



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

DEN KOMMUNALA STYRKEDJAN UTIFRÅN ETT TILLITSPERSPEKTIV

Förväntningar på tillitsbaserad styrning

Freja Nordqvist

| | |
|-----------------|---|
| Program: | Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp |
| Kurs (kurskod): | Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508) |
| Nivå: | Avancerad nivå |
| Termin/år: | VT/2019 |
| Handledare: | Emma Ek Österberg |
| Examinator: | Gustaf Kastberg |

Sammanfattning

| | |
|------------------|--|
| Program: | Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp |
| Kurs (kurskod): | Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508) |
| Titel (svensk): | ”Den kommunala styrkedjan utifrån ett tillitsperspektiv Förväntningar på tillitsbaserad styrning” |
| Titel (engelsk): | “The Municipal Management Chain from a Trust Perspective Expectations on Trust-based Management” |
| Nivå: | Avancerad nivå |
| Termin/år: | VT/2019 |
| Handledare: | Emma Ek Österberg |
| Examinator: | Gustaf Kastberg |
| Nyckelord: | Tillitsbaserad styrning, fokusgrupper, domänteori |

Syfte: Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad förståelse för tillitsbaserad styrning genom att undersöka vilka förväntningar och upplevelser som finns inom en kommunal organisation inför ett införande av tillitsbaserad styrning samt om det finns några skillnader mellan olika sektorer.

Teori: Teoretiskt ramverk bestående av fyra dimensioner av tillitsbaserad styrning i kombination med Kouzes och Micos (1979) domänteori.

Metod: Kvalitativ fallstudie baserat på fokusgrupper.

Resultat: Studien har kommit fram till att det finns skillnader mellan vård- och omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen i förväntningar på tillitsbaserad styrning. På tekniska förvaltningen upplevdes redan tillitsbaserad styrning. Inom vård- och omsorgsförvaltningen skiljde sig beskrivningarna av förväntningarna på tillitsbaserad styrning mellan den operativa domänen och den administrativa domänen. Förtroende associeras med tillit. Det finns en generell förväntan att tillitsbaserad styrning skulle innebära minskad administration och kontroll. Resultatet visar även att tillitsbaserad styrning förväntas förutsätta kunskap, innebära ett ansvar och att tillitsbaserad styrning inte innebär fritt valt arbete utan lagar och regler fortfarande styr verksamheten. Inom den operativa domänen på vård- och omsorgsförvaltningen finns en förväntan att tillitsbaserad styrning ska ge medarbetarna ökat handlingsutrymme och minska den upplevda stressen. Samtidigt lyfts en farhåga att tillitsbaserad styrning kan leda till ökad stress och psykisk ohälsa i och med det ökade ansvaret. Sammanfattningsvis har denna studie visat kontexten och verksamhetstyp stor påverkan i vilka förväntningar på tillitsbaserad styrning som uttrycks.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 4 |
| 1.1 BAKGRUND | 4 |
| 1.2 FORSKNINGSLUCKA OCH PROBLEMOMRÅDE | 6 |
| <i>1.2.1 Studiens syfte och frågeställningar</i> | <i>7</i> |
| 1.3 UPPSATSENS DISPOSITION | 7 |
| 2. TEORETISK REFERENSRAM | 8 |
| 2.1 TILLIT | 8 |
| 2.2 STYRNING | 10 |
| 2.3 TILLITSBASERAD STYRNING | 11 |
| <i>2.3.1 Dimension 1. Tillitsfulla relationer</i> | <i>12</i> |
| <i>2.3.2 Dimension 2. Problem att lösa med tillitsbaserad styrning</i> | <i>13</i> |
| <i>2.3.3 Dimension 3. Kunskapsöverföring, samverkan och ledarskap</i> | <i>13</i> |
| <i>2.3.5 Dimension 4. Kontextberoende och varierande verksamheter</i> | <i>15</i> |
| 2.4 DOMÄNTEORI | 16 |
| 2.5 ANALYSVERKTYG | 17 |
| 3. METOD | 19 |
| 3.2 FOKUSGRUPPER | 19 |
| <i>3.2.1 Val av kommun och kommunens nuvarande styrning</i> | <i>20</i> |
| <i>3.2.2 Val av förvaltningar</i> | <i>20</i> |
| <i>3.2.3 Utformning och genomförande av fokusgrupper</i> | <i>21</i> |
| <i>3.2.4 Analys av fokusgruppernas diskussioner</i> | <i>24</i> |
| <i>3.2.5 Etiska överväganden</i> | <i>24</i> |
| 4. RESULTAT OCH ANALYS | 25 |
| 4.1 ADMINISTRATIVA DOMÄNEN | 26 |
| <i>Tillitsfulla relationer</i> | <i>26</i> |
| <i>Problem att lösa med tillitsbaserad styrning</i> | <i>29</i> |
| <i>Kunskapsöverföring, samverkan och ledarskap</i> | <i>33</i> |
| <i>Kontextberoende och varierande verksamheter</i> | <i>35</i> |
| <i>Summering av den administrativa domänen</i> | <i>38</i> |
| 4.2 OPERATIVA DOMÄNEN | 39 |
| <i>Tillitsfulla relationer</i> | <i>39</i> |
| <i>Problem att lösa med tillitsbaserad styrning</i> | <i>41</i> |
| <i>Kunskapsöverföring, samverkan och ledarskap</i> | <i>43</i> |
| <i>Kontextberoende och varierande verksamheter</i> | <i>48</i> |
| <i>Summering av den operativa domänen</i> | <i>50</i> |
| 4.3 SAMMANFATTNING AV FÖRVALTNINGARNA PÅ TILLITSBASERAD STYRNING | 51 |
| 5. DISKUSSION | 52 |
| 5.1 FÖRVÄNTNINGAR PÅ TILLITSBASERAD STYRNING HOS DEN ADMINISTRATIVA DOMÄNEN | 52 |
| 5.2 FÖRVÄNTNINGAR PÅ TILLITSBASERAD STYRNING HOS DEN OPERATIVA DOMÄNEN | 53 |
| 5.3 DISKUSSION ANGÅENDE SKILLNADER MELLAN SEKTORER | 54 |
| 5.4 GENERELLA FÖRVÄNTNINGAR PÅ TILLITSBASERAD STYRNING | 56 |
| <i>5.4.1 Stödfunktioner istället för kontrollfunktioner</i> | <i>57</i> |
| <i>5.4.2 Tillitsbaserad styrning - ett ansvar</i> | <i>58</i> |
| <i>5.4.3 Tillitsbaserad styrning – en kulturförändring på alla plan</i> | <i>58</i> |
| <i>5.4.4 Tillitsbaserad styrning – det har vi ju redan</i> | <i>59</i> |
| 5.5 STUDIENS BIDRAG TILL FORSKNINGSFÄLTET | 59 |
| 6. SLUTSATS | 60 |
| REFERENSER | 62 |
| BILAGA 1 | 65 |

1. Inledning

”DN DEBATT 14/6. Mer tillit och handlingsutrymme för enskilda inom arbetslivet är helt nödvändigt. Vi lever i ett kunskapssamhälle där utbildningsnivån är högre än någonsin och människor är vana vid att självständigt lösa problem. Välfärdens medarbetare måste i högre grad få påverka hur tjänsterna utförs, skriver tillitsdelegationen” (Hartman, Broberg, Hult-Backlund, & Bringselius i Dagens Nyheter, 2018, 13 juni)

Det här är ett debattinlägg som lyfter att det behövs en förändring i den offentliga sektorns styrning, förändringen stavas tillitsbaserad styrning. Den offentliga sektorn i Sverige har de senaste åren styrts utifrån misstro snarare än tillit då mål- och resultatstyrning fått stort fokus i och med styrningsfilosofin New Public Managements (hädan efter NPM) genomslag. Konceptet tillitsbaserad styrning som artikeln i Dagens nyheter handlar om beskrivs som svar på NPM. Det finns idag önskemål både inom politiken men även bland offentliga tjänstemän att den offentliga sektorn bör bli mer tillitsbaserad styrd, men vad innebär egentligen det? I den här uppsatsen undersöks vilka förväntningar som finns bland medarbetare inför ett införande av tillitsbaserad styrning i en kommunal organisation. Ambitionen är att öka förståelsen för tillitsbaserad styrning.

1.1 Bakgrund

I och med den kraftiga utbyggnaden av välfärdsstaten på mitten av 1900-talet och det ökade antalet offentligt anställda ökade naturligen kostnaderna för staten. Detta ledde i sin tur till ett underskott i budgeten. Det krävdes då en förändring i styrningen som kunde öka effektiviseringen. En lösning som lyftes fram Internationellt var styrningsfilosofin New Public Management, NPM. Den nya styrningsfilosofin blev en naturlig del för mindre länder som Sverige att följa för att lösa de problem som den offentliga sektorn tampades med (Karlsson, 2017). NPM, kan generellt beskrivas som ett ökat fokus på resultatstyrning och marknaden med ökad granskning och målstyrning. Hood (1991) sammanfattar det som benämns i forskningen som NPM. Han väljer att beskriva dessa delar genom sju doktriner som tillsammans beskriver det som är NPM. En av doktrinerna berör självständiga kontrollen inom den offentliga sektorn och chefer med stort handlingsutrymme. En annan fokuserar på att NPM innebär användning av standarder och prestationsmått, att kvantifierbara mått är att föredra. En tredje lägger fokus på den ökade konkurrensen inom den offentliga sektorn och nästa doktrin berör den ökade

användningen av förvaltningsmetoder hämtade ifrån den privata företagssektorn. De övriga doktrinerna beskriver hur NPM har stark koppling ekonomisk återhållsamhet, prioritering och avskalning av direkta kostnader samt betoning på självstyrande enheter som utför det offentliga uppdraget (Hood, 1991). Det hela kan i grova drag beskrivas genom ökad decentralisering, mål- och resultatstyrning, uppföljning och utvärdering. Montin beskriver hur styrningen gick ifrån att vara präglad av tilltro till att snarare präglas av misstro (Montin, 2015). I och med NPM och ökad mål- och resultatstyrning förbättrades effektiviteten och kvaliteten i den offentliga sektorn (Karlsson, 2017). Synen på planering förändrades genom de organisatoriska reformerna och en ökad decentralisering skedde, det blev även en anpassning till marknaden och samverkan. I och med förändringen i styrningen mot ökad mål- och resultatstyrning skulle alltså verksamheten bli mer effektiv. Genom marknadsanpassningen fick medborgare och brukare en ökad valmöjlighet gällande offentliga tjänster (Berlin & Kastberg, 2011).

Trots att forskarvärlden redan diskuterat den förändrade styrningen mot mer mål- och resultatstyrning under en lång tid var det först 2013 som NPM uppmärksammades i media. Det skedde genom Zarembas (2013) artikelserie ”Den olönsamma patienten” i fyra delar som publicerades i Dagens Nyheter. I artikelserien presenteras NPM och vilka konsekvenser styrformen genererat. Stor kritik riktades då mot NPM. Zaremba beskrev hur brukaren, i det här fallet patienten, sågs som en siffra och missförhållanden uppmärksammades som ansågs vara en konsekvens av NPM. Artikelserien skildrade hur läkare prioriterade snabba och enkla besök snarare än de mer komplicerade fallen och hur patienter missgynnades på grund av att prestation och effektivitet var det som värderades högst (Zaremba, 2013).

I och med Zarembas (2013) artikelserie fick allmänheten, politiken och regeringen upp ögonen för ämnet. Under 2015 och 2016 arrangerades olika typer av kunskapsseminarier kring styrningen av den offentliga sektorn. Tillit i styrningen fick ett ökat fokus och den 16 juni 2016 beslutades vid ett regeringssammanträde att tillsätta en delegation som fick i uppdrag att utveckla den offentliga styrningen. Kommittédirektivet namngavs ”tillit i styrningen” (Dir 2016:51). Tillitsdelegationens idéer har fått stort genomslag i Sverige. Ett exempel på det är Österberg (2018) som argumenterar i sin bok om behovet av tillitsbaserad styrning i skolan. Dessutom är tillitsbaserad styrning något som många kommuner eftersträvar idag.

Under perioden tillitsdelegationen arbetat med frågan har flera kommuner börjat anamma konceptet tillitsbaserad styrning. Det syns på kommuners hemsidor, på titlar under chefsdagar, i debattinlägg i tidningar och bloggar, exempelvis i DN debatt som uppsatsen inleddes med.

Även managementkonsultbolag med bas i Sverige erbjuder idag paket med fokus på tillitsbaserad styrning.

1.2 Forskningslucka och problemområde

Denna studie berör förväntningar på tillitsbaserad styrning. Tidigare har studier undersökt vad tillitsbaserad styrning är, hur tillitsbaserad styrning kan implementeras, om hur man skapar mer tillitsbaserad styrning i kommunal sektor, hur samt studier kring tillitsbaserat ledarskap (Bringselius, 2017; SOU 2018:38; Bentzen, & Jagd, 2014). Tidigare studier kring tillitsbaserad styrning har fokuserat på att utvärdera faktiska insatser kopplat till tillitsbaserad styrning. Fokus har främst legat på styrningsnivån (SOU 2018:38) Studierna har varit inriktade på områdena vård, skola och omsorg (SOU 2018:47). Det man har kommit fram till är kortfattat att tillitsbaserad styrning innebär ökat medborgarfokus, helhetsperspektiv och minskad administrationen i den offentliga sektorn. För att tillitsbaserad styrning ska fungera optimalt behövs även stöd till medarbetarna och kunskap om verksamheten. Tillitsbaserad styrning står även för öppenhet och tillit ses som en utgångspunkt för tillitsbaserad styrning (SOU 2018:47). Studierna har varit kopplade till tillitsdelegationen byggt på normativa antaganden om att tillitsbaserad styrning är bra, vilket är viktigt att poängtera i och med att de varit kopplade till tillitsdelegationen som i sin tur fått sitt uppdrag från regeringen. I tillitsdelegationens uppdrag ingick att sprida idéerna om tillitsbaserad styrning ut i landet.

Samtidigt har tidigare forskning pekat på att det behövs mer studier om tillitsbaserad styrning, inte minst vad det kan betyda i det dagliga arbetet (Bringselius, 2017). I denna studie studeras vilka förväntningar och upplevelser som finns i den kommunala organisationen när det gäller ett eventuellt införande av tillitsbaserad styrning. Fokus kommer ligga på hela den kommunala styrkedjan, från medarbetare till förvaltningsledning. Samtliga hierarkiska nivåer i den kommunala organisationen kommer att involveras i studien. Som tidigare nämnt har tidigare studier främst fokuserat på områdena vård, skola och omsorg (SOU 2018:38) vid studier kring tillitsbaserad styrning. Den här uppsatsen kommer studera två förvaltningar, den ena med koppling till vård och omsorg och den andra utan koppling till vård och omsorg. De två förvaltningarna är vård- och omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen. De två förvaltningarna analyseras och jämförs gällande förväntningar på tillitsbaserad styrning. De båda förvaltningarna skiljer sig förutom i verksamhetstyp även när det gäller grad av statlig styrning. Vård- och omsorgsförvaltningen har hög grad av statlig styrning och tekniska

förvaltning har låg grad av statlig styrning. En jämförande studie mellan två förvaltningar på det här sättet kopplat till tillitsbaserad styrning är inte något som studerats tidigare. Därför kommer denna uppsats att bidra till forskningen och fylla på med kunskap om vad som är viktigt vid tillitsbaserad styrning.

Ämnet väl i tiden då tillitsbaserad styrning är något som idag diskuteras flitigt ute i de svenska kommunerna. Det finns en utomvetenskaplig önskan om mer kunskap kring området för att utveckla den kommunala sektorns styrning.

1.2.1 Studiens syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att bidra med ökad förståelse för tillitsbaserad styrning genom att undersöka vilka förväntningar som finns inom en kommunal organisation inför ett införande av tillitsbaserad styrning samt om det finns några skillnader mellan olika sektorer. Syftet konkretiseras till följande frågeställningar: 1. Vilka förväntningar och upplevelser finns av tillitsbaserad styrning inför införandet av tillitsbaserad styrning i en kommunal organisation? 2. Finns det några skillnader och likheter mellan olika förvaltningar och hierarkiska nivåer i organisationen?

1.3 Uppsatsens disposition

I inledningen presenterades bakgrund, problemformulering och syfte. Därefter följer en presentation av det teoretiska ramverket. Först presenteras tillit och styrning övergripande, sedan presenteras tillitsbaserad styrning mer specifikt. Utifrån litteraturen kring tillitsbaserad styrning presenteras fyra dimensioner av tillitsbaserad styrning som tagits fram inom ramen för uppsatsen. Efter det teoretiska ramverket följer metodavsnittet som beskriver det valda fallet och att studien valt att använda sig av fokusgrupper. Sedan redogörs för metoden i metodavsnittet. Därpå presenteras studiens resultat och analys, vilka presenteras tillsammans för att läsaren enkelt ska kunna följa analysen utan upprepningar av resultatet. Efter resultatet följer uppsatsens diskussion där uppsatsens resultat sätts in i ett bredare sammanhang. Slutligen presenteras uppsatsens slutsatser samt förslag om vidare forskning inom området.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs forskningen kring tillit, styrning och tillitsbaserad styrning samt domänteorin, som denna uppsats kommer att använda sig av. Först presenteras de centrala begreppen tillit, styrning och tillitsbaserad styrning samt fyra dimensioner av tillitsbaserad styrning som tagits fram inom ramen för denna uppsats. Sedan presenteras domänteorin som uppsatsen kommer att använda sig av för att visa på skillnader i förväntningar och upplevelser av tillitsbaserad styrning mellan olika domäner. Till sist presenteras studiens analysverktyg.

2.1 Tillit

För att få en förståelse för vad tillitsbaserad styrning är krävs att vi går tillbaka några steg och först fördjupar oss i vad som menas med ordet tillit. Forskare har intresserat sig för tillit under lång tid och definierat tillit på många olika sätt. Flera olika discipliner inom samhällsvetenskapen har varit intresserade av ämnet. Det finns definitioner från exempelvis sociologi, psykologi och företagsekonomi (Näslund, 2018). Generellt handlar tillit om två parter relation mellan varandra och tillit kan beskrivas ur ett mellanmänniskt perspektiv som att man litar på varandra. För att tillit ska fungera är relationen viktig och att ansvaret ligger på båda parter. Att visa tillit kan handla om att lita på att den andra personen vill något väl och i och med det är personen som visar tillit också villig att visa sig sårbar (Österberg, 2018). Kee och Knox (1970) beskriver tillit i förhållande till misstanke. Tillit beskrivs som att något meningsfullt står på spel och att den som då litar på en annan person är medveten om den potentiella risken med att lita på denne, dvs risken att den andra personen inte skulle hålla sitt ord. Mayer, Davis & Schoorman (1995) byggde vidare på Kee och Knox definition och definierar tillit på följande vis:

“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 party” (Mayer, Davis & Schoorman, 1995 s.712)

Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer (1998) beskriver i sin studie tillit utifrån ett antal definitioner bland annat definitionen ovan. I artikeln beskrivs den samlade definitionen av tillit som ett psykologiskt tillstånd där sårbarhet accepteras för att uppnå positiva förväntningar av

intentioner eller beteenden hos en annan människa eller villighet att vara sårbar och villighet att förlita sig på en annan människa.

Serva, Fuller & Mayer (2005) beskriver hur tillit mellan grupper, mellangruppslig tillit, kan förklaras på liknande sätt som tillit mellan individer. Tillit mellan grupper handlar därmed om en grups delade uppfattning om att gruppen är villig att vara sårbar inför en annan grupp. Serva et al (2005) och Deutch (1958) menar att ömsesidig tillit uppstår när två personer har tillit till varandra samtidigt som de är medvetna om den andra personen har uppfattat intentionen och tilliten.

När tillit uppkommer i diskussioner är det vanligt att människor har en positiv association till ordet. Tillit underlättar vid samarbeten och i brist på tillit är det vanligt att människor väljer att avsluta samarbetet. En del forskare menar att det finns en skillnad mellan tillit och förtroende. Förtroende uppstår när en människa gör ett val att lita på en annan människa trots att det kan innebära en risk. Tillit handlar istället om en generell attityd gentemot omgivningen. Det vore därför mer rimligt om tillitsdelegationen fått namnet förtroendelegationen eftersom delegationen arbetar med förtroendet människor emellan. Förklaringen till namnet tillitsdelegationen kommer ifrån Danmark och ”tillidsbaseret ledelse”. I Danmark finns inget ord för förtroende, utan tillit används som ord för engelskans trust (Näslund, 2018).

Tidigare forskning har belyst hur det är lättare för människor att misstro andra människor snarare än att ha tilltro till andra människor generellt. Det finns en metafor kallad den sociala fällan. Det handlar om att människor behöver lita på varandra för att ett samarbete ska fungera optimalt. Det krävs att alla litar på att de andra gör sin del. För effektivt samarbete mot ett gemensamt mål krävs därmed att alla litar på att alla andra samarbetar. Om detta inte sker skapas en negativ spiral som kallas den sociala fällan. För att undvika sociala fällor behövs förtroende och tillit (Rothstein, 2003). Generellt i Sverige har vi en relativt god mellanmännisklig tillit, det har ett antal studier kommit fram till (Rothstein, Holmberg, & Arkhede, 2016; Trägårdh, 2009; Trägårdh, Wallman Lundåsen, Wollebaek & Svedberg, 2013). Eftersom Sverige generellt sett har relativt god mellanmännisklig tillit går det att se det som att Sverige har goda förutsättningar införa en mer tillitsbaserad styrning i den offentliga verksamheten (Bringselius, 2017).

2.2 Styrning

I tillitsbaserad styrning ingår förutom tillit även styrning. För en förståelse för tillitsbaserad styrning krävs även att vi går in på vad styrning innebär. Det finns olika beskrivningar av vad styrning innebär. Etzioni (1965) såg styrning i förhållande till makt. Ouchi (1979) beskriver i sin artikel tre synsätt på styrning. Den första, marknadsmässiga styrningen, fokuserar på styrning baserat på individers prestation. Den andra, byråkratiska styrningen, fokuserar på lagar, processer och regler. Det tredje synsättet på styrning handlar om socialiseringsprocessen, särskilt den informella socialiseringsprocessen. Samtliga synsätt på styrningen har sina för- och nackdelar.

Jacobsson (2015) menar styrning kan förklaras genom att en part får en annan part att göra något som parten inte skulle göra annars. Han menar även att förvaltningsstyrning grovt kan förklaras som politikens styrning över den offentliga förvaltningen genom den parlamentariska styrkedjan, dvs. den formella styrningen som bygger på en hierarkisk organisation. Inom förvaltningsstyrning går det att tala om direkt styrning och indirekt styrning. Direkt styrning kan exempelvis vara olika former av lagar. Indirekt styrning, den mjukare formen av styrning, kan handla om verksamhetens förutsättningar eller påverkan av andras åsikter. En lyckad styrning kan beskrivas som när den som blir styrd gör som personen blivit tillsagd för att resultatet ska bli som den styrande förväntat sig. Även Rothstein (2007) beskriver mjuk och hård styrning. Han beskriver att det går att studera styrningen i organisationer genom att titta på två delar, hårdvaran, dvs den formella organisationen, och mjukvaran, exempelvis kultur och normer (refererad i Österberg, 2018).

Kastberg (2016), som studerat styrning och förtroende, menar att när fler parter är inblandade kan tillit upplevas som en risk. Denna upplevelse kan i sin tur leda till mer formell styrning eller kontroll. Han menar även att förtroende till stor del berör individers interna processer medan styrning snarare handlar om kommunikationen mellan olika parter. Styrning beskrivs som en handling baserad på kommunikation som görs för att minimera risker. Kastbergs studie visade att mer kontroll inte skapade en grund för att förtroende skulle skapas. Förtroende å andra sidan skapade en önskan efter mer formell kontroll. Dessutom skapades även misstro när förtroende byggdes, detta gällde särskilt situationer när flera parter var inblandade. Om två parter visade förtroende till varandra önskade den tredje parten ökad kontroll över situationen.

Bringselius (2017) lyfter i ramverket för tillitsbaserad styrning regelstyrning, kvalitetsstyrning, ekonomistyrning och värdegrund, kultur och normstyrning. Den senare styrformen tillhör den mjukare formen av styrning eller mjukvaran som Rothstein refererar i Österberg (2018) skulle beskriva den. Bringselius (2017) menar att tillitsbaserad styrning innebär ett ökat fokus till den mjukare delen av styrning även om hänsyn tas till samtliga delar. Det leder oss in på tillitsbaserad styrning och vad det innebär.

2.3 Tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning har fått stort genomslag som koncept i Sverige i och med tillitsdelegationens arbete och forskare knutna till delegationen. Tillit i styrningen är dock något som studerats under lång tid innan tillitsdelegationen tillsattes bland många olika forskare inom olika discipliner världen över. Detta avsnitt kommer att sammanfatta forskning som finns kring tillitsbaserad styrning. Tillitsdelegationen är en del av detta forskningsfält men det finns även andra forskare som studerat tillit i styrningen på andra håll. Nedan följer några definitioner av tillitsbaserad styrning. Den första definitionen är framtagen av en forskare knuten till tillitsdelegationen, Louise Bringselius. Hon beskriver denna definition som en teoretisk definition av tillitsbaserad styrning.

”Tillitsbaserad styrning är styrmodeller med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet” (Bringselius, 2017 s.5)

Louise Bringselius föreslår även en praktisk definition av tillitsbaserad styrning. Den praktiska definitionen är mer riktad till yrkesverksamma personer som arbetar ute i verksamheten. Denna praktiska definition används även vid fokusgrupperna i denna uppsats för att på ett lättförståeligt sätt beskriva tillitsbaserad styrning.

”Tillitsbaserad styrning är styrmodeller som syftar till 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)

Inom trust governance diskuteras tillit i koppling till styrning. Här ses styrningen i form av nätverk och graden av tillit i styrningen kan baseras på hur stor tillit som finns hos de olika aktörerna i organisationen.

” We also have to be careful to make a distinction between trust and institutional characteristics such as rules and norms which often serve to facilitate trustworthy behaviors. These institutional features are not the same as trust. Only the more precise, limited definition of trust can be useful in research; and, as we shall see in section 4, it allows us to measure the level of trust in governance networks by assessing perceptions of trust among network actors.” (Klijn, 2010 s. 310)

Det går att urskilja följande dimensioner av tillitsbaserad styrning utifrån litteraturen; 1. Tillitsfulla relationer, 2. Problem att lösa med tillitsbaserad styrning, 3. Kunskapsöverföring, samverkan och ledarskap samt 4. Kontextbundet och varierande verksamheter. Dimensionerna är en del av analysen av uppsatsen. Nedan följer en beskrivning av samtliga dimensioner av tillitsbaserad styrning som tagits fram inom ramen för denna uppsats.

2.3.1 Dimension 1. Tillitsfulla relationer

Första dimensionen i tillitsbaserad styrning berör tillit i relationerna. Under avsnittet tillit beskrevs tillit generellt. Dessa beskrivningar av tillit kan användas för att förstå dimensionen tillitsfulla relationer av tillitsbaserad styrning. Tilliten kan förklaras genom något meningsfullt som står på spel och den som litar på en annan person samtidigt som personen är medveten om den potentiella risken med att lita på den andra personen (Kee & Knox, 1970).

Tillit mellan grupper handlar om en grupps delade uppfattning om att gruppen är villig att vara sårbar inför en annan grupp (Serva, Fuller & Mayer, 2005). Tillit är någonting som ses som positivt i organisationer för att det sociala ska fungera optimalt, studier har exempelvis gjorts kring vad som krävs för att tilliten ska repareras i organisationer. Fynden har visat att det inte finns någon specifik mekanism som enskilt kan reparera tilliten i en organisation (Bachman, Gillespie och Priem, 2015). Att tillitsbaserad styrning har positiv effekt på exempelvis utförandet av uppgifter visades i en studie som studerade företag som hade arbete på entreprenad. Om klienten hade kunskap och förståelse för uppgiften som skulle utföras, om uppgiften var relativt enkel att utföra och om uppgiften kunde utföras parallellt med arbete som

ändå skulle utföras av båda parter var tillitsbaserad som mest effektiv (Carson, Madhok, Varman & John, 2003).

Tillitsfulla relationer är en stor del av tillitsbaserad styrning och poängteras även i Bringselius (2017) definition av tillitsbaserad styrning. Inom tillitsbaserad styrning behövs framförallt en tilltro till professionen. Tillitsbaserad styrning innebär tillitsfulla relationer åt alla håll i organisationen mellan individer och grupper. En del forskare menar att det finns en skillnad mellan tillit och förtroende. Förtroende uppstår när en människa gör ett val att lita på en annan människa trots att det kan innebära en risk. Tillit handlar istället om en generell attityd gentemot omgivningen (Näslund, 2018). Dimensionen skulle därmed likagärna kunna beskrivas som förtroendefulla relationer. För att sammanfatta första dimensionen av tillitsbaserad styrning berör den tillitsfulla relationer. Tillitsfulla relationer där parterna litar på varandra trots att det finns en sårbarhet eller risk kopplat till tilliten som ges.

2.3.2 Dimension 2. Problem att lösa med tillitsbaserad styrning

De problem som den tillitsbaserade styrningen förväntas lösa är framförallt den ökade byråkratiseringen, granskningen och administrationen som NPM medfört. En minskad detaljstyrning är något som uppkommer på flera ställen i tillitsdelegationens arbete. NPM som beskrevs i inledningen med hjälp av Hoods (1991) sju doktriner har kritiserats på många håll. Power (1997) lyfter exempelvis begreppet granskningssamhälle när han förklarar hur granskningen brett ut sig i den offentliga sektorn. Lindgren (2004) använder istället begreppet utvärderingsmonster. Det hela handlar framförallt om den ökade administrationen som NPM skapade, en tidskrävande uppgift för tjänstemännen i den offentliga sektorn. Genom tillitsbaserad styrning förväntas de problem kopplade till NPM att lösas, dvs tillitsbaserad styrning innebär en minskning av kontroll och administration. Samtidigt innebär tillitsbaserad styrning inte helt avsaknad av kontroll utan viss styrning finns fortfarande.

2.3.3 Dimension 3. Kunskapsöverföring, samverkan och ledarskap

Bringselius (2017) lyfter att för att tillitsbaserad styrning ska fungera krävs att kunskap kring verksamheten överförs inom enheterna och ut i organisationen. Dessutom krävs att ledningen ger det stöd som organisationen behöver för att den tillitsbaserade styrningen ska fungera. Öppenhet och lyhördhet krävs av ledningen. Ledningen ska vara lyhörd och öppen för att och förändra styrningen för att den ska vara just tillitsbaserad. Arnold, Barling & Kelloways (2001)

studie visade att ett transformativt ledarskap leder till tillit, engagemang och teameffektivitet. Att satsa på det transformativa ledarskapet kan effektivt utveckla tilliten inom teamet. Därmed går det att se satsningar på det transformativa ledarskapet som en del av vägen mot en tillitsbaserad styrning. Att tillitsbaserat ledarskap har studerats under lång tid blir tydligt i Dirks & Ferrins (2002) artikel som sammanfattar studier kring tillit i ledarskapet från de fyra senaste årtionden. Det finns en stor mängd litteratur kopplat till tillit i ledarskapet.

Samverkan beskrivs även det som en del av tillitsbaserad styrning. Samverkan, helhetsperspektiv och teamarbete är viktiga ord i den här dimensionen. De gemensamma målen är viktiga Fokus ska riktas både på den formella styrningen och den informella styrningen för att samarbete ska uppstå och den tillitsbaserade styrningen ska fungera optimalt (Bringselius, 2017). Samverkan har studerats både i Sverige och internationellt. Inom den internationella forskningen benämns samverkan där olika aktörer går ihop för att samarbeta och samverka för att skapa en så bra situation som möjligt för brukaren genom whole of Government Reforms (Christensen & Laegreid, 2007) eller Joined-Up Government Reforms (Bogdanor, 2005). Osborne (2010) lyfter New Public Governance som har stora likheter med den form av tillitsbaserad styrning som Louise Bringselius och tillitsdelegationen lyfter fram. Fokus inom New Public Governance ligger på samverkan och professionella nätverk, en stor del av New public Governance handlar om att lita på professionerna. Spreitzer & Mishara (1999) lyfter dock i sin studie involveringen av grupper från de lägre skikten i organisationen innebär en form av risk för cheferna. Historiskt sett har chefer styrt med auktoritet. Nu har självstyrande team och tvärsektoriella samarbeten lyfts fram. För att medarbetare från de lägre skikten i organisationen ska involveras i besluten krävs att chefen har tillit till medarbetarna.

Carson, S., J, Madhok, A, Varman, R & John, G (2003) studie kring trust-governance visar att tillitsbaserad styrning fungerar som bäst om klienten har kunskap kring uppgiften som ska utföras.

Sammanfattningsvis är ledarskap, samverkan och kunskapsöverföring är viktiga delar i den tillitsbaserade styrningen.

2.3.4 Risker och kritik mot tillitsbaserad styrning

Denna uppsats fokuserar på förväntningar på den tillitsbaserade styrningen det är därför av intresse att förutom att definiera vad tillitsbaserad styrning är även beskriva risker och kritik gentemot tillitsbaserad styrning inom akademien. Det är viktigt att diskutera tillitens gränser. Kan en organisation ha en obegränsad tilltro till sina medarbetare? Det är inte önskvärt med en organisation som totalt litar på sina medarbetare och ger en överdriven autonomi. Det kan göra att gränser försvinner och maktmissbruk uppstår. Dessutom är det svårt att generera en likvärdig välfärd om ingen kontroll sker (Österberg, 2018).

En del menar att reformer av tillit och kontroll kommer i vågor. Dessa reformer kan liknas vid hur klädmodet förändras och vissa delar av modet är återkommande. Den offentliga förvaltningen har ibland en förkärlek för det räknebara, mätbara och resultat för att sedan skifta fokus och istället föredra tillit, lärande och mer mjukare styrning (Vähämäki, 2018). Detta menar Ferlie m.fl. (2009) refererad i Vähämäki (2018) kan bero på det demokratiska systemet. Politiken vill visa upp vad de gjort under mandatperioden och förvaltningen får i uppdrag att redovisa vad som gjorts. Oppositionen får därmed en möjlighet att kritisera redovisningen av vad som gjorts. Resultatredovisning är en del av det politiska systemet och det är därför vågor av reformer sker. Abrahamsson (1996) refererad i Vähämäki (2018) beskriver istället hur managementidéer kommer och går. Finns en efterfrågan på en managementidé kommer denna få ett större genomslag. Efter ett tag kommer organisationer söka något annat. Kan det vara så att tillitsbaserad styrning bara är ett nytt management-koncept? Om vi tittar tillbaka i historien kan tillitsbaserad styrning ses som ett tankesätt som kommer att finnas under en period och sedan övergå i ytterligare en ny styrform för offentlig sektor. Det är därmed viktigt att vara medveten om reformvågor och tänka långsiktigt för att undvika onödiga kostnader för utvecklandet av nya styrsystem som efter ett tag ändå byts ut för att de inte håller måttet när den nya vågen närmar sig (Vähämäki, 2018).

2.3.5 Dimension 4. Kontextberoende och varierande verksamheter.

Kontexten påverkar hur den tillitsbaserade styrningen utformas. Det är situationen som bör avgöra graden av tillit i styrningen. Den nuvarande situationen och dåtiden ska tillsammans avgöra vilken grad av tillit i styrningen som är optimal (Thygesen & Sjöberg Kampmann, 2013 refererad i Österberg, 2018). Även Krishnan, Geyskens & Steenkamp (2016) pekar på att

kontexten har betydelse vid tillitsbaserad styrning. De studerade bland annat effekten av tillitsbaserad styrning i strategiska allianser.

Studien visade att tillitsbaserad styrning är mest effektiv när det finns en hög grad av beteendemässig osäkerhet och låg grad av miljömässig osäkerhet. Enligt Bringselius (2017) är tillitsbaserad styrning alltid villkorad. Det finns verksamheter där det inte är lämpligt att styra med tillit utan att en annan styrning är att föredra, exempelvis när det gäller rättssäkerheten för medborgaren. Det är alltså kontexten och vilken typ av verksamhet som bedrivs som bestämmer vilken grad av tillitsbaserad styrning som är möjlig.

Sammanfattningsvis så påverkar kontexten alltså hur den tillitsbaserade styrningen bör utformas. Det är situationen och verksamhetstyp som bör avgöra graden av tillit i styrningen. Resonemanget angående kontextens och verksamhetstypens betydelse går i linje med Kouzes och Micos (1979) domänteori som presenteras i följande avsnitt.

2.4 Domänteori

Uppsatsen har, förutom att använda sig av de fyra dimensionerna av tillitsbaserad styrning, även använt sig av Kouzes och Micos (1979) domänteori i analysen för att förklara variationen i förväntningarna på tillitsbaserad styrning som finns i den kommunala organisationen. Teorin är från början riktad till Human Service Organisations (HSO) vilket gör att den passar särskilt bra att använda på vård- och omsorgsförvaltningen. Eftersom tekniska förvaltningen också arbetar med service till medborgarna kan teorin appliceras även där. Då teorin fokuserar på domäner som befinner sig på olika nivåer i organisationen går domänteorin utmärkt att använda i det här fallet. Domänteorin utgår från tre domäner; policydomänen, den administrativa domänen och den operativa domänen (Kouzes och Micos, 1979). För en förståelse av domänteorin presenteras alla tre delar av domänteorin nedan i tabell 1.

Tabell 1. Beskrivning av domänerna (Kouzes & Mico 1979 s. 458).

| | Policydomänen | Administrativa domänen | Operativa domänen |
|-------------------------|-------------------------------------|--|-----------------------------|
| Principer | Medborgarnas medgivande | Hierarkisk kontroll & koordination | Oberoende självreglering |
| Övergripande mål | Rättvisa | Kostnadseffektivitet & effektivitet | Kvalitet på service |
| Struktur | Representativt deltagande | Byråkratisk | Kollegial |
| Arbetsmetod | Röstning, förhandlande & förmedling | Användning av linjära tekniker & verktyg | Kundspecifik problemlösning |

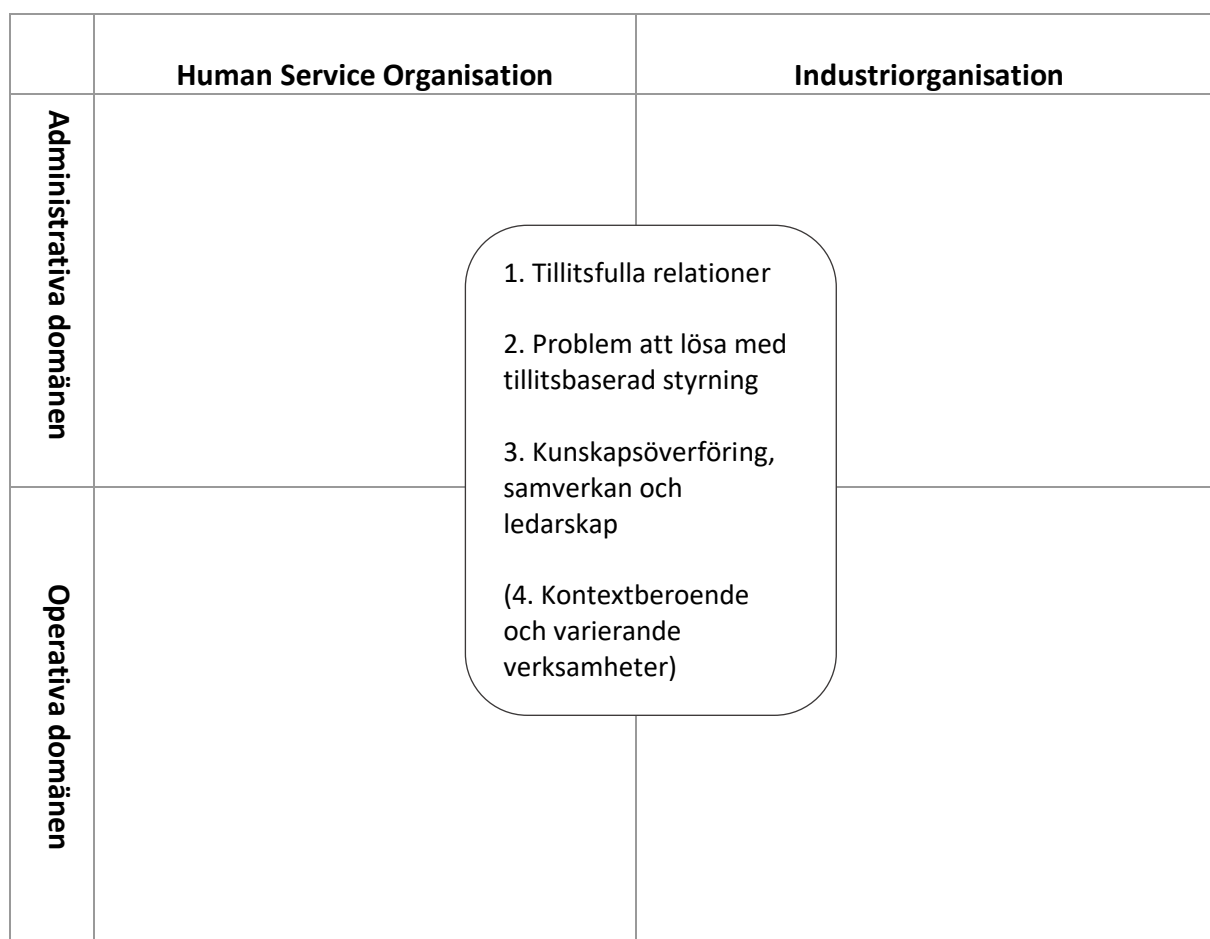
I tabellen går det att urskilja hur de olika domänerna följer olika logiker. De olika domänerna följer olika principer och strävar mot olika mål. Dessutom följer de olika strukturer och använder olika arbetsmetoder. De olika domänerna har olika identiteter och olika normer i olika domäner vilket påverkar möjligheten att skapa relationer i organisationen. Domänerna kan även skapa en oenighet i organisationen eftersom domänerna har olika övergripande mål. Domänerna kan också drabbas av den så kallade Rashomon effekten vilket innebär att en domän kan se ett problem när en annan domän ser en lösning. Domänerna kan dessutom hamna i maktkamp; den operativa domänen kämpar för att vara självstyrande och den administrativa domänen söker makten trots att den politiska domänen är den styrande. De olika domänerna kan reagera olika på olika förändringsfaktorer och vill ta till sig det som gynnar den egna domänen i störst utsträckning. Domänerna kan också skapa en osäkerhet på grund av deras skilda syn på saker och ting (Kouzes & Mico 1979).

2.5 Analysverktyg

Analysen av studiens resultat baseras på fyra dimensionerna av tillitsbaserad styrning som presenterades ovan i kombination med Kouzes & Mico (1979) domänteori. För att underlätta analysen av resultatet har ett analysverktyg skapats. På den vertikala axeln syns två av domänerna från Kouzes & Mico (1979) den administrativa domänen och den operativa domänen. De används eftersom deltagarna i fokusgrupperna går att dela in antingen administrativa domänen eller operativa domänen. På den horisontella axeln syns typ av verksamhet som går att koppla till Kouzes & Mico (1979) beskrivningar av Human Service Organisations och industriorganisationer. Vård- och omsorgsförvaltningen kan beskrivas som en Human Service organisation och tekniska förvaltningen kan beskrivas som en industriorganisation.

En analys kan sedan göras av resultatet från varje fält baserat på dimensionerna av tillitsbaserad styrning som presenterades tidigare i detta kapitel. 1. Tillitsfulla relationer, 2. Problem att lösa med tillitsbaserad styrning, 3. Kunskapsöverföring, samverkan och ledarskap och 4. Kontextberoende och varierande verksamheter. Den fjärde dimensionen som berör kontexten och verksamhetstyp går in i domänteorin. Båda tar upp kontexten. Domänteorin lyfter att HSO:s och industriorganisationer står inför olika oförutsägbara händelser. För att förstå dessa organisationer optimalt behövs hänsyn tas till de unika situationerna som organisationerna befinner sig i.

Figur 1. Analysverktyg



3. Metod

I det här kapitlet beskrivs varför studien valt att använda metoden fokusgrupper för att studera förväntningar på tillitsbaserad styrning. Kapitlet börjar med att övergripande beskriva varför fokusgrupper valts som metod sedan följer en beskrivning av det valda fallet Mölndals stads styrning för att sedan gå in på varför de två förvaltningarna vård- och omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen valdes ut att studeras. Efter beskrivningen av valet av de två förvaltningarna beskrivs genomförandet av fokusgrupperna mer detaljerat. Kapitlet avslutas med att beskriva analysmetoden och analysen av fokusgrupperna.

3.2 Fokusgrupper

Studien har använt sig av fokusgrupper för att svara på frågeställningen vilka förväntningar som finns på tillitsbaserad styrning. Studien är inte intresserad av specifika individers förväntningar av tillitsbaserad styrning då intervjuer hade varit intressant utan snarare av förvaltningens gemensamma förväntningar på den tillitsbaserade styrningen. Fokusgrupper ger möjlighet att visa på vilka normer och tolkningar som finns i ett visst ämne (Halkier, B, 2010). Den sociala interaktionen som skapas i fokusgrupper gör det möjligt för deltagarna att utveckla sina egna berättelser, spegla dessa i andras berättelser och tillsammans skapa en ökad förståelse. Dessutom kan interaktionen i gruppen skapa data i sig. Risken med att fokusgrupper är att vissa åsikter riskerar att komma i skymundan för gruppens gemensamma åsikt, perspektiv kanske missas (Halikier, 2010). För att minska dessa risker att vissa åsikter och perspektiv hamnar i skymundan har studien valt att försöka skapa fokusgrupper med personer i samma hierarkiska nivå i organisationen. Med samma hierarkiska nivå innebär att endast medarbetare på samma nivå skulle ingå i samma fokusgrupp. Ingen skall sitta tillsammans med sin chef. Detta för att minska risken att vissa åsikter hamnar i skymundan. En fokusgrupp på ledningsnivå blev dock en blandad grupp med personer från samtliga nivåer, vilket kan ha påverkat diskussionen. Förvaltningschefer, avdelningschefer/områdeschefer, enhetschefer och medarbetare deltog i studien. I studien undersöks därmed förväntningar på tillitsbaserad styrning i den kommunala styrkedjan utifrån ett organisatoriskt perspektiv. Det var viktigt att samtliga nivåer och hela den kommunala styrkedjan fanns representerade i studien få en mer konkret bild av hur organisationen ser på tillitsbaserad styrning generellt.

3.2.1 Val av kommun och kommunens nuvarande styrning

För att studera förväntningar på tillitsbaserad styrning valdes en kommun som inte infört tillitsbaserad styrning, men som har ambitionen att göra det inom en snar framtid. Mölndals stad uppfyllde dessa kriterier. Under hösten hade kommunen börjat tala om tillit i styrningen på ledningsnivå. I februari 2019 genomfördes en chefsdag med fokus på styrsignaler och tillit där slutsatserna från höstens första diskussioner sammanfattades och cheferna själva fick diskutera kring tillit och kommunens styrsignaler. Efter en genomgång av det nyhetsbrev som skickas ut till alla chefer i kommunen och presenteras på intranätet från november 2018 till februari 2019 går det att urskilja en önskan från kommunledningens håll att gå mot en mer tillitsbaserad styrning. Dock är det inte säkert att chefer och medarbetare uppfattat detta helt då nyhetsbreven även innehåller annan information kring kommunen (Mölndals stad, 2019). Staden har även börjat nämna tillitsbaserad styrning i olika sammanhang går medarbetare i ledarposition möts så kallade 20-gruppsmöten.

Mölndals stads organisation består av kommunfullmäktige som högsta beslutande organ och sedan kommunstyrelsen. Under kommunstyrelsen finns 11 nämnder med tillhörande förvaltningar. Sammanlagt finns 12 förvaltningar varav två är som nämnt tidigare kopplade till kommunstyrelsen (Mölndals stad, 2018). Av dessa två förvaltningar valdes två förvaltningar ut att studera.

3.2.2 Val av förvaltningar

En ”mjuk” och en ”hård” verksamhet valdes för att studera om det fanns någon skillnad mellan dessa verksamheter när det gäller förväntningar på tillitsbaserad styrning. Studien önskade även undersöka om graden av regelstyrning och statlig styrning i förvaltningarna påverkade förväntningarna på tillitsbaserad styrning eftersom detta kan påverka det kommunala handlingsutrymmet och möjligheten till att påverka innehållet i arbetet på lokal nivå. Därför valdes vård- och omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen att delta i studien. Vård- och omsorgsförvaltningen har en ”mjuk” verksamhet och en hög grad av regelstyrning. Tekniska förvaltningen har en ”hård” verksamhet och en relativt låg grad av regelstyrning. De båda förvaltningarna var också av intresse eftersom tidigare studier kring tillitsbaserad styrning gjorts inom områdena vård, skola och omsorg dit vård- och omsorgsförvaltningen tillhör men det har inte gjorts studier inom området som den tekniska förvaltningen tillhör.

Dessutom liknar teknikförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen varandra på många sätt då medarbetarna i förvaltningarna har liknande utbildningsnivå när det gäller antal år. Det ger goda möjligheter att jämföra förvaltningarna med varandra.

3.2.3 Utformning och genomförande av fokusgrupper

Studien granskar båda förvaltningarna genom hela styrkedjan för att undersöka vilka förväntningar som finns på de olika nivåerna. Styrkedjan granskades i två skilda förvaltningar, från förvaltningschefer ner till medarbetare i organisationen. På varje förvaltning skapades fokusgrupper med hjälp av en kontaktperson på kommunen som i sin tur tog hjälp av medarbetare ute i organisationen. Fokusgrupper skapades på samtliga nivåer i de båda förvaltningarna för att kunna studera hela styrkedjan. Varje fokusgrupp bestod till största delen av personer från samma nivå i organisationen för att undvika att något perspektiv inte uppkom på grund av att personen i ledande position förespråkar ett annat perspektiv. I en fokusgrupp på förvaltningsledningsnivå deltog dock personer från hela styrkedjan, vilket kan ha påverkat diskussionens riktning. Nivåerna som ingick i studiens fokusgrupper var medarbetare på gräsrotsnivå, första linjens chefer, verksamhetschefer och förvaltningschefer tillsammans med ledningsfunktioner. Fokusgrupperna träffades i organisationens egna lokaler. Deltagarna blev i förväg informerade kort om studiens syfte och vad ett deltagande innebar. Information att en student från Göteborgs universitet skulle genomföra en studie om tillitsbaserad styrning på kommunen gick även ut via LinkedIn. Deltagarna fick i förväg information om det övergripande temat för fokusgruppen ”tillit och styrning”. Det poängterades att de inte behövde förbereda sig på något sätt i förväg.

Nio fokusgrupper med sammanlagt 37 deltagare genomfördes på de båda förvaltningarna. På vård- och omsorgsförvaltningen genomfördes fyra fokusgrupper från förvaltningschefsnivå till medarbetarskapsnivå. Sammanlagt deltog 15 personer i fokusgrupperna på vård- och omsorgsförvaltningen. Diskussionerna i vård- och omsorgsförvaltning varade i sammanlagt 192 minuter. En sammanställning av fokusgrupperna på vård- och omsorgsförvaltningen finnes nedan i tabell 2.

Tabell 2

Fokusgruppernas utformning Vård- och Omsorgsförvaltningen

| Förvaltning | Gruppens nivå i organisationen | Antal deltagare | Plats & tid |
|---------------------------------|--------------------------------|-----------------|---------------------------|
| Vård- och omsorgs förvaltningen | Enhetschefer | 5 | Stadshuset Tid: 53 min |
| Vård- och omsorgs Förvaltningen | Områdeschefer | 3 | Stadshuset Tid: 41 min |
| Vård- och omsorgs Förvaltningen | Förvaltningsledning | 3 | Stadshuset Tid: 52 min |
| Vård- och omsorgs Förvaltningen | Medarbetare | 4 | Stadshuset Tid: 46 min |
| Vård- och omsorgs förvaltningen | | Totalt: 15 | Tid: 192 min |

På tekniska förvaltningen genomfördes fem fokusgrupper. Sammanlagt deltog 23 personer i fokusgrupperna på tekniska förvaltningen. Diskussionerna på tekniska förvaltningen varade i sammanlagt 189 minuter. En sammanställning av de fokusgrupper som genomfördes på tekniska förvaltningen finner du i tabell 3 nedan.

Tabell 3

Fokusgruppernas utformning Tekniska förvaltningen

| Förvaltning | Gruppens nivå i organisationen | Antal deltagare | Plats & tid |
|------------------------|--------------------------------|-----------------|------------------------------|
| Tekniska förvaltningen | Områdeschefer | 3 | Skedebrogatan Tid: 34 min |
| Tekniska förvaltningen | Medarbetare | 5 | Stadshuset Tid: 31 min |
| Tekniska förvaltningen | Medarbetare | 6 | Skedebrogatan Tid: 32 min |
| Tekniska förvaltningen | Förvaltningsledning | 4 | Stadshuset Tid: 55 min |
| Tekniska Förvaltningen | Enhetschefer | 5 | Stadshuset Tid: 37 min |
| Tekniska förvaltningen | | Totalt: 23 | Tid: 189 min |

Genomförandet av fokusgrupperna följde i stora drag guiden för fokusgrupper se bilaga 1. Fokus låg dock på de övergripande frågorna och följdfrågor till det som respondenterna själva lyfte. Underfrågorna lyftes alltså inte i särskilt stor utsträckning. Fokusgrupperna började med att tillsammans diskutera hur de generellt såg på tillit, styrning och begreppet tillitsbaserad styrning. Sedan fick gruppen tillsammans diskutera hur de ser på tillitsbaserad styrning och vilka förväntningar de har på ett eventuellt införande av tillitsbaserad styrning i kommunen. Fokusgruppens diskussioner spelades in.

3.2.4 Analys av fokusgruppernas diskussioner

Samtliga diskussioner i fokusgrupperna spelades in och transkriberades. Transkriberingarna fick en sammanlagd längd på 110 sidor text. Utifrån transkriberingarna skapades sammanfattningar över de båda förvaltningarnas fokusgrupper där relevanta citat inkluderades. Utifrån sammanfattningarna av de båda förvaltningarna skapades en sammanställning av nyckelord från samtliga fokusgrupper. Utifrån dessa nyckelord urskildes liknande ord mellan fokusgrupperna och teman skapades, teman som beskriver likheter och skillnader i de två förvaltningarna när det gäller förväntningar på tillitsbaserad styrning. Domänteorin användes vid framställningen av resultatet och analysen. Eftersom endast två av domänerna fanns representerade i fokusgrupperna för denna uppsats användes endast två av tre domäner i resultatet och analysen. För att på ett enkelt sätt kunna beskriva förväntningarna och upplevelserna av tillitsbaserad styrning i de båda domänerna och direkt presentera analysen användes de fyra dimensionerna av tillitsbaserad styrning från det teoretiska ramverket i samband med presentation av resultatet. Materialet togs från sammanfattningarna av fokusgrupperna samt citat från transkriberingarna. Analysverktyget som presenterades i samband med det teoretiska ramverket användes genomgående vid analysen av resultatet.

3.2.5 Etiska överväganden

Informationskrav: Deltagarna i fokusgrupperna fick information om att materialet kommer att användas till en masteruppsats vid Göteborgs universitet.

Samtyckeskrav: Fokusgruppsdeltagarna fick information om att de när som helst kan välja att avbryta och inte vara med i studien utan att uppge någon specifik anledning. Moderatoren informerade även tydligt om att fokusgruppernas diskussion kommer att spelas in och transkriberas, samt att inga namn kommer att nämnas i uppsatsen.

Konfidentialitetskrav: Personerna som ställer upp i fokusgrupperna fick information om att det endast är studiens författare som kommer ta del av personuppgifter. Information ges även om att inga namn kommer att nämnas i uppsatsen.

Nyttjandekrav: Det beskrivs tydligt av moderatoren att transkriberingarna av fokusgruppernas diskussioner endast kommer att användas till masteruppsatsen.

4. Resultat och analys

I detta kapitel kommer resultatet av studien presenteras i kombination med en analys av resultatet utifrån den teoretiska referensramen. Resultatet baseras på de berättelser som framkom under de nio fokusgrupperna som genomfördes inom ramen för studien. Resultatet beskriver förväntningar och upplevelser av tillitsbaserad styrning och analysen baseras på domänteorin och de fyra dimensionerna av tillitsbaserad styrning. För att underlätta vid analysen används analysverktyget som presenterades i samband med den teoretiska referensramen. Resultatets upplägg ser ut på följande vis. Först presenteras den administrativa domänen och de förväntningar på tillitsbaserad styrning som fanns i den domänen. Därefter presenteras den operativa domänen och förväntningarna som fanns inom den domänen på tillitsbaserad styrning. Analysen av resultatet görs löpande i texten med hjälp av analysverktyget baserat på domänteorin och de fyra dimensionerna av tillitsbaserad styrning som presenterades i det teoretiska ramverket. Nedan i figur 2 visas en sammanställning av skillnaderna mellan förvaltningarna och hierarkiska nivåerna i organisationen när det gäller tillitsbaserad styrning.

Figur 2. Sammanfattning upplevelser av tillitsbaserad styrning

| | Vård- & omsorgsförvaltningen | Tekniska förvaltningen | |
|------------------------|--|--|---|
| Administrativa domänen | ★ Tillitsfulla relationer | ★ Tillitsfulla relationer | ★ = Dimension existerar idag □ = Del av dimension existerar idag |
| | □ Problem att lösa med tillitsbaserad styrning | ★ Problem att lösa med tillitsbaserad styrning | |
| | ★ Kunskapsöverföring, samverkan & ledarskap | ★ Kunskapsöverföring, samverkan & ledarskap | |
| Operativa domänen | ○ Tillitsfulla relationer | ★ Tillitsfulla relationer | ○ = Dimension existerar inte idag |
| | ○ Problem att lösa med tillitsbaserad styrning | ★ Problem att lösa med tillitsbaserad styrning | |
| | □ Kunskapsöverföring, samverkan & ledarskap | □ Kunskapsöverföring, samverkan & ledarskap | |

Figuren ovan ger en övergripande bild av skillnaderna i den nuvarande upplevda styrningen i organisationen. Skillnaderna i den nuvarande upplevelsen av styrningen gör att de båda förvaltningarna har olika förväntningar på ett eventuellt införande av tillitsbaserad styrning i organisationen. Respondenterna på tekniska förvaltningen önskar sig varken mer tillitsbaserad styrning eller mindre utan det är bra som det är. Det som lyfts upp i fokusgrupperna på tekniska förvaltningen är dock en önskan om förbättrat samarbete. I övrigt upplever respondenterna inom både den administrativa domänen och den operativa domänen att tillitsbaserad styrning redan existerade på förvaltningen. På vård- och omsorgsförvaltningen upplevdes inte styrningen genomgående som tillitsbaserad. Inom den administrativa domänen upplevde respondenterna generellt att de arbetade med tillitsbaserad styrning. En förväntan som särskilt lyftes var en önskan om minskad administration i och med tillitsbaserad styrning. Inom den operativa domänen upplevdes generellt inte att styrningen var tillitsbaserad. Förväntningar på tillitsbaserad styrning beskrevs genom en önskan om ett ökat förtroende gentemot medarbetarna, en minskad administration och ökat handlingsutrymme.

4.1 Administrativa domänen

I den administrativa domänen liknade förvaltningarna ganska mycket varandra i synen på tillitsbaserad styrning. Resultatet från vård- och omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen presenteras därför ihop.

Tillitsfulla relationer

Följande resonemang angående ledningen, politikernas roll och avdelningschefernas roll i förhållande till organisationens storlek gör det enkelt att urskilja fokus den hierarkiska kontrollen och koordination som är typiskt för den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

I fokusgruppen med avdelningschefer på tekniska förvaltningen beskrivs en tydlig koppling mellan tillit och förtroende. Förtroende är tydligt i den breda diskussionen om vad tillit egentligen innebär. Även trygghet förekom i diskussionen och politikens tillit till förvaltningen. Avdelningscheferna beskriver sig ha delegerat mycket till enhetschefer och medarbetare. Avdelningscheferna beskriver hur det finns en stor tillit inom förvaltningen. De beskriver att på deras arbetsplats vågar man säga att man gjort fel utan att bli hängd. De beskriver även att

det är många medarbetare som har jobbat länge i organisationen. En respondent beskriver hur tillit skapas när man får återkoppling hela tiden. Avdelningscheferna beskriver hur de tror att medarbetare ute i organisationen kanske inte har lika stort förtroende till ledningsgruppen. De tror att medarbetarna tycker att de inte tar deras mindre frågor på allvar. Respondenterna beskriver hur det inte är meningen att de ska lägga sig i det heller utan det ska vara på mellanchefsnivå. Respondenterna beskriver även hur de jobbar med att prova och göra fel, men inte samma fel hela tiden. Det lyfts även att i en mindre organisation som Mölndals stads tekniska förvaltning får man möjlighet att påverka mer. Respondenterna på avdelningschefsnivå har en föreställning om att medarbetarna inte har förtroende för det som de sysslar med, de förklarar det som att det finns ett glapp. Men respondenterna på avdelningschefsnivå är övertygade om att medarbetarna kan det praktiska bäst och det finns en kultur i att man frågar varandra om hjälp om det skulle behövas (Avdelningschefer, tekniska förvaltningen).

Nedanstående resonemang berör arbetsmetoder. Här syns tydligt fokus på linjär ledning i och med att hela styrkedjan diskuteras. Det går även att urskilja hur avdelningscheferna föredrar den byråkratiska strukturen i och med att reglementet och delegeringsordningen poängteras. Både struktur och linjär ledning kan kopplas till den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

”Egentligen är tillitsbaserad styrning närvarande i arbetet idag, nästan i alla plan. Det finns ett tydligt uppdrag. Sen hur de löser det är inte min fråga som chef. De har lösningen själva. Så länge reglementet och delegeringsordningen är tydliga så går det ju bra. Reglementet säger vad vi ska göra och delegeringsordningen inom vilka ramar vi ska hålla oss. Vår chef går inte in och petar i detaljer utan han ger förtroende och tillit. Det får oss att göra detsamma gentemot våra chefer och medarbetare” (Avdelningschef, tekniska förvaltningen)

Ovanstående citat beskriver hur tillitsbaserad styrning redan upplevs på förvaltningen. Avdelningscheferna på tekniska förvaltningen beskriver tillitsbaserad styrning som genom beskrivningen friare tyglar, medarbetarna blir styrda i vad de ska göra men inte hur. Samma synsätt går att urskilja i citatet nedan.

”Men jag menar om de åker ut till en arbetsplats som de är tre stycken som hjälper till att plantera i rabatter på ett ställe och nästa dag så är de ensamma på var sin. Det beror på dagsformen. Idag så vill vi gärna samarbeta men imorgon är det väldigt skönt att slippa er och gå där i sin egna lilla rabatt. Alltså man kan ju inte styra sånt tänker jag. Det blir inget bra.” (Avdelningschef, tekniska förvaltningen)

Det är tydligt i citatet att avdelningscheferna ger medarbetarna möjlighet att själva bestämma över sin arbetsdag i hög utsträckning. Detta säger dock emot den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori. Citatet kan istället kopplas till den operativa domänen med problemlösning som arbetsmetod och kvalitet på service som övergripande mål.

”Tillit är någonting en person förtjänar. Tillit kan beskrivas som att man litar på någon utifrån en given situation. När tillit finns behöver man inte vara orolig för att någon inte ska fixa det utan man känner en trygghet.” (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen).

I ovanstående citat beskrivs tillit genom en respondent i fokusgruppen förvaltningsledning. Tillit beskrivs som något man förtjänar. Även förvaltningsledningen beskriver tillit i koppling till förtroende, att man tror på någon eller någonting. Det beskrivs även hur tillit är kopplat till person, att det varierar vem man litar på om något ska bli genomfört. Det lyfts hur tillit även handlar om personligheten, hur man är själv och vad man råkat ut för i livet. Medarbetarna beskrivs ha stort utrymme att själva fatta beslut på tekniska förvaltningen. Förvaltningsledningen beskriver hur det skett ett arbete med att bygga tillit i organisationen. Tidigare fanns bra tillit från politiken, nu har Mölndals stad fått en ny politisk ledning och förvaltningsledningen upplever det svårt att säga något om hur tilliten från politiken ser ut idag. För att skapa tillit i organisationen har förvaltningsledningen jobbat aktivt med att synliggöra ledningsgruppens arbete. Förvaltningsledningen har även varit ute och gjort praktik i organisationen. Respondenterna beskriver tillit kopplat till att släppa kontrollen. Även organisatorisk tillit tas upp (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen).

Fokusgruppen förvaltningsledning på vård- och omsorgsförvaltningen beskriver hur tillit ligger nära tillitsbaserad styrning. Tillitsdelegationen har en definition av tillitsbaserad styrning som förvaltningsledningen inte riktigt håller med om. De menar att tillitsbaserad styrning rör sig om förtroende inom vissa givna ramar.

”Förtroende, frihet under ansvar, känsla av att du kan genomföra det. Tillitsbaserad styrning och kultur går ihop, hur odlar vi den kultur vi har. Tillitsbaserad styrning betyder inte att du lämnar över ansvaret helt, ett ramverk finns fortfarande. Det finns fortfarande mål och givna processer. Sen vill exempelvis undersköterskorna ha bra arbetstider, så man kan inte lita helt fullt på dem att de gör det som är bäst för brukarna”
(Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen)

Ovan syns hur förvaltningsledningen på vård- och omsorgsförvaltningen ser på tillitsbaserad styrning. Att det hela handlar om förtroende, samtidigt syns i citatet hur fullt förtroende inte ges exempelvis undersköterskorna. Diskussionen som först i citatet kring kultur och tillitsbaserad styrning går att koppla till arbetsmetod och linjär ledning, tekniker och verktyg i hierarkiska kontrollen kopplat till den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

Enligt fokusgruppen områdeschefer på vård- och omsorgsförvaltningen är tillit är ett positivt uttryck, det handlar om att man litar på någon. De lyfter att man måste tillit till organisationen, åt alla håll behövs tillit till varandra. De menar även att det vore jobbigt att ha ett kontrollbehov när man har många medarbetare under sig. Motsatsen till tillit hämmar kreativitet och ansvarstagande. Samtligt lyfts att det måste finnas någon form av uppföljning av mål och kvalitetssäkring. En respondent beskriver det som att det gäller att inte bli naiv. Betydelsen av att lära känna varandra lyfts även upp, vilket är en viktig del för att kunna ta upp brister. Områdescheferna önskar mer tillit på arbetsplatsen och beskriver hur de upplever att det är för mycket kontroll idag (Områdeschefer, vård- och omsorgsförvaltningen).

Problem att lösa med tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning i fokusgruppen med förvaltningsledningen på tekniska förvaltningen beskrivs som en trend, en trend som kommer från den statliga utredningen. Det beskrivs som en kommunal trend eller en allmän trend. Den bottnar i ett att administrationsberget har vuxit. Förvaltningsledningen på tekniska förvaltningen menar att det handlar om att ta till vara på våra resurser på ett bättre sätt. Stadsdirektören nämner tillitsbaserad styrning några gånger. En diskussion som förs i fokusgruppen är även att tillit och styrning inge hänger ihop. De lyfter att stadsdirektörens ord ”Det ska vara lätt att göra rätt”. (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen). Beskrivningen av att administrationsberget vuxit och påängterandet av att

resurserna behöver tas tillvara på ett bättre sätt går att koppla till det övergripande målet för den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

”Alternativet till tillit hade varit väldigt kontrollerande och det dödar allting som heter kreativitet och engagemang” (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen).

Citatet ovan visar på positiviteten som urskiljer sig i diskussionen om tillit och tillitsbaserad styrning. Detta påstående går inte att koppla till den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori eftersom förvaltningsledningen inte försvarar sin egen position. Samtidigt kan tillit minska arbetsbördan för den administrativa domänen i och med mindre kontroll vilket kan lätta på arbetsbördan för personer som tillhör den administrativa domänen.

”Jag tror att, jag tror att om vi på precis samma sätt kastar oss över oavsett vilken myndighet eller verksamhet vi än är så kastar oss över Laura Hartmans utredning och Louise Bringselius skrivningar lika fundamentalistiskt som man gjorde med New Public Management på 90 och 00 talet, ja då kommer det gå precis lika mycket åt helvete med det här. Så men det är... man kan liksom inte gå in och tro att man blir någon sorts, och att det blir något sorts allena saliggörande utan man måste förhålla sig sunt till det. Man måste förhålla sig till de här styrmodellerna utifrån vilket uppdrag man har. Det är...annars går det inte.” (Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen)

Ovanstående citat beskriver hur den administrativa domänen ser tillitsbaserad styrning utifrån en övergripande nivå samtidigt som förkärleken till den byråkratiska strukturen i Kouzes och Micos (1979) domänteori gör sig synlig i och med beskrivningen att man måste förhålla sig till styrmodellerna utifrån sitt uppdrag.

Förvaltningsledningen på tekniska förvaltningen menar att styrningen i organisationen idag har stort fokus på ekonomin, att ekonomin är överordnad målen. Det finns en upplevelse av en öppen dialog på förvaltningen och det är uttalat att det är experterna som sitter på kompetensen. Det är okej att diskutera och det finns en uppfattning i gruppen att man inte är rädd att säga till om det skulle vara någonting. Det är okej att prova, det uppmuntras att testa (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen). Om vi ska koppla resonemanget till domänteorin så beskriver förvaltningsledningen förhållandet mellan ledning och medarbetare, samt synsättet

som används i ledarskapet vilket är tydliga diskussioner gällande arbetsmetod kopplat till den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

Förvaltningsledningen på tekniska förvaltningen menar att det finns många styrsignaler och rapporteringar som ska göras idag. En deltagare lyfter att byråkrati inte behöver vara något negativt utan respondenten menar att smart byråkrati är grymt. Smart byråkrati är byråkrati utan onödiga rapporter utan bara rapporter som läses skrivs. En annan deltagare fyller i med att handlar om att ta bort det som inte är värdeskapande. En tredje deltagare ställer frågan vad är det som skapar värde? Förvaltningsledningen menar att tillitsbaserad styrning är någonting som de redan idag har. De lyfter även att det måste finnas en balans mellan ordning och reda, bra frihet och så vidare. Att det finns en risk hamna snett och misslyckas lyfts också. De menar att ”Vi måste tillsammans definiera tillitsbaserad styrning”. (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen).

”Vi kommer hitta på något annat om 10, 5 år det är det som är utveckling”
(Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen)

Ovanstående citat tyder på att förvaltningsledningen också ser tillitsbaserad styrning som en trend, även om det beskrivs en generell positivitet kring tillitsbaserad styrning. Förvaltningsledningen på tekniska förvaltningen lyfter även vikten av att tala om vad det ska leda till om tillitsbaserad styrning införs. De menar att tillitsbaserad styrning för dem handlar om att minska administration och onödigt arbete. En annan infallsvinkel görs att tillitsbaserad styrning kan exempelvis ses som en omskrivning för gott ledarskap. Gott ledarskap lär leda till tillit. (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen).

”Det finns en risk att det blir en fluga, ytterligare en grej som man håller på med, måste finnas en tydlighet gentemot medarbetare.” (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen).

I ovanstående citat beskrivs betydelsen av att vara tydlig gentemot medarbetarna med vad tillitsbaserad styrning innebär. Avdelningscheferna på tekniska förvaltningen beskriver hur tillitsbaserad styrning finns i organisationen, de ser inte hur det skulle kunna bli mer. Respondenterna på avdelningschefnivå beskriver sig som nöjda, de upplever inget behov av mer tillitsbaserad styrning. Viss styrning önskas också i organisationen. En av deltagarna lyfter

önskan om att förbättra rutiner ytterligare för att förtydliga ramverket för då vet man vad som förväntas så att medarbetare sedan kan agera inom ramen, men inte minska tilliten genom att styra hårdare. Den ekonomiska uppföljningen upplevs inte vara framtagen för verksamhetens bästa. En annan respondent beskriver hur personal blir glada av att få uppföljning, de blir sedda. En önskan uttrycks även att stödverksamheterna skulle kunna öka sin tillit till oss förvaltningar (Avdelningschefer, tekniska förvaltningen).

Gällande samverkan lyfter områdescheferna på vård- och omsorgsförvaltningen en vi-och-dem känsla, även om samarbeten förekommer. Det märks särskilt nu när den ekonomiska situationen blivit tuffare, att medarbetarna sneglar på andra förvaltningar uttrycker meningar som ”de fick julbord och inte vi”. Områdescheferna lyfter att kunskap sprids genom ledningsgrupper, men kanske borde ledningen bli bättre på att sprida goda exempel på intranätet (Områdeschefer, vård- och omsorgsförvaltningen).

”Kunskapsspridningen hade även kunnat bli bättre om vi haft metodutvecklare i verksamheten. Men det finns en stab som slåss för sin överlevnad. Metodutvecklare i direkt koppling till förvaltningarna hade underlättat för verksamheten, då hade man kunnat minska bristerna på riktigt. Områdescheferna hade kunnat lägga in metodutvecklarna där det behövdes” (Områdeschefer, vård- och omsorgsförvaltningen).

Ovanstående citat beskriver en önskan hos områdescheferna på vård- och omsorgsförvaltningen om metodutvecklare i verksamheten istället för de nuvarande stödfunktioner som upplevs som kontrollfunktioner. Tillitsbaserad styrning beskrivs av områdescheferna på vård- och omsorgsförvaltningen som något modernt. Tillitsbaserat ledarskap uppkommer snabbt i diskussionen. Tillitsbaserad styrning beskrivs som ett pågående arbete på förvaltningen. Områdescheferna beskriver hur tillitsbaserad styrning för dem innebär att man har tillit till sina medarbetare litar på dem, istället för att kontrollera dem. Det lyfts att det handlar om att börja underifrån med undersköterskorna och brukarna och ställa frågan om vi måste göra check check på allting? Samtidigt behövs ändå kvalitetssäkring. En fråga lyfts angående tillitsbaserad styrning: ”Ska vi dokumentera allt? Om Agda, 87 år, inte vill äta frukost till exempel?” (Områdeschefer, vård- och omsorgsförvaltningen). Detta resonemang går emot den administrativa domänens i Kouzes och Micos (1979) domänteori i och med att det föreslås att man ska börja underifrån. Samtidigt lyfts frågan om man verkligen ska dokumentera allt och

eventuellt minska på dokumentationen vilket kan kopplas till kostnadseffektivitet, som är den administrativa domänens övergripande mål i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

Kunskapsöverföring, samverkan och ledarskap

Förvaltningsledningen lyfter att för att tillitsbaserad styrning ska fungera optimalt krävs att även kompetensförsörjningen fungerar, de menar att organisationen behöver medarbetare som kan och vill (Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen). Risker med för mycket tillitsbaserad styrning kan handla om oklarheter vem och vad man har ansvar för, vilket uppdrag man har. (Avdelningschefer, tekniska förvaltningen). Följande resultat beskriver vad ledningen gjort för att förbättra kulturen och förståelsen för varandras nivåer i organisationen.

”Jag har sprungit bakom renhållningsbil. Vad har jag gjort mer, jag har spolat, jag har lagt asfalt jag har varit spolat pumpstationer. Så att, det är rätt mycket, så det är en grej.”
(Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen).

”...Men det jag tänker, det är ju att man, lite grann som man pratar om nu. Mer utifrån sina verksamheter och förvaltningar fokuserar på grunduppdraget och där man istället för top down mentalitet kör någon slags down upp mentalitet där man engagerar medarbetarna mer i leverans. Bästa möjliga leverans av grunduppdraget. Hur gör vi det, hur gör vi det smartast? Och där tänker jag att... Vi som ledare har ett jättestort ansvar att främja en sådan kultur. Säkerställa att vi får en sådan kultur där vi gynnar det, engagemanget, delaktigheten och känslan av att få vara med och styra mot (ohörbart)”
(Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen)

Områdescheferna på vård- och omsorgsförvaltningen menar att de inte kan skapa tillitsbaserad styrning utan tillitsbaserat ledarskap. Områdescheferna beskriver även en upplevelse av att controllers kontrollerar. De menar att vi är på väg mot ett paradigmskifte och frågar sig frågan nedan (Områdeschefer, vård- och omsorgsförvaltningen).

”varför har vi dyra stabsfunktioner om vi inte behöver det och så är man inne och kapar i verksamheten?” (Områdeschefer, vård- och omsorgsförvaltningen).

”Vi behöver förändra kulturen, jobba med att medarbetarna ska känna sig trygga och inte känna sig kontrollerade hela tiden. Det handlar om att utgå från att alla gör sitt jobb och vill göra ett bra jobb. Sluta med kontroller på rutin; verksamhetsuppföljningar, tertialuppföljningar och egenkontroller. Vi får ju ändå styrsignaler från brukarundersökningar, missförhållanden genom Lex Sarah och tillbud om arbetsskador. Ekonomerna ser om det börjar läcka pengar. Skulle nog bli mer kostnadseffektivt mer effektivt med tillitsbaserad styrning och minskad kontroll. ” (Områdeschefer, vård- och omsorgsförvaltningen).

Citatet ovan beskriver en förväntan på tillitsbaserad styrning med mindre detaljstyrning. Även här dyker ekonomin upp i diskussionen. Det övergripande för den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori kostnadseffektivitet går därmed att utskilja tydligt.

Förvaltningsledningen på vård- och omsorgsförvaltningen beskriver hur de jobbat med tillit långt innan tillitsdelegationen uppkom. Tillitsdelegationens arbete handlar om självklarheter för dem. De litar på sina medarbetare. Det är kärnan i arbetet som de jobbat med länge. De beskrivs även hur det vara så att underordnade chefer och medarbetare tycker nog inte det är lika självklart att de känner sig styrda och kontrollerade. Förvaltningsledningen menar att de underordnade cheferna och medarbetarna känner sig styrda är på grund av regelverk och ledningssystem men att de i verkligheten inte är särskilt styrda. Förvaltningsledningen beskriver hur exempelvis chefer upplever att de inte kan påverka i hemtjänsten även fast de enligt förvaltningsledningen har ett stort handlingsutrymme och inte är särskilt styrda (Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen).

”Tillitsbaserad styrning är något som måste landa i magen, tillitsbaserad styrning är ett begrepp som staden slänger sig med. Efter att stadsdirektören berättat att det ska vi nog börja jobba med var det många chefer som sa att nu får vi göra vad vi vill... gör det har vår chef sagt. Riktigt så är det inte, att man får göra vad man vill när det är tillitsbaserad styrning ” (Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen).

Ovanstående citat beskriver hur förvaltningsledningen menar att tillitsbaserad styrning inte innebär fritt valt arbete. Resonemanget går både in på den administrativa domänens hierarkiska kontroll samt arbetsmetoder genom linjär ledning i Kouzes och Micos (1979) domänteori i och med att stycket beskriver hur de jobbat med tillitsbaserad styrning länge, samtidigt som styrning

fortfarande finns i regelverk och ledningssystem. Den linjära ledningen går att utskilja i samband med att förvaltningsledningen diskuterar vad de diskuterar idag på förvaltningen, exempelvis kultur.

Kontextberoende och varierande verksamheter

Idag beskrivs styrningen på Mölndals stad av förvaltningsledningen på vård- och omsorgsförvaltningen som regelstyrd, riktlinjer, egenkontroll och lagstyrning är tydligt närvarande. Det handlar om att inte göra fel, att hela tiden kolla så att siffrorna stämmer. De beskriver att kulturen är något man bygger gemensamt och inget man ändrar över natten (Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen). Beskrivningen med betoning på regler och riktlinjer tyder på beskrivning av den byråkratiska strukturen som är särskilt kopplad till den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

Förvaltningsledningen på vård- och omsorgsförvaltningen lyfter att det gäller att även politiken har tillit till tjänstemännen och att de inte kräver så mycket rapporter för att tillitsbaserad styrning ska skapas. Statsbidragsfördelningen beskrivs idag som extremt styrande, inte tillitsbaserat. IVO, Inspektionen för vård och omsorg arbetar med att upptäcka missförhållanden, deras arbete sker inte heller baserat på tillitsbaserad styrning. Förvaltningsledningen på vård- och omsorgsförvaltningen beskriver hur de på kommunal nivå får börja i det lilla med målbilder, men egenlitgen behöver något hända på den nationella nivån för att tillitsbaserad styrning ska fungera optimalt. De menar att alla behöver ta sitt ansvar och lyfter att det finns en risk att alla inte ser att de behöver ta sitt ansvar på förändringsresan (Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen). I resonemanget går det att urskilja den hierarkiska kontrollen och koordination som princip för den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori. Detta i och med att resonemanget berör nivåer, även den nationella nivån och att samtliga parter behöver ta sitt ansvar. Detsamma gäller kommande stycke. Även där poängteras den hierarkiska kontrollen i och med att betoning läggs på att hela Sverige behöver förändras för att verklig förändring ska ske i koppling till tillitsbaserad styrning.

Förvaltningsledningen på vård- och omsorgsförvaltningen lyfter även att det finns en risk med för många avarter av tillitsbaserad styrning och att man inte tar hand om de problemen som finns, att tillitsbaserad styrning bara är ytterligare en managementfilosofi. De beskriver att för

15 år sedan var det något annat som gällde. Förvaltningsledningen lyfter att det finns problem i styrning och ledning och lösningen är inte att bara ge sig hän åt tillitsbaserad styrning. De lyfter också att de upplever att det inte finns så mycket nytt i utredningen från tillitsdelegationen och att det finns ingen optimal styr- och ledningsmodell. Förvaltningsledningen menar även att hela Sverige behöver förändras för att verklig förändring ska ske. De lyfter också att det blir intressant att se skillnaden mellan vård- och omsorg och tekniska om det finns det ett sätt att styra, eller behövs olika sätt? (Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen).

De skilda verksamheterna lyfts även på tekniska förvaltningen bland avdelningscheferna som tar upp den ekonomiska rapporten som alla avdelningar i hela Mölndals stad ska lämna in. De beskriver hur rapporten är utformad på samma sätt för alla förvaltningar med det fungerar inte eftersom Mölndals stad har så många olika verksamheter (avdelningschefer, tekniska förvaltningen). Resonemanget om de ekonomiska rapporterna tyder på en diskussion om arbetsmetoder som används av den administrativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori, nämligen tekniker och verktyg. Den ekonomiska rapporten faller in där. De två citaten nedan går också att koppla till den administrativa domänen och principen om byråkrati i och med att citaten tar upp lagstiftning och regler.

”...Den här tillitsvågen, som man kan kalla det, kommer ju utifrån en i många delar befogad kritik mot New Public Management som har, och dess en del avarter inom det och man kan säga att New Public Management hamnar här ute någonstans eller avarterna av det då och tilliten kommer här då. Så är jag lite rätt att man kommer överge i nåt. Jag är lite rädd för en utveckling där tillit handlar om att alla ska få göra det som de själva vill utan att det finns några gränser...” (Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen)

”...Vi har en lagstiftning, vi har kommunallag. Vi har socialtjänstlag, hälso- och sjukvårdslag, kommunallag, förvaltningslag. Vi är ju lagstyrda och det kommer vi aldrig undan. Det kan aldrig bli fritt valt arbete men däremot kan man med tillit förändra en kultur om man nu ska prata om arbetssätt och ta sig vidare, utveckling och så...” (Förvaltningsledning, vård- och omsorgsförvaltningen).

Det är tydligt att förvaltningsledningen på vård- och omsorgsförvaltningen tar stor hänsyn till rådande lagstiftning. De två nedanstående citaten går inte placera utifrån någon särskild

domänlogik. Däremot beskriver citaten kontextbundenheten av tillitsbaserad styrning som beskrivs av respondenterna, dvs. alla förvaltningar går inte att styra på samma sätt eftersom de har olika verksamheter.

”Alla de här... För vi är...nu är vi 5000 anställda i Mölndal stad och vi har sån otroligt bred verksamhet. Du kan ju liksom inte jämföra VA-verksamheten med hemtjänst och ändå ska vi liksom stöpas i samma form och det är ju helt absurt egentligen och tro att det går.” (Avdelningschefer, tekniska förvaltningen)

”Och inom ekonomin så har vi väldigt mycket saker som vi rapporterar. Jag menar många förvaltningar och enheter har personalkostnader och sen har de några andra kostnader. Men det är liksom det de har.” (Avdelningschefer, tekniska förvaltningen)

Nedan följer två ytterligare beskrivningar av synsättet på hur tillitsbaserad styrning bör ske. Att verksamhetstypen påverkar vilken typ av tillitsbaserad styrning borde finnas i respektive verksamhet. Kontexten spelar alltså stor roll.

”...Vård och omsorg de har fixat de själva. De har då månadsbokslut. Men de har också resurserna och köra en sån grej för att det är ju ganska mycket folk och stor stab och sådär. Vi är en liten förvaltning, eller relativt liten förvaltning och har inte de resurserna att göra det även om jag som ekonom skulle vilja göra det... ” (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen).

”Jag tänker också det. Jag vet inte om det finns en universallösning. Hela tillitskonceptet för mig handlar faktiskt om att varje verksamhet funderar på vad är tillit hos oss på bästa sätt utifrån vårt uppdrag. Vissa förvaltningar behöver kanske mer kontrollfunktioner eller kontrollverksamhet och kanske inte kunna jobba lika tillitsbaserat som andra tänker jag. Alltså för mig krockar det om man tror eller om det förväntas att (stadsdirektören) ska definiera vad tillitstyd organisation är och då ska vi jobba såhär. Då är det en krock direkt. Då är det inte tillitsstyrt enligt mig. Så jag hoppas inte att vi hamnar där utan vi måste ju utgå från verksamheterna och börja de diskussionerna där. För att definiera det tänker jag.” (Förvaltningsledning, tekniska förvaltningen)

Summering av den administrativa domänen

Tillitsbaserad styrning: Ett förtroende, ett ansvar och en trend. Inom den administrativa domänen beskrivs tillitsbaserad styrning genomgående med ordet förtroende. Tillitsbaserad styrning beskrivs även i koppling till ansvar och som en trend. Frihet under ansvar lyfts ett flertal gånger i diskussionen. Det beskrivs även hur ledningen arbetat med tillit i organisationen länge, även om det inte benämns tillitsbaserad styrning. Ledningen använder gärna ordet kultur när de pratar om tillitsbaserad styrning. I diskussionen framkommer det även att ledningen, förutom tillitsbaserad styrning, pratar om andra begrepp så som ”gapet” (skillnaden i skatteintäkter och skatteutgifter i kommunen), förändringsledning, varumärke och kultur, något som kan upplevas som förvirrande för medarbetarna. Kulturen som finns idag beskrivs på vård- och omsorg som ”att inte göra fel”. På tekniska förvaltningen lyfts istället ”prova och göra fel”, så länge det inte blir samma fel hela tiden. Kompetensförsörjning är också något som lyfts i koppling till tillitsbaserad styrning. Kompetensförsörjningen behöver fungera optimalt för att tillitsbaserad styrning ska fungera. I koppling till trend lyfts att det finns en risk att tillitsbaserad styrning bara är ytterligare en managementfilosofi. Staden kommer göra något annat om 10 år. Samtidigt lyfts att det är en del av utvecklingen. Det lyfts att det inte finns någon optimal styr- och ledningsmodell. För att tillitsbaserad styrning ska fungera på riktigt och verklig förändring ska ske behöver hela Sverige förändras. Gällande tillit och förtroende beskrivs det hur förtroende måste finnas i hela organisationen åt alla håll, inklusive politiken. På ledningsnivå arbetas det mycket med tillit i organisationen. Inom tekniska förvaltningen upplevs en stor tillit. Inom vård- och omsorg lyfts lagstiftning och strukturer i högre utsträckning. Tillitsbaserad styrning beskrivs gärna med orden ”vad du ska göra men inte hur” och som ett positivt uttryck. Tillitsbaserad styrning innebär att man måste ha tillit till hela organisationen. Motsatsen till tillitsbaserad styrning hämmar kreativitet och ansvarstagande. Samtidigt beskrivs hur tillit är kopplat till person och något som byggs upp. Ledningen arbetar med att bygga tillit i organisationen. Utmaningen är att ha tillit hela vägen från medarbetare och upp. Även den ekonomiska situationen lyfts, ekonomin ses som överordnad målen i kommunen. Tanken att det är experterna som sitter på kompetensen lyfts i organisationen om vad tillitsbaserad styrning innebär. Tillitsbaserad styrning handlar om smart byråkrati, ta bort det som inte är värdeskapande, minska administrationen och ta bort onödigt arbete. Tillitsbaserad styrning ses som ett svar på att administrationsberget vuxit.

Tillitsbaserad styrning: Minskad administration, och stöd istället för kontroll. I koppling till minskad administration tas stödfunktionerna i kommunen upp. Stödfunktionerna upplevs idag som kontrollfunktioner. Controllern är inne och kontrollerar i verksamheten. Känslan av att man inte har råd med all administration i framtiden är tydlig. Den ekonomiska situationen har blivit tuffare. Måluppföljningssystemet Hypergene som används i kommunen tas upp genomgående som onödig administration. Att kommunen valt att använda tertiäruppföljningar beskrivs som en del i arbetet med tillitsbaserad styrning då tjänstemännen inte är tvungna att göra lika många stora uppföljningar. En önskan om metodutvecklare lyfts samt frågan om vi verkligen ska dokumentera allt. Minskad kontroll är kopplad till tillitsbaserad styrning. Det hela beskrivs som ett paradigmskifte. ”Varför har vi dyra stabsfunktioner och så är man inne och kapar i verksamheten?”

4.2 Operativa domänen

Inom den operativa domänen fanns större skillnader i förväntningar och upplevelser av tillitsbaserad styrning. De båda förvaltningarnas operativa nivåns resultat presenteras ihop men sammanfattas separat. Sammanfattningarna sker separat för att visa på skillnaderna som går att urskilja mellan förvaltningarna inom den operativa domänen.

Tillitsfulla relationer

Bland medarbetarna nämns förtroende tidigt i diskussionen om tillit. Tillitsbaserad styrning utskiljs inom vissa områden längre ner i organisationen. Där upplevs styrningen vara tillitsbaserad och respondenterna tror inte att arbetssätten skulle förändras särskilt mycket. I de områden där tillitsbaserad styrning redan finns beskriver respondenterna hur de själva får bestämma och planera sin dag. Det är tydligt att inom andra områden upplever inte respondenterna tillitsbaserad styrning i vardagen på jobbet. De beskriver till exempel hur de tappat tilliten till dem som köpt in det nya måluppföljningssystemet Hypergene. (Medarbetare, vård- och omsorgsförvaltningen) Enhetscheferna lyfter även de upp förtroende tidigt i diskussionen om tillit. Också trygghet lyfts upp. Men förtroende är något som alla kan enas om är kopplat till tillit. De menar att tillit är någonting man får efter ett tag, att det tar ett tag för tillit att byggas upp (Enhetschefer, vård- och omsorgsförvaltningen). I ovanstående stycke går det att se hur förväntningarna på tillitsbaserad styrning beskrivs utifrån en önskan om självreglering och oberoende, vilka är principer som är kopplade till den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori. Kommande stycke går även det att koppla till den

operativa domänen, men då i koppling till arbetsmetoder när problemlösning uppkommer i hur arbetet med projekt kunde bli bättre, vilket är typiskt för den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

Medarbetarna på tekniska förvaltningen beskriver att tillit handlar om att man litar på varandra, att det finns ett förtroende. När tillit finns vågar man göra bort sig och det är högt till tak. Medarbetarna på tekniska förvaltningen upplever generellt att det finns tillit på arbetsplatsen. Det sker inte mycket detaljstyrning och det finns tillit uppifrån, medarbetarna upplever att chefen tro på dem. En respondent beskriver hur det är möjligt att prata om hur det är både privat och jobbmässigt om man skulle befinna sig i en svacka. Medarbetarna beskriver hur mycket självständigt arbete sker, men att man frågar om det skulle vara något. Generellt tycker inte medarbetarna det behövs mer tillit, det är bra som det är. De menar att det låter negativt med mindre tillit. En medarbetare lyfter att det kanske vore bra att få mer återkoppling för att slippa känslan av ensamhet i arbetet. De beskriver det genom orden ”om inte får stöta och blöta kommer frågor i efterhand, vissa i driften kommer in lite sent i projekten ibland”. (Medarbetare, tekniska förvaltningen). Medarbetarna upplever sig inte särskilt granskade. Den granskning de har att förhålla sig till är synpunkterna från kommuninvånarna. (Medarbetare tekniska förvaltningen).

Enhetscheferna på tekniska förvaltningen beskrev även de tillit som förtroende. Tillit beskrevs även med ord som respekt, att ge någon ansvar. Förtroende och ansvar var starkt kopplade till ordet. Enhetscheferna upplevde mycket tillit på arbetsplatsen, bland chefer och medarbetare, uppåt och neråt i organisationen. Det kunde beskrivas som frihet under ansvar, vilket var något som präglade tekniska förvaltningen. Enhetscheferna beskriver hur det nog inte går att ha så mycket mer tillit vare sig uppåt eller nedåt i organisationen. De beskriver hur det finns tillit i organisationen men fortfarande stöd. De hade inte önskat mindre tillit heller. Men en deltagare att lyfter att ibland kan det bli lite mycket tillit. Deltagaren beskriver att då växer tolkningsutrymmet vilket kan leda till att man uppfinner hjulet själv. Det lyfts även att det kan vara svårt att implementera sånt som kommer centralt ifrån som exempelvis medarbetarskap och hur vi ska vara mot våra medborgare. Det hela beskrivs som att det ibland känns som att det görs för att det ska se fint ut, det finns ingen förankring. De menar att utan förankring kan tilliten få en törn (Enhetschefer, tekniska förvaltningen).

”Och killarna som kör våra stora bilar sitter på morgonen och vi snackar lite. Sen sticker de iväg med sina tre fyra miljoners bilar och kör en hel dag. Kommer in och ställer sig. Jag menar de sköter sitt jobb alltså och det är ingen som åker ut och tittar på vad de gör.” (Medarbetare, tekniska förvaltningen)

Ovanstående stycke beskriver hur en medarbetare ser på och upplever tillit i organisationen. Medarbetaren ger ett praktiskt exempel på hur tillit visar sig i organisationen.

Problem att lösa med tillitsbaserad styrning

Medarbetarna beskriver ett flertal problem som de hoppas att tillitsbaserad styrning ska hjälpa till att lösa. En respondent beskriver hur denne upplever att respondenten och dess arbetskollegor ses lite som robotar. Chefen vet precis vad de är någonstans fysiskt. Respondenterna beskriver hur brukare kan finnas på olika ställen i kommunen, ibland är det långt att ta sig mellan dem. En känsla av att medarbetarna är kontrollerade på arbetsplatsen är ständigt närvarande. Medarbetarna beskriver hur det är mycket dokumentation, via datorn eller via mobilen beroende på verksamhet, i det nya måluppföljningssystemet Hypergene. En del verksamheter tittar på statistiken i grupp och inte individuellt. En annan respondent beskriver hur det kan gå till när man inte hunnit med vårdtagare. Medarbetaren beskriver hur går chefen in och tittar i systemet, och frågor ställs som vad gjorde du, du hade tio minuter? (Medarbetare, vård- och omsorgsförvaltningen). Beskrivningen av medarbetarna tyder på en tydlig önskan om mer självreglering i sitt arbete. Detta är typiskt för den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori. Den operativa domänens logik syns även i följande stycke då tillitsbaserad styrning ses som en lösning på problemet med stressen och medarbetarnas hälsa. Resonemanget går att koppla till problemlösning och önskan om att vara mer oberoende, som är starkt kopplat till den operativa domänen.

Det finns en förväntan bland medarbetarna på vård och omsorgsförvaltningen att tillitsbaserad styrning skulle minska stressen på arbetsplatsen. Medarbetarna skulle själva kunna hantera rasten utifrån vårdtagares behov. En respondent beskriver att denne inte är hungrig halv tio på morgonen, det är varken lunch eller middagstid. Respondenten hade önskat att själv kunna styra mer över sitt schema och när det är dags att äta exempelvis. Det finns även en förväntan att tillitsbaserad styrning skulle leda till ökad prioritering av medarbetarnas hälsa (Medarbetare, vård- och omsorgsförvaltningen).

Enhetscheferna lyfter detaljstyrning som någonting som hämmar tilliten. Samtidigt lyfts det upp att nya medarbetare kanske behöver bli styrda. I gruppen med enhetschefer lyfts även måluppföljningssystemet Hypergene, hur det inte spelar någon roll om man inte uppfyller målen till 100%, frågan varför man inte uppfyllt målen ställs aldrig. I hemtjänsten specifikt finns beställd tid för varje brukare. Varje månad kommer en lista på de brukare som inte fått avsatt tid. Oftast finns det naturliga förklaringar, men det verksamheten får pengar för det, ekonomin, spelar stor roll. Enhetscheferna på vård- och omsorgsförvaltningen menar att äldreboende, hemtjänst och funktionshinder har mycket granskning. Andra verksamheter på vård- och omsorgsförvaltningen upplever att de har för lite granskning och saknar mål, de vill ha fler mål (Enhetschefer, vård- och omsorgsförvaltningen).

En fundering kopplad till tillitsbaserad styrning, som lyfts av en enhetschef var följande: ”Varför får vi inte en pott pengar och så får vi redovisa vad vi gjort med skattebetalarnas pengar efteråt istället för att det ska vara förutbestämt?” (Enhetschefer, vård- och omsorgsförvaltningen). Funderingen tyder på en önskan om ökad självreglering och oberoende som är typiskt för den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori. Även följande stycke tyder på en önskan om ökad självreglering i arbetet, vilket är starkt kopplat till den operativa domänen.

Bland enhetschefer lyfts, kopplat till tillitsbaserad styrning, att hemtjänsten själva skulle få lägga upp tiden, att mobipen (mobilt registreringsverktyg) skulle tas bort. I samband med diskussionen lyfts dock även säkerhetsaspekten med tider, exempelvis när det gäller insulin, samt att det är det sekundära att kontrollera personalen. Enhetscheferna menar att kontroll av personalen dvs. att de får in och tittar i systemet görs bara om händer en brukare något eller någon missat besök (Enhetschefer, vård- och omsorgsförvaltningen).

Förvaltningarna skiljer sig inte i särskilt stor utsträckning när det gäller synen på vad tillitsbaserad styrning innebär. Däremot beskrivs en önskan om mer tillitsbaserad styrning på vård- och omsorgsförvaltningen, styrningen upplevs kunna utvecklas till mer tillitsbaserad. På tekniska förvaltningen upplever generellt medarbetarna att det redan finns tillitsbaserad styrning på förvaltningen.

Följande stycke tyder på tydlig logik kopplat till den operativa domänen där självreglering och oberoende värderas högt. Medarbetarna på tekniska förvaltningen menar att tillitsbaserad

styrning kan beskrivas som frihet under ansvar. Chefen litar på att arbetstagaren gör sitt bästa för att uppnå mål och visioner. De menar även att tillitsbaserad styrning innebär mindre kontroll och att det är det okej att jobba hemifrån. Arbets sättet beskrivs genom orden ”lite som vi jobbar idag” (Medarbetare, tekniska förvaltningen).

En av medarbetarna på tekniska förvaltningen lyfter att denne inte riktigt förstår vart styrning kommer in när det gäller tillitsbaserad styrning. Det lyfts även att det finns behov av att styras ibland eftersom att man som individ har man massor att ta hänsyn till. Fokusgruppen tycker att tillitsbaserad styrning låter bra, frihet under ansvar, det är något de upplever att de har idag och det fungerar bra. Medarbetarna på tekniska förvaltningen beskriver hur de har tillitsbaserad styrning redan. Även de lyfter att det vore skönt att slippa måluppföljningssystemet Hypergene eftersom det är krångligt. Medarbetarna menar också att tillitsbaserad styrning borde baseras på att man har sitt ansvarsområde att ta hand om. (Medarbetare, tekniska förvaltningen)

”Jag tycker vi har tillit men man har ju ändå stöd så att jag skulle ju inte säga att jag vill ha mindre tillit heller. För att jag kan tänka att har man för mycket tillit så är det ju bristen på stöd snarare än bristen på tillit som är problemet.” (Enhetschef, tekniska förvaltningen)

Ovanstående stycke beskriver hur tillitsbaserad styrning redan finns på den tekniska förvaltningen och att det inte finns någon önskan om varken mer eller mindre tillit i styrningen.

Kunskapsöverföring, samverkan och ledarskap

En enhetschef beskriver hur stadsdirektören pratat om Tillitsbaserat ledarskap. Detta gjordes i samband med att man skulle inventera styrsignaler. Gruppen lyfter även att det krävs att man bygger upp tillit. En svårighet med tillitsbaserad styrning kan vara personalomsättning. Gruppen tror att kreativiteten skulle öka om större förtroende gavs (Enhetschefer VO). En enhetschef beskriver tillitsbaserad styrning som följande:

”Våga lägga huvudet i någon annans hand. Det här förväntar jag mig att du ska uppnå och hur du gör det förlitar jag mig på att du fixar liksom.” (Enhetschef, vård- och omsorgsförvaltningen)

Citatet är tydligt kopplat till den operativa domänen där självreglering och oberoende värderas högt i Kouzes och Micos (1979) domänteori. Samtidigt beskrivs i citatet nedan hur synen på tillit i organisationen och hur tillit utskiljs i organisationen idag, vilket inte är lika starkt kopplat till logiken i den operativa domänen. Det skulle kunna bero på att det trots allt är en enhetschef som uttrycker sig.

”Jag tänker väl mer att jag har tillit och förtroende från min chef. Där jag då inte blir mer granskad utan att det är jag då själv som kan sätta upp mål för min verksamhet. Men jag tycker mycket med förtroendet. Och likaså jag gentemot min personal. Att det är de som är experter på sitt område att jag ska leda. Jag ska inte gå in och detaljstyra. Att utgå mer från den kunskap man har och har förtroende för det. Och kanske inte ha så mycket då att rapportera in. Men det är ju det som är så svårt för ibland vill man ju ha det där något mätbart också.” (Enhetschef, vård- och omsorgsförvaltningen)

Några enhetschefer menar att det finns tillit i deras arbetsgrupp, andra menar att det inte är särskilt mycket tillit. En förklaring till att tilliten inte funnits i några av grupperna är att det skett många byten av chefer eller att chefen detaljstyr så fort det är något. Tilliten beskrivs som en färskvara att man som chef behöver jobba med tilliten individuellt med medarbetarna inte bara tala med hela gruppen. Det lyfts att med tillit blir det lättare att kritisera, bygga vidare utan att medarbetaren tappar ansiktet. I de arbetsgrupper där tilliten beskrivs som närvarande upplevs klimatet i gruppen som öppet, det finns ingen prestige eller dumma frågor. I den gruppen där tilliten inte var särskilt närvarande kändes det svårt att be om hjälp. Det beskrivs som chefs ansvar är att visa vad som är tillåtet, att man får visa sig sårbar och våga ha fel. En enhetschef beskriver hur en del medarbetare har behov av checklistor eller signeringslistor att skiva under. Detta även om enhetschefen beskriver hur denne förväntar sig att personen själv strukturerar upp sin dag och ber om hjälp om denne behöver det (Enhetschefer VO). I ovanstående stycke går det både att utskilja en hög värdering av kvaliteten på servicen som utförs och problemlösning för att arbetet ska bli så bra som möjligt, exempelvis genom att ha ett öppet klimat där inga frågor är dumma frågor. Det tyder på den operativa domänens logik utifrån Kouzes och Micos (1979) domänteori.

En enhetschef lyfter även att ingen positiv granskning sker, om någon lyckats jättebra i sitt arbete borde dessa lyckade exempel på chefskap lyftas upp. Det är sårbart att det inte finns någon sådan positiv granskning (Enhetschef, vård- och omsorgsförvaltningen).

” Och jag tänker på att det måste bygga på att man har sitt ansvarsområde. Man har en slags styrning att det är det här du ska ta hand om och det ska leda dit. Alltså att man får en stor ram liksom. Att jag har hand om detta och sen får jag ... tilliten är att jag får lägga upp det som jag vill, efter mitt eget kunnande eller tyckande får jag börja i den änden eller lägga upp det istället för att det är en chef som varje dag liksom pekar hela tiden. ”
(Medarbetare, tekniska förvaltningen)

Ovanstående citat beskriver hur att tillitsbaserad styrning innebär att man har sitt arbetsområde och själv får lägga upp arbetet inom ramarna av vad som är rimligt. Även det går att koppla till oberoende och självreglering, som värderas högt inom den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori. Detta i och med att medarbetaren beskriver hur tillitsbaserad styrning borde fungera, med eget upplägg av arbetet inom ramarna för vad som är möjligt.

Medarbetarna på tekniska förvaltningen beskriver att förtroende har en tydlig koppling till tillit. De lyfter vikten av att tilliten fungerar i alla riktningar. En del menar att tillit inte alltid finns på arbetsplatsen. Andra menar att det finns tillit på arbetsplatsen. På tekniska förvaltningen upplever medarbetarna att det är fria tyglar att göra mycket och man blir sällan ifrågasatt. Detta belyses i citatet nedan.

”Det är ingen som hänger över oss, de litar på att vi gör det jobb vi ska göra. Vi är självgående, det är ingen som springer och jagar efter oss.” (Medarbetare, tekniska förvaltningen)

Medarbetarna på tekniska förvaltningen beskriver hur styrningen förändrats under åren. Det gjordes mycket kontroller förut. Ännu längre tillbaka i tiden var det ännu mer vi-och-dom känsla. Det är stor skillnad idag. Idag upplever inte medarbetarna på tekniska förvaltningen att de granskas särskilt mycket. Fria tyglar ges och kunderna, kommuninvånarna, klagar om det skulle vara något. Om det inte hörs något så är det bra, görs ett bra jobb märks det inte (Medarbetare, tekniska förvaltningen). Beskrivningen vad som är ett bra jobb och inte tyder på att kvalitet i service har stort fokus, vilket även den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori fokuserar på. Ytterligare en beskrivning av detta går att urskilja i citatet nedan.

”Då kunde det vara såhär, att här sticker det upp ett ogräs här är det. Det var mer så, nu ser vi på helheten, funkar det här, ska vi göra någonting, vad tycker ni, hur ska vi göra med den här platsen? Har ni några idéer? Det är den kommunikationen istället. Det är jättestor skillnad.” (medarbetare S, tekniska förvaltningen)

Ovan syns en beskrivning hur medarbetare fått ökat handlingsutrymme med åren på tekniska förvaltningen. Medarbetarna på tekniska förvaltningen beskriver dock att de önskat mer samarbete. De hade önskat att projekt frågade medarbetarna i driften först, det är driften som har kunskapen om verksamheten. Tidsmässigt blir det mycket tid som läggs på att rätta till saker. Men medarbetarna lyfter även att det har blivit mycket bättre, de känner sig lyssnade på nu. (Medarbetare, tekniska förvaltningen)

”Det är det enda sättet man kan jobba på om man vill ha kvar sina medarbetare. Dessutom skulle man som chef inte orka ta alla beslut heller. Det hela kan beskrivas som frihet under ansvar. Jag förväntar mig att medarbetare tar projekt från A till B. Medarbetarna får själva bestämma hur de uppnår målen. Frihet under ansvar gör arbetet intressant. Det är inte någon som hänger över en så håller sig inom ramarna.” (Enhetschef, tekniska förvaltningen).

Ovanstående citat beskriver hur enhetschefen menar att de arbetar med tillitsbaserad styrning på tekniska förvaltningen och att tillitsbaserad styrning innebär ett ansvar. Enhetscheferna på tekniska förvaltningen beskriver hur tillitsbaserad styrning passar in på hur Mölndals stad fungerar idag. Beslut fattas långt ner i organisationen. De beskriver hur man som chef måste lita på personalen, man hinner inte ha koll på alla medarbetare. De menar att staden gjort ett bra jobb med tillit utan att ha använt själva ordet. De menar också det inte går att införa mer tillit i styrningen utan de är nöjda som det är (Enhetschef, tekniska förvaltningen). Att enhetscheferna inte hinner ha koll på alla medarbetare handlar även det om kvalitet på servicen som ska utföras. För mycket kontroll på många medarbetare ger inte någon bra kvalitet på servicen. Kvalitet på servicen är, liksom nämnts tidigare, en del av den operativa domänens logik i Kouzes och Micos (1979) domänteori. Detsamma gäller stycket och följande citat nedan, som poängterar vikten av att ha kunskap om det man gör vid tillitsbaserat ledarskap. Det tyder på att medarbetarna värderar kvaliteten på servicen som ges, att ett bra jobb ska göras. Även det är typiskt för den operativa domänen.

Medarbetarna på tekniska förvaltningen beskriver hur det redan finns tillitsbaserad styrning idag på arbetsplatsen. Fokusgruppen med medarbetare på tekniska beskriver hur de är självständiga. De menar att det finns en tillit uppifrån att de klarar det som de gör (Medarbetare, tekniska förvaltningen).

”Fast det kräver en sak, och det är att man har kunskap om det man gör. Annars om det kommer in någon helt ny så måste ju den sätta sig in i allt som finns runt omkring och då blir det en helt annan. Det gäller ju att man har med sig den då och lär upp, så att man lär upp. Den här kunskapen har jag, hantera den så jobbar vi åt det här hållet. Det kanske inte fungerar så idag riktigt utan så försvinner man och så kommer det en ny och så får man uppfinna hjulet igen litegrann då kan det vara så då.” (Medarbetare, tekniska förvaltningen)

Ovanstående stycke poängterar betydelsen av kunskap vid tillitsbaserad styrning. Medarbetarna på tekniska förvaltningen beskriver tillitsbaserad styrning som styrning utan en massa folk som pekar, att man har en uppgift och jobbar åt ett mål. Det finns en förväntan bland medarbetarna att tillitsbaserad styrning leder till att man blir mer självgående och mer effektiv, samt att tillitsbaserad styrning innebär att man minskar på leden. En medarbetare beskriver hur denne känner att den styr över sin egen tid. En risk som lyfts är att man skulle sätta folk att jobba mot ett mål utan avstämningar. Då finns det risk att man jobbar i ett spår och blir ensam. Det finns ett behov av återkoppling, diskussion och ett visst stöd. Medarbetare lyfter att det även idag kan det saknas viss form av återkoppling i de arbeten som är mer ensamarbeten.

”Det finns en risk med tillitsbaserad styrning att man bränner sig själv och är för hård att man tappar bort sig själv på vägen. Det är viktigt att se till att det finns tider av stillhet också” (Medarbetare, tekniska förvaltningen)

Medarbetare lyfter att detta kanske skulle kunna undvikas med hjälp av exempelvis mentorskap. (Medarbetare S, tekniska förvaltningen). Ovanstående resonemang tyder både på värdering av självreglering och oberoende i och med beskrivningar som att man känner att man styr över sin egna tid. Dessutom syns problemlösning också i resonemanget då en medarbetare lyfter risken med att bränna ut sig själv vid för mycket tillit. Självreglering och problemlösning går att koppla till den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

Medarbetarna i båda fokusgrupperna på tekniska förvaltningen lyfter att det finns ett glapp mellan drift och projekt. Till exempel är kunskap att en plog är en viss bredd och vart det finns ett vattensjukt område. Det är kunskap som driften sitter på men inte projekt har. Medarbetarna på tekniska förvaltningen upplever att projekt inte stämmer av med driften under arbetet med projektet. I övrigt upplever medarbetarna att folk i organisationen generellt delar med sig av kunskap och det är lätt att fråga om man skulle undra över något. De upplever att det finns en prestigelöshet och man kan ge en kvart och hjälpa någon annan. Däremot går inte personer som arbetar på stadshuset till Shedebo (kontorslokaler ca 1 km från stadshuset) och personer som arbetar på Shedebo går inte till stadshuset heller om inte har ett inplanerat möte (Medarbetare tekniska förvaltningen). Ovanstående tankegång tyder på att kvaliteten på servicen som ges till medborgarna värderas högt. Dessutom lyfts hur problem i organisationen kan lösas, typiskt för den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

Kontextberoende och varierande verksamheter

Medarbetarna på vård- och omsorgsförvaltningen beskriver arbetssituationen som ohållbar med många sjukskrivningar. Arbetsdagarna beskrivs i tunga ord, hur det är kallt och blött på vintern och de har bara en tröja som arbetskläder. Begränsade resurser och ekonomi nämns genomgående bland medarbetarna. En upplevelse av att de inom industrin får mer resurser läggs fram, industrin prioriteras, inte människor. Underbemanning, pengar och spara är ständigt närvarande ord i respondenternas vardag (Medarbetare, vård- och omsorgsförvaltningen). Beskrivningarna är tydligt kopplade till den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori, en önskan om självständighet och oberoende samt fokus på kvalitet på servicen gentemot medborgarna.

Citatet nedan beskriver hur en medarbetares arbetsschema såg ut dagen som fokusgruppen genomfördes. I schemat tydliggörs de begränsade resurserna på vård- och omsorgsförvaltningen.

”Så att här har jag mitt schema här idag. Då har vi morgonmöte och då har vi tio minuter som vi ska vara där och så tjugo över sju och så alla måste gå ut. Då hade jag 22 stycken plus två promenader, 2- 3 duschar och mycket mycket grejer som tar lite tid. 22 och så en timme jag ska vara här (syftar på fokusgruppen).” (Medarbetare, vård- och omsorgsförvaltningen)

Citatet ovan visar hur en vanlig dag för en medarbetare i hemtjänsten ser ut. Medarbetaren beskriver hur de vid arbetspassets start ett detaljschema för dagen där varje minut är planerad. I nedanstående citat beskrivs hur den tekniska förvaltningens medarbetare tänker kring kvalitet på servicen gentemot medarbetarna. Det resonemanget är som nämnts tidigare starkt kopplat till den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori.

”Vi jobbar ju mot våra kunder. Ringer inte de och klagar så är det ju inga chefer som säger någonting heller då va. Tvärtom så kan man ju få det då va så att, det är ett bra bevis på att de inte säger något då kanske. Man skulle nog vilja det kanske ibland men gör vi ett bra jobb så märks det inte.” (Medarbetare, tekniska förvaltningen)

Återigen märks det hur den tekniska förvaltningen och vård-och omsorgsförvaltningen skiljer sig när det gäller den operativa nivån. På vård- och omsorgsförvaltningen upplever inte majoriteten att tillitsbaserad styrning används, medan på tekniska förvaltningen tycker en klar majoritet att tillitsbaserad styrning redan finns. Nedan följer ett citat från tekniska förvaltningen kopplat till tillitsbaserad styrning.

”Nej jag kan bara fylla i det är någonting som har präglat, tror jag i alla fall, tekniska förvaltningen väldigt mycket. Men framförallt då på våran avdelning så skulle det ju inte gå om man inte gav dem förtroende och precis som jag sagt tidigare, de har ramarna och hålla sig inom det, och det måste fungera.” (Enhetschef, tekniska förvaltningen)

Summering av den operativa domänen

Summering vård- och omsorgsförvaltningens resultat. Förtroende nämns tidigt i diskussionen om tillit, vilket är något som byggs upp. Tillitsbaserat ledarskap är också något som dyker upp i diskussionen om tillitsbaserad styrning. En del medarbetare menar att arbetssituationen inte skulle förändras särskilt mycket med tillitsbaserad styrning. De arbetar redan inom områden där de själva får planera sin dag. På de arbetsplatser där det finns tillit urskiljs även en öppenhet, ingen prestige eller dumma frågor. Andra menar att arbetssituationen skulle ändras betydligt. En medarbetare beskriver hur medarbetaren och hennes arbetskollegor ses som robotar, känslan av att kontroll är ständigt närvarande. Medarbetaren berättar att om man inte hinner med en vårdtagare går chefen in och tittar i systemet och frågan ställs vad gjorde du, du hade ju tio minuter här? Det finns en förväntan bland medarbetarna att tillitsbaserad styrning skulle kunna minska stressen på arbetsplatsen och medarbetarna då själva skulle kunna hantera rasten utifrån vårdtagares behov. Även på denna nivå lyfts måluppföljningssystemet Hypergene och all dokumentation kopplad till systemet som inte följs upp. Beställd tid inom hemtjänsten skapar kontroll av verksamheten. Mer positiv granskning med lyckade exempel hade önskats. Även på enhetschefsnivå lyfts funderingen hur det skulle vara om hemtjänsten själva fick lägga upp tiden, att verktyget mobipen på mobilerna skulle tas bort. Samtidigt lyfts säkerhetsaspekten, exempelvis gällande insulin. Utmaningarna inom förvaltningen beskrivs genom begränsade resurser, många sjukskrivningar och underbemanning.

Summering tekniska förvaltningens resultat. Även på underliggande nivån på tekniska förvaltningen lyfts förtroende i samband med tillit. Medarbetarna beskriver hur det redan finns tillit och tillitsbaserad styrning på arbetsplatsen och inte så mycket detaljstyrning sker. De blir inte särskilt granskade, det är bra som det är. Arbetssättet kan beskrivas som frihet under ansvar, vilket även tillitsbaserad styrning beskrivs som. Det som lyfts fram som skulle kunna bli bättre är måluppföljningssystemet Hypergene, som ses som krångligt. Medarbetarna upplever det som att de har fria tyglar att göra mycket. Styrningen beskrivs även hur den förändrats mycket genom åren. Förut skedde mycket kontroll men nu upplever medarbetarna att de blir lyssnade på i högre utsträckning. Kommuninvånarna klagat om det skulle vara något. Mer samarbete hade dock önskats mellan drift och projekt. Driften upplevs kopplas in sent i projekten, vilket leder till att extra tid i driften behöver läggas på att rätta till saker, även om det har blivit bättre. Enhetscheferna beskriver tillit som att ge något ansvar, frihet under ansvar. Även de ser det som att organisationen har tillitsbaserad styrning redan, det är bra som det är. De hade inte

önskat mindre tillit heller. Man hinner inte ha koll på alla medarbetare. Det går inte att införa mer tillit på arbetsplatsen. Tillitsbaserad styrning innebär att man blir självgående, mer effektiv och styr över sin egen tid. En risk med tillitsbaserad styrning som lyfts upp är att vissa personer kan bli för hårda mot sig själva och kanske bränner ut sig. I övrigt beskrivs tillitsbaserad styrning generellt i positiva ordalag.

4.3 Sammanfattning av förvaltningarna på tillitsbaserad styrning

Nedan presenteras en sammanfattning av förväntningarna på tillitsbaserad styrning inom de domäner och förvaltningar som studerats inom ramen för denna uppsats.

Figur 3. Sammanfattning av förväntningarna på tillitsbaserad styrning i organisationen

| | Vård- och omsorgsförvaltningen | Tekniska förvaltningen |
|------------------------|--|---|
| Administrativa domänen | Kulturen idag beskrivs som en felfinnarkultur, behövs en kulturförändring. Finns en förväntan att tillitsbaserad styrning ska minska administrationen och kontrollen av verksamheterna. Stödfunktioner istället för kontrollfunktioner, inte råd med all administration. Tillitsbaserad styrning som en trend. Arbetat länge med tillit i styrningen. Kompetensförsörjning viktig för att tillitsbaserad styrning ska fungera. Lagar och regler kommer fortfarande styra verksamheten. För att verklig förändring ska ske i styrningen behöver hela Sverige förändras. | Upplever generellt att tillitsbaserad styrning redan finns på arbetsplatsen. Kulturen idag beskrivs som att prova och göra fel så länge det inte blir samma hel hela tiden. Frihet under ansvar, du får veta vad du ska göra men inte hur. Finns en önskan att stödfunktionerna skulle kunna öka tilliten till förvaltningen. Tillitsbaserad styrning nu och något annat om 10 år, en del av utvecklingen. Arbetat länge med tillit i styrningen. Tillitsbaserad styrning innebär minskad kontroll och smart byråkrati, att ta bort onödig administration, det som inte är värdeskapande, börja vid vad skapar värde. |
| Operativa domänen | Förväntan att tillitsbaserad styrning ska minska den upplevda stressen, ge ett ökat handlingsutrymme till medarbetarna och minskad administration och kontroll. Finns även en förväntan att medarbetarnas hälsa skulle prioriteras högre i och med tillitsbaserad styrning. | Upplever generellt att tillitsbaserad styrning redan finns på arbetsplatsen. Förväntan att samarbetet skulle utvecklas och minskad administration i och med tillitsbaserad styrning. Risk med för mycket tillitsbaserad styrning att det skulle leda ökad stress och utbrändhet i och med att tillitsbaserad styrning innebär ett ansvar. Tillitsbaserad styrning förutsätter kunskap. |

5. Diskussion

Uppsatsen syfte var att studera förväntningar på tillitsbaserad styrning i en kommunal organisation inför införandet av tillitsbaserad styrning samt om det fanns några skillnader mellan olika sektorer. I föregående kapitel presenterades resultatet och analys av resultatet utifrån den teoretiska referensramen som presenterats tidigare. I detta kapitel förs en diskussion angående de resultat som presenterats.

5.1 Förväntningar på tillitsbaserad styrning hos den administrativa domänen

Vilka förväntningar fanns på tillitsbaserad styrning inom den administrativa domänen?

Resultatet visade att inom den administrativa domänen beskrivs tillitsbaserad styrning som ett förtroende, ett ansvar och en trend. På den övergripande nivån beskrivs tillitsbaserad styrning genomgående med ordet förtroende. På den administrativa nivån beskrivs det hur ledningen arbetat med tillit i organisationen länge även om det inte benämns tillitsbaserad styrning. Ledningen använder gärna ordet kultur när de pratar om tillitsbaserad styrning. Kulturen som finns idag beskrivs på vård- och omsorg som ”att inte göra fel”. På tekniska förvaltningen lyfts istället ”prova och göra fel, så länge det inte blir samma fel hela tiden”. Kompetensförsörjningen behöver fungera optimalt för att tillitsbaserad styrning ska fungera. För att tillitsbaserad styrning ska fungera på riktigt, och verklig förändring ska ske, behöver hela Sverige förändras. Förtroende måste finnas i hela organisationen åt alla håll, inklusive politiken. Inom tekniska förvaltningen upplevs en stor tillit. Inom vård- och omsorg lyfts lagstiftning och strukturer i högre utsträckning. Tillitsbaserad styrning beskrivs gärna med orden ”vad du ska göra men inte hur” och som ett positivt uttryck. Tillitsbaserad styrning handlar om smart byråkrati, ta bort det som inte är värdeskapande, minska administrationen och ta bort onödigt arbete. Tillitsbaserad styrning ses som ett svar på att administrationsberget som vuxit. I koppling till minskad administration tas stödfunktionerna i kommunen upp. Stödfunktionerna upplevs idag som kontrollfunktioner. Känslan av att man inte har råd med all administration i framtiden är tydlig. Måluppföljningssystemet Hypergene som används i kommunen tas upp genomgående som onödig administration.

En förklaring till att förvaltningarna liknade varandra på den övergripande nivån, inom den administrativa domänen, kan göras med hjälp av Kouzes och Micos (1979) diskussion om vad som är en Human Service Organisation, HSO, och vad som är en industriorganisation. Vård-

och omsorgsförvaltningen är en tydlig HSO enligt beskrivningen av HSO av Kouzes och Micos (1979). Vård- och omsorgsförvaltningens verksamhet är en offentlig vård- och omsorgsverksamhet vilket går i linje med vad HSO innebär. Tekniska förvaltningen är inte lika tydligt en HSO. På den operativa nivån är tekniska förvaltningen tydligt inte en HSO. Däremot på den administrativa nivån är det hela inte lika tydligt. Tekniska förvaltningen bedriver trots allt service gentemot kommunens medborgare och viss kontakt med medborgarna beskrivs ändå av medarbetarna på förvaltningen. Dessutom tillhör den tekniska förvaltningen den offentliga sektorn. Vård- och omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen är ganska lika på den administrativa nivån. Personerna som arbetar på de båda förvaltningarna gör någorlunda lika arbetsuppgifter vilket kan förklara de liknande resonemangen kring förväntningar på tillitsbaserad styrning och synen på styrning i stort.

5.2 Förväntningar på tillitsbaserad styrning hos den operativa domänen

Vilka förväntningar fanns på tillitsbaserad styrning inom den operativa domänen? Resultatet visade att på den operativa nivån skiljde sig förvaltningarna gällande synen på tillitsbaserad styrning. Båda förvaltningarna nämnde förtroende i diskussionen kring tillit.

I resultatet från den operativa domänen vård- och omsorgsförvaltningen lyfts tillitsbaserat ledarskap i diskussionen om tillitsbaserad styrning. En del medarbetare menar att arbetssituationen inte skulle förändras särskilt mycket med tillitsbaserad styrning. Andra medarbetare menar att arbetssituationen skulle ändras betydligt eftersom känslan av att kontroll är ständigt närvarande idag. Det finns en förväntan bland medarbetarna att tillitsbaserad styrning skulle kunna minska stressen på arbetsplatsen och ge medarbetarna ett ökat handlingsutrymme. Även på denna nivå lyfts måluppföljningssystemet och all dokumentation kopplat till systemet som inte följs upp. Utmaningarna inom förvaltningen beskrivs genom begränsade resurser, sjukskrivningar och underbemanning.

Även i resultatet från den operativa domänen på tekniska förvaltningen beskriver respondenterna hur det redan finns tillit och tillitsbaserad styrning på arbetsplatsen och inte så mycket detaljstyrning sker. Arbetssättet kan beskrivas som frihet under ansvar, vilket även tillitsbaserad styrning beskrivs som. Det som lyfts fram som skulle kunna bli bättre är måluppföljningssystemet som ses som krångligt. Mer samarbete hade också önskats mellan drift och projekt, då driften upplevs kopplas in sent i projekten. Det är bra som det är, de hade

inte önskat mindre tillit heller. Man hinner inte ha koll på alla medarbetare heller. Det går inte att införa mer tillit på arbetsplatsen. Tillitsbaserad styrning innebär att man blir självgående, mer effektiv och styr över sin egen tid. En risk med tillitsbaserad styrning som lyfts upp är att vissa personer kan bli för hårda mot sig själva och kanske bränner ut sig. I övrigt beskrivs tillitsbaserad styrning generellt i positiva ordalag.

Att förvaltningarna skiljde sig när det gällde synen på förväntningar på tillitsbaserad styrning kan förklaras med hjälp av Kouzes och Micos (1979) resonemang om Human service Organisations, HSO, och industriorganisationer. De båda förvaltningarna liknade varandra mycket i både förväntningar på tillitsbaserad styrning och nuvarande arbetssätt med tillit på den administrativa nivån. På den operativa nivån som beskrivits ovan skilde sig förvaltningarna något. De hade en någorlunda liknande bild av vad tillitsbaserad styrning kunde innebära även om också beskrivningarna av förväntningarna på tillitsbaserad styrning skilde sig något. Beskrivningarna av förväntningarna skiljde sig eftersom verksamheterna var så pass olika. Tillitsbaserad styrning blir praktiskt olika saker inom olika verksamheter, även om grundtankarna om vad tillitsbaserad styrning kan innebära är desamma. Vård- och omsorgsförvaltningen är tydligt kopplad till det som Kouzes och Micos (1979) beskriver som en HSO-organisation. Vård och omsorgsförvaltningen bedriver en omsorgsverksamhet. Tekniska förvaltningen å andra sidan är inte lika tydligt en HSO-organisation. På den operativa nivån är det särskilt tydligt, tekniska förvaltningen går mer att likna vid industriverksamheterna som Kouzes och Micos (1979) beskriver i sin artikel. Även om tekniska förvaltningen bedriver service gentemot medborgarna är det inte alls i samma utsträckning som vård- och omsorgsförvaltningen. Medarbetarna på vård- och omsorgsförvaltningen har dagligen kontakt med människor i sitt arbete. På tekniska förvaltningen är arbetet mer fysiskt och kvantifierbart vilket går att koppla till industriverksamhet. Verksamheterna skiljer sig väsentligt både i förväntningarna på tillitsbaserad styrning och upplevelsen av styrningen idag. Detta resonemang går att koppla till den fjärde dimensionen av tillitsbaserad styrning som presenterades i det teoretiska ramverket, nämligen att tillitsbaserad styrning är kontextbundet och beroende på verksamhet.

5.3 Diskussion angående skillnader mellan sektorer

Förklaringar till skillnaderna på förväntningar på tillitsbaserad styrning mellan den administrativa domänen och den operativa domänen kan också göras med hjälp utav Kouzes

och Micos (1979) domänteori. På tekniska förvaltningen liknade beskrivningarna på den operativa nivån mer den administrativa nivån, på vård- och omsorgsförvaltningen urskildes ett glapp mellan den administrativa nivån och den operativa nivån. Utifrån Domänteorin skulle glappet i synen på huruvida förvaltningen arbetade tillitsbaserad kunna bero på exempelvis en oenighet om övergripande mål. Den administrativa domänen lyfte kostnadseffektivitet vid ett flertal tillfällen. Den operativa domänen lyfte även de kostnader i samband med beskrivningar av brister i resurser och ohållbara arbetssituationer, men främst fokuserade den operativa domänen på att skapa en så bra service som möjligt. På en enhet beskrevs till och med hur en stor del av medarbetarna blivit sjukskrivna pga. för hög arbetsbelastning. Rashmoneffekten som beskrivs av Kouzes och Micos (1979) går också att urskilja exempelvis när det gäller mobipen, systemet hemtjänsten använder sig av. Den administrativa domänen kan se systemet som något som hjälper till så att verksamheten blir kostnadseffektiv, medan den operativa domänen upplever att systemet ger negativ påverkan på kvalitén i tjänsterna till medborgaren eftersom medarbetarna upplever sig granskade.

Vi kan nu konstatera att Kouzes och Micos (1979) domänteori kunde användas för att få en ökad förståelse för skillnaderna i förväntningar på och upplevelse av tillitsbaserad styrning mellan sektorerna i den kommunala organisationen. Med hjälp av domänteorin kunde skillnaderna mellan vård- och omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen förklaras i och med att dessa liknades vid HSO:s respektive industriorganisationer. Dessutom kunde skillnaderna i förväntningