ledning i skolan

I boken "Tillitsbaserad styrning i skolans styrkedja" argumenterar Österberg (2018) för behovet av tillitsbaserad styrning i skolan. Han utgår från Louise Bringselius (2017) definition av vad syftet med tillitsbaserad styrning och ledning innebär och citerar:

[...] att minska onödig kontroll i offentligt finansierad verksamhet och bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens, för att på så vis skapa bättre kvalitet i tjänsterna till medborgaren. (Bringselius, 2017, s. 5)

Österberg (2018) lyfter fram vikten av tillit och menar att staten utgör en stödfunktion och därmed har en viktig roll i att hålla samman skolans styrkedja. Österberg (2018) förklarar att tillit mellan aktörerna i styrkedjan och stödfunktionen från staten är en grundförutsättning för att tillitsbaserad styrning ska förverkligas. Aktörer inom skolans styrkedja behöver lita på varandra, visa förståelse och kunna ompröva sitt förhållningssätt, indikerar författaren.

Österberg (2018) antyder att det i dagsläget finns brister med skolans styrsätt där det råder en otydlighet kring ansvarsfördelningen på grund av att skolans styrkedja inte är tillräckligt integrerad i alla delar. Författaren lyfter även fram att det finns brister i kommunens styrsätt och påpekar att skolans huvudmän behöver utveckla strategier som möjliggör en styrkedja med tydligare rollfördelning och uppdrag. Österberg (2018) hänvisar till en studie av Bloom, Lemos, Sadun och Van Reenen (2015) som påvisar att det finns ett starkt samband mellan kvaliteten på skolans styrning och ledning, och elevernas resultat. Österberg (2018) förespråkar tillit och samverkan i skolan och menar att dessa är viktiga förutsättningar för att hitta en balans mellan målstyrning och resultatstyrning. Österberg (2018) utgår ifrån att kvaliteten av skolorna skapas i mötet mellan lärare och elev, vilket gör att organisering av undervisning är en väsentlig variabel när det kommer till elevens lärande.

Österberg (2018) beskriver att tillitsbaserad styrning och ledning utgår från att styrning formas i samverkan mellan aktörer på olika nivåer, där styrning, uppföljning och utvärdering grundar sig på mellanorganisatoriska relationer, till skillnad från NPM som utgår från en styrning uppifrån. Detta innebär att ansvarsutkrävning med tillitsbaserad styrning kommer hanteras på mellanorganisatorisk och mellanpersonlig nivå, vilket gör tillit och goda relationer till grundförutsättningar för tillitsbaserad styrning (Österberg, 2018). Med ett sådant sätt att styra är det svårt att detaljstyra och kontrollera organisationen externt och politik anses vara något som utformas längs med vägen i en organisation som tillämpar

tillitsbaserad styrning (Österberg, 2018). Detta lägger stor vikt på professionen då ansvaret för utövningen av kontroll (internt) ligger på de anställda och de förväntas vara lojala mot allmänheten, politiska beslut och samhällets normer, indikerar författaren.

## 2.3 Tillitsbaserad styrning och ledning inom vård och omsorg

### 2.3.1 Tillitsbaserad styrning och ledning inom hemtjänsten

I artikeln “Intra-Organisational Trust and Home Care Services” undersöker författarna implementeringen av tillitsbaserad styrning genom en fallstudie av hemtjänstservice i Sundsvalls kommun (Skönsmon), där syftet med implementeringen är att öka kvaliteten av given och mottagen omvårdnad (Elmersjö & Sundin, 2021). Författarna använder sig främst av ett kvalitativt tillvägagångssätt, där både individuella intervjuer och gruppintervjuer genomförs. Utöver detta görs det observationer i verksamheten och i studiens förstadie bedrivs även en litteraturstudie av rapporter kring de organisationsförändringar som skett i Skönsmon (Elmersjö & Sundin, 2021). Hemtjänsten som undersöks i Skönsmon består av 33 anställda och cirka 100 vårdtagare (Elmersjö & Sundin, 2021). Författarna beskriver att Sundsvalls kommun har haft bristande kvalitet som bl.a. kan kopplas till NPM, vilket varit det tidigare styrsättet i kommunen. Under NPM-systemet togs t.ex. uppgifter bort som medarbetare egentligen var kompetenta nog att genomföra och detta utfall har påvisats även i andra kommuner (Elmersjö & Sundin, 2021).

Ett av de resultat som framkom var att relationen mellan vårdgivare och deras chefer är viktig för intraorganisatorisk tillit, likaså att erkänna personalens syn på hur organisationen fungerar eller inte fungerar (Elmersjö & Sundin, 2021). Författarna förklarar att intraorganisatorisk tillit innebär att organisationen skapar relationer mellan de olika nivåerna av kompetenser och utbildning som finns inom organisationen. En intraorganisatorisk tillit över hierarkiska gränser är viktigt för lärandet om hur användarperspektivet kan stärkas, där användarperspektivet har tre kvalitetsdimensioner, kontinuitet, flexibilitet och allokerad tid, vilka kännetecknar implementeringen av tillitsbaserad styrning i Sundsvall Kommun (Elmersjö & Sundin, 2021).

Kvalitetsdimensionen kontinuitet syftar till kontinuitet i när och hur vårdtagarna får vård. Tidigare, då verksamheten var styrd enligt NPM, följdes inte kontinuitet upp då detta av

ekonomiska skäl inte ansågs vara av intresse för organisationen, trots det faktum att kunna ha samma vårdgivare var det viktigaste för vårdtagaren (Elmersjö & Sundin, 2021). Vidare förklarar författarna att ökad flexibilitet innebär att vårdgivarna har större möjlighet att anpassa sitt arbete till vårdtagarnas behov, utan att bli detaljkontrollerade av ledningen. Slutligen nämner författarna att vårdgivarna behöver mer tid för att kunna möta vårdtagarnas behov, vilket ledningen möjliggör genom att ge vårdgivarna möjligheten att planera vårdtjänster i samråd med vårdtagaren.

Författarna anser också att resultatet visar att mer tillit i organisationen kan öka vårdgivarnas möjligheter att bättre förstå brukarnas perspektiv och därmed även tillgodose brukarnas behov av bättre omvårdnad (Elmersjö & Sundin, 2021). Författarna menar att detta kan uppnås genom att erkänna vårdgivarnas kompetens och värdet av deras arbete, samt att förse vårdgivarna med tillräckligt mycket tid i deras arbete för att kunna bygga relationer med vårdtagarna. De nämner även att ledarnas roll i detta är att stärka vårdgivarnas position genom att förse dem med de tre kvalitetsdimensionerna kontinuitet, flexibilitet och allokerad tid (Elmersjö & Sundin, 2021). En annan viktig del av resultatet i studien är att ledningen måste vara närvarande, engagerad och själva kunna visa och utöva tillit i deras styrning för att kunna sprida tilliten till samtliga delar av organisationen (Elmersjö & Sundin, 2021).

### 2.3.2 Sjuksköterskors uppfattning av tillitsbaserad styrning och ledning

I artikeln "Registered Nurses' Perceptions of Factors Contributing to Trust-Based Public Management", belyser Estev och Hommel (2020) sjuksköterskors uppfattning av tillitsbaserad styrning. I slutet av 1980-talet hade svensk sjukvård stora ekonomiska svårigheter vilket ledde till implementering av NPM som utgick från styrningen i privat sektor (Estev & Hommel, 2020). Författarna påpekar att konsekvenserna av NPM var en ökad känsla av detaljstyrning hos de anställda vilket begränsade deras förmåga att använda sina färdigheter, erfarenheter och kompetenser. Studien genomfördes genom semistrukturerade intervjuer med totalt 24 personer, där två olika avdelningar på två olika sjukhus i Sverige, samt tre institutioner för hälso- och sjukvård i tre olika kommuner i Sverige deltog (Estev & Hommel, 2020).

Författarna delar in resultaten i kategorierna ledarskap, öppenhet och beslut (Estev & Hommel, 2020). Ett trovärdigt ledarskap är enligt sjuksköterskornas uppfattning ett ledarskap

där chefen ger förslag och feedback, lyssnar på sjuksköterskorna och frambringar en tillåtande miljö där olika åsikter accepteras (Estev & Hommel, 2020). Följderna av ett trovärdigt ledarskap är enligt sjuksköterskorna att de kan känna en stolthet i sin roll, där de delar sina åsikter, känner sig säkra när det kommer till patientvården och i större utsträckning vill vara delaktiga i nya projekt inom organisationen (Estev & Hommel, 2020). Bristen på ett trovärdigt ledarskap uppfattar sjuksköterskorna som kontroll uppifrån i organisationen, där chefen inte förmedlar förbättringsförslag uppåt i organisationen och där sjuksköterskorna upplever att de inte har möjlighet att påverka på organisationsnivå, samt där chefen dessutom brister i återkoppling (Estev & Hommel, 2020). Författarna nämner vidare att brist på trovärdighet kan orsaka att sjuksköterskorna känner sig mindre involverade och mer stressade.

Skillnaderna mellan sjuksköterskornas uppfattning av ledarskap är beroende av chefernas återkoppling av information om implementering av ändringar (Estev & Hommel, 2020). Det är viktigt för sjuksköterskorna att beslutsfattare är medvetna om de utmaningar ett beslut kan innebära för anställda och detta talar för att sjuksköterskorna ska vara informerade och delaktiga i viktiga beslut, indikerar författarna. När det kommer till öppenhet så upplever sjuksköterskorna att arbetsgivare och politiker inte är närvarande på arbetsplatsen (Estev & Hommel, 2020). Arbetsgivarnas och politikernas frånvaro från arbetsplatsen är kopplat till deltagarnas upplevelse att beslut inte gynnar patienterna och att de inte heller är ekonomiskt fördelaktiga, uppger författarna.

Upplevd tillit skiljde sig mellan observationer från sjukhus och institutionerna för hälso- och sjukvård i kommunerna som undersöktes (Estev & Hommel, 2020). Författarna nämner att samspelet mellan de anställda på de båda sjukhusen fungerar bra och att medarbetarna har mer tillit till andra professioner, till skillnad från observationerna från institutionerna för hälso- och sjukvård i kommunerna där det finns en osäkerhet kring huruvida medarbetare har utfört sina uppgifter på ett bra sätt och om patienten har fått en bra omvårdnad eller inte. Nivån av tillit till ledarskap är varierande beroende på chefens agerande i olika situationer och tillit uppfattas på olika sätt i olika aktiviteter (Estev & Hommel, 2020). Estev och Hommel (2020) beskriver att de medarbetare som känner sig involverade i arbetet bidrar till bättre resultat i organisationen och är mer bekväma när det kommer till att lösa komplexa uppgifter på ett mer tillförlitligt sätt.



### 2.3.3 Tillitsbaserad styrning och ledning i Falu kommun - barn med särskilda behov

Produktionen av välfärdstjänster har under de senaste åren kritiserats allt mer för att vara ineffektiv och inte uppfylla sitt syfte (SOU 2018:38). För att illustrera detta problem gjordes en fallstudie av Falu kommun inom det område som syftar till att stödja barn med särskilda behov (Hansson, 2018). Författaren menar att det saknas ett helhetsperspektiv för det enskilda barnet, då det är många aktörer inblandade i det enskilda fallet vilket skapar omfattande processer och en brist på kontinuitet. Det råder även en resursbrist vilket orsakar förlängning av väntetiden hos aktörerna (Hansson, 2018). Att ansvaret är uppdelat mellan skola, socialtjänst och region gör dessutom ansvaret otydligt, uppger författaren. Studien använder sig av dokumentanalys i form av minnesanteckningar, mötesprotokoll och sammanfattningar kring utvecklingsarbetet i de kommunala förvaltningarna, samt interna enkäter (Hansson, 2018). Det genomfördes dessutom 8 intervjuer i samt observationer genom deltagande vid två styrgruppsmöten och två workshops (Hansson, 2018).

Den teoretiska utgångspunkten i fallstudien sammanfattas med tre begrepp: systemsynsätt, kunskapsintegration och tillit (Hansson, 2018). Författaren nämner att effektiv kommunikation och kunskapsintegration är förutsättningar för att ta sig an de problem och utmaningar som råder inom organisationen. Begreppet kunskapsintegration har använts för att beskriva balansen mellan förståelse och agerande hos medarbetarna (Hansson, 2018). Utvecklingsarbetet i Falu kommun innebar väsentliga förändringar i organisationernas grundläggande arbete till följd av att man ansåg att det fanns ett behov av ett helhetsperspektiv i formuleringen av nuläget samt i formuleringen av verksamhetens vision (Hansson, 2018). Enligt fallstudiens resultat av Falu kommun går det att se att det kollektiva ansvaret är ett sätt att bygga en tillitsbaserad kultur som uppmärksammar förmåga, integritet och hjälpvillighet (Hansson, 2018). Fallstudiens fokus kretsar kring en stark gemenskap och att alla arbetar inom samma ambitionsnivåer för att långsiktigt upprätthålla en effektiv organisation (Hansson, 2018).

Sammanfattningsvis har fallstudien som Hansson (2018) genomförde påvisat att det skapas värde för medborgarna i de fall utvecklingsarbetet sätter fokus på tidiga insatser. Resultatet visar även att graden av framgång med utvecklingsarbetet beror på om medarbetarna delar samma problembild som ledningen, samt om medarbetarna har förståelse för syftet med

utvecklingsarbetet och om samtliga anställda har en gemensam uppfattning om vad som behöver prioriteras i arbetet (Hansson, 2018).

#### 2.3.4 Upplevelsen av tillitsbaserad styrning och ledning inom vård- och omsorgsförvaltningen i Västerås

Kandidatuppsatsen skriven av Oberle (2020) syftar till att undersöka hur väl upplevelser av styrning och ledning inom Västerås stads vård- och omsorgsförvaltning motsvarar en tillitsbaserad styrning och ledning, samt bidra till utveckling av styrformen inom förvaltningen. Författaren använde sig av semistrukturerade intervjuer med totalt 4 olika enhetschefer och hade ett deduktivt förhållningssätt med utgångspunkt i Tillitsdelegationens idéer kring tillitsbaserad styrning och ledning.

Det framkommer i studien att samtliga intervjupersoner anser att tillitens roll inom förvaltningen är viktig för organisationen (Oberle, 2020). Alla som intervjuats belyser hur viktigt det är att det finns ett fokus på medborgarna i styrprocesserna och att medborgarnas erfarenhet och kunskap tas tillvara (Oberle, 2020). Oberle (2020) beskriver att respondenterna upplever ett välfungerande helhetsansvar i förvaltningen och att några, men inte alla, respondenter menar att det finns en öppenhet i organisationen där alla i styrkedjan aktivt uppmuntras att ta ansvar för helheten och anställda kan ta emot och framföra kritik. Samtliga intervjuade upplever att det finns ett delegeringsutrymme och att medbestämmande välkomnas i förvaltningen (Oberle, 2020). Alla intervjupersoner upplever att det finns bra stödfunktioner i förvaltningen och att det finns en kombination av styrande och stödjande funktioner för de anställda (Oberle, 2020). Några av intervjupersonerna upplever att förvaltningen drivs på ett kompetent sätt och att det finns en planering för långsiktigt goda resultat, men alla håller inte med om detta (Oberle, 2020).

## 2.4 Uppfattningen av en förändrad avtals- och ersättningsmodell inom öppenvården i Stockholm

Glenngård och Anell (2022) genomförde en studie i syfte att kartlägga och analysera uppfattningar och konsekvenser av en förändrad avtals- och ersättningsmodell hos chefer inom psykiatrisk öppenvård i Stockholm. Öppenvården i Stockholm gick från en tidigare detaljerad och prestationsbaserad ersättningsmodell med många avstämningpunkter, till en ersättningsmodell med större andel fast ersättning, färre avstämningar och längre tidshorisont vilket förväntades ha en positiv påverkan på organisationen (Glenngård & Anell, 2022). Studien genomfördes genom en inledande dokumentstudie och därefter med hjälp av enkäter och intervjuer, vilka genomfördes under tre perioder. Först genomfördes intervjuer och enkäter före förändringen, därefter 18–24 månader efter förändringen och slutligen 36–38 månader efter att förändringen genomförts (Glenngård & Anell, 2022).

Resultatet visar bl.a. att en mindre strikt modell för avtal och ersättning medför att chefer på olika nivåer upplever ett större handlingsutrymme och en större frihet i sitt arbete (Glenngård & Anell, 2022). Författarna beskriver dock att de generella förväntningarna på den nya ersättningsmodellen och resultaten skiljer sig åt mellan de olika chefsnivåerna. Högsta cheferna (verksamhetscheferna) hade initialt större förväntningar på förändringen jämfört med hur de upplevde utfallet, medan enhetscheferna (nivån under verksamhetschef) hade lägre förväntningar på den nya modellen och upplevde större positiva effekter jämfört med vad de hade förväntat sig (Glenngård & Anell, 2022). Trots att den nya ersättningsmodellen medförde en ökad flexibilitet, finns det ett visst missnöje med den minskade detaljstyrningen då vissa upplever att det uppstår en större osäkerhet när det inte längre finns lika tydliga ramar att utgå ifrån (Glenngård & Anell, 2022).

## 2.5 Från NPM till självledarskap - förnyelseresan hos

### Arbetsförmedlingen

Caicedo, Höglund och Mårtensson (2019) genomförde en studie om uppfattningen hos anställda på Arbetsförmedlingen i en förändringsperiod då deras styrsätt gick från mer NPM-inriktat till ett styrsätt som i större utsträckning bestod av "självledarskap", alltså ett mjukare styrsätt med större medbestämmande och mindre detaljstyrning. Förändringen, vilken Arbetsförmedlingen själva benämner "förnyelseresan", pågick mellan 2014 och 2021 (Caicedo, Höglund och Mårtensson, 2019). Caicedo, Höglund och Mårtensson (2019) genomförde intervjuer med personal på alla olika nivåer i verksamheten under perioden 2015-2017. Utöver intervjuerna gjorde författarna även observationer på plats, där de t.ex. medverkade på möten samt tog del av diverse olika dokument i relation till verksamheten. De senare aktiviteterna syftade dock främst till att ge en bättre grundförståelse för organisationen (Caicedo, Höglund & Mårtensson, 2019).

Caicedo, Höglund och Mårtensson (2019) beskriver att det nya styrsättet syftar till att skapa större medbestämmande och öka graden av tillit i arbetsrelationerna. Istället för att följa upp mål och ställa anställda som inte uppnår dessa mål till svars, som man gjort tidigare, ska organisationen lägga ett större fokus på att diskutera olika aktiviteter och vilka känslor ledare och medarbetare har i förhållande till aktiviteterna (Caicedo, Höglund & Mårtensson, 2019).

Caicedo, Höglund och Mårtensson (2019) beskriver att både ledning och personal upplever en otydlighet och osäkerhet i arbetet när det saknas tydliga ramar inom organisationen. Författarna beskriver att bristen på tydlighet kring mål i organisationen leder till en osäkerhet hos de anställda om huruvida verksamheten presterar bra eller inte, eftersom personalen inte får någon tydlig återkoppling. Avsaknaden av styrning och tydlighet anses alltså vara negativt med det nya styrsättet och mer tydlighet efterfrågas av de anställda, samtidigt försöker ledningen i största möjliga mån undvika att återföra det gamla styrsättet då det upplevdes som alltför kontrollerande och detaljstyrt (Caicedo, Höglund & Mårtensson, 2019). En del respondenter i studien påpekar att det behövs en kombination av det nya och det gamla styrsättet för att få till en positiv effekt för verksamheten (Caicedo, Höglund & Mårtensson, 2019).

## 3 Teori

---

*I detta kapitel presenteras samtliga teorier som kommer användas i uppsatsen. Teoriavsnittet inleds med att beskriva agentteorin följt av Management Control Systems Package. Management Control Systems package relateras även till teori kring vad som utgör "hård" respektive "mjuk" styrning. Efter detta beskrivs New Public Public Management och kritik mot denna styrmodell, samt en modell för tillit. Dessa teorier hjälper till att rama in och utveckla uppsatsens sista, men också viktigaste teori: tillitsbaserad styrning och ledning, liksom kritik mot detta förhållningssätt. Teorikapitlet avslutas med en beskrivning av hur teorierna relaterar till varandra och hur de tillsammans kommer användas i uppsatsen för att analysera empirin.*

---

### 3.1 Agentteori

Agentteorin är en välkänd teori som utvecklades och konkretiserades under 70-talet av Jensen och Meckling (1976) i syfte att förklara förhållandet mellan en utförare av ett uppdrag (agenten) och uppdragsgivaren (principalen) samt konsekvenserna av det samarbetet. Två aktörer ingår i ett "kontrakt" och genom detta kan principalen förmå agenten att utföra uppgifter i linje med principalens behov. Teorin kan därmed hjälpa till att förklara den relation som uppstår mellan rektor och lärare, lärare och elev samt kommunen (huvudmannen) och skolan (se Figur 1 & Figur 3). Detta gör att agentteorin kan användas i vår analys av tillitsbaserad styrning och ledning inom skolverksamhet då det uppstår en agent-principal relation mellan de olika beslutsfattarna inom skolan och eleverna som utbildas. Den främsta relationen som studeras i denna uppsats är dock relationen mellan lärare och ledning.

Likt många andra teorier görs det även i agentteorin grundläggande antaganden om människan, där människan antas agera utifrån sina egna intressen och därför försöker undvika negativa konsekvenser för sig själv (Jensen & Meckling, 1976). Agentteorin utgår även ifrån att det finns en informationsasymmetri mellan agenten och principalen, där principalen strävar efter en högre effektivitet än agenten, samt att individer inom organisationen har mål

som inte alltid är kongruenta med övriga individers mål, vilket leder till konflikter mellan agent och principal (Jensen & Meckling, 1976). Enligt Jensen och Meckling (1976) går det att hitta agent-principal förhållandet i alla typer av organisationer, oavsett hur stor eller liten organisationen är. För att det inte ska uppstå negativa konsekvenser, såsom att agenten inte utför det principalen ålagt denne att göra, behövs det någon form för övervakning eller uppföljning av agentens arbete (Jensen & Meckling, 1976). Dessa kan benämnas ”kontrollsystem” och ”incitament”, där kontrollsystemen kan innebära direkt eller indirekt styrning genom t.ex. övervakning på plats eller system som mäter agentens prestation (Jensen & Meckling, 1976). Incitament är exempelvis belöningar eller bonusar vilka syftar till att göra agenten mer motiverad att utföra handlingen enligt principalens vilja eftersom agenten då tjänar på att fatta beslut som är kongruent med principalens intressen (Jensen & Meckling, 1976). Agentteorin kan jämföras med delar av Malmi och Browns (2008) Management Control Systems Package, då de i sin modell beskriver en del av de styrmedel agentteorin också nämner, t.ex. belöning (se avsnitt 3.2 nedan).

### 3.2 Management Control Systems Package - en helhet

Ekonomistyrning har funnits länge i litteraturen och en mängd olika modeller och styrsystem har tagits fram genom åren i syfte att beskriva hur organisationer på bästa sätt uppnår sina verksamhetsmål genom att påverka beteenden inom organisationen (Almqvist, Graaf, Jannesson, Parment, & Skoog, 2020). I ett försök att göra en mer sammanfattande bild av de olika element som ingår i ekonomistyrning utformade Malmi och Brown (2008) det de kallar ”Management Control Systems Package” (MCSP) vilket syftar till att beskriva olika delar som kan ingå i en organisations styrsystem. Systemet är indelat i tre nivåer, där varje nivå är indelad i underkategorier som beskriver olika faktorer vilka samspelar i organisationernas styrning (Malmi & Brown, 2008).

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

**Figur 2** (Malmi & Brown, 2008) beskriver de olika delarna som kan ingå i en organisations styrsystem.

På första nivån beskriver författarna administrativ styrning (Administrative Controls) vilket består av ledningsstruktur (Governance Structure), organisationsstruktur (Organisation Structure) samt policys och procedurer (Policies and Procedures). Ledningsstrukturen handlar om uppbyggnaden av den interna ansvarsfördelningen och den chefsstruktur som finns inom organisationen (Malmi & Brown, 2008). Organisationsstrukturen beskriver om organisationen är uppbyggt vertikalt, horisontellt eller som ett projekt (Malmi & Brown, 2008). I policys och procedurer syftas det till de tillvägagångssätt och policys företaget själva implementerat i syfte att ha tydliga riktlinjer för medarbetarna (Malmi & Brown, 2008). Hela den administrativa styrningen är tänkt att ses som en ram för de övriga nivåerna av organisationens styrning och den ligger således till grund för övriga styrverktyg i modellen (Malmi & Brown, 2008).

På den andra nivån ingår planering (Planning), Cybernetisk styrning (Cybernetic Controls) samt belöning och kompensation (Reward and Compensation) (Malmi & Brown, 2008). I kategorin planering syftar författarna till långsiktig planering inom företaget, samt företagens kortsiktiga planering för hur de ska uppnå sina mål. Den cybernetiska planeringen innefattar organisationens olika budgetar, där allt från resultaträkning till kalkyler och avvikelsetanalyser ingår, både vad gäller planering och uppföljning av dessa (Malmi & Brown, 2008).

Den tredje nivån, som benämns kulturstyrning (Cultural controls), består av klaner (Clans), värderingar (Values) och symboler (Symbols) (Malmi & Brown, 2008). När det kommer till klaner kan detta ses som att det inom organisationen finns grupper som har liknande

värderingar, vilka nyanställda som kommer in i organisationen aktivt anpassar sig efter då människan har ett behov av att känna tillhörighet (Lindkvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014). Värderingar handlar om organisationens värderingar (Malmi & Brown, 2008), där det internt t.ex. kan finnas värdeord eller tydliga uttalanden om vad företaget står för och hur personalen förväntas agera i vissa situationer (Lindkvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014). Symboler är olika typer av praktiska hjälpmedel, såsom uniformer, bilder eller immateriella saker som syftar till att skapa ett visst beteende i organisationen (Malmi & Brown, 2008). Malmi och Brown (2008) beskriver att styrmedlen i den översta nivån är subtila och att kulturen i en organisation tar lång tid att förändra. Likt många andra forskare och författare inom området påtalar Malmi och Brown (2008) svårigheterna kring den komplexitet som finns gällande analysering av intern styrning i organisationer då det är många olika element som samspelar simultant. Malmi och Browns (2008) beskrivning av ekonomistyrning som ett paket innehåller många olika delar vilket gör det till en bra modell att utgå ifrån när vi talar om och ska definiera olika sätt att styra inom en organisation.

Malmi och Browns (2008) modell innebär alltså inte ett optimalt sätt att styra, utan beskriver olika delar som ingår i organisationers styrning och de olika delarna kan därmed kombineras på flera sätt för att uppnå samma mål. Organisationer är komplexa och förutsättningarna inom dessa kan därmed skilja sig åt, vilket leder till olika sätt att ta sig an den interna styrningen (Almqvist et al., 2020).

Något som nämns i olika sammanhang inom organisationsstyrning är det som kallas ”hård” och ”mjuk” styrning, där det i den hårda styrningen är mer fokus på tydliga riktlinjer, effektivitet och kontroll, medan den mjuka styrningen är mer öppen och låter individen vara med och bestämma vägen till målet genom bl.a. lärande (Zeng, Zhang, Matsui, & Zhao, 2017). Zeng et al. (2017) förklarar även att organisationer som främst använder den hårda formen av styrning upplevs ha effektiva sätt att implementera och verkställa nya rutiner och processer, medan den mjuka styrningen ofta är effektiv när det kommer till nytänkande och innovation inom företaget. Den hårda och mjuka styrningen kan också beskrivas med hjälp av Malmi och Browns (2008) Management Control Systems Package, där företag med hård styrning använder sig mer av den första och andra nivån i modellen, i vilka det fokuseras på policys, regler, budgetar och belöningar. Den mjuka styrningen motsvarar istället en större användning av styrmedlen i den tredje nivån av Malmi och Browns (2008) modell, där företaget till större del använder sig av klaner, värderingar och symboler i syfte att uppnå



organisationens mål (se figur 2). Även om det går att dela upp och definiera den hårda och mjuka styrningen, betonar Zeng et al. (2017) att den bästa styrningen sker genom en kombination av både hård och mjuk styrning, vilket även är grundtanken i Malmi och Browns (2008) modell där flera olika delar av modellen kombineras för att uppnå en styrning som leder till att organisationen når sina uppsatta mål.

### 3.3 New Public Management

Funck och Karlsson (2018) beskriver Christopher Hood som grundaren av begreppet New Public Management. Hood (1991) beskriver NPM som ett samlingsbegrepp för en grupp styridéer inom offentlig sektor kännetecknade av bl.a. effektivitet, resultatorienterat ledarskap, konkurrens, belöningssystem och decentralisering. Han delar upp de dominerande ideerna inom NPM i sju doktriner och påpekar att doktrinerna kan överlappa varandra och att samtliga doktriner inte nödvändigtvis existerar i alla fall av NPM. Hood (1991) beskriver följande 7 doktriner:

1. Tydligt ledarskap i offentlig sektor, där ledningen ska ha ett stort inflytande och vara synlig och aktiv.
2. Precisera rutiner och kontroll av prestation, definiera mål, samt ha indikatorer av framgång i kvantifierbara termer.
3. Större fokus på produktion, resursallokering och belöningssystem kopplade till prestationsmätningar.
4. En uppdelning i enskilda enheter i offentlig sektor för att skapa slutna och decentraliserade enheter som är inriktade på specifika mål.
5. En konkurrens-fokuserad offentlig sektor med tidsbegränsade kontrakt och offentliga upphandlingar.
6. En betoning på den privata sektorns styrsätt genom ökad flexibilitet när det kommer till rekrytering och belöning.
7. Betoning på disciplin, mer sparsam användning av resurser och en begränsning av fackliga krav för att sänka organisationens kostnader.

Hasselbladh, Bejerot och Gustafsson (2008) beskriver att Sverige har tillämpat NPM i hög grad och Lundahl, Arreman, Holm och Lundström (2013) beskriver att åtgärder kopplade till

NPM inom skolverksamhet bl.a. har medfört uppkomsten av friskolor och en marknadsiering av skolor där konkurrens eftersträvas. NPM används i denna uppsats för att bl.a sätta ord på vad hård styrning, såsom detaljstyrning och uppföljning, innebär inom skolan. NPM sätts dessutom i kontrast till tillitsbaserad styrning och ledning, vilket i denna uppsats definieras som ett förhållningssätt med mjukare styrning.

### 3.4 Kritik mot NPM

Zaremba (2013) menar att NPM har lett till ökad byråkratisering med ett större fokus på resultat och siffror och mindre fokus på anställdas behov. Författaren menar att styrsättet lett till ökad stress och högre arbetsbelastning för anställda. Zaremba (2013) nämner även att NPM som styrsätt har bidragit till att anställda ser sitt arbete som mindre meningsfullt, vilket påverkar verksamheten negativt. Bringselius (2017) menar att kritiken som har riktats mot NPM i Sverige från forskare och anställda handlar om en ökad detaljstyrning i form av större administrativt ansvar. Detta har i sin tur lett till minskad flexibilitet, kvalitet och arbetsglädje (Bringselius, 2017).

### 3.5 Tillitsbaserad styrning och ledning

#### 3.5.1 Tillit

För att förstå tillitsbaserad styrning och ledning är det i ett första skede relevant att definiera begreppet tillit. Bringselius (2017) framhåller att det råder delade meningar om hur tillit ska definieras och menar att Mayer, Davis och Schoorman (1995) står för en av de mer användbara definitionerna. Mayer, Davis och Schoorman (1995) definierar tillit som följande:

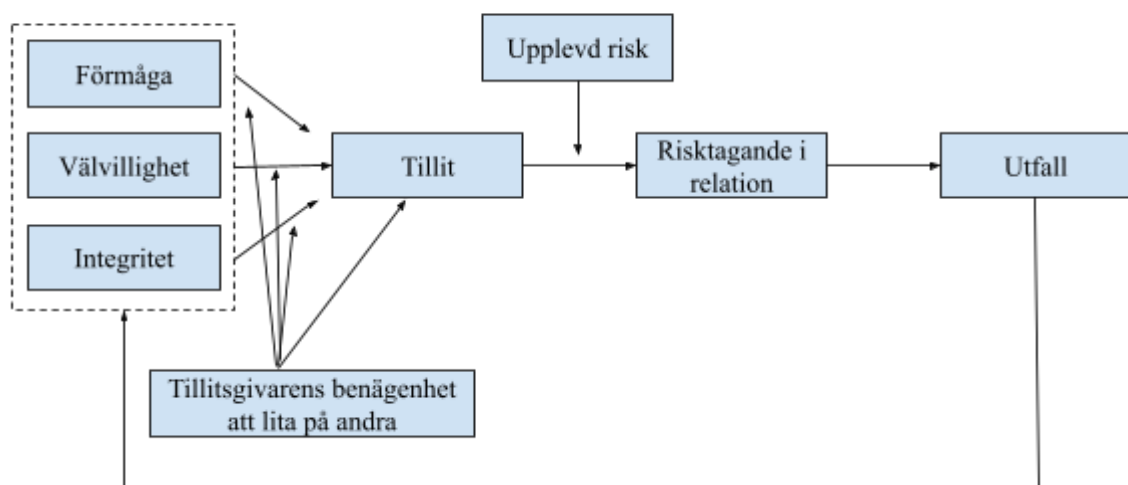
“[...] the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other part.” (Mayer, Davis och Schoorman, 1995, s. 712).

Enligt Mayer, Davis och Schoorman (1995) är denna definition av tillit applicerbar i en relation med en annan identifierbar part där denne agerar och reagerar avsiktligt gentemot den som visar tillit. Författarna beskriver att tillit mellan två parter kan existera i olika grad och att hur stark denna tillit är beror dels på den förlitande partens inneboende benägenhet att lita på andra och dels på den andra partens tillförlitlighet. Författarna beskriver att tillitsgivare

(trustors) med en större benägenhet att lita på andra har större förtroende för en tillitstagare (trustee) redan innan de har tagit del av information om tillitstagaren. De understryker dock att tillitsgivaren har olika nivåer av tillit för olika tillitstagare. Faktorer som påverkar en tillitstagares tillförlitlighet är enligt Mayer, Davis och Schoorman (1995) tillitstagarens förmåga, välvillighet och integritet. Förmåga är enligt författarna de färdigheter, den kunskap och de karaktärsdrag som gör att en person eller aktör kan ha inflytande på ett specifikt område. Eftersom olika förmågor är viktiga i olika kontexter förklarar författarna att tillit är specifikt för ett visst område. Välvillighet beskrivs av författarna som den grad till vilken tillitstagaren är villig att stödja och hjälpa tillitsgivaren även om det inte föreligger någon form av egocentrisk belöning. Integritet handlar om att tillitstagaren har värderingar som tillitsgivaren accepterar och att tillitsgivarens värderingar och agerande är konsekvent över tid (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Mayer, Davis och Schoorman (1995) betonar att gemensamt för alla olika tillits-situationer är en villighet att ta sig an risk. Att lita på någon innebär att ta sig an en risk, men vilken typ av risk det innebär beror på situationen (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Författarna menar slutligen att tillit bör förstås som något som utvecklas över tid i en relation. Utfallet av att ha litat på tillitstagaren påverkar således tillitsgivarens förnyade uppfattning av tillitstagarens tillförlitlighet (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Faktorer som påverkar tillits-  
tagarens upplevda tillförlitlighet



**Figur 3** (anpassad från Mayer, Davis & Schoorman, 1995) beskriver en modell för tillit.

Bringselius (2017) förklarar att tillit utöver direkt personlig kontakt även kan uppkomma genom den ena partens anseende i ett nätverk av aktörer som anses tillförlitliga samt genom förväntningar kring hur institutioner påverkar partens värderingar och beteenden. Enligt henne handlar tillit ofta om en kombination av dessa tre (personlig kontakt, anseende och förväntningar). Definitionen av tillit som har beskrivits i detta avsnitt kommer användas i uppsatsen i för att analysera empirin samt för att förstå hur tillit uppstår mellan olika aktörer, vilket är relevant för att förstå tillitsbaserad styrning och ledning.

### 3.5.2 Tillitsbaserad styrning och ledning

Tillitsbaserad styrning och ledning är den teori som utgör grunden för analysen som genomförs i denna uppsats. I en förenklad version beskriver Bringselius (2017) tillitsbaserad styrning och ledning enligt följande:

Tillitsbaserad styrning och ledning är en samling principer som syftar till att minska onödig kontroll och formalism i offentligt finansierad verksamhet och bättre ta tillvara brukares och brukarmötande medarbetares kompetens och engagemang, för att på så vis skapa bättre kvalitet i tjänsterna till medborgaren. (Bringselius, 2017, s.15).

För att förstå vilka delar som utgör tillitsbaserad styrning och ledning mer konkret samt hur dessa tankar kan omsättas i målsättningar kommer följande två avsnitt i denna uppsats beskriva det som Bringselius (2017) benämner “de tre hörnstenarna” inom tillitsbaserad styrning och ledning, och i relation till detta sju principer för att planera, analysera och utveckla insatser i relation till tillitsbaserad styrning och ledning.

#### 3.5.2.1 Tre hörnstenar

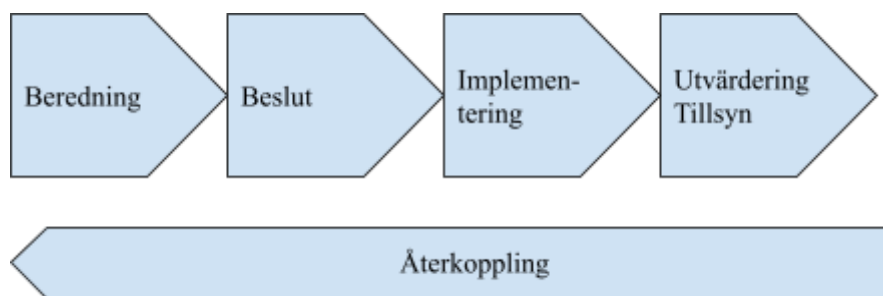
Bringselius (2017) väljer att lyfta fram ledning jämte styrning och tala om tillitsbaserad styrning *och ledning*. Detta eftersom ordet styrning enligt henne främst avser insatser från de centrala nivåerna i styrkedjan. Hon menar dock att ledningen i form av ledarskap/kultur och organisation också är av stor vikt för att tilliten ska få genomslag. Enligt Bringselius (2017) kan tillitsbaserad styrning och ledning ses som ett samspel mellan dessa tre delar: ledarskap/kultur, organisation och styrning.

Bringselius (2017) beskriver att det är vanligt att definiera kultur som en samling värderingar, övertygelser och beteenden. Ledarskap kan enligt henne ses som nära relaterat med kultur

eftersom de båda påverkar varandra i stor utsträckning. För att skapa en kultur baserad på tillit krävs ett lyhört ledarskap som understödjer tillit, samt en hög grad av medledarskap (Bringselius, 2017). Även organisationsklimatet och organisationsidentiteten är enligt Bringselius (2017) grundläggande faktorer för att bygga tillit. Hon betonar särskilt vikten av öppenhet för olika åsikter och värderingar då mångfald berikar organisationen med olika sorters erfarenheter och kunskap. Bringselius (2017) framhåller dock att det bör finnas en gemenskap i de grundläggande värderingarna i organisationen.

Arbetsorganisation handlar enligt Bringselius (2017) om formella och informella arbetsätt och processer inom organisationen. Det kan bl.a. handla om ansvarsfördelning, samarbete och verksamhetens rutiner kring dokumentation, förklarar hon. Viktiga förutsättningar i en tillitsbaserad arbetsorganisation är enligt Bringselius (2017) kollegiala strukturer, helhetssyn och system för kunskapsutveckling. Hon påpekar att det i praktiken kan handla om att avsätta tid för utbyte av kunskap och erfarenhet, och förklarar att man inom forskningsfältet "Knowledge Management" brukar betona att kunskapen utvecklas i mellanmänniska relationer på den organisatoriska nivån.

Policyprocessen är något som det ibland talas om i relation till styrning i offentligt finansierad verksamhet, förklarar Bringselius (2017). Policyprocessen kan enligt Bringselius (2017) behandla olika frågor inom bl.a. ekonomistyrning, kvalitetsstyrning, normstyrning och juridisk styrning. I relation till det sistnämnda förklarar hon att det vid tillitsbaserad styrning och ledning är viktigt att det finns strukturer som möjliggör för berörda yrkesgrupper att kunna påverka regelverken. Regelverken behöver kunna anpassas på lokal nivå och det krävs därav fungerande kanaler för återkoppling till den politiska nivån (Bringselius, 2017). Inom kvalitetsstyrningen krävs det enligt Bringselius (2017) ett större fokus på kvalitativa mått och uppföljningsmetoder. Hon betonar även betydelsen av att kvalitetsstyrningen sker i samråd med medarbetarna då brist på denna typ av återkoppling ofta utgör en svaghet i styrkedjan. Bringselius (2017) förklarar att tillitsbaserad ekonomisk styrning kan handla om att minska onödig ekonomisk styrning samt stimulera samverkan, t.ex. genom att uppmärksamma positiva ekonomiska effekter som syns i andra avdelningar än den egna. Bringselius (2017) menar även att normer och värderingar påverkar organisationen, men eftersom denna form av normstyrning i hög grad uppkommer i lokala interaktionen anser hon att det bäst lämpar sig som en egen kategori (se stycket om kultur och ledarskap ovan).



**Figur 4** (anpassad från Bringselius 2017) illustrerar policyprocessen.

### 3.5.2.2 Sju grundläggande principer

Bringselius (2017) definierar sju principer vilka kan betraktas som en värdegrund och ligga till grund för att planera, analysera och utveckla insatser med koppling till tillitsbaserad styrning och ledning. Dessa principer är tillit, öppenhet, brukarfokus, kunskap, samverkan, stöd och delegering (Bringselius, 2017). Hon förklarar att öppenhet och brukarfokus är särskilt kopplat till hörnstenen “ledarskap/kultur”, att kunskap och samverkan är särskilt kopplat till hörnstenen “organisation” och att stöd och delegering är särskilt kopplat till hörnstenen “styrning”. Nedan beskrivs målsättningar relaterade till var och en av de sju principerna. Bringselius (2017) sju principer kommer i denna uppsats användas som utgångspunkt för att undersöka i vilken omfattning och på vilket sätt tillitsbaserad styrning och ledning används, och hur det upplevs av de anställda, i en stor kommunal gymnasieskola i Skåne.

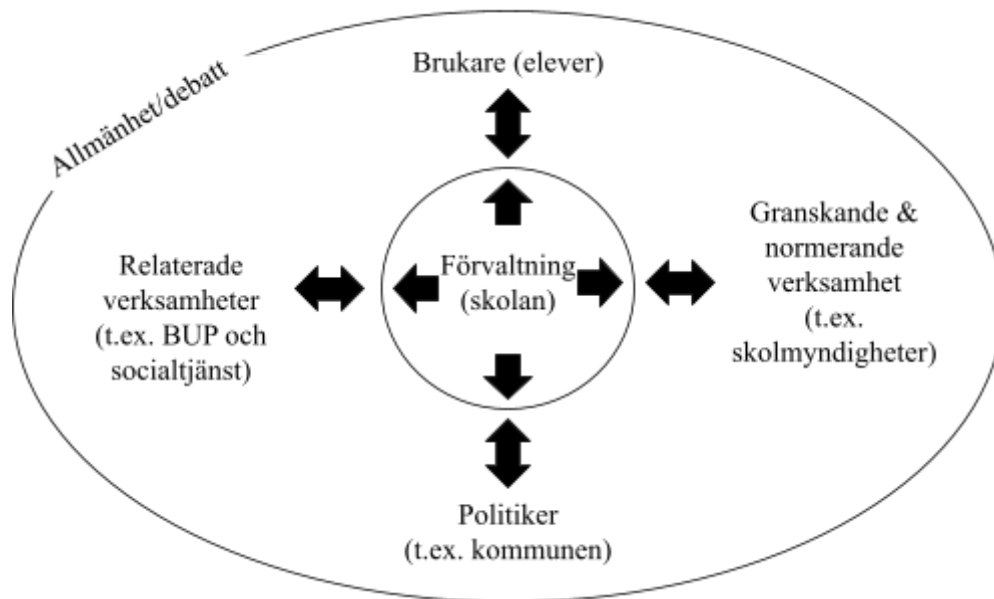
**Tabell 1** (anpassad från Bringselius 2017) beskriver sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning.

Koppling till hörnsten	Princip	Målsättningar
	Tillit	Som utgångspunkt lita på motparten istället för att misstro, framförallt i relationer riktade nedåt i hierarkin.
Ledarskap/Kultur	Öppenhet	En kultur med högt i tak där man delar information och tillåter oliktankande.
	Brukarfokus	Fokusera på att möta brukarens förutsättningar och behov (fokus på kärnverksamheten).
Organisation	Kunskap	Understödja kunskapsöverföring och kunskapsutveckling på alla nivåer i verksamheten.
	Samverkan	Helhetsansvar och gränsöverskridande samarbete för att möta brukarens behov.
Styrning	Stöd	Administration, chefer, stödfunktioner och granskande verksamhet m.m. ska fokusera på att stödja och skapa förutsättningar för ett bra möte med brukaren.
	Delegering	Beslut fattas så nära brukaren som möjligt och brukare, medarbetare och första linjens chefer involveras i beslut på högre nivåer.

### 3.5.2.3 Relationer för tillit

Enligt Bringselius (2017) bör tillitsbaserad styrning och ledning genomsyra hela verksamheten och således omfatta samtliga delar av styrkedjan, både vertikalt och horisontellt. Bringselius (2017) föreslår fem grundläggande relationer för tillitsbaserad styrning och ledning: relationen mellan förvaltningen och brukaren, relationen mellan förvaltningen och den politiska huvudmannen, relationen horisontellt och mellan beslutsnivåer inom förvaltningen, relationen mellan relaterade verksamheter och slutligen relationen mellan förvaltningen och granskande och normerande verksamheter. Denna uppsats fokuserar främst på relationerna vertikalt och horisontellt inom förvaltningen som undersöks, d.v.s. relationerna inom skolan, och undersöker då främst relationen mellan ledning och anställda på skolan. Tillit i relationer mellan beslutsnivåer inom förvaltningen

innebär enligt Bringselius (2017) att cheferna ska ha en coachande roll och arbeta stödjande för arbetet på lägre nivåer i hierarkin. Bringselius (2017) beskriver även att medarbetare som i sitt arbete möter brukare bör uppmuntras att ta ett mer självständigt helhetsansvar. Trots att vi valt att fokusera på en av Bringselius fem relationer för tillitsbaserad styrning och ledning har vi i figur 3 valt att illustrera vad samtliga relationer skulle kunna innebära för en skolverksamhet för att skapa en större förståelse för läsaren (se figur 3).



**Figur 3** (anpassad från Bringselius 2017) visar fem relationer för tillitsbaserad styrning och ledning inom skolverksamhet.

### 3.6 Kritik mot tillitsbaserad styrning och ledning

Det finns ett flertal forskare som har kritiserat Tillitsdelegationens “modell” för tillitsbaserad styrning och ledning. Björk, Tengblad, Andersson, Brorström, Dellve och Härenstam (2023) är några av de forskare som kritiserar modellen och de anser att “tillit snarare är ett resultat av ändamålsenlig organisering än en lämplig – eller ens möjlig – utgångspunkt för styrning och ledning” (s.11). Forskarna skriver att Tillitsdelegationen framhåller tillit som ett medel för utvecklingsarbetet, men anser själva att tillit inte är något som kan beordras fram och att det bör ses som ett mål snarare än ett medel. Björk et al. (2023) är även kritiska till att ersätta en idealmodell med en annan då de anser att det inte finns någon snabb, enkel lösning för en organisation att nå framgång. Författarna argumenterar även för att kommunikation och



ansvarsutkrävande är väsentliga delar för god styrning och menar att det krävs strukturer som möjliggör för tillit att växa fram i organisationen över tid.

Även professorerna Brorström och Weichselberger (2021) är kritiska till tillitsbaserad styrning och ledning. Författarna är bl.a. kritiska till att tillitsbaserad styrning och ledning bygger på det grundläggande antagandet att alla enheter, individer och professioner, om de ges frihet uppifrån, kommer agera på bästa sätt sett ur ett ekonomiskt- och verksamhetsperspektiv, när omfattande forskning påvisar förekomsten av egenintressen, kompetensbrister och målkonflikter.

### 3.7 Hur teorierna kommer användas i uppsatsen

Agentteorin används i denna uppsats för att beskriva hur relationer inom skolan som undersöks kan relatera till varandra utifrån en agent-principal relation, t.ex. relationen mellan lärare och ledning. Samtliga relationer inom skolan kan beskrivas utifrån agentteorin, vilket även Jensen och Meckling (1976) förklarar då de beskriver att denna typ av relation kan återfinnas inom alla olika organisationer oavsett storlek. Jensen och Meckling (1976) beskriver också att det måste finnas någon form av övervakning eller uppföljning i syfte att säkerställa ett korrekt utförande från agentens sida i förhållande till principalens önskan. Denna övervakning och uppföljning kan kopplas till NPM, där tydlig styrning och belöningar ska leda till bl.a. högre effektivitet och konkurrens mellan organisationer, i syfte att skapa bättre resultat (Hood, 1991). På samma sätt kan tanken om uppföljning och övervakning kopplas till Malmi och Browns (2008) Management Control Systems Package där andra nivån innehåller just cybernetisk styrning, vilket innefattar modeller för uppföljning och analysering av utfall.

Kritiken mot NPM innefattar emellertid att ett för stort fokus på konkurrens mellan offentliga organisationer inte anses vara bra för samhället som helhet (Zaremba, 2013). Detta eftersom marknadsmässig konkurrens i offentlig sektor anses vara mindre lämplig på grund av ett mer "låst" utbud och efterfrågan än på en öppen marknad (Zaremba, 2013). När det kommer till hård och mjuk styrning inom organisationer, definierar vi i denna uppsats NPM som hård styrning, medan tillitsbaserad styrning definieras som mjuk styrning på grund av deras olika innehåll och fokus på olika aspekter av vad, inom den interna styrningen, som leder till önskat resultat i organisationen. Tolkningen baseras på definitionerna från Zeng et al. (2017)

där hård styrning sägs fokusera på tydliga riktlinjer, effektivitet och kontroll, medan mjuk styrning är mer öppen och inkluderar individens medbestämmanderätt, samt lägger ett större fokus på lärande.

Malmi och Browns (2008) Management Control Systems Package ska i denna uppsats skapa en överblick över vilka olika nivåer, samt vilka underkategorier inom nivåerna som NPM och tillitsbaserad styrning och ledning använder sig av. Genom att skapa en bild av vilka delar av modellen som används, kommer det att ges en tydligare förståelse för vad som har störst fokus inom de olika teorierna. Genom den fördjupade förståelsen för specifika karaktärsdrag inom NPM och tillitsbaserad styrning och ledning, kan vi utifrån detta förklara hur vi kopplar de olika synsätten till hård och mjuk styrning.

Tillitsbaserad styrning och ledning tar i uppsatsen utgångspunkt i Tillitsdelegationen där Bringselius (2017) beskriver de tre hörnstenarna och de sju principerna som karaktäriserar tillitsbaserad styrning och ledning. Bringselius (2017) framhåller bl.a. kultur, öppenhet och lyhört ledarskap som viktiga faktorer för att tillit ska frodas på alla nivåer i hela organisationen och i slutändan leda till en organisation som tar till vara på den kunskap som finns inom organisationen och på ett effektivt sätt levererar högkvalitativa tjänster som tillgodoser brukarnas behov. Dessutom framhåller Bringselius (2017) olika relationer för tillit, vilka används i uppsatsen när vi talar om tillit mellan t.ex. lärare och ledning. När det kommer till tillit kan detta ord också kopplas till agentteorin (Jensen & Meckling, 1976) då det behöver finnas någon form för tillit mellan aktörerna som ingår i ett kontrakt eftersom allt inte kan kontrolleras fullt ut av principalen. De tre hörnstenarna samt de sju principerna för tillitsbaserad styrning och ledning (Bringselius, 2017) kommer ligga till grund för analysen av insamlad empiri i syfte att åstadkomma en tydligare analys av användningen och upplevelsen av tillitsbaserad styrning och ledning i gymnasieskolan som studeras.

## 4 Metod

---

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av varför en fallstudie valts som metod för att besvara studiens syfte och därefter presenteras det fall som undersöks i uppsatsen. Efter detta beskrivs uppsatsens datainsamlingsmetoder, vilka varit intervjuer, enkät och litteraturstudie, följt av en beskrivning av hur den insamlade datan har analyserats.*

---

### 4.1 Fallstudie

Studien som genomförts i denna uppsats är en fallstudie av en enskild gymnasieskola som har tillämpat tillitsbaserad styrning och ledning under flera år. En fallstudie ansågs vara den lämpligaste metoden för att besvara frågeställningen i denna uppsats eftersom olika skolor har olika förutsättningar och arbetar med tillitsbaserad styrning och ledning i varierande grad och på olika sätt. Yin (2013) beskriver att en klassisk fallstudie består av en fördjupad undersökning av ett specifikt och komplext fenomen (fallet) placerat i dess verkliga sammanhang. Vi ansåg därmed att det lämpade sig att göra en mer djupgående studie av en skola för att förstå mer ingående hur just denna specifika skola arbetar med tillitsbaserad styrning och ledning och hur förhållningssättet uppfattas av de anställda.

För att förstå ett fall fullt ut menar Yin (2013) att man behöver förstå den kontext som fallet existerar i. Detta är dock svårt i praktiken menar Yin (2013) eftersom det oftast innebär att flera fall behöver studeras och att en mycket stor mängd data behöver analyseras. I vårt fall hade det t.ex. inneburit en närmare studie av hur regelverk, myndigheter och samhället i stort påverkar skolans styrning och de anställdas uppfattning. För att komma runt denna problematik beskriver Yin (2013) att förklarande fallstudier kan stärka sin validitet genom att skapa ett teoretiskt ramverk baserat på befintliga teorier och koppla resultatet till tidigare forskning. På så vis kan forskarna utifrån en fallstudie generera teoretiska påståenden som kan förstås i ett större sammanhang, förklarar Yin (2013). Det är i stor utsträckning det som gjorts i denna uppsats, då teorierna som valts för att analysera empirin är redan existerande teorier. Resultaten som framkommer i studien relateras sedan till tidigare forskning i diskussionskapitlet (se kapitel 6 “Diskussioner och slutsatser”) för att stärka validiteten i

studiens resultat. I denna uppsats används dessutom en blandning av metoder samt olika typer av datainsamling då både intervjuer och en enkätundersökning genomförts, vilken samlade in både kvalitativ och kvantitativ data. En blandning av olika datainsamlingsmetoder beskrivs även det av Yin (2013) som ett sätt att stärka fallstudiens validitet.

## 4.2 Val av skola och intervjupersoner

Gymnasieskolan som undersöks i uppsatsen valdes ut eftersom skolan har ett framstående arbete med tillitsbaserad styrning och ledning och har arbetat utifrån detta förhållningssätt under en längre tid, vilket framkom efter en övergripande sökning på internet. Det hittades inga andra dokumenterade fall av skolor som arbetat med tillitsbaserad styrning och ledning i lika stor omfattning och skolan ansågs därför vara ett bra fall för vår studie. Vi kom i kontakt med rektor på skolan via mail där vi frågade om skolan var intresserad av att delta i vår undersökning och om vi kunde få genomföra intervjuer med tre anställda på skolan, en intervju med en anställd på strategisk nivå, t.ex. rektor, och två intervjuer med två olika lärare. För att respondenterna skulle kunna ge sin ärliga åsikt beslutades att både respondenterna och skolans namn skulle anonymiseras i uppsatsen, vilket framgick i mailet som skickades ut till rektorn. Eftersom rektorn på skolan var mycket insatt i ämnet och drivande i skolans arbete med tillitsbaserad styrning och ledning ansåg hen att det var lämpligt att vi intervjuade hen. Rektorn beslutade även vilka två anställda som intervjuades, men framhöll att hen valt ut två lärare som hen menade vågade vara kritiska. Efter att ha kommit i kontakt med skolan erhöles även rektors godkännande att skicka ut en enkät till samtliga 268 heltidsanställda på skolan som ett komplement till intervjuerna.

Rektorn på skolan beskriver under intervjun att skolan i praktiken har arbetat med tillitsbaserad styrning och ledning i över tio år, men att det var när de i ledningen läste Louise Bringselius och Tillitsdelegationens arbete som de fick ord på det de ville göra och såg hur de kunde utveckla sitt arbete med tillitsbaserad styrning och ledning. Nu arbetar skolan med tillitsbaserad styrning och ledning enligt Bringselius och Tillitsdelegationens definition, beskriver rektorn. Rektorn menar framförallt att arbetet innebär att eleverna ska stå i fokus för skolans verksamhet. Skolan har 268 heltidsanställda och av dessa är 240 lärare, 6 studie- och yrkesvägledare, 3 informations- och kommunikationstekniker, 6 medarbetare inom administration och 9 anställda inom ledningen, förklarar rektorn. Under intervjuerna med

rektor och lärare på skolan framkom det att de anställda på skolan är indelade i olika *ämneslag* baserat på vilket ämne de undervisar i och att de även är uppdelade i olika *arbetslag* där indelningen inte utgår från vilka ämnen de undervisar i.

### 4.3 Abduktiv ansats

Eftersom uppsatsens syfte och frågeställningar avser att undersöka och förklara hur en specifik skola har tillämpat tillitsbaserad styrning och ledning och hur arbetet med detta uppfattas av de anställda har intervju- och enkätfrågor formulerats utifrån Bringselius (2017) sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning. Definitionen av tillitsbaserad styrning och ledning har sedan använts tillsammans med agentteori, Management Control Systems Package, "mjuk" och "hård" styrning och modellen för tillit, i syfte att analysera empirin och besvara uppsatsens frågeställningar. Att använda flera teorier för att analysera empirin möjliggör en mer djupgående analys eftersom teorierna förklarar olika saker och således kan komplettera varandra. Det tillvägagångssätt som använts i uppsatsen kan liknas med det som Bryman och Bell (2017) beskriver som abduktiv ansats, där forskaren pendlar mellan teori och empiri för att välja ut den "bästa förklaringen" bland möjliga förklaringar eller tolkningar av data.

### 4.4 Datainsamlingsmetod

För att undersöka hur en stor gymnasieskola i Skåne har tillämpat tillitsbaserad styrning och ledning i praktiken och hur arbetet med detta upplevs av de anställda, samlades data in i form av tre semistrukturerade intervjuer samt en digital enkät. Intervjuerna bestod av en intervju med rektor och två intervjuer med två olika lärare. Den digitala enkäten delgavs alla 268 heltidsanställda på skolan och besvarades av 76 personer.

#### 4.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Bryman och Bell (2017) beskriver att intresset i kvalitativa intervjuer är riktat mot den intervjuades ståndpunkter och att semistrukturerade intervjuer är en flexibel intervjuform där de som leder intervjun har möjlighet att avvika från intervjuguiden bl.a. för att ställa följdfrågor utifrån det personen berättat. Semistrukturerade intervjuer lämpade sig därmed i denna undersökning eftersom syftet med intervjuerna var att ta reda på intervjupersonernas attityd till tillitsbaserad styrning och ledning och deras upplevelse av detta förhållningssätt.

De övergripande områdena som behandlades under intervjuerna var intervjupersonens generella uppfattning och tolkning av begreppet tillitsbaserad styrning och ledning, hur de upplevde bakgrunden till implementeringen av tillitsbaserad styrning och ledning i skolan, hur de upplevde att implementeringen gått till samt vilka konkreta förändringar de upplevde till följd av att förhållningssättet implementerades. Intervjuerna avslutades även med några generella frågor kring tillitsbaserad styrning och ledning.

Under samtliga intervjuer tillämpades en intervjuguide (se bilaga 1 & bilaga 2) som baserats på det teoretiska ramverket. En intervjuguide upprättades för intervjun med rektorn (se bilaga 1) och en intervjuguide upprättades för intervjuerna med lärarna (se bilaga 2). Intervjuerna med de två olika lärarna följde således samma intervjuguide. Strukturen och många av frågorna är likadana i de båda intervjuguiderna, men en del frågor skiljer sig åt eller är unika för respektive intervjuguide på grund av intervjupersonernas olika roller i verksamheten. Alla frågor i respektive intervjuguide ställdes till samtliga intervjupersoner i den ordning som framgår i intervjuguiderna (se bilaga 1 & bilaga 2). Alla frågor ställdes emellertid inte ordagrant så som de formulerats i intervjuguiderna utan frågorna anpassades med hänsyn till samtalet och det intervjupersonen berättat tidigare under intervjun. I de fall det ansågs nödvändigt ställdes även följdfrågor till intervjupersonerna. En timme hade avsatts för respektive intervju. Intervjun med rektor tog 27 minuter, intervjun med lärare 1 tog 18 minuter och intervjun med lärare 2 tog 50 minuter. Alla intervjuer genomfördes måndag den 17:e april på skolan som undersöktes.

#### 4.4.2 Digital enkätundersökning

För att undersöka den generella uppfattningen av skolans arbete med tillitsbaserad styrning och ledning bland de anställda, upprättades en digital enkät (se bilaga 3) som sedan skickades ut av skolans rektor via skolans interna informationssida till samtliga 268 heltidsanställda på skolan som undersökts. Enkäten skickades ut tisdag förmiddag den 25:e april och stängdes för svar onsdag kväll den 3:e maj, drygt en vecka senare. Enkäten hade då besvarats av 76 anställda. Enkäten (se bilaga 3) som delgavs de anställda är strukturerad utifrån de sju principerna för tillitsbaserad styrning och ledning och fokuserar på hur respondenterna upplever skolans nuvarande situation och arbete utifrån dessa principer. Enkäten (se bilaga 3) omfattar en eller flera graderingsfrågor (med fem eller sex svarsalternativ) i relation till var och en av Bringselius sju principer. I anslutning till varje graderingsfråga ställs även en öppen

frivillig fråga där respondenterna har möjlighet att utveckla, konkretisera eller motivera sitt svar. Enkäten inleds och avslutas dessutom med några generella frågor kring tillitsbaserad styrning och ledning. Eftersom enkäten innehåller både graderingsfrågor och öppna frågor var det både kvalitativ och kvantitativ data som samlades in.

Innan den slutgiltiga enkäten skickades ut till samtliga 268 heltidsanställda på skolan genomfördes först en pilotenkät med intervjupersonerna. Pilotenkäten upprättades i ett tidigt skede i uppsatsskrivandet och skrevs ut på papper och besvarades av intervjupersonerna i slutet av intervjuerna. Pilotenkäten och svaren från denna presenteras inte i uppsatsen då den enbart användes som underlag för att utveckla den slutgiltiga enkäten.

#### 4.4.3 Litteraturstudie

De resultat som framkom i undersökningen av skolan jämförs i kapitel 6 (“Diskussion och slutsatser”) med hur tillitsbaserad styrning och ledning har tillämpats och upplevts av anställda i andra liknande studier. Informationen kring tidigare forskning på området har samlats in genom en litteraturstudie. I litteraturstudien söktes det i första hand på vetenskapliga artiklar där följande sökord användes: tillitsbaserad styrning och ledning, tillitsbaserad styrning offentlig sektor, trust based management, trust based leadership och trust based governance. Därefter lästes de olika artiklarna övergripande för säkerställa att studiens syfte var i linje med syftet i vår egen studie. De artiklar vars syfte inte var kompatibelt med vårt eget valdes bort då dessa inte hade kunnat användas i en jämförelse eftersom fokusområdet inte behandlade tillämpning eller upplevelser av tillitsbaserad styrning och ledning i organisationen. Eftersom det inte fanns en stor mängd vetenskapliga artiklar som fokuserade på ett liknande syfte som vårt eget, utökades sökningen till att utöver vetenskapliga artiklar även innefatta uppsatser på kandidatnivå, samt böcker. Samma sökord som tidigare använts för att hitta vetenskapliga artiklar användes även för att hitta uppsatser och böcker inom ämnet. De uppsatser och böcker som hittades lästes i första hand översiktligt för att se till att syftet med texten överensstämde med syftet i denna uppsats, därefter lästes materialet i sin helhet och sammanfattades i uppsatsen. Detta för att kunna göra en relevant jämförelse mellan resultaten som framkom i denna uppsats och de upptäckter som gjorts inom tidigare forskning på området.

## 4.5 Analyismetod

### 4.5.1. Semistrukturerade intervjuer

Samtliga intervjuer som genomfördes spelades in och transkriberades inom två dagar efter att intervjun ägt rum i syfte att kunna utföra en så träffsäker analys som möjligt. Transkriberingen lästes sedan igenom flera gånger för att lära känna materialet. Svar som innehöll namn har i uppsatsen anonymiserats genom att istället beskriva personens position i verksamheten och “han” och “hon” har bytts ut till “hen” för att säkerställa respondenternas anonymitet. Lärarna som intervjuats benämns i uppsatsen lärare 1 och lärare 2 för att skilja på vilken av intervjupersonerna det refereras till. Intervjupersonernas svar har i analysen relateras till Bringselius sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning och presenteras då i situationer där det framkom likheter mellan intervjupersonernas uppfattning och de svar som framkom i enkäten från andra anställda på skolan.

### 4.5.2 Digital enkätundersökning

Hela enkäten, med både kvantitativa samt kvalitativa data, exporterades från Google formulär till Excel för att få en bättre överblick. Den kvantitativa datan sammanställdes sedan i stapeldiagram för att på ett lättöverskådligt sätt presentera svaren i uppsatsen. Respondenterna har i stapeldiagrammen 1-14 (se diagram 1-14) delats upp i de tre kategorierna ledning, lärare och “övriga anställda.” I den sistnämnda kategorin ingår administration och elevhälsa. Eftersom huvudfokuset i uppsatsen ligger på ledning och lärare, trots att även annan personal hade möjlighet att besvara enkäten, valde vi att ha alla “övriga anställda” i en egen kategori då vi inte fokuserar så mycket på att analysera just deras upplevelse specifikt. I respondenternas svar under principen “samtycke” (se bilaga 3) har “yrkesområde” tolkats som “ämneslag” och således kommer båda begreppen förekomma och användas synonymt i uppsatsen. I diagram 15 visas en sammanställning av de totala svaren från diagram 4-14 (se diagram 15) för att analysera den generella uppfattningen av förhållningssättet i organisationen som helhet. Antal respondenter som har valt ett visst alternativ presenteras i stolpdigrammet med en siffra över eller i respektive stolpe (se diagram 1-15). I den löpande texten i empiri- och analyskapitlet (se kapitel 5) har fördelningen av samtliga respondenters svar på respektive fråga angivits i procent, avrundat till närmaste heltal.



Analys av den kvalitativa datan i enkäten har genomförts genom att samtliga svar har kopierats från Excel till ett Google dokument. Därefter har svaren på frågan lästs igenom i sin helhet. Svaren har därefter analyserats ytterligare en gång och denna gång har svaren färgkodats för att tydliggöra samband och likheter mellan olika respondenters svar. I uppsatsens empiri- och analyskapitel (se kapitel 5) har de kvalitativa svaren från enkäten i stor utsträckning presenterats under samma rubrik och i samma ordning som de framkommit i enkäten. I enstaka fall har svar flyttats från en fråga till en annan, där vi bedömt att svaren passar bättre. Detta har t.ex. gjorts om respondenten i sitt svar gått in på nästa fråga eller om de i sitt svar refererat till det de skrivit tidigare.

#### 4.5.2.1 Bortfallsanalys

Enkäten delgavs samtliga 268 heltidsanställda på skolan och besvarades av 76 respondenter, vilket innebär en svarsfrekvens på drygt 28%. Respondenterna fick i enkäten uppge om de tillhörde kategorin lärare, ledning, elevhälsa eller administration. Elevhälsa och administration har senare slagits ihop till den gemensamma kategorin “övriga anställda”. Svarsfrekvensen bland lärare var 27%, inom ledning cirka 30% och 38% för “övriga anställda”.

Då enkätundersökningen skulle vara anonym har närmare information om respondentens kön, ålder och antal år som anställd på skolan som undersöks etc inte efterfrågats i enkäten. Vi kan således inte uttala oss kring huruvida svarsfrekvensen är snedvriden så tillvida att t.ex. större andel kvinnor än män har svarat på enkäten. Det är dock inte omöjligt att svarsfrekvensen skiljer sig åt mellan olika grupper inom verksamheten.

## 5 Empiri och analys

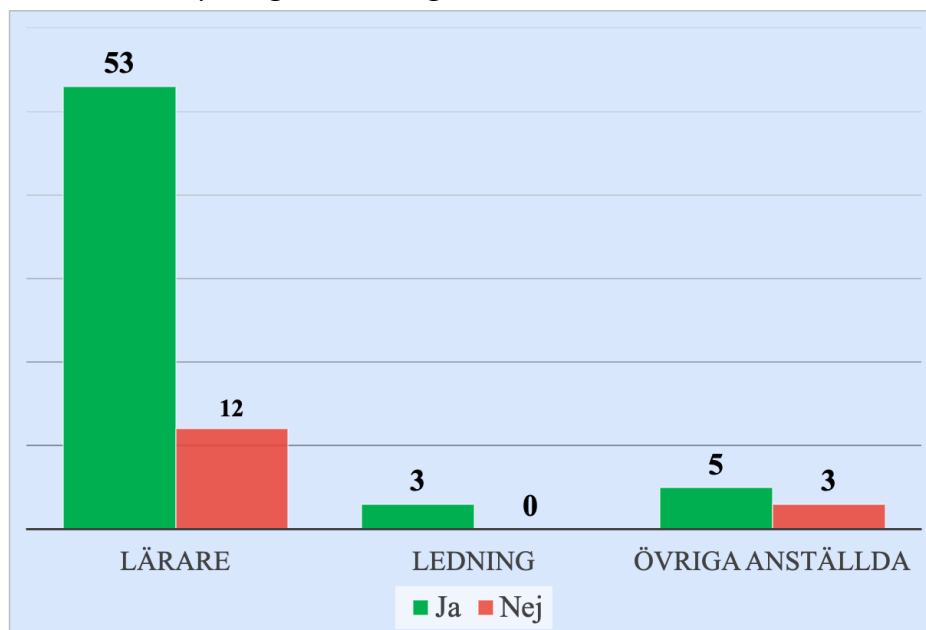
---

I detta kapitel presenteras resultat från enkäten som delgivits alla 268 heltidsanställda på skolan samt resultat från intervjuer med rektor och två olika lärare på skolan som undersökts. Lärarna som intervjuats benämns lärare 1 och lärare 2. Avsnittet följer samma struktur som enkäten (se bilaga 3) och inleds således med en presentation av respondenternas svar på några generella frågor kring deras attityd och uppfattning av tillitsbaserad styrning och ledning. Därefter behandlas frågor kring tillit efterföljt av strukturen för de tre hörnstenarna (ledarskap/kultur, organisation och styrning). Analys av empirin genomförs löpande i samtliga delar och kapitlet avslutas med respondenternas svar på, och tillhörande analys av, de avslutande frågorna i enkäten.

---

### 5.1 Attityd/uppfattning

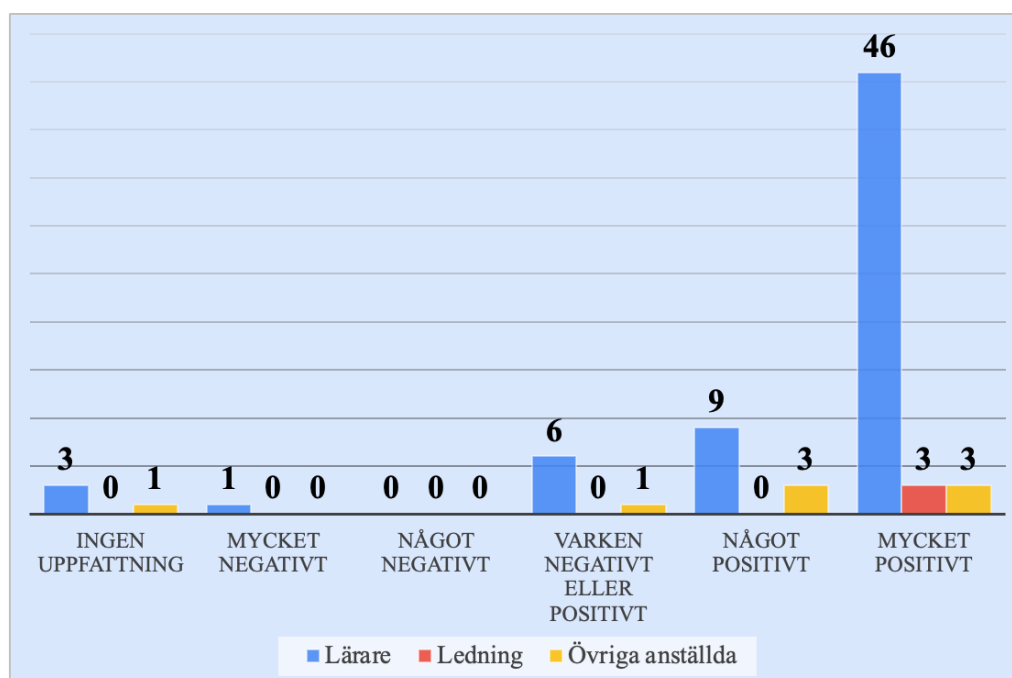
**Diagram 1.** Svar på frågan: “Är du medveten om att ni på er arbetsplats tillämpar tillitsbaserad styrning och ledning?”



På gymnasieskolan som undersökts är 80% av respondenterna medvetna om att skolan tillämpar tillitsbaserad styrning och ledning (se diagram 1). Att inte alla anställda på skolan är bekanta med att tillitsbaserad styrning och ledning tillämpas, överensstämmer med lärare 1:s uppfattning. Lärare 1 beskriver under intervjun att hen upplever att själva begreppet

tillitsbaserad styrning och ledning nyligen har introducerats bland medarbetarna och menar att vissa på skolan troligen inte ens hört talas om det. Hen upplever vidare att det inte finns en gemensam uppfattning av begreppet i verksamheten utan menar att “det kan finnas lika många uppfattningar som antalet anställda”. Även lärare 2 beskriver under intervjun att hen upplever att det finns olika uppfattningar av begreppet bland de anställda på skolan. Samtliga intervjupersoner delar uppfattningen att implementeringen av tillitsbaserad styrning och ledning inte är något som har skett från en dag till en annan, utan att det är något som har växt fram successivt under många år.

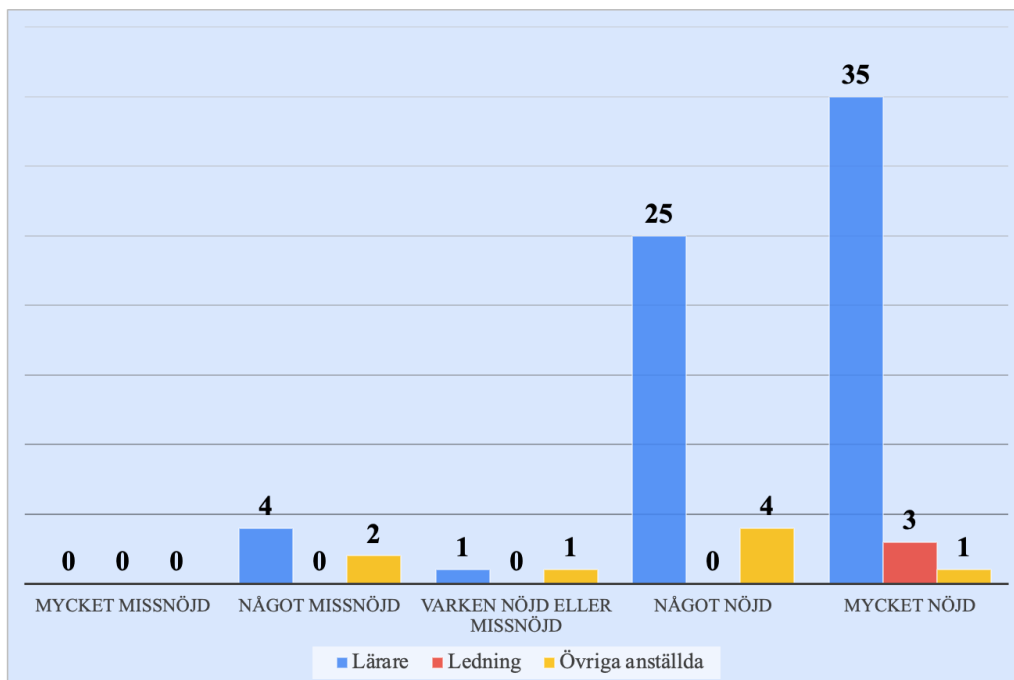
**Diagram 2.** Svar på frågan: “Vad är din generella inställning till tillitsbaserad styrning och ledning?”



Av de som svarade på enkäten har 68% en mycket positiv inställning till tillitsbaserad styrning och ledning (se diagram 2). Lärare 1 säger under intervjun att hen upplever att tillämpningen av tillitsbaserad styrning och ledning i verksamheten varit positiv och att tilliten och friheten som det medfört lett till en ökad trivsel bland anställda. Under intervjun med lärare 2 beskriver hen att tillitsbaserad styrning och ledning har medfört en enorm frihet men att hen även känner ett stort ansvar. Rektorn uppger under intervjun att den ökade användningen av tillitsbaserad styrning och ledning har medfört att hen trivs bättre och känner sig säkrare i sin roll. Rektorn upplever även att förhållningssättet har varit positivt för

organisationen som helhet och anser bl.a. att elevhälsoarbetet har förbättrats genom att skolan i större utsträckning fångar upp elevernas mående tidigare än förr.

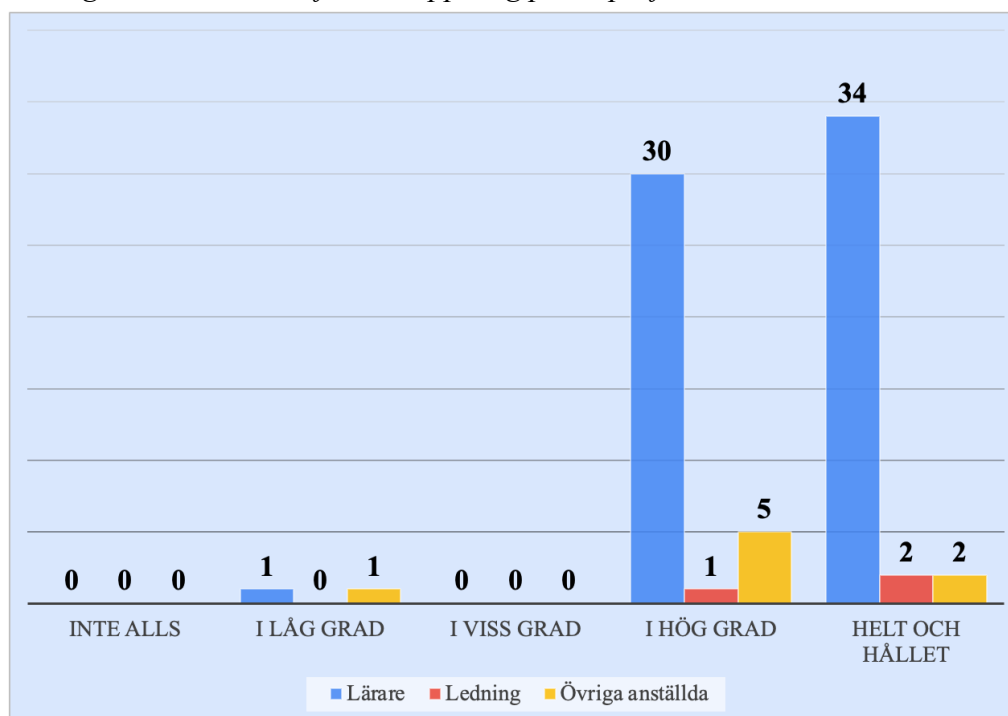
**Diagram 3.** Svar på frågan: "Hur nöjd är du med den kultur som finns på din arbetsplats?"



Av samtliga respondenter uppger 90% att de är "något nöjd" eller "mycket nöjd" med kulturen på arbetsplatsen. Ingen av respondenterna valde alternativet "mycket missnöjd". (Se diagram 3). Lärare 2 beskriver under intervjun att hen upplever att skolan alltid haft högt i tak och att de har det väldigt roligt på jobbet.

## 5.2 Tillit

**Diagram 4.** Svar på frågan: "I vilken utsträckning upplever du att det finns en tillit från ledningens sida att du utför ditt uppdrag på ett professionellt sätt?"



Hela 97% av respondenterna svarade att de ”i hög grad” eller ”helt och hållet” upplever tillit från ledningens sida i att de utför sitt uppdrag på ett professionellt sätt (se diagram 4). I den öppna frågan beskriver respondenter att de känner en hög grad av tillit från ledningens sida till följd av att ledningen känns trygg och säker och att ledningen uttrycker i både tal och handling att de litar på att varje individ utför sitt uppdrag på ett professionellt sätt. Ledningen upplevs generellt som lyssnande och många respondenter anser att det sker en tydlig och rak kommunikation på arbetsplatsen där ens åsikt blir hörd. Bringselius (2017) beskriver vikten av att hela organisationen genomsyras av tillit i syfte att åstadkomma detta i alla relationer inom organisationen. Generellt verkar skolan ha lyckats med tillit från ledningens sida till anställda i organisationen, sett till antalet respondenter som upplever att det finns en hög grad av tillit från ledningen.

Många av respondenterna nämner även att tilliten beror på att de tidigare visat att de är pålitliga personer i sin yrkesroll och att detta leder till ännu mer tillit från ledningens sida. Detta kan kopplas till Mayer, Davis och Schoorman (1995) som beskriver att tillit är något som utvecklas över en längre tid i en relation och att tilliten i relationen bl.a. påverkas av

värderingar och konsekvent agerande. En majoritet av respondenterna upplever också att tilliten från ledningen visar sig genom den frihet som finns för varje medarbetare att själv planera sin arbetsdag utan detaljstyrning uppifrån och att anställda inom ramen för sitt arbete får fatta egna beslut i olika frågor. Friheten i arbetet nämns även under intervjuerna med lärare 1 och 2, där upplevelsen av tillit stämmer överens med svaren från enkätundersökningen, vilka delar uppfattningen att ledningen försöker tillgodose de individuella behov som finns hos medarbetarna, och att man som medarbetare får ta mycket eget ansvar. Just frihet där verksamheten ska undvika detaljstyrning och att medarbetare uppmuntras till ett större helhetsansvar nämner Bringselius (2017) som viktiga delar för att skapa tillit, vilket stämmer överens med den generella uppfattningen från respondenterna. Även Zeng et al. (2017) påpekar att det inom den mjuka styrningen finns ett större fokus på medbestämmande och mindre detaljstyrning, jämfört med hur det ser ut i den hårda styrningen. I intervjuerna med lärarna ansåg de att tillit från ledningen även påverkar eleverna, eftersom tilliten till lärarna och de lite friare ramarna leder till att lärarna känner en större glädje i sitt arbete och detta sprider sig till eleverna som får en mer positiv upplevelse av undervisningen. En positiv effekt hos slutanvändaren i organisationen nämner även Bringselius (2017) vara ett av de resultat tillitsbaserad styrning och ledning syftar till att åstadkomma.

Trots att samtliga öppna svar kommer från personer som upplever en hög grad av tillit från ledningens sida, lyfts även några negativa aspekter kring ämnet där en lärare svarar: ”Det är inte enbart positivt eftersom jag också kan känna mig lite ensam i att behöva ta många svåra beslut själv. Det kräver att jag också har bra koll på regelverk etc. Lite mer ramar hade varit bra”. Det finns även en uppfattning hos en del av respondenterna att i situationer där personalen efterfrågar förklaring eller mer tydlighet från ledningens sida och ledningen inte ger detta, så skapar det en lägre grad av tillit till ledningen. Bringselius (2017) nämner att återkoppling är ett viktigt led i tillitsbaserad styrning och ledning, detta stämmer överens med respondenternas svar där de beskriver att återkoppling är viktigt och att de önskar mer återkoppling och tydlighet från ledningens sida. Att personalen efterfrågar mer tydlighet kan tolkas som att de efterfrågar lite mer av den hårda styrningen vilket Zeng et al. (2017) beskriver innefattar tydliga riktlinjer, författarna förklarar dock att den optimala styrningen innehåller en kombination av mjuk och hård styrning.

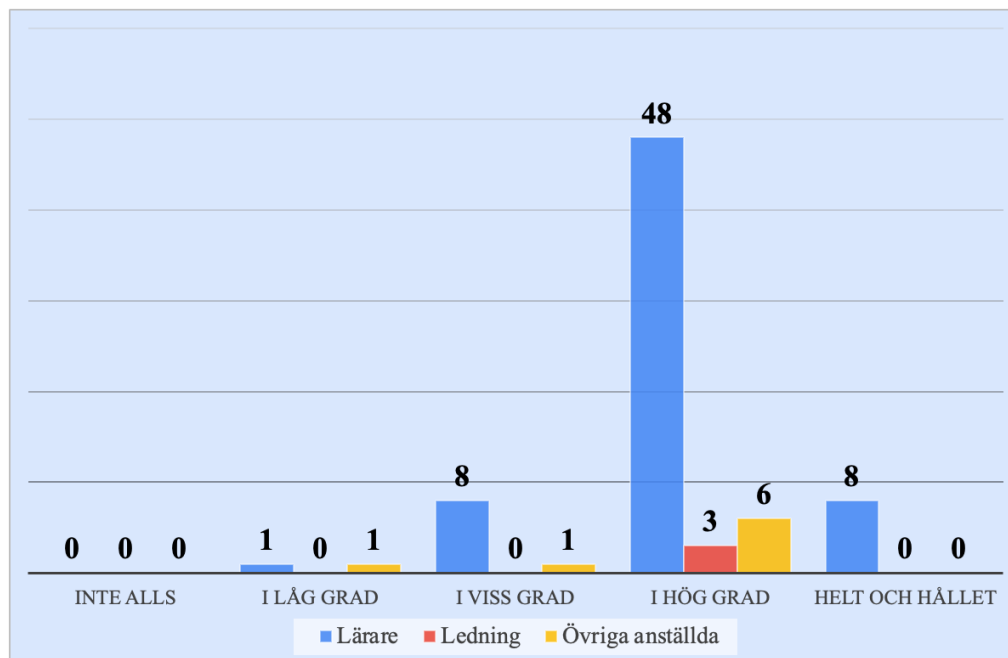
Problematiken kring tillit nämner även intervjupersonerna, där det framkom att det ibland kan bli ”för mycket” tillit från ledningens sida. Detta visar sig dels genom att det åläggs ett för stort ansvar på enskilda individer som ledningen känner en stor tillit till och att dessa förväntas göra fler uppgifter, vilket från individens sida dels upplevs som stressande, samtidigt som det anses smickrande att få ett sådant förtroende. Dessutom upplever både intervjupersonerna och respondenter från enkätundersökningen att det finns individer inom organisationen som smiter undan sitt ansvar när tilliten är generell från ledningens sida, just på grund av att det inte kontrolleras på individnivå hur varje person utför sina arbetsuppgifter. Detta kan kopplas till agentteorin där det uppstår informationsasymmetri mellan principalen och agenten vilket leder till en konflikt mellan principalen och agenten, där principalen har svårt att veta hur väl agenten följer principalens instruktioner (Jensen & Meckling, 1976).

Problematiken framkom även i intervjun med rektorn, där rektorn är medveten om att det finns individer som inte tar lika stort ansvar som andra. Rektorn menar dock att det är en fråga om personligheter och att sådana individer hade gjort likadant oavsett vilket sätt man väljer att styra organisationen på, och hen ger uttryck för att det är svårt att fånga upp och komma tillrätta med problemet. Lärarna som intervjuades delade samma uppfattning som rektorn, där det framkom som ett lågt irritationsmoment i det vardagliga arbetet. Även om lärarna ansåg att det borde göras något åt individer som smiter undan sitt ansvar, genom t.ex. lite hårdare kontroll, delade de uppfattningen kring svårigheterna i att genomföra detta när hela organisationen leds enligt ett mer tillitsbaserat förhållningssätt. Ett upplevt behov kring hårdare kontroll av vissa individer kan kopplas till NPM där en av doktrinerna innefattar kontroller av prestation (Hood, 1991), och det verkar vara just en sådan typ av kontroll, dock enbart för vissa individer, som några av respondenterna anser hade kunnat leda till en lösning på problemet med individer som inte utför sitt uppdrag på ”korrekt” sätt. Ett behov av mer kontroll av enskilda individer kan även ses som ett behov av en hårdare styrning enligt definitionen av hård styrning som Zeng et al. (2017) beskriver.

Rektorn ger under intervjun uttryck för att hen känner stor tillit till personalen och deras kompetens och hen anser att lärarna är de som bäst vet vad som är viktigt för dem i deras arbete. Det är därför självklart för rektorn att alla anställda ska få tycka till och arbeta med saker de anser är viktiga för verksamheten, och på så sätt kan olika arbetslag ha olika fokusområden som det arbetas med parallellt. Bringselius (2017) poängterar att det är viktigt att ledaren själv utövar tillit i syfte att sprida detta förhållningssätt vidare genom

organisationen, vilket verkar ske på skolan som undersökts om man utgår från det rektorn uttrycker i kombination med personalens upplevelser.

**Diagram 5.** Svar på frågan: *“I vilken utsträckning upplever du att det finns en tillit mellan dig och övriga anställda på skolan?”*



Cirka 85% av respondenterna upplever att det ”helt och hållet” eller ”i hög grad” finns en tillit mellan dem själva och övriga anställda på skolan (se diagram 5). I de öppna svaren framkommer det att mycket av tilliten anses bero på att personalen vet att alla anställda har tillräcklig kompetens att utföra sitt arbete på ett tillförlitligt sätt. Att kompetens är en bidragande faktor till upplevd tillit kan kopplas till det som Mayer, Davis och Schoorman (1995) benämner “förmåga”, vilket är de färdigheter, kunskaper och karaktärsdrag som gör att en person eller aktör kan ha inflytande på ett specifikt område. Författarna beskriver att en individs uppvisade förmåga inom ett visst område ökar denna individs tillförlitlighet inom detta område. Även respekt för varandra är något som generellt upplevs vara en bidragande faktor till graden av tillit bland respondenterna i enkäten, precis som att majoriteten nämner att en rak och tydlig kommunikation på möten och i enskilda samtal också anses viktigt. Att individer själva vågar öppna upp sig och ha tillit till sina kollegor anses också skapa en högre grad av tillit. Bringselius (2017) nämner att öppenhet för olika åsikter och värderingar, där chefer har en coachande och stödjande roll, är viktigt i syfte att skapa tillit inom alla led i organisationen, vilket stämmer överens med respondenternas svar.



Många anser också att graden av tillit beror på hur länge man arbetat med ett visst arbetslag eller specifika individer, där ett tätare samarbete upplevs leda till en högre grad av tillit. Detta stämmer överens med Mayer, Davis och Schoormans (1995) beskrivning kring vad som påverkar graden av tillit, där författarna menar att tidigare positiva erfarenheter av att ha litat på en person skapar en högre grad av tillit till denna individ. En lärare nämner specifikt i enkäten att användningen av tillitsbaserad styrning och ledning är orsaken till den goda tillit som finns mellan anställda och ett fåtal respondenter anser att tillit har mer att göra med personkemi mellan individer. För att skapa tillit behövs det enligt Mayer, Davis och Schoorman (1995) integritet, vilket innebär att tillitstagaren måste ha värderingar som tillitsgivaren accepterar. Detta kan bl.a. kopplas till respondenternas åsikter kring personkemi, där personer som man upplever likheter med och trivs bra ihop med är lättare att lita på. Många av uppfattningarna kring tillit som framkommit av enkäten är samstämmiga med både intervjuvaren från lärarna och rektorn. Flertalet individer nämner också i sina svar att graden av tillit mellan de anställda beror på att ledningen visar tillit och att detta förhållningssätt sprider sig neråt i organisationen. Liknande värderingar i organisationen är något Malmi och Brown (2008) lyfter i deras modell när de talar om kulturstyrning, där Lindkvist, Bakka & Fivelsdal (2014) bl.a. beskriver värderingar inom organisationen som tydliga uttalanden om hur personalen förväntas agera i specifika situationer.

Av de 3% som svarat att det ”i låg grad” finns en tillit mellan dem själva och övriga anställda på skolan (se diagram 5) har ingen av respondenterna valt att vidareutveckla sitt svar i den tillhörande öppna frågan. Däremot har majoriteten av de 12% som svarat att tillit mellan dem själva och övriga anställda finns ”till viss grad” (se diagram 5) valt att utveckla sitt svar i den öppna frågan. Den generella uppfattningen tycks från dessa respondenter vara att ett stort antal anställda leder till brist på tillit mellan individer. Detta eftersom det inte finns ett direkt samarbete med alla, och att man därmed inte kan bygga upp en tillit till just dessa personer. Att graden av tillit är lägre till personer som man inte tidigare haft ett regelbundet samarbete med kan bl.a. förklaras av det som Mayer, Davis och Schoorman (1995) benämner ”väl villighet”, vilket beskriver den grad till vilken tillitstagaren är villig att stötta och hjälpa tillitsgivaren även om det inte mynnar ut i någon egocentrisk belöning. I de fall respondenterna tidigare haft ett fåtal eller inga samarbeten med en kollega, t.ex. på grund av skolans storlek där alla inte har möjlighet att samarbeta regelbundet, är kollegan mindre benägen att stötta och hjälpa motparten utan egocentrisk belöning, vilket i sin tur leder till att

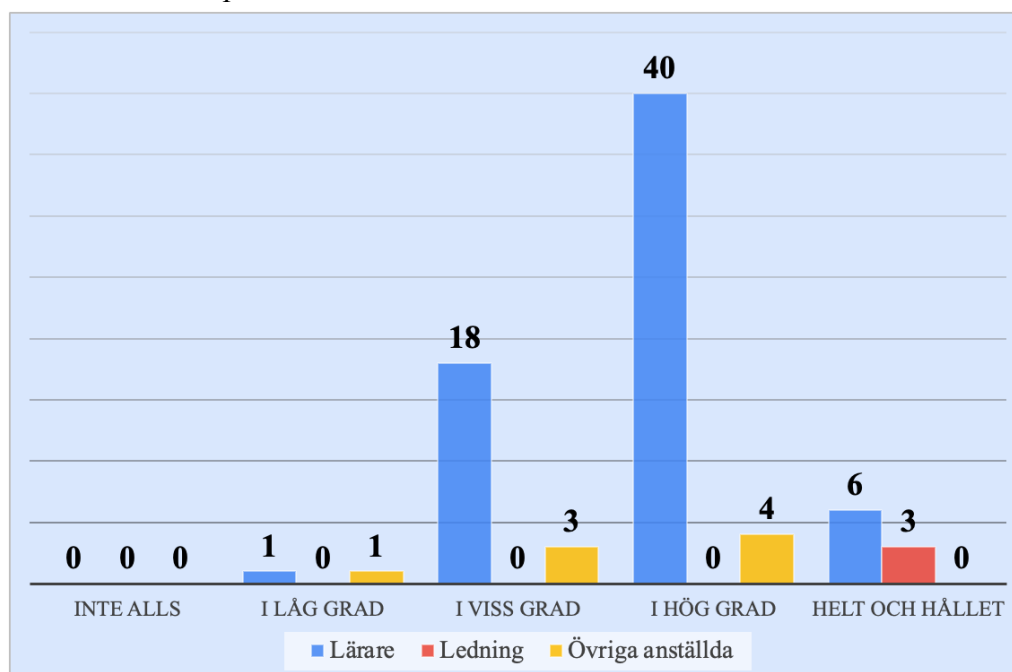
respondenten känner en lägre tillit till denna individ. I en situation där det inte har skett någon form av personlig kontakt mellan två individer kan även individens anseende i ett pålitligt nätverk få en betydande påverkan på personens upplevda tillförlitlighet, beskriver Bringselius (2017).

Det framkommer även flertalet förbättringsområden från respondenter som svarat att det finns en hög grad av tillit mellan anställda. Problematiken beskrivs främst handla om att tillitsbaserad styrning och ledning skapar utrymme för tolkningar och att det då finns olika syn på hur ett uppdrag ska utföras, vilket anses leda till en lägre grad av tillit mellan anställda. Denna problematik kan kopplas till ledningsstruktur och policys och procedurer som Malmi och Brown (2008) beskriver är några av de delar som behöver samspela för en lyckad styrning, vilket de anställda på skolan inte uppfattar är tillräckligt tydliga i dagsläget. Det framkommer även att vissa individer upplevs ha en lägre ambitionsnivå och detta påverkar övriga lärares tillit till dessa individer negativt. Denna upplevelse kan kopplas till det som Mayer, Davis och Schoorman (1995) beskriver som ”förmåga”. Författarna förklarar att förmåga bl.a. innefattar färdigheter, kunskaper och karaktärsdrag som gör att en person kan ha inflytande på ett specifikt område, vilket stämmer överens med respondenternas uppfattning där en lägre ambitionsnivå skapar en lägre grad av tillit till individen.

## 5.3 Ledarskap/kultur

### 5.3.1 Öppenhet

**Diagram 6.** Svar på frågan: “I vilken utsträckning upplever du att det finns en öppenhet mellan anställda på skolan?”



Nästan 70% av respondenterna svarar att de “i hög grad” eller “helt och hållet” anser att det finns en öppenhet mellan anställda på skolan (se diagram 6). På den tillhörande öppna frågan kring vad respondenterna tror att öppenheten beror på nämner flera att öppenheten anses bero på en trygghet hos varje individ, där det finns en säkerhet kring ens egen kompetens och roll i verksamheten, och att detta skapar ett öppet förhållningssätt i organisationen som helhet. Dessa egenskaper är även något Bringselius (2017) påtalar bör finnas, där hon bland annat lyfter organisationsklimatet och organisationsidentiteten som grundläggande faktorer för att skapa en tillitsbaserad styrning och ledning i organisationer.

Det upplevs enligt respondenterna förekomma olika grader av öppenhet beroende på situation, där personer med ett regelbundet samarbete vågar vara mer öppna mot varandra, medan det ”hålls igen” i situationer där samarbete inte skett kontinuerligt. Här kan kopplingar göras till Mayer, Davis och Schoormans (1995) resonemang kring risktagande mellan tillitsgivare och tillitstagare, där olika situationer leder till olika uppfattning kring upplevd risk och om det finns en osäkerhet i om motparten delar samma värderingar som en själv, är

den upplevda risken större och därmed känner individen inte samma tillit till motparten. Vissa respondenter svarade i enkäten att öppenheten berodde på individens egen grad av öppenhet, vilket också stämmer överens med Mayer, Davis och Schoorman (1995) där de beskriver att individer har olika benägenhet att lita på andra och att den andra partens tillförlitlighet också spelar en roll i sammanhanget.

Flertalet påpekar i enkäten att ledningens öppenhet spelar stor roll för hur väl klimatet i verksamheten upplevs som öppet eller inte, där det inom vissa arbetslag anses förekomma mindre öppenhet mellan kollegor på grund av att ledaren inom arbetslaget inte uppfattas som öppen. Ledarskap med mindre öppenhet beskrivs ändock av respondenterna som ett ”starkt ledarskap” men med en negativ betoning på att dessa ledare tydligt förmedlar vilka åsikter som anses vara ”rätt åsikter” och att detta leder till en låg grad av öppenhet inom arbetslaget. Denna typ av ledarskap beskrivs av respondenterna leda till att kollegor som till en början försöker skapa mer öppenhet tillslut ger upp och tystnar. Här finns en koppling till hård och mjuk styrning, där den hårda styrningen enligt Zeng et al. (2017) beskrivs som mer kontrollerande, vilket respondenterna upplever förekommer hos vissa ledare. Att vissa i ledningen inom organisationen har en öppenhet för olika tankar och åsikter och sprider detta öppna förhållningssätt vidare till sina anställda, bidrar till mer medbestämmande för de anställda då de vågar uttrycka sin åsikt. Bringselius (2017) nämner återkommande vikten av att ledningen tillämpar och sprider vidare ett tillitsbaserat förhållningssätt till sina anställda i syfte att åstadkomma en genomgående öppenhet i hela organisationen. Det går att utläsa från respondenterna att inte alla ledare på skolan gör likadant när det kommer till öppenhet, vilket också skapar olika upplevelser hos respondenterna kring graden av öppenhet i olika arbetslag.

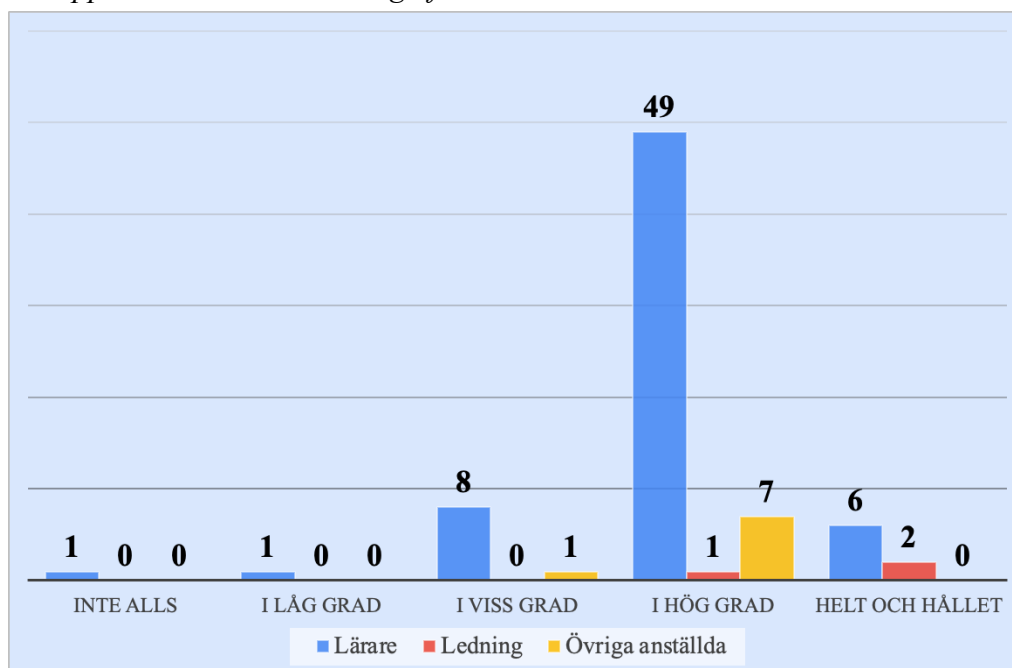
I de öppna svaren på enkäten finns det från enstaka individer en oro kring att för mycket öppenhet mellan anställda kan ha en negativ påverkan på ens lön då en lönesättare teoretiskt sett kan ogilla en idé eller tanke som framförs och ge en mindre löneökning vid nästa löneförhandling. Ett annat scenario en individ målade upp var oron kring att någon annan skulle ”stjäla” ens bra idéer och framföra dessa som sina egna, vilket då skulle kunna medföra att kollegan som tog idén får en större löneökning, vilket i sin tur leder till att öppenheten minskar i vissa situationer. Mycket av det respondenterna beskriver kring återhållsamhet med öppenhet kan förklaras utifrån agentteorin gällande grundläggande antaganden, där Jensen och Meckling (1976) förklarar att människan antas agera utifrån egna

intressen och att individer alltid försöker undvika negativa konsekvenser för sig själva. Detta har en tydlig koppling till respondenternas resonemang där de vill undvika att deras öppenhet påverkar dem negativt.

I intervjun med rektorn nämner hen att det är uttalat att alla får komma och prata när de behöver det och att ”dörren står alltid öppen”. Rektorn upplever dessutom att många nyttjar detta och att det leder till en större öppenhet i organisationen. Även under intervjun med lärare 2 nämner hen att ”dörren alltid står öppen” vilket läraren upplever som väldigt värdefullt då denna typ av öppenhet oftast leder till att saker blir lösta på ett effektivt sätt. Här kan kopplingar göras till det mjuka styrsättet där Zeng et al. (2017) beskriver att det mjuka styrsättet innebär större möjligheter för medarbetaren att bestämma vägen till målet, vilket enligt lärare 2 är det som sker när medarbetare alltid kan komma och prata med ledningen.

### 5.3.2 Brukarfokus

**Diagram 7.** Svar på frågan: *”I vilken utsträckning anser du att skolan sätter elevernas behov och upplevelse av undervisning i fokus?”*



Drygt 85% av respondenterna anser att elevernas behov och upplevelse av undervisningen sätts i fokus i ”i hög grad” eller ”helt och hållet”. Knappt 3 % anser att detta sker i låg grad eller inte alls och ingen av dessa 3% har valt att vidareutveckla sina svar i den tillhörande öppna frågan. 12% valde alternativet “i viss grad”. (Se diagram 7).

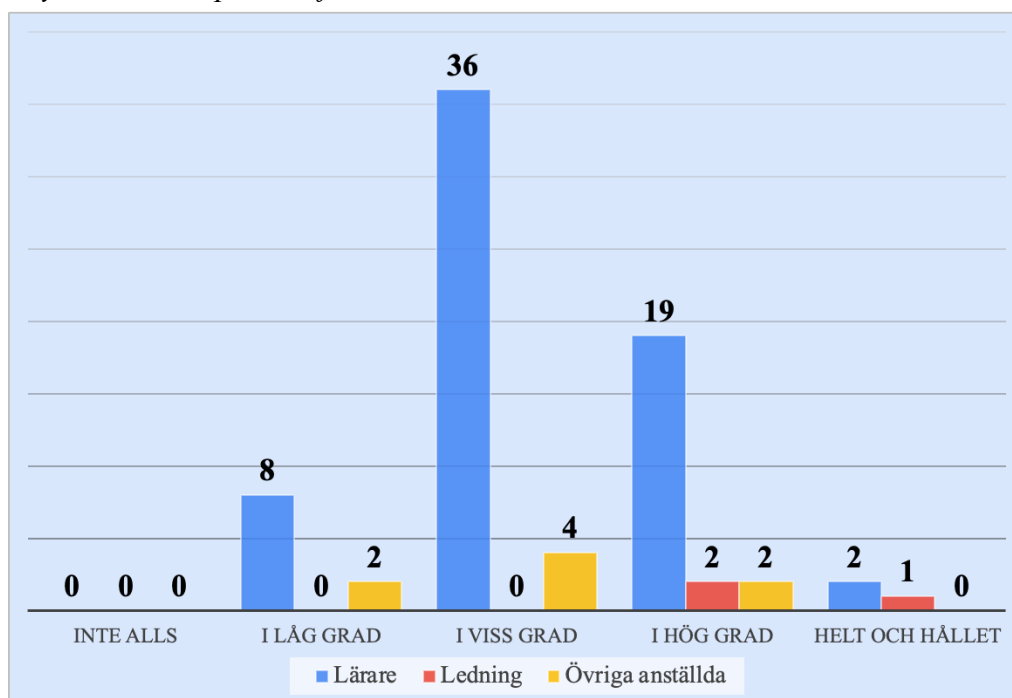
Det finns en genomgående samstämmighet i de flesta respondenters svar att elevernas behov och upplevelse av utbildningen sätts i fokus, den främsta orsaken till detta beror enligt respondenterna på det aktiva och kompetenta elevhälsoteam som finns på skolan. Många respondenter lyfter att det genomgående finns ett stort stöd för elever kopplat till deras psykiska mående och att det snabbt skapas anpassningar till elever som har behov av olika typer av stöd i utbildningen. Tillvägagångssättet kring anpassningar och stöd till elever beskrivs av de flesta som väl förankrat i organisationens arbetssätt, vilket upplevs leda till att elever med behov av anpassning tidigt uppmärksammas och att rätt hjälp och stöd kan sättas in i god tid. Det nämns även av flera lärare i enkäten att elevernas åsikter efterfrågas av lärarna i undervisningssammanhang och några lärare nämner även att många elever vågar framför sina åsikter spontant i olika sammanhang. Att elevernas åsikter regelbundet efterfrågas och lyssnas på kan kopplas till mjuk styrning som enligt Zeng et al. (2017) innefattar större medbestämmanderätt i olika sammanhang. I intervjun med rektorn framgår det även att hen anser att arbetet med elevhälsa är välutvecklat och rektorn beskriver hur organisationen arbetar utifrån att elevens behov alltid ska vara i centrum. Hen förklarar även att alla arbetar gemensamt runt eleverna och att olika roller inom skolan hjälps åt för att skapa bästa möjliga förutsättningar för eleverna. Mycket av det som nämns av respondenterna i enkäten och även i intervjun med rektorn tyder på att det läggs mycket fokus på att möta elevernas behov och förutsättningar, vilket Bringselius (2017) nämner som viktiga pusselbitar för att skapa ett större brukarfokus.

En genomgående åsikt kring negativa aspekter är att många anser att det behövs fler resurser och mer tid för lärarna i syfte att ytterligare kunna stötta eleverna. Det stora antalet elever i varje klass nämns också bidra till en negativ påverkan på samtliga elever och även på lärarna själva då klasstorleken anses vara för stor för att säkerställa att alla får sina behov tillgodosedda. Bringselius (2017) nämner att det är viktigt att skapa förutsättningar i organisationen i syfte att sätta brukarens behov i fokus. Flera respondenter ger uttryck för att elevernas behov inte sätts i fokus när det kommer till schemalaggingen, främst nämns hur proven schemaläggs med för många prov under samma period, vilket anses negativt för elevernas utbildning då de får sämre förutsättningar att klara proven. Det finns några få respondenter som anser att anpassning och extra stöd i vissa fall går för långt och att detta då kommer missgynna eleverna i framtida utbildningar där anpassningar inte kommer göras i samma utsträckning.

## 5.4 Organisation

### 5.4.1 Kunskap

**Diagram 8.** Svar på frågan: *“I vilken utsträckning upplever du att det avsätts tid i arbetet till utbyte av kunskap och erfarenheter mellan anställda?”*



Av alla respondenter anser 53% att det “i viss grad” avsätts tid i arbetet till utbyte av kunskap och erfarenheter mellan anställda, 30% ansåg att detta sker “i hög grad” och 4% att det sker “helt och hållet”. Att utbyte av kunskap och erfarenheter mellan anställda sker “i låg grad” svarade 13%. (Se diagram 8).

Flera lärare skriver i den öppna frivilliga frågan att utbyte av kunskap och erfarenheter bl.a. sker i olika samtalsgrupper, inom ämneslaget, inom arbetslaget och under kompetensutvecklingsdagar. Många lärare lyfter även fram betydelsen av de informella samtalen som sker i fikarummet, i korridoren och i arbetsrummet. En lärare nämner dock att det ibland är svårt att ta sig tid att stanna upp i spontana samtal på grund av tidspress. Vidare anser flera lärare att utbyte av kunskap och erfarenheter sker som bäst mellan kollegor i arbetsrummet. Bringselius (2017) betonar att mycket av kunskapen utvecklas i mellanmännsliga relationer på den organisatoriska nivån och att avsätta tid till i arbetet för utbyte av kunskap och erfarenheter kan således anses främja organisationens

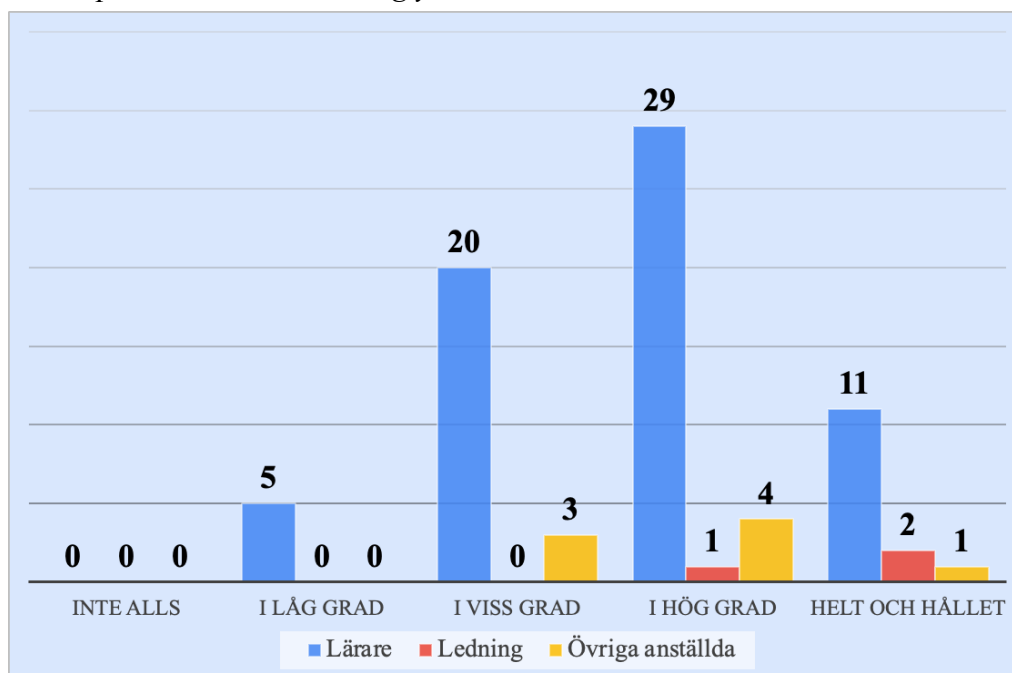
kunskapsutveckling. Kunskapsutveckling menar Bringselius (2017) i sin tur är en viktig förutsättning för en tillitsbaserad arbetsorganisation. Graden av kunskap som de anställda besitter kan även relateras till Mayer, Davis och Schoormans (1995) modell för tillit, där tillitstagarens upplevda tillförlitlighet påverkas av vilken förmåga denne besitter. Kunskap kan i detta sammanhang ses som en förutsättning för att tillit ska uppstå mellan de anställda i organisationen.

Situationer där flera lärare uppger att utbyte av kunskaper och erfarenheter saknas är framförallt inom ämneslaget. Flera lärare i enkäten anser att ämneslagen får för lite tid tillsammans samt att mycket tid tas upp av praktiska frågor, vilket lämnar lite tid över till andra former av diskussion och kunskapsutbyten. Även lärare 2 nämner under intervjun att kommunikationen i ämneslagen bör ske i större utsträckning. I övrigt nämner ett fåtal respondenter i enkäten att de hade velat se ett större kunskapsutbyte i relation till elevernas hälsa och prestationer, bl.a. efterfrågas en problematisering och handlingsplan för elevers lärande samt en diskussion kring hur de anställda kan stötta eleverna i att må bra. En lärare i enkäten problematiserar även att deltagande i olika samtalsgrupper och utvecklingsarbete på skolan bygger på frivilligt deltagande. Läraren anser att detta gör att en del anställda inte vill eller vågar delta och därmed "halkar efter" i det kollegiala lärandet och den egna professionen. En annan lärare skriver att hen upplever känslan av en "åsiktskorridor" och menar att åsikter som avviker från konsensus eller är obekväma ignoreras. Att alla anställda inte vill delta i samtalsgrupper och utvecklingsarbete när det är frivilligt skulle kunna kopplas till agentteorin. Jensen och Meckling (1976) beskriver att det finns en informationsasymmetri mellan agent och principal och att agenten inte alltid gör som principalen vill om det inte finns tillräckligt starka incitament eller sker någon form av kontroll eller övervakning. Det kan också handla om att individens mål avviker från övriga individers mål inom organisation (Jensen & Meckling, 1976). Att alla inte vill delta i samtalsgrupper och utvecklingsarbete skulle således enligt agentteorin kunna förklaras med att dessa individer inte upplever att det finns tillräckligt starka incitament till att delta, eller att de har mål som inte överensstämmer med principalens, t.ex. att de anser att de har något annat att göra som de upplever som viktigare.



## 5.4.2 Samverkan

**Diagram 9.** Svar på frågan: "I vilken utsträckning upplever du att det sker ett samarbete mellan personer i ditt arbetslag/yrkesområde i verksamheten?"

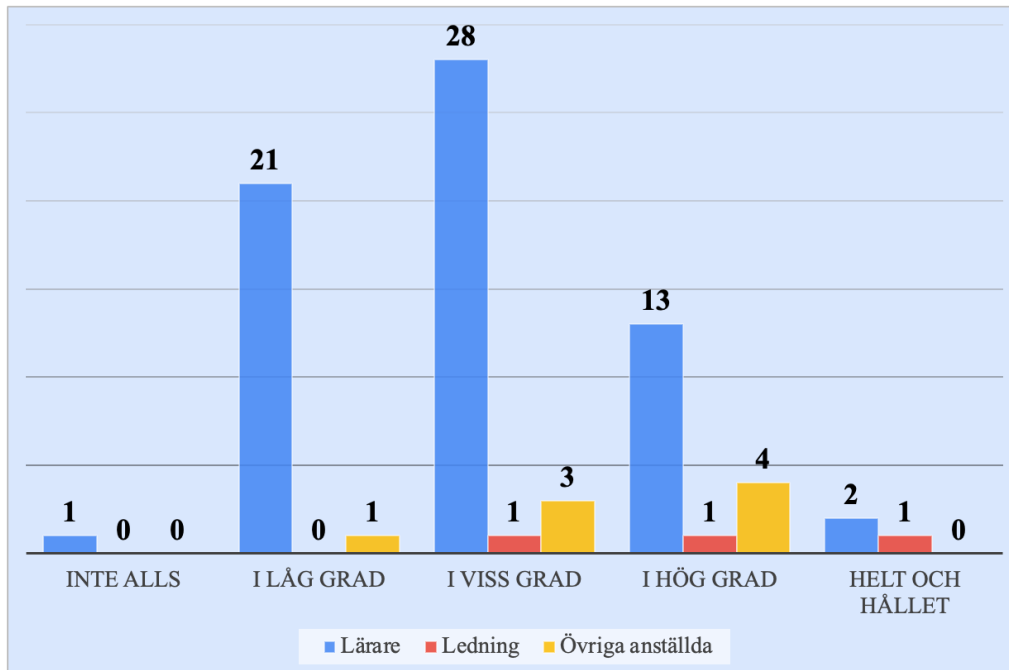


De flesta av respondenterna, 63%, anger att de upplever att det "i hög grad" eller "helt och håller" sker ett samarbete mellan personer i det egna arbetslaget/yrkesområdet, 30% anser att det sker "i viss grad" och 7% att det sker "i låg grad". (Se diagram 9).

Några respondenter beskriver i den öppna frivilliga frågan att samarbete inom det egna arbetslaget/yrkesområdet sker t.ex. vid projekt, mentorskap, gemensamma aktiviteter, utbyte av material, krishantering kring gemensamma elever, samt vid planering och genomförande av exkursioner. En del respondenter anser att samarbetet inom arbetslaget och ämneslaget är ständigt pågående och fullt tillräckligt, medan andra anser att de hade kunnat samarbeta mer men att det råder brist på tid eller finns schematiska omständigheter som försvårar samarbetet. En lärare lyfter som exempel på när samarbete inte sker att inte alla personer är med och sambedömer när de fått uppdrag av skolledningen att göra det. I likhet med detta beskriver lärare 1 under intervjun att det inte tas någon närvaro under stora konferenser, utan att ledningen räknar med att alla dyker upp. "Men alla är inte där", säger lärare 1 och menar på att en del smiter undan när de får det förtroendet. Detta kan kopplas till agentteorin där Jensen och Meckling (1976) beskriver att bristen på uppföljning kan leda till att agenten inte alltid gör det principalen ålagt denne att göra. Både rektor och lärare 1 beskriver dock under

intervjun att de tror att de individer som vill smita undan sitt ansvar hade gjort det även om skolan inte tillämpade tillitsbaserad styrning och ledning. Rektorn beskriver att hen omöjligt kan kontrollera närmare 300 anställda.

**Diagram 10.** Svar på frågan: *“I vilken utsträckning upplever du att det sker ett samarbete mellan personer i olika arbetslag/yrkesområden i verksamheten?”*



I diagram 10 framgår det att 28% av respondenterna anser att det “i hög grad” eller “helt och håller” sker ett samarbete mellan personer i olika arbetslag/yrkesområden i verksamheten. 42% menar dock att detta gränsöverskridande samarbete endast sker “i viss grad” och 30% av respondenterna svarade att det sker “i låg grad” eller “inte alls”.

Bringselius (2017) beskriver i relation till principen “samverkan” att de anställda inom organisationen bör ta ett helhetsansvar och att det bör ske ett gränsöverskridande samarbete för att möta brukarens behov. På den öppna frivilliga frågan svarar flera respondenter att de upplever att det sker ett stort samarbete mellan personer i olika arbetslag och ämneslag i relation till elevers hälsa och studiesituation. Ur denna synpunkt kan skolan anses ha ett gränsöverskridande samarbete för att möta brukarens behov. Andra situationer där respondenter uppger att det sker ett samarbete mellan personer i olika arbetslag och ämneslag under kunskapsutvecklingsdagar, i relation till gymnasiearbeten, i samtalsgrupper och i kommunikationen mellan ledning och lärare.

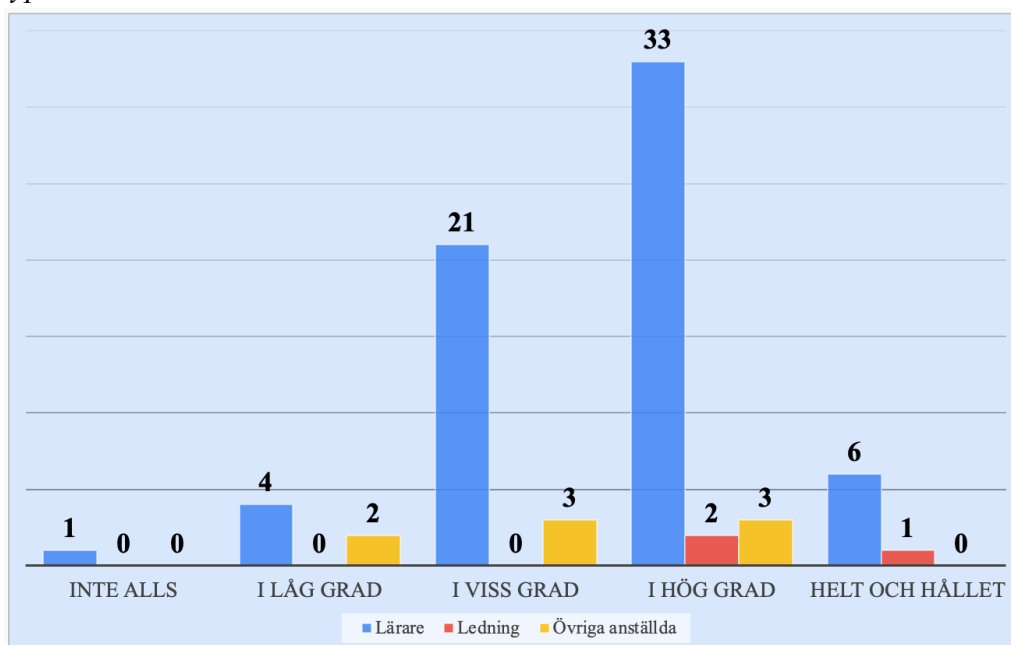
Några respondenter beskriver dock att de inte upplever att det sker något större samarbete mellan olika arbetslag och ämneslag, och framförallt inte mellan olika program på skolan eller mellan lärare som undervisar i väldigt olika ämnen. En lärare i enkäten anser samarbete mellan olika arbetslag/ämneslag är ett område som hade kunnat utvecklas, medan en annan lärare ställer sig frågande till om det ens finns ett behov av denna typ av samarbete. En annan lärare i enkäten menar att denna typ av samarbete försvåras av att skolan är så stor. Vissa lärare i enkäten beskriver även att samarbetet delvis är upp till individen och att allt inte behöver vara formella arrangemang. Har man t.ex. upprättat en bra relation med en kollega sedan tidigare som tillhör ett annat arbetslag kan detta lägga grunden till ett samarbete, beskriver en lärare. Att individer är mer benägna att samarbeta med någon de känner sedan tidigare och har en bra relation till stämmer överens med Mayer, Davis och Schoormans (1995) modell för tillit, där tillitsgivaren är mer benägen att lita på en tillitstagare som tidigare uppvisat förmåga, välvillighet och integritet.

En lärare beskriver i enkäten att samarbete mellan olika arbetslag och ämneslag sker under kunskapsutvecklingsdagarna men skriver att “[...] ofta är instruktionerna så vaga att det blir lite substans/relevans.” En annan lärare i enkäten beskriver att det finns stort utrymme för egen tolkning av det yrkesmässiga uppdraget vilket ibland leder till otydlighet kring vilken förväntan som finns på samarbeten. Att instruktionerna är vaga eller att de anställda upplever en oklarhet kring vilken förväntan som finns kring samarbeten kan tolkas som att de anställda efterfrågar tydligare ramar, alltså hårdare former av styrning, vilket exempelvis finns inom NPM. Hoods (1991) andra doktrin för NPM beskriver bland annat att rutiner och mål ska preciseras i kvantifierbara termer.

## 5.5 Styrning

### 5.5.1 Stöd

**Diagram 11.** Svar på frågan: "I vilken utsträckning upplever du att du har tillgång till olika typer av stöd i din roll?"



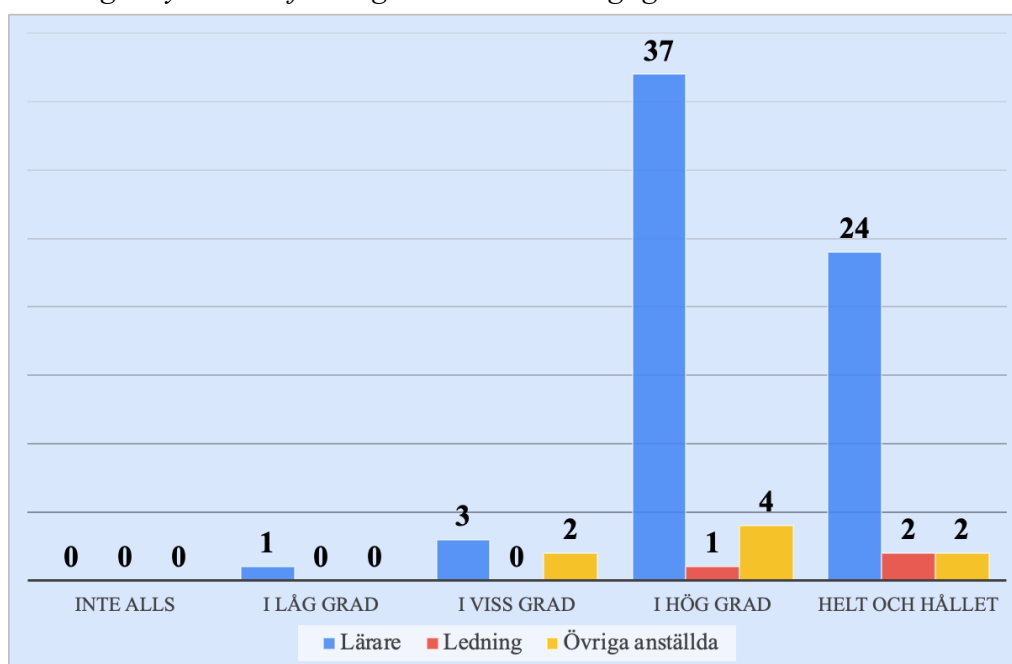
Majoriteten av respondenterna, 59%, upplever att de "i hög grad" eller "helt och hållet" har tillgång till olika typer av stöd i sin roll på skolan. 32% anser att de "i viss grad" har tillgång till stöd och 9% anser att de "i låg grad" eller "inte alls" har tillgång till stöd. (Se diagram 11).

På den öppna frivilliga frågan beskriver flera respondenter att de upplever stöd från elevhälsoteamet. Många beskriver även att de upplever stöd från rektor, sin närmaste chef och sina närmaste kollegor. Några beskriver dessutom att de upplever ett stöd från specialpedagoger och elevassistenter, samt att de har tillgång till samtalsstöd utanför skolan. Bringselius (2017) understryker vikten av ett hjälpsamt och lokalt närvarande ledarskap och beskriver att administration, chefer, stödfunktioner och granskande verksamhet m.m. ska fokusera på att stödja och skapa förutsättningar för ett bra möte med brukaren. När vi under intervjun frågar lärarna vilka konkreta positiva eller negativa effekter de upplever att tillitsbaserad styrning och ledning har medfört i deras roll som lärare beskriver lärare 1 att de anställda har biträdande rektorer som är mer operativa som de kan vända sig till. "Min biträdande rektor litar på allt jag gör, jag har frihet, jag hjälper hen när det krisar där och hen

hjälper mig om det skulle krisa på andra hållet”, förklarar läraren. Detta kan ses som ett exempel på hur stöd samt hjälpsamt och närvarande ledarskap har förankrats i verksamheten. Flera lärare beskriver även i enkäten att de upplever ett stort stöd från administrationen, t.ex. med upprättande av klasslistor, organisering av nationella prov, salsbokning m.m., vilket beskrivs som positivt av lärarna då det minskar arbetsbördan. Att avlasta lärare på detta vis kan ses som ett sätt som skolan möjliggör för lärarna att fokusera på kärnverksamheten, att lära ut, och på så vis skapar förutsättningar för ett bra möte med eleverna. Att fokusera på kärnverksamheten beskrivs av Bringselius (2017) som en central del av tillitsbaserad styrning. Det framkom enstaka svar i enkäten kring förbättringsområden där respondenter bl.a efterfrågar tydligare principer när det kommer till schemalagningen.

### 5.5.2 Delegering

**Diagram 12.** Svar på frågan: “I vilken utsträckning upplever du att du har ett professionellt handlingsutrymme att fatta egna beslut i det dagliga arbetet?”



Hela 92% av respondenterna svarar att de “i hög grad” eller “helt och hållet” upplever att de har ett professionellt handlingsutrymme att fatta egna beslut i det dagliga arbetet (se diagram 12). En lärare skriver i enkäten följande:

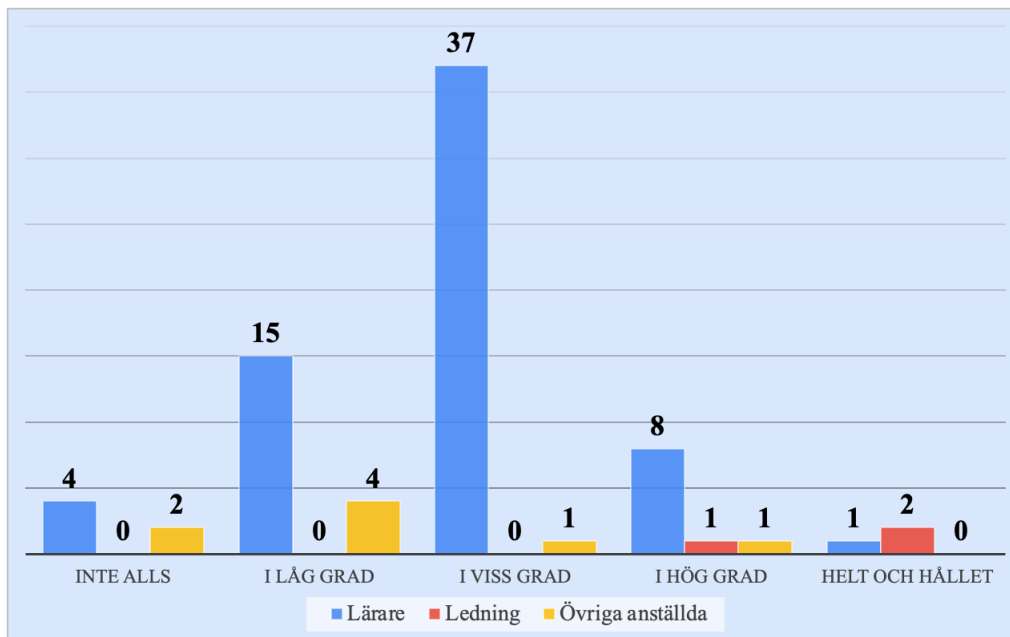
Jag bestämmer i stor utsträckning över min tid på arbetsplatsen. Jag är den som tar beslut i hur jag bemöter min arbetssituation. Man räknar med att jag har kompetensen som krävs och det medför ett personligt ansvar.

Flera andra respondenter ger liknande svar där de bl.a. beskriver att de har stor frihet i hur de lägger upp sitt arbete samt att de har utrymme att lösa sina problem på egen hand om de inte ber om hjälp. En lärare skriver i enkäten:

Jag tycker att jag i nuvarande situation har full frihet i HUR jag väljer att lägga upp mitt arbete, bara resultatet blir bra. Tidigare var det litet mer "gör på vilket sätt du vill (bara du gör på ett sätt som jag (överordnad) gillar". Men inte längre.

Enligt Bringselius (2017) bör beslut fattas så nära brukaren som möjligt eftersom de brukarmötande medarbetarna har en större förståelse för brukarens behov och verksamhetens förutsättningar. En flexibel organisation kan på så vis höja kvaliteten i de tjänster som erbjuds eftersom de bättre kan anpassas efter brukarens behov, förklarar Bringselius (2017). Hon anser även att en minskad detaljstyrning leder till en större arbetsglädje för medarbetarna. Att resultatet från tidigare situationer påverkar ledningens framtida förtroende för individen stämmer överens med Mayer, Davis och Schoormans (1995) modell för tillit där utfallet påverkar tillitstagarens framtida tillförlitlighet. En av de "övriga anställda" skriver dock i enkäten att även om hen själv äger sin tid, utöver inbokade möten, så begränsar antalet elever handlingsutrymmet. En lärare skriver dessutom att även om hen själv bestämmer över sin arbetstid och dess innehåll så är "[...] arbetstidens frihet också ett evigt stresskapande moment där en lärares arbetsuppgifter aldrig är så att säga slutförda eller färdiga". Båda lärarna som intervjuades beskriver att de upplever en stor frihet i sitt arbete, men lärare 2 understryker även att friheten kommer med ett stort ansvar och att det i den bemärkelsen är viktigt att arbetsgivaren inte "vältrar över" för mycket ansvar på de individer som är mer benägna att ta på sig mycket ansvar. En lärare skriver även i enkäten att hen inte upplever att hen behöver professionellt fritt handlingsutrymme i *alla* frågor, som t.ex. frågor som tillhör ledningen. De två senare kommentarerna kan tolkas som att respondenterna efterfrågar en balans mellan tillit, frihet och ansvar å ena sidan och stöd och ramar från ledningen å andra sidan, i likhet med resonemanget Zeng et al. (2017) framför, att en kombination av mjuk och hård styrning är det mest optimala.

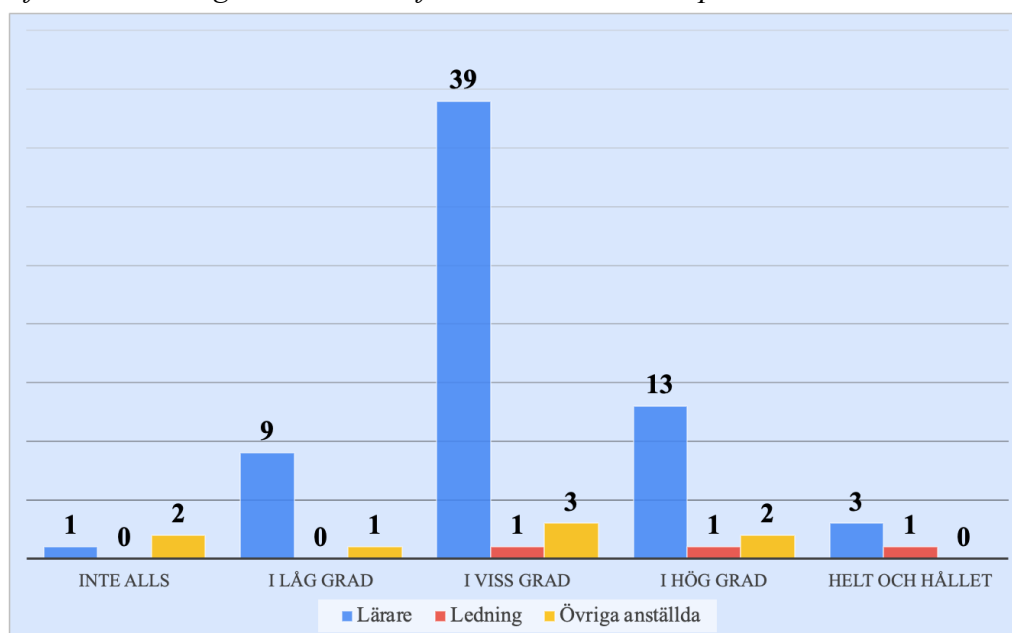
**Diagram 13.** Svar på frågan: “I vilken utsträckning upplever du att du har möjlighet att påverka beslut på skolnivå?”



Hälften av respondenterna, 50%, anser att de kan påverka beslut på skolnivå “i viss grad”. 17% av respondenterna svarar att de kan påverka beslut på skolnivå “i hög grad” eller “helt och hållet” och 33% anser att de “i låg grad” eller “inte alls” kan påverka beslut på skolnivå. (Se diagram 13).

Bringselius (2017) beskriver att medarbetare och första linjens chefer bör involveras i beslut på högre nivåer eftersom det är viktigt att berörda yrkesgrupper kan anpassa regelverken på lokal nivå samt återkoppla till politisk nivå. När vi i enkäten frågar respondenterna om deras möjligheter att påverka beslut på skolnivå svarar en del att de kan påverka genom att framföra sina åsikter under ämnes- och arbetslagsmöten eller genom att vända sig till sin närmaste chef. En lärare beskriver i enkäten att skolledningen anser att lärarna besitter mycket kunskap och erfarenhet som de vill ta fasta på. En annan lärare menar dock att det alltid går att framföra önskemål, men att det sedan är ledningen som har “helikopterperspektivet” och beslutar utefter det handlingsutrymme de har. Flera respondenter i enkäten beskriver emellertid att möjligheten att påverka på skolnivå är begränsad. De menar dock inte att det behöver vara något konstigt eller beklagansvärt utan många beskriver att det helt enkelt beror på att skolan är så stor, vilket gör att samtliga anställda inte kan involveras eller få sina röster hörda i alla beslut.

**Diagram 14.** Svar på frågan: “I vilken utsträckning upplever du att du får återkoppling och information kring de beslut som fattas i verksamheten på skolnivå?”



De flesta av respondenterna, 57%, anser att de “i viss grad” får återkoppling och information kring de beslut som fattas i verksamheten på skolnivå. 26% svarar att de får återkoppling “i hög grad” eller “helt och hållet” och 17% anser att de endast “i låg grad” eller “inte alls” får återkoppling på detta. (Se diagram 14).

Flera respondenter beskriver i enkäten att de får information och återkoppling kring skollledningens beslut gällande t.ex. elever och schemaskiftningar, samt att det skickas ut veckobrev med nyheter. Många respondenter beskriver dock att de hade önskat mer återkoppling från ledningen. En lärare skriver bl.a. att hen saknar återkoppling och tydliga rutiner kring schema, provvaktning och organisering kring mentorstid. Läraren beskriver också att detta är olika för olika program och att hen önskar att ledningen hade varit mer samstämmig i detta. I likhet med detta svarar en annan lärare att hen önskar mer systematisk uppföljning och återkoppling. En annan lärare efterfrågar även tydligare återkoppling i sin personliga roll på skolan och vilka ramar och uppgifter hen har i sin roll som lärare. En del av dessa svar kan uppfattas som att respondenterna efterfrågar precisering av rutiner och mål, vilket återfinns i Hoods (1991) andra doktrin för NPM samt inom Malmi och Browns (2008) första nivå policys och procedurer.



Lärare 2 beskrev under intervjun att hens möjligheter att påverka på skolnivå har försämrats på senare tid och att hen gärna hade velat ha en större kommunikation från ledningen kring vad de diskuterar och arbetar med. Även en av de “övriga anställda” beskriver i enkäten att det är svårt att veta var ens åsikter tar vägen i beslutsprocessen, att de “tas med” till ledningsgruppen men att de inte får så mycket återkoppling på vad som händer sedan. I likhet med detta skriver en lärare att de har efterfrågat större insyn i ledningsgruppen då det upplevs som oklart för lärarna vad som beslutas där. Detta kan kopplas till Bringselius (2017) tredje hörnsten, policyprocessen, där återkoppling framhålls som viktigt.

## 5.6 Övrigt

Genomgående har ledningen generellt en mer positiv inställning till och upplevelse av tillitsbaserad styrning och ledning, vilket går att utläsa dels från rektorns svar under intervjun, men även i diagram 2-14. Löpande i diagram 4-14 har ledningen valt alternativen “i hög grad” eller “helt och hållet” i enkäten, det är enbart i diagram 10 (vilket berör samarbete mellan olika arbetslag) och i diagram 14 (vilket behandlar återkoppling) där en respondent i ledningen valt alternativet “i viss utsträckning”.

För att få fram förbättringsområden i skolan som undersökts tillfrågades respondenterna i en öppen fråga i enkäten specificera vad de tycker fungerar mindre bra i organisationen kopplat till tillitsbaserad styrning och ledning. Respondenterna gavs även möjlighet att i en avslutande fråga kommentera om de hade några övriga synpunkter kopplat till frågeställningarna i enkäten. Det framkommer från svaren att flera av respondenterna anser att det saknas återkoppling i olika typer av frågor och beslut från ledningen, samt att vissa upplever målen och visionen i verksamheten som oklar. Vissa lärare upplever att ledningen lägger över ett för stort ansvar på lärarna som de sedan inte har möjlighet att leva upp till på grund av tidsbrist. Även under intervjun med lärare 2 framkommer det liknande åsikter kring bristen på återkoppling där det upplevs diffust vem som bär ansvaret och hur det ska lösas om det uppstår problem. Brist på återkoppling nämner Bringselius (2017) vara en svaghet i styrkedjan som får en negativ påverkan på organisationen.

Lärare 2 säger också under intervjun att det med tillitsbaserad styrning och ledning blir svårt att sätta fingret på “vad är det jag har gjort fel om någonting inte blir bra?” och att det är viktigt att ledningen är noga med att inte smita undan sitt ansvar. Läraren uppfattar att det

finns en större risk att anställda smiter undan ansvar när skolan arbetar enligt tillitsbaserad styrning och ledning och lägger över mer ansvar på medarbetarna. Dessa kommentarer från enkätsvaren och intervjun med lärare 2 kan kopplas till att det verkar finnas förbättringsområden i skolan som undersöks inom det som Bringselius (2017) benämner ”arbetsorganisation”, där det i denna skola verkar finnas ett behov av att ytterligare tydliggöra ansvarsfördelning samt ett förtydligande av arbetssätt och processer inom organisationen.

Även om många respondenter är positiva till den frihet som finns i arbetet framkommer det att några lärare i enkäten tycker att det är svårt att få tag på ledningen om något snabbt behöver diskuteras, eftersom ledningen inte alltid fysiskt befinner sig på arbetsplatsen. Ett fåtal personer upplever även att beslut tar tid då det ska förankras i ledningen först och att detta leder till långa beslutsvägar. Enstaka respondenter upplever att ledningen i vissa fall främst arbetar för att få rektorns och förvaltningens gillande istället för att tänka på hur besluten som tas påverkar lärarna. Under intervjun med lärare 2 framkom det att hen generellt tycker att tillitsbaserad styrning och ledning är bra, men att det bör förtydligas vad det innebär då det finns olika tolkningar inom organisationen. En större tydlighet kring arbetssättet är också något som vissa personer efterfrågar i den öppna frågan i enkäten, då det upplevs som oklart vad förhållningssättet rent konkret innebär. Detta kan kopplas till den mjuka och hårda styrningen där det enligt Zeng et al. (2017) behöver finnas delar från både det hårda och det mjuka sättet att styra för att uppnå en optimal styrning i organisationen.

## 6 Diskussion och Slutsatser

---

*För att sammanfatta studiens resultat inleds detta kapitel med att besvara uppsatsens två frågeställningar. Därefter följer en diskussion av studiens resultat där resultaten sätts i relation till tidigare forskning som bedrivits inom tillitsbaserad styrning och ledning. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens trovärdighet och forskningsbidrag samt förslag på framtida forskning.*

---

### 6.1 Hur har tillitsbaserad styrning och ledning tillämpats i praktiken i en svensk gymnasieskola?

I skolan som undersökts visar resultaten att ledningen har tillämpat tillitsbaserad styrning genom att göra ett antal olika förändringar i sitt förhållningssätt inom organisationen. Rektorn har bl.a. skapat ett mer öppet klimat på skolan där medarbetare uppmuntras att ge uttryck för sina åsikter i olika sammanhang. Genom att ledningen lyssnar till anställdas åsikter och skapar möjligheter för löpande samtal genom att exempelvis säga att ”dörren står alltid öppen” öppnar detta upp möjligheter för de anställda att vara mer involverade i beslut. Rektorn utövar själv tillit i stor utsträckning genom att lyssna på medarbetarna och ge uttryck för att hen litar på sin personal både gällande deras kompetens i förhållande till undervisningen som genomförs, men även genom att hen känner en tillit till att lärare vet bäst hur de ska planera sin egen tid, vilket skapar en större frihet för de anställda. Däremot framkommer det att inte alla inom ledningen alltid främjar öppenhet och tillit i samma utsträckning som andra och det finns därmed en del förbättringar som kan göras inom organisationen då en del lärare upplever att tillitsbaserad styrning och ledning inte tillämpas fullt ut av alla ledare.

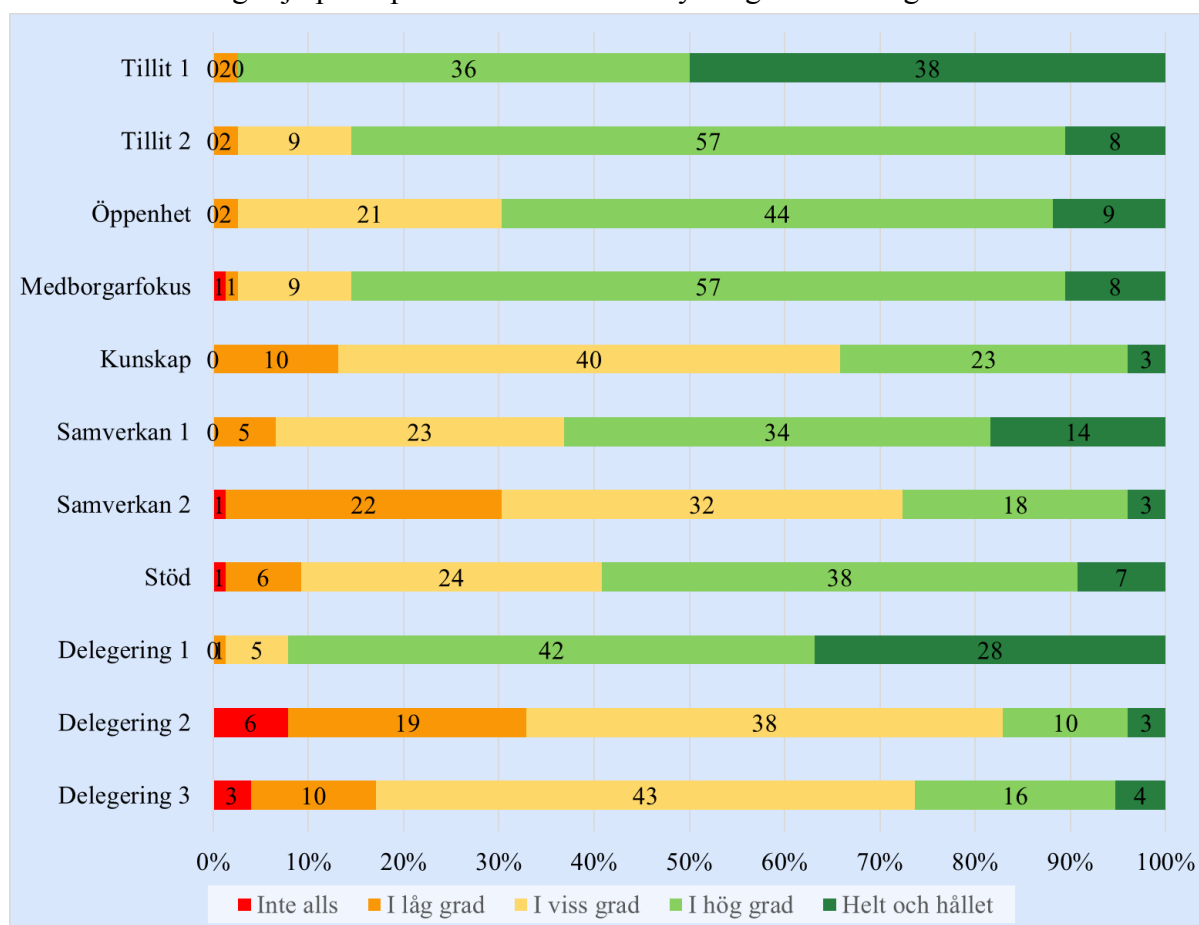
Ett annat tydligt exempel på den praktiska tillämpningen av tillitsbaserad styrning och ledning på skolan är att det generellt läggs ett stort fokus på eleverna (brukaren) där skolan gör elevernas åsikter hörda genom att fråga om deras synpunkter för att tidigt fånga upp olika behov. I syfte att kunna möta elevernas behov på bästa sätt finns det ett välfungerande system av stödfunktioner med tydliga riktlinjer och processer som de flesta inom organisationen är

väl insatta i, vilket leder till snabbare stödinsatser för elever som är i behov av detta. Det avsätts tid för kunskapsutbyte i olika konstellationer, men många anställda efterfrågar mer av detta vilket anses vara ett utvecklingsområde för skolan som undersökts. Flera lärare upplever att de får ett stort stöd från administrationen som avlastar dem genom att t.ex. boka salar och upprätta klasslistor, vilket bidrar till att minska lärarnas arbetsbörda. Tillitsbaserad styrning och ledning har ett stort fokus på brukaren, och att avlasta lärare på detta vis skulle kunna ses som att skolan möjliggör för lärarna att fokusera på kärnverksamheten, att lära ut, och på så vis skapar bättre förutsättningar för elevernas lärande.

## 6.2 Vilka upplevelser har de anställda på skolan av tillitsbaserad styrning och ledning och vad det har medfört i verksamheten?

Diagram 15 visar en sammanställning av diagram 4-14, där svaren från alla tre yrkeskategorier (ledning, lärare och övriga anställda) har slagits ihop i syfte att ge läsaren en överblick av skolans generella uppfattning på varje fråga. Den översta stapeln som benämns "Tillit 1" i diagram 15 är således en sammanställning av diagram 4 och därefter följer titlarna på staplarna i diagram 15 ordningen på diagrammen så som de tidigare nämnts i uppsatsen (se diagram 4-14).

**Diagram 15.** En sammanställning av samtliga respondenternas svar på graderingsfrågorna i relation till samtliga sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning.



Enligt diagram 15 framgår det att det generellt upplevs finnas tillit, öppenhet och ett stort medborgarfokus i skolan som undersökts. Däremot framgår det enligt diagram 15 att skolans

arbete i förhållande till tillitsbaserad styrning och ledning kan vara i behov av utveckling främst inom kunskap, samverkan och delegering.

De flesta på skolan är överens om att tillitsbaserad styrning och ledning bidrar till att de upplever en större frihet i sitt arbete och att deras kompetens och åsikter värdesätts av både ledning och övriga kollegor. Friheten i att bestämma när man ska befinna sig på plats på skolan och inte, beskrivs leda till en bättre upplevelse av arbetsdagen hos lärarna och skapa större arbetsglädje vilket lärarna även anser gynna eleverna då lärarnas humör förbättras. Samtidigt upplevs det av lärarna som att friheten kan vara problematiskt i olika sammanhang t.ex. då en lärare vill diskutera något med ledningen personligen och att ledningen då inte fysiskt är på plats.

Det finns skilda upplevelser kring graden av öppenhet och tillit i verksamheten. Många anställda påpekar att tillit och öppenhet är något bra, men att det på grund av skolans storlek upplevs svårt att känna tillit och utöva öppenhet i alla olika sammanhang. De flesta lärare upplever dock att tillitsbaserad styrning och ledning generellt sett är positivt för alla på skolan. Det goda elevvårdsteamet vilket fungerar som en central stödfunktion i verksamheten upplevs vara oerhört viktigt för både lärare och elever. Det tydliga arbetssätt och de rutiner som införts i samband med tillitsbaserad styrning och ledning kring elevernas behov uttrycks också vara positivt för både lärare och elever. Tillitsbaserad styrning och ledning upplevs dock av vissa respondenter även ha skapat en del problem där flera anställda har upplevelsen att tillitsbaserad styrning och ledning är ett diffust begrepp. Det upplevs finnas ett behov hos anställda att ledningen förtydligar vad förhållningssättet innebär rent konkret då otydligheten skapar en osäkerhet, och i vissa fall även en irritation hos personalen. Tillitsbaserad styrning och ledning upplevs både positivt och negativt i skolan som undersökts när det kommer till ansvarstagande, där personalen upplever att det är positivt att de får ta mer egna beslut och mycket ansvar men samtidigt upplever de att det ibland läggs för stort ansvar på enskilda individer vilket leder till stress hos dessa personer.

## 6.3 Generell diskussion och slutsatser

### 6.3.1 Att definiera ett förhållningssätt

Tillitsbaserad styrning och ledning ska enligt Bringselius (2017) ses som ett förhållningssätt där tillit ska genomsyra hela organisationen och samtliga delar av de sju principerna behövs för att uppnå en hög grad av tillit. Det framgår i undersökningen av skolan att begreppet tillitsbaserad styrning och ledning är något diffust och det är inte självklart för alla anställda vad förhållningssättet innebär eller vad det ska mynna ut i. Att tillitsbaserad styrning och ledning kan upplevas som diffust var även något Hansson (2018) kom fram till, där mer tydlighet ansågs behövas kring verksamhetens vision. Samma resultat återfinns även av Estev och Hommel (2020) vilka påpekar vikten av information till de anställda. Även Caicedo, Höglund och Mårtensson (2019) framhåller resultat som visar att otydliga mål och avsaknad av tydliga ramar skapar en osäkerhet hos anställda, och liknande resultat visade sig även i studien som genomfördes av Glenngård och Anell (2022). I detta sammanhang är det viktigt att ledningen i skolan arbetar fram en plan i syfte att informera och därmed tydliggöra inom organisationen vad tillitsbaserad styrning och ledning innebär och vilken vision ledningen har med förhållningssättet så att alla aktivt kan arbeta i linje med detta.

Många anställda på skolan upplever tillitsbaserad styrning och ledning som ett ”nytt styrsätt” vilket inte helt var syftet enligt Bringselius (2017) eftersom det är tänkt att fungera som ett förhållningssätt och ett komplement till andra styrformer. Rektorn påpekar under intervjun att förhållningssättet funnits länge inom organisationen, men att Bringselius bidrog till att rektorn kunde sätta ord på det arbete som gjordes. Att personalen upplever förhållningssättet som ett nytt styrsätt trots att det är ett förhållningssätt som skolan tillämpat under en längre tid kan bero på att rektorn inte konkret informerat de anställda på skolan om att förhållningssättet används. Att tillitsbaserad styrning och ledning upplevs diffust av de anställda kan till stor del bero på att det är just ett förhållningssätt utan specifika åtgärder och tydliga ramar. Varje verksamhet måste på egen hand anpassa sitt arbetssätt i syfte att skapa mer tillit och kunna styra och leda med mer tillit. Det kan till stor del vara bristen på specifika tillvägagångssätt då tillitsbaserad styrning och ledning ska tillämpas som leder till att det skapas olika tolkningar av förhållningssättet och därmed även olika uppfattningar kring vilket mervärde det syftar till att skapa i organisationen. Caicedo, Höglund och Mårtensson (2019) förklarar t.ex. i deras studie att bristen på tydlighet kring målen i verksamheten leder till

större osäkerhet hos personalen och att avsaknaden av tydliga ramar är negativt för organisationen. Här anser vi att ledningen i skolan kan skapa ramar som tydliggör förhållningssättet för medarbetarna, möjligtvis genom att ge exempel på hur tillitsbaserad styrning och ledning rent praktiskt kan tillämpas i den egna organisationen.

Tillitsbaserad styrning och ledning måste enligt Bringselius (2017) ses i ett sammanhang där det finns ramar och regler, och är alltså inte tänkt vara en fristående styrmodell, utan förhållningssättet behöver kompletteras av både uppföljning och ansvarsutkrävning. En del av respondenterna i enkäten upplever att det i vissa fall läggs över för stort ansvar på lärarna och att detta leder till att ledningen inte tar sitt ansvar när det uppstår problem, då det blir otydligt vem som ska hantera problemet och hitta en lösning. Att ledningen på skolan ser till att skapa tydligare ramar och tillvägagångssätt då det uppstår frågor eller problem för personalen är något som skulle kunna leda till att tillitsbaserad styrning och ledning inte upplevs som ett sätt att smita undan ansvar. Liknande resultat kring ansvarstagande hittade Österberg (2018) i sin studie där han beskriver att otydlighet i ansvarsfördelningen är en brist i styrsystemet i skolan. Caicedo, Höglund och Mårtensson (2019) påpekar också att personalen upplever det negativt när de inte får någon tydlig återkoppling och att det efterfrågades en ökad tydlighet i organisationen. De samstämmiga resultaten tyder på att detta är något som bör uppmärksammas och hanteras av ledningen på skolan i syfte att skapa större tydlighet och trygghet för personalen när det kommer till tillitsbaserad styrning och ledning.

### 6.3.2 Balans mellan ledning och medbestämmande, samt mellan frihet och stöd

Många respondenter påpekar att ledningens öppenhet och tillåtande förhållningssätt leder till en ökad känsla av frihet inom arbetet, vilket även anses gynna eleverna. Att det är viktigt att ledningen genomgående föregår med gott exempel och besitter kvalifikationer som medarbetarna uppfattar som positiva framkom även i flera studier inom vård och omsorg där t.ex. Estev och Hommel (2020) framhåller att det är viktigt att ledarna ger feedback, lyssnar och låter medarbetare ha sina egna åsikter vilket kan likställas med att det anses viktigt med öppenhet inom organisationen. Även Elmersjö och Sundin (2021) påpekar att en god relation mellan anställda och chefer är av stor vikt, där det är väsentligt för tilliten inom organisationen att medarbetarna får göra sin röst hörd. Bloom et al. (2015) framhåller att resultaten från deras studie visar att kvalitet på ledningen påverkar elevernas resultat. Denna



samstämmighet i olika studier kring ledningens inverkan och betydelse för anställda och brukare påvisar vikten av att ledningen är medveten om den stora påverkan de har på organisationen. Ledningen har här ett stort ansvar i att använda detta inflytande på ett sätt som gynnar tillitsbaserad styrning och ledning i verksamheten.

Ledningen tycks i större utsträckning vara positivt inställd till tillitsbaserad styrning och ledning jämfört med lärare och övriga anställda. Majoriteten av respondenterna inom ledningen har i samtliga frågor angett ett svarsalternativ som är samstämmigt eller mer positivt jämfört med vad majoriteten av respondenterna inom grupperna "lärare" eller "övriga anställda" angett. Ledningen har en högre position i verksamheten jämfört med lärare och övrig personal, och har därmed högst troligt även tillgång till mer information om verksamheten som helhet, vilket kan vara en bidragande faktor till deras inställning. Glengård och Anell (2022) påvisar i sin studie att det förekommer skillnader i förväntningar och upplevelser av förändringar, beroende på vilken position individen har i verksamheten. Att upplevelsen och attityden till förhållningssättet skiljer sig åt från ledningen jämfört med lärare och övrig personal, kan därmed bero på att ledningen har större insyn i vilka styrsätt och förhållningssätt som används och vad dessa långsiktigt är avsedda att tillföra i verksamheten, jämfört med andra yrkesroller i skolan

Upplevelsen hos många respondenter är att medbestämmande och påverkan i beslut som fattas på skolnivå inte sker i speciellt stor utsträckning. Denna typ av beslutsfattande anses dock av de flesta tillhöra ledningen och är inte heller något som efterfrågas i större utsträckning av personalen då de anser att de ges möjlighet att uttrycka sin åsikt i olika frågor. Däremot anser flertalet respondenter i enkäten att de i stor utsträckning är fria att fatta egna beslut och lösa problem som uppstår i deras dagliga arbete utan att de varje gång måste kontrollera beslutet med ledningen, vilket till största del upplevs som något positivt. Estev och Hommel (2020) kom i sin studie fram till att ju mer involverade i beslut och desto större medbestämmanderätt medarbetare har, desto bättre resultat får organisationen. Elmersjö och Sundin (2021) upptäckte liknande resultat där medbestämmande och frihet kring planering av arbetsdagen är viktiga faktorer för att skapa tillit inom organisationen. Att skapa ett organisationsklimat som tillåter anställda att fatta egna beslut inom sin yrkesroll kan därmed generellt anses gynna skolan då detta mjuka sätt att styra leder till ett bättre utfall för verksamheten som helhet. Vår uppfattning är också att det verkar finnas en förståelse hos anställda kring att vissa beslut inte bör involvera alla medarbetare, utan kan fattas på

ledningsnivå, eftersom ledningen har tillgång till ett vidare perspektiv av organisationen och därmed är det kanske inte alltid nödvändigt att personal involveras i samtliga beslut.

Att alla anställda på skolan inte vågar delta i samtalsgrupper och utvecklingsarbete, som en lärare uppger i enkäten, skulle kunna relatera till en annan lärares kommentar om att åsikter som är obekväma eller avviker från konsensus ignoreras. Här finns det indikationer på att alla anställda inte upplever en öppenhet för olika åsikter och värderingar, vilket är en av Bringselius sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning. Detta bekräftas av flera respondenter som t.ex. påpekar att vissa ledare inte möjliggör ett öppet klimat, vilket därmed minskar graden av öppenhet. Dessutom finns det olika relationer och samarbeten i olika utsträckning mellan personalen på skolan vilket bidrar till olika upplevelser kring graden av öppenhet och tillit. Även Oberle (2020) upptäckte att det inom samma organisation finns olika upplevelser kring graden av öppenhet, där det i studiens resultat framgår att inte alla upplever möjligheten att fritt uttrycka sin åsikt i alla sammanhang. Estev och Hommel (2020) upptäckte samma fenomen när de undersökte uppfattningen bland sjuksköterskor, där vissa känner en tillit till övriga, medan andra istället känner misstro. De samstämmiga resultaten kan tolkas som att relationen mellan individer har en stor inverkan på graden av öppenhet och tillit i olika situationer. Det kan därför vara väldigt viktigt att inom organisationen fokusera på samarbete och nära relationer för att i så stor utsträckning som möjligt skapa goda förutsättningar för tillitsbaserad styrning och ledning.

En del respondenter upplever problematik kring den frihet som genomsyrar arbetsplatsen på skolan, där ledare ibland inte är anträffbara eftersom arbetet inte måste förläggas på arbetsplatsen. Det ses alltså som ett problem att ledarna inte alltid är fysiskt tillgängliga, samtidigt som anställda själva uppskattar friheten att på egen hand bestämma var arbetet utförs. Det framkommer även i Estev och Hommels (2020) studie att frånvaro av ledningen ses som något negativt, där beslut som fattas av frånvarande ledare inte anses gynna brukaren. Elmersjö och Sundin (2021) påpekar också vikten av att ledare är närvarande och engagerade i verksamheten för att kunna sprida detta tankesätt i hela organisationen. Att medarbetare på skolan generellt sett uppskattar den frihet som finns i förhållande till graden av fysisk närvaro på arbetsplatsen, men samtidigt ser det som ett problem när ledningen utövar samma sorts frihet, kan tyda på att friheten bör utformas inom olika ramar beroende på vilken position man har i organisationen. Bringselius (2017) nämner att ledningen ska föregå med gott exempel och bistå med stöd i syfte att få tillitsbaserad styrning och ledning att

genomsyra hela verksamheten. Ett sätt för ledningen att bistå med stöd kan vara att ledningen i större utsträckning än lärare och övrig personal, fysiskt befinner sig på skolan för att på så sätt kunna vara tillgängliga för de som upplever detta behov.

Det finns en samstämmighet bland flera respondenter att det saknas tid för att fullt ut skapa de förändringar som behövs för att kunna tillämpa tillitsbaserad styrning och ledning fullt ut inom skolan. Det upplevs i vissa fall saknas tid till kärnuppdraget och att det ledningen ålägger personalen i form av ansvar och utförande, när det kommer till tillitsbaserad styrning och ledning, är omöjligt för de anställda att leva upp till eftersom deras tid redan är pressad bl.a. på grund av ett stort antal elever i varje klass. Elmersjö och Sundin (2021) kom i sin studie fram till att vårdgivarna är i behov av tid för att kunna bygga relationer till vårdtagarna och därmed bättre möta deras behov. Här kan slutsatsen dras att det är viktigt för organisationer som implementerar tillitsbaserad styrning och ledning att se till att frigöra tid för de anställda i samband med implementeringen av förhållningssättet, och även efteråt. På så sätt kan organisationen undvika att förhållningssättet blir ytterligare ett stressmoment som i slutändan kommer att upplevas negativt av medarbetaren. Om det skapas rätt förutsättningar för personalen kommer förhållningssättet ha större chans att accepteras inom organisationen och därmed troligtvis även leda till att fler av de positiva resultat som tillitsbaserad styrning och ledning är ämnat att åstadkomma uppfylls.

Många respondenter uppmärksammar det goda elevhälsoarbetet och det integrerade stöd för att snabbt möta elevernas behov, som finns att tillgå på skolan. Rektorn nämner även under intervjun att tillitsbaserad styrning och ledning haft en inverkan på bl.a. elevhälsoarbetet, där detta har förbättrats genom att förändra arbetssättet och att skolan därigenom fångar upp elevernas mående tidigare jämfört med förr. Därmed verkställs insatserna tidigare än förr, och rektorn berättar att detta har varit positivt för organisationen som helhet. Fokus på tidiga insatser är också något Hansson (2018) beskriver som viktigt då detta enligt hans studie visar sig leda till ett större värde för medborgarna. Utifrån samstämmigheten i resultaten kring tidiga insatser kan slutsatsen dras att tidiga insatser är något som gynnar brukaren/slutanvändaren vilket ett tillitsbaserat förhållningssätt eftersträvar. Trots att många anställda har positiva åsikter i relation till elevhälsoarbetet på skolan, är det ett fåtal respondenter som nämner att det finns förbättringspotential. Främst handlar det om att det önskas en tydligare diskussion kring hur de anställda ytterligare kan ge stöttning till elevernas mående, men det önskas också ett större kunskapsutbyte där både elevers hälsa och

prestationer ingår och en tydlig handlingsplan för hur detta arbete kan integreras. Förslagsvis kan skolan fortsätta utveckla sitt redan goda arbete inom elevhälsan genom att ge ytterligare stöttning till de lärare som efterfrågar stöd i relation till elevernas mående och prestation.

Ett flertal respondenter i enkäten, och även under intervjun med lärare 2, lyfts det att det finns en brist på återkoppling från ledningens sida när det fattas olika typer av beslut. Personalen får inte alltid information kring varför ett beslut fattas och det kan kännas förvirrande när något nytt ska verkställas i organisationen utan att anställda fått en förklaring till varför det sker. Att anställda inte kan vara med och påverka alla beslut på högre nivåer ser de själva inte som ett problem, däremot uttrycker många att de önskar mer information kring de beslut ledningen fattar för att skapa större förståelse för besluten eftersom dessa i olika utsträckning påverkar lärarnas arbetsdag. Det beskrivs som ett irritationsmoment för de anställda när det inte ges information från ledningens sida dels kring nyttan med besluten, men även hur ledningen resonerat i frågan och vilka som tillfrågats att bidra till diskussionen för att ta fram beslutet. Estev & Hommel (2020) förklarar i sin studie att ett dåligt ledarskap enligt sjuksköterskorna bland annat anses innebära låg grad av återkoppling och att ett sådant tillvägagångsätt påverkar sjuksköterskornas arbete negativt. Hansson (2018) förklarar i sin studie att mer tydlighet och förståelse för syftet med utvecklingsarbeten inom organisationen står i direkt proportion till hur väl man lyckas med sitt utvecklingsarbete. Att flera studier nämner samma problematik som respondenterna på skolan tyder på att detta generellt är ett problem som kan vara viktigt för ledningen att känna till och åtgärda. En lösning hade kunnat vara att skapa en integrerad arbetsprocess där någon i ledningen ansvarar för att kort sammanfatta bakgrund och tankegång kring varje beslut som fattas för att sedan lägga ut denna information i skolans interna kommunikationskanaler. På detta sätt skulle medarbetare kunna få en större insikt i och förståelse för de beslut som fattas av ledningen, vilket kan leda till att behovet av återkoppling uppfylls och därmed inte längre ses som ett problem för de anställda.

### 6.3.3 Kritik och jämlikhetsperspektiv

Trots att tillitsbaserad styrning och ledning har uppkommit som en reaktion på bl.a. NPM, eftersom det upplevdes finnas ett behov av en mjukare form för styrning med mer fokus på mellanmänniska relationer och mindre detaljstyrning, finns det en del som är kritiska till förhållningssättet. Kritik kommer bl.a. från Brorström och Weichselberger (2021) vilka

påpekar att studier som gjorts påvisar hög förekomst av kompetensbrist, egenintressen och målkonflikter hos individer i organisationer. Trots detta utgår tillitsbaserad styrning och ledning ifrån att individer som ges frihet kommer agera på ett sätt som generellt gynnar verksamheten som helhet, vilket Brorström och Weichselberger (2021) påpekar inte är samstämmigt med den forskning som finns på området. Av den information som framkommit både genom intervjuer med lärare 1 och 2, samt via respondenternas svar i enkäten framgår det att det finns flera anställda som upplever att det finns en problematik i skolans verksamhet som innefattar just kompetens, egenintressen och målkonflikter, vilket kan vara viktigt för skolan att uppmärksamma. Detta kan tyda på att kritiken som framförts av Broström och Weichselberger (2021) är befogad och att det är något organisationer som tillämpar tillitsbaserad styrning och ledning generellt bör se till att hitta en lösning på. Generellt är inställningen till tillitsbaserad styrning och ledning positiv på skolan, men då bör man liksom Broström och Weichselberger (2021) påpekar ha i åtanke att ordet ”tillit” är positivt laddad för de flesta människor och att detta kan påverka respondenternas syn på förhållningssättet. Att många respondenter ger uttryck för att det finns en del problem och förbättringsområden, trots sin övervägande positiva inställning till förhållningssättet, kan vara ett tecken på just denna positiva laddning av ordet tillit där förhållningssättet ses som positivt trots att flera förbättringsområden uppmärksammas av personalen.

Det uttrycks ibland även kritik mot tillitsbaserad styrning och ledning kring svårigheten att ersätta en modell med en annan och att tillit inom organisationen bör ses som ett mål och inte ett medel (Björk et al., 2023). Då tillitsbaserad styrning och ledning snarare är ett förhållningssätt än ett nytt styrsätt, kan kritiken som Björk et al. (2023) uttrycker delvis ses som att författarna missförstår vad tillitsbaserad styrning och ledning egentligen är. Bringselius (2017) beskriver t.ex. att de sju principerna ska ses som en värdegrund som ska hjälpa organisationer att utveckla och analysera vilka insatser som behövs i organisationen för att skapa ett mer tillitsbaserat förhållningssätt, och inte att det är ett regelrätt styrsätt. Med detta i åtanke kan det ses som att tillitsbaserad styrning och ledning försöker leda den tidigare NPM-styrningen mot ett mjukare sätt att styra i syfte att komma tillrätta med det missnöje som framkommit i organisationer som tillämpat enbart NPM, där missnöjet bland annat innefattat låg grad av medbestämmande och hög detaljstyrning. Däremot innebär ett tillitsbaserat förhållningssätt inte att det ska vara en total avsaknad av styrning och tydlighet, eftersom tidigare studier inom området dessutom påvisat att en lägre grad av ramar och

tydlighet ökar osäkerheten hos personalen (Caicedo, Höglund & Mårtensson, 2019; Glenngård & Anell, 2022). Tillitsbaserad styrning och ledning bör därför inte tolkas som ett förhållningssätt där det inte ska finnas några tydliga ramar och regler, eftersom detta bör finnas i alla organisationer. Bringselius (2017) nämner de tre hörnstenarna ledarskap/kultur, styrning och organisation, och menar att tillitsbaserad styrning och ledning bör ses ur ett helhetsperspektiv. Tolkningen som görs i denna uppsats är att tillitsbaserad styrning och ledning även innehåller ramar, policys och processer, men att förhållningssättet i större omfattning än t.ex. NPM inkluderar medarbetarna i alla steg och ser mer till individens välmående, vilket förbättras av en större delaktighet inom organisationen. Vi anser dock inte att tillitsbaserad styrning och ledning bör frikopplas från tidigare styrsystem, just på grund av att det är ett förhållningssätt, utan istället bör det ses som en utveckling mot ett mjukare styrsätt där anställda i verksamheten får en bättre upplevelse och ett bättre resultat när verksamheten genomförs av mer tillit.

En annan diskussion vi vill lyfta kring tillitsbaserad styrning och ledning efter de reflektioner som gjorts i samband med resultaten som framkommit berör jämlikhetsperspektivet. En mjukare form av styrning, vilket tillitsbaserad styrning och ledning tolkas som i denna uppsats, har i större utsträckning fokus på mellanmänniska relationer jämfört med hårdare styrsätt. Här ställer vi oss frågan huruvida de olika relationer som uppstår i verksamheten, vilka respondenterna beskriver innehåller olika grad av öppenhet och tillit, kan leda till att olika individer får lov att ha en större inverkan på t.ex. ledningens beslut beroende på hur mycket tillit som finns i relationen mellan dessa individer? Liknande värderingar och integritet påverkar graden av tillit (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), vilket respondenternas och intervjupersonernas svar bekräftar. Här kan det diskuteras huruvida det mjukare sättet att styra är gynnsamt ur ett jämlikhetsperspektiv eftersom ledningen troligtvis är mer benägen att ta till sig åsikter från personer de känner större tillit till. Därför bör organisationen, precis som Bringselius (2017) nämner, fokusera på att tillit finns i alla led och alla relationer inom organisationen. Det är dock en stor utmaning för organisationer att skapa dessa förutsättningar då det till stor del är beroende av vilka individer som finns inom organisationen. Med en ledning som tar sig an den problematik de anställda upplever till följd av det mjukare styrsättet som tillitsbaserad styrning och ledning syftar till att åstadkomma, och aktivt söker lösningar på dessa, anser vi att det finns stora fördelar för organisationer som

väljer att implementera detta förhållningssätt, då det gynnar både personalen och högst troligt även slutanvändaren.

## 6.4 Undersökningens trovärdighet

Skolan som undersökts i denna uppsats är ett bra fall för att undersöka tillitsbaserad styrning och ledning i och med att skolan har ett långtgående arbete utifrån detta synsätt. Eftersom skolan har arbetat med tillitsbaserad styrning och ledning under en längre tid så är det möjligt att utvärdera hur de anställda upplever arbetet med detta eftersom förhållningssättet har haft tid att etablera sig i verksamheten. En annan styrka med studien är att enkäten som genomfördes på skolan har en hög svarsfrekvens och att många av respondenterna i enkäten har valt att motivera sina svar på graderingsfrågorna i öppen text, trots att detta inte var obligatoriskt. På de frivilliga öppna frågorna har mellan 18 och 38 respondenter valt att utveckla sina svar. Detta har gjort det möjligt att hitta återkommande mönster mellan olika respondenter i enkäten, liksom likheter mellan enkätsvar och det som rektor och lärarna beskrivit under intervjuerna.

En svaghet med studien är emellertid att endast tre intervjuer genomförts. Skulle fler intervjuer ha genomförts hade det gett en bättre representation av den övergripande åsikten hos de anställda på skolan. Detta vägs emellertid upp av enkätens öppna textsvar där många anställda valde att beskriva sin uppfattning. En annan svaghet med studien är att rektorn på skolan valde ut vilka lärare som intervjuades. Detta kan påverka studien dels ur bemärkelsen att rektor valt ut vilka lärare som intervjuades och därmed kan ha valt ut individer som rektorn har en bra relation till. Det kan även påverka på så vis att lärarna upplever att de inte fullt ut kan uttrycka sin åsikt under intervjun eftersom rektorn vet att det är just dessa personer som har intervjuats, vilket innebär att de inte är helt anonyma i relation till rektorn. Samtidigt har förfrågan om de kan ställa upp på denna typ av intervju kommit från rektorn och rektorn har även uttryckt sitt stöd till lärarna att de får tala fritt och vara kritiska till skolans styrsätt. Att förfrågan om att delta i intervju gått via rektorn behöver således inte bara vara negativt eftersom rektorns samtycke även kan göra att lärarna känner sig mer bekväma att ställa upp på denna typ av intervju och göra att de vågar uttrycka sina åsikter och sin kritik. Att lärarna under intervjuerna i stor utsträckning även gav uttryck för problemområden

och negativa aspekter med tillitsbaserad styrning och ledning, ser vi som en indikation på att de vågade vara frispråkiga och ärliga i sina svar.

## 6.5 Forskningsbidrag

Denna uppsats bidrar med kunskap kring hur tillitsbaserad styrning och ledning kan tillämpas i praktiken i skolverksamhet och hur förhållningssättet uppfattas av de anställda på skolan. Eftersom tillitsbaserad styrning och ledning inom skolverksamhet är ett relativt outforskat område är studien som genomförts i denna uppsats ett relevant bidrag till framtida forskning inom tillitsbaserad styrning och ledning. Genom att öka kunskapen kring hur tillitsbaserad styrning och ledning kan tillämpas i praktiken i skolor och hur det upplevs av de anställda kan andra skolor få en bättre uppfattning om tillitsbaserad styrning och ledning lämpar sig i deras organisation och hur de isåfall kan tillämpa detta i sin verksamhet. Undersökningen behöver inte enbart vara relevant för skolans ledning, utan kan även vara relevant för lärare och andra anställda som vill bilda sig en uppfattning av tillitsbaserad styrning och ledning för sin egen skull eller i syfte att påverka organisationen nedifrån och upp. Resultatet i uppsatsen kan även vara av relevans för SKR, Skolverket och andra offentliga myndigheter som sprider rekommendationer till skolor och annan offentlig verksamhet om hur de ska styra sin verksamhet.

### 6.5.1 Förslag på framtida forskning

Denna uppsats har undersökt hur en specifik skola i Skåne arbetar med tillitsbaserad styrning och ledning och hur förhållningssättet upplevs av de anställda på skolan. För att ännu tydligare kunna presentera hur en skola som tillämpar tillitsbaserad styrning och ledning skiljer sig från en skola som inte arbetar utifrån detta förhållningssätt skulle relevant framtida forskning kunna vara att göra en jämförande studie mellan en skola som tillämpar tillitsbaserad styrning och ledning och en skola som inte tillämpar detta förhållningssätt. Eftersom det inte finns någon beskrivning av exakt hur tillitsbaserad styrning och ledning ska tillämpas i praktiken hade det även vara intressant att undersöka hur flera olika skolor har tillämpat tillitsbaserad styrning och ledning i sin verksamhet och jämföra likheter och skillnader mellan hur skolorna har tillämpat förhållningssättet. En sådan typ av studie skulle kunna bidra med kunskap kring vilken form av tillämpning som verkar vara mest framgångsrik och hur skolor kan ta sig an och åtgärda de problem som generellt upplevs uppkomma till följd av ett mer tillitsbaserat förhållningssätt. Ett annat intressant



forskningsområde inom tillitsbaserad styrning och ledning är elevens perspektiv, eftersom förhållningssättet till stor del syftar till att leda till en förbättring för just brukarna. En studie av den påverkan som förhållningssättet får på eleverna, samt vilka upplevelser eleverna har av tillitsbaserad styrning och ledning skulle kunna bidra till en förståelse för hur och om slutanvändaren påverkas av förhållningssättet så som det är avsett att göra.

# Källförteckning

Almqvist, R.M., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A., & Skoog, M. (2020). Boken om ekonomistyrning. Tredje upplagan Lund: Studentlitteratur

Björk, L., Tengblad, S., Andersson, T., Brorström, B., Dellve, L. & Härenstam, A. (2023). Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden, SNS, Tillgänglig online:  
<https://www.sns.se/artiklar/forskare-tillitsbaserad-styrning-loser-inte-valfardens-problem/>  
[Hämtad 5 Maj 2023]

Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2015). Does Management Matter in Schools? *The Economic Journal*, vol. 125, nr. 584, s. 647-674, Tillgänglig online via Lubsearch:  
<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsjsr&AN=edsjsr.24737101&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 10 Maj 2023]

Bringselius, L. (2017). Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk. Samtal om tillit i styrning, Andra upplagan, Stockholm: Tillitsdelegationen

Brorström, B., & Weichselberger, G. K. (2001). Forskare: Omfamna den tillitsbaserade styrningen med försiktighet! Tillgänglig online:  
<https://www.dagenssamhalle.se/opinion/debatt/forskare-omfamna-den-tillitsbaserade-styrning-en-med-forsiktighet/> [Hämtad 17 Maj 2023]

Bryman, A., & Bell, E., (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, tredje upplagan, Stockholm: Liber.

Caicedo, M.H., Höglund, L., & Mårtensson, M. (2019). When Calculative Practices Are No More: On the de-accountingization of the operational level of a public sector agency. *Financial Accountability and Management*, vol. 35, nr. 4, s. 373–389, Tillgänglig online via Lubsearch:  
<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsswe&AN=edsswe.oai.DiVA.org.su.170435&site=eds-live&scope=site>  
[Hämtad 23 Maj 2023]

Ekonomifakta. (2023). Offentlig sektor i privat regi. Tillgänglig online:  
<https://www.ekonomifakta.se/fakta/valfarden-i-privat-regi/privata-aktorer-i-offentlig-sektor/>  
[Hämtad 20 April 2023]

Elmersjö, M., & Sundin, E. (2021). Intra-Organisational Trust and Home Care Services: A Study of the Process of Implementing Trust Based Practices in Municipal Eldercare in Sweden. *Scandinavia Journal of Public Administration*, vol. 25, nr. 2, s. 3-21, Tillgänglig online via Lubsearch:

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=poh&AN=151185414&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 24 April 2023]

Estev, B., & Hommel, A. (2020). Registered Nurses' Perceptions of Factors Contributing to Trust-Based Public Management. *Open Journal of Nursing*, vol. 10, nr. 11, s. 1126-1141, Tillgänglig online via Lubsearch:

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsswe&AN=edsswe.oai.DiVA.org.mau.55980&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 24 April 2023]

Friskolornas riksförbund. (u.å.). Vad är en friskola? Tillgänglig online:

<https://www.friskola.se/vad-ar-en-friskola/> [Hämtad 27 April 2023]

Funck, E., & Karlsson, T. (2018). Post-NPM, vad är det? Trender och empiriska iakttagelser kring alternativa idéer för den offentliga sektorn, KFi-rapport nr. 149, Tillgänglig online via Lubsearch:

<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsswe&AN=edsswe.oai.lup.lub.lu.se.817edad7.ad88.4f4f.85e2.e6111ea794f9&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 4 April 2023]

Glenngård, A., & Anell, A. (2022). Vad blir konsekvenserna av att byta från prestationsbaserad till fast ersättning? En kartläggning av chefers uppfattningar om förändrad avtals- och ersättningsmodell inom psykiatrisk öppenvård i egen regi i Stockholm. KEFU Skriftserie, vol. 2022, nr. 1, KEFU, Lund. Tillgänglig online via Lubsearch:

<https://lup-lub-lu-se.ludwig.lub.lu.se/record/b79c8d4e-3c2d-48dc-b257-0c761195ea00> [Hämtad 23 Maj 2023]

Hansson, J. (2018). Tillit och professionell samverkan i elevhälsan - En fallstudie av Falun kommun, i SOU 2018:38 *Styra och leda med tillit - Forskning och praktik*, s. 277-299, Tillgänglig online: [Styra och led med tillit Forskning och Praktik SOU 2018:38 \(regeringen.se\)](https://www.regeringen.se) [Hämtad 10 april 2023]

Hasselbladh, H., Bejerot, E., & Gustafsson, R. (2008). Bortom New Public Management - Institutionell transformation i svensk sjukvård, [e-bok] Academia Adacta. Tillgänglig online: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1188218/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad 6 april 2023]

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public administration*, vol. 69, nr. 1, s. 1-140, Tillgänglig online:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x> [Hämtad 31 mars 2023]

Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol. 4, nr. 4, s. 305-360, Tillgänglig online via Lubsearch: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X) [Hämtad 4 april 2023]

Kommittédirektiv 2016:51. Tillit i styrningen. Tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2016/06/dir.-201651/> [Hämtad 6 april 2023]

Lindkvist, L., Bakka, J.F., & Fivelsdal, E. (2014). Organisationsteori: struktur, kultur, processer. Sjätte upplagan, Stockholm: Liber.

Lundahl, L., Arreman, I.E., Holm, A., & Lundström, U. (2013). *Education Inquiry*, vol. 4, nr. 3, s. 497-517, Tillgänglig online via Lubsearch: <https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsswe&AN=edsswe.oai.DiVA.org.hb.1629&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 4 april 2023]

Malmi, T., & Brown, D.A. (2008). Management Control Systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, vol. 19, nr. 4, s. 287-300, Tillgänglig online via Lubsearch: <https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edselp&AN=S1044500508000401&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 31 mars 2023]

Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management*, vol. 20, nr. 3, s. 709-734, Tillgänglig online via Lubsearch: <https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=9508080335&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 3 April 2023]

Oberle, M.J. (2020). Tillitsbaserad styrning och ledning i praktiken? En idealtypsanalys kring upplevelser av styrning och ledning inom Västerås stads vård- och omsorgsförvaltning. Kandidatuppsats, Mälardalens högskola. Tillgänglig online: [FULLTEXT01.pdf \(diva-portal.org\)](https://diva-portal.org) [Hämtad 6 april 2023]

Opic. (2020). Vad är offentlig sektor? Tillgänglig online: <https://www.opic.com/ordlista/vad-ar-offentlig-sektor/> [Hämtad 23 maj 2023]

Regeringen. (u.å.). Kommuner och regioner. Tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/kommuner-och-regioner/> [Hämtad 24 maj 2023]

Skolverket. (2022). Vem har ansvar för skolans olika delar? Tillgänglig online: <https://www.skolverket.se/for-dig-som-.../elev-eller-foralder/skolans-organisation/vem-har-ansvar-for-skolans-olika-delar> [Hämtad 20 April 2023]

SKR. (2022). Så styrs sjukvården i Sverige. Tillgänglig online: <https://skr.se/skr/halsasjukvard/vardochbehandling/ansvarsfordelningsjukvard.64151.html> [Hämtad 20 april 2023]

Socialstyrelsen. (2021). Kunskapsstöd och regler; Regioner och kommuner. Tillgänglig online: <https://www.socialstyrelsen.se/kunskapsstod-och-regler/regler-och-riktlinjer/vem-far-gora-va-d/styrning-och-arbetsfordelning/regioner-och-kommuner/> [Hämtad 20 April 2023]

SOU 2018:38. Styra och leda med tillit - Forskning och praktik. Tillgänglig online: [Styra och led med tillit Forskning och Praktik SOU 2018:38 \(regeringen.se\)](https://www.regeringen.se/491313) [Hämtad 10 april 2023]

SOU 2019:43. Med tillit följer bättre resultat - tillitsbaserad styrning och ledning i staten. Tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2019/10/sou-201943/> [Hämtad 10 april 2023]

Tillitsdelegationen. (u.å.). Tillgänglig online: <https://tillitsdelegationen.se/> [Hämtad 6 april 2023]

Yin, R. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations, *The International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 13, nr. 3, s. 321-332, Tillgänglig online via Lubsearch: <https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=psyh&AN=2013-25298-008&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 24 Maj 2023]

Zaremba, M., (2013). Den olönsamma patienten, Tillgänglig online: <https://zaremba.se/den-olonsamma-patienten/> [Hämtad 6 april 2023]

Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y. & Zhao, X. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance, *International Journal of Production Economics*, vol. 185, nr. 5, s. 240-251, Tillgänglig online via Lubsearch: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.031> [Hämtad 2 april 2023]

Österberg, J. (2018). Tillitsbaserad styrning - i skolans styrkedja. Första upplagan, Lund: studentlitteratur.

# Bilagor

## Bilaga 1 - Intervjufrågor till rektor

### Allmänt

- Hur länge har du arbetat på denna skola?

### Tolkning

- Hur tolkar du begreppet tillitsbaserad styrning och ledning?
- Vilka delar anser du karaktäriserar tillitsbaserad styrning och ledning?

### Bakgrund till implementering

- När började ni implementera tillitsbaserad styrning och ledning?
- Vad ledde till att ni bestämde er för att använda er av tillitsbaserad styrning och ledning i verksamheten?
- Vilka förväntningar hade ni på tillitsbaserad styrning och ledning? (Vilken förändring det skulle leda till)

### Implementering

- Vilket tillvägagångssätt hade ni när ni implementerade tillitsbaserad styrning och ledning i verksamheten? (T.ex. möten med information om en ny styrning inom verksamheten? Successiv övergång eller direkt övergång med nya rutiner från en dag till en annan? Nya policys?)
- Har ni tillämpat alla delar i tillitsbaserad styrning och ledning, eller enbart vissa? (Om enbart vissa delar har tillämpats, vad beror det då på att några delar utelämnats? Har ni fokuserat mer på vissa delar än andra?)
- Vilka konkreta förändringar innebar implementeringen av tillitsbaserad styrning och ledning för dig i din roll som rektor?
- Vilka konkreta förändringar innebar implementeringen av tillitsbaserad styrning och ledning för övriga roller i verksamheten och/eller för organisationen som helhet? (T.ex. nya policys, ändring av formella och/eller informella processer och arbets sätt)
- Vad var din upplevelse av implementeringen? (Uppstod problem? Gick det smidigt?)
- (Om problem eller hinder uppstod vid implementeringen, kvarstår dessa idag?)

### Effekter av implementering

- Vilka konkreta positiva eller negativa effekter upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har medfört för dig i din roll som rektor? (Vad har påverkats och hur)
- Vilka konkreta positiva eller negativa effekter upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har medfört för övriga roller i verksamheten och/eller för organisationen som helhet? (Vad har påverkats och hur)

- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat din roll som rektor gentemot lärarna/hur du arbetar gentemot lärarna? (På vilket sätt?)
- Har du fått någon reaktion/feedback från lärarna efter det att tillitsbaserad styrning och ledning implementerades?
- Upplever du att implementeringen av tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat din roll som rektor gentemot eleverna/hur du arbetar gentemot eleverna? (På vilket sätt?)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat din roll som rektor gentemot andra roller i verksamheten? (T.ex. din relation till ledning) (Isåfall vilka relationer har påverkats och hur?)
- Upplever du att implementeringen har påverkat ditt handlingsutrymme/dina befogenheter som rektor? (Om ja, på vilket sätt?)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat organisationens kultur? (Om ja, på vilket sätt?)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat organisationens formella och informella arbetssätt och processer? (Om ja, på vilket sätt?)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat din möjlighet att vara delaktig i beslut på en högre nivå i organisationen? (Om ja, på vilket sätt?)
- Hade du några förväntningar på tillitsbaserad styrning och ledning innan implementeringen som du upplever inte blev uppfyllda? (Isåfall vad? Tror du de kommer uppfyllas i framtiden?)

#### **Allmän reflektion kring tillitsbaserad styrning och ledning**

- Vad tror du är de främsta anledningarna till att inte alla skolor har implementerat tillitsbaserad styrning och ledning?
- Vad tror du implementering av tillitsbaserad styrning och ledning skulle få för effekt i andra skolor? (Positiv/negativ)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning är något ni långsiktigt kommer fortsätta använda er av i verksamheten?

#### **Avslutning**

- Finns det något mer du vill tillägga?

## Bilaga 2 - Intervjufrågor till lärare

### Allmänt

- Hur länge har du arbetat på denna skola?

### Tolkning

- Hur tolkar du begreppet tillitsbaserad styrning och ledning?
- Upplever du att det finns en gemensam uppfattning av begreppet tillitsbaserad styrning och ledning på arbetsplatsen?

### Bakgrund till implementering

- När hörde du första gången om tillitsbaserad styrning och ledning?
- Hur ställde du dig till tillitsbaserad styrning och ledning när du först fick höra att ni skulle implementera detta i verksamheten?
- Upplevde du att det fanns ett behov av tillitsbaserad styrning och ledning? (Varför?/varför inte?)

### Implementering

- Vilka konkreta förändringar innebar implementeringen av tillitsbaserad styrning och ledning för dig i din roll som lärare?
- Vilka konkreta förändringar upplever du att implementeringen av tillitsbaserad styrning och ledning innebar för övriga roller i verksamheten och/eller för organisationen som helhet? (T.ex. nya policys, ändring av formella och/eller informella processer och arbetssätt)
- Vad var din upplevelse av implementeringen? (Uppstod problem? Gick det smidigt?)
- (Om problem eller hinder uppstod vid implementeringen, kvarstår dessa idag?)
- Var det tydligt vad man eftersträvade med implementeringen av tillitsbaserad styrning och ledning?
- (Vad upplevde du att man eftersträvade med implementeringen?)

### Effekter av implementering

- Vilka konkreta positiva eller negativa effekter upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har medfört för dig i din roll som lärare? (Vad har påverkats och hur)
- Vilka konkreta positiva eller negativa effekter upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har medfört för övriga roller i verksamheten och/eller för organisationen som helhet? (Vad har påverkats och hur)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat din roll som lärare gentemot eleverna/hur du arbetar gentemot eleverna? (På vilket sätt?)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat din roll som lärare gentemot andra roller i verksamheten? (T.ex. din relation till rektor, medarbetare) (Isåfall vilka relationer har påverkats och hur?)



- Upplever du att implementeringen har påverkat ditt handlingsutrymme/dina befogenheter som lärare? (Om ja, på vilket sätt?)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat organisationens kultur? (Om ja, på vilket sätt?)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat organisationens formella och informella arbetssätt och processer? (Om ja, på vilket sätt?)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning har påverkat din möjlighet att vara delaktig i beslut på en högre nivå i organisationen? (Om ja, på vilket sätt?)
- Har din inställning till tillitsbaserad styrning och ledning ändrat sig från det att du först hörde om implementeringen tills idag? (Isåfall på vilket sätt?)
- Hade du några förväntningar på tillitsbaserad styrning och ledning innan implementeringen som du upplever inte blev uppfyllda? (Isåfall vad? Tror du de kommer uppfyllas i framtiden?)

### **Allmän reflektion kring tillitsbaserad styrning och ledning**

- Vad tror du är de främsta anledningarna till att inte alla skolor har implementerat tillitsbaserad styrning och ledning?
- Vad tror du implementering av tillitsbaserad styrning och ledning skulle få för effekt i andra skolor? (Positiv/negativ)
- Upplever du att tillitsbaserad styrning och ledning är något ni långsiktigt kommer fortsätta använda er av i verksamheten?

### **Avslutning**

- Finns det något mer du vill tillägga?

## Bilaga 3 - Enkät till alla heltidsanställda

### Tillitsbaserad styrning och ledning i gymnasiet

Om enkäten:

Svaren på enkäten kommer användas i en kandidatuppsats på Lunds universitet om tillitsbaserad styrning och ledning i skola. Syftet med enkäten är att undersöka medarbetares uppfattningar om tillitsbaserad styrning och ledning på skolan. Svaren samlas in anonymt och kan inte kopplas till dig personligen. Namnet på skolan kommer inte heller framgå i uppsatsen. Svaren kommer att presenteras på gruppnivå. Vi bedömer att enkäten tar ca 10-15 minuter att besvara.

Stort tack för att du tar dig tid att besvara vår enkät!

---

#### **Definition av tillitsbaserad styrning och ledning**

Louise Bringselius definierar tillitsbaserad styrning och ledning enligt följande:

“Tillitsbaserad styrning och ledning är en samling principer som syftar till att minska onödig kontroll och formalism i offentligt finansierad verksamhet och bättre ta tillvara brukares och brukarmötande medarbetares kompetens och engagemang, för att på så vis skapa bättre kvalitet i tjänsterna till medborgaren.” (Bringselius, 2017, s.15)

---

Vilken roll har du i verksamheten?

- Lärare (inkluderar även specialpedagog)
  - Ledning (rektor/biträdande rektor)
  - Elevhälsa (läkare, sjuksköterska, kurator)
  - Administration (inklusive studievägledare/yrkesvägledare)
  - Annan roll
- 

#### **Attityd/uppfattning**

Är du medveten om att ni på er arbetsplats tillämpar tillitsbaserad styrning och ledning?

- Ja
- Nej

Vad är din generella inställning till tillitsbaserad styrning och ledning?

- Ingen uppfattning
- Mycket negativ
- Något negativ
- Varken negativ eller positiv
- Något positiv
- Mycket positiv

Hur nöjd är du med den kultur som finns på din arbetsplats? (Med kultur avses t.ex. värderingar, normer och oskrivna regler som finns på arbetsplatsen.)

- Mycket missnöjd
  - Något missnöjd
  - Varken nöjd eller missnöjd
  - Något nöjd
  - Mycket nöjd
- 

### **Tillit**

I vilken utsträckning upplever du att det finns en tillit från ledningens sida att du utför ditt uppdrag på ett professionellt sätt?

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

(Öppen, frivillig fråga): Har du några tankar om vad din upplevelse av graden av tillit mellan dig och ledningen kan bero på?

I vilken utsträckning upplever du att det finns en tillit mellan dig och övriga anställda på skolan?

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

(Öppen, frivillig fråga): Har du några tankar om vad din upplevelse av graden av tillit mellan dig och dina kollegor kan bero på?

---

### Öppenhet

I vilken utsträckning upplever du att det finns en öppenhet mellan anställda på skolan? (Med öppenhet avses t.ex. högt i tak och frihet att uttrycka sina åsikter)

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

(Öppen, frivillig fråga): Har du några tankar om vad din upplevelse av graden av öppenhet mellan dig och övriga anställda kan bero på?

---

### Medborgarfokus

I vilken utsträckning anser du att skolan sätter elevernas behov och upplevelse av undervisningen i fokus?

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

(Öppen, frivillig fråga): Har du några exempel på när elevernas behov och upplevelser sätts i fokus eller inte sätts i fokus?

---

### **Kunskap**

I vilken utsträckning upplever du att det avsätts tid i arbetet till utbyte av kunskap och erfarenheter mellan anställda?

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

(Öppen, frivillig fråga): Har du något exempel på när utbyte av kunskap och erfarenheter mellan anställda sker eller när du tycker att det saknas?

---

### **Samverkan**

I vilken utsträckning upplever du att det sker ett samarbete mellan personer i *ditt eget arbetslag/yrkesområde* i verksamheten?

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

(Öppen, frivillig fråga): Har du några exempel på när samarbete mellan personer i *ditt eget arbetslag/yrkesområde* sker eller inte sker?

I vilken utsträckning upplever du att det sker ett samarbete *mellan olika arbetslag/yrkesområden* i verksamheten?

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

(Öppen, frivillig fråga): Har du några exempel på när samarbete mellan personer i *olika arbetslag/yrkesområden* sker eller inte sker?

---

### Stöd

I vilken utsträckning upplever du att du har tillgång till olika typer av stöd i din professionella yrkesroll? (t.ex. psykosocialt eller administrativt stöd)

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

(Öppen, frivillig fråga): Har du några exempel på vilken typ av stöd du har tillgång till alternativt vilken typ av stöd du saknar?

---

### Delegering

I vilken utsträckning upplever du att du har ett professionellt handlingsutrymme att fatta egna beslut i det dagliga arbetet?

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

(Öppen, frivillig fråga): Har du några exempel på vilket sätt du har eller inte har professionellt handlingsutrymme?

I vilken utsträckning upplever du att du har möjlighet att påverka beslut på skolnivå?

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

Har du några exempel på dina möjligheter att påverka beslut på skolnivå?

I vilken utsträckning upplever du att du får återkoppling och information kring de beslut som fattas i verksamheten på skolnivå?

- Inte alls
- I låg grad
- I viss grad
- I hög grad
- Helt och hållet

Har du några exempel på vilken typ av återkoppling och information som du har tillgång till, alternativt vilken typ av information och återkoppling som du saknar?

---

### **Avslutande frågor**

(Öppen, obligatorisk fråga) Är det något du upplever fungerar mindre bra i organisationen kopplat till tillitsbaserad styrning och ledning? Vad i så fall?

(Öppen, frivillig fråga): Har du några övriga synpunkter/kommentarer kopplat till frågeställningarna ovan?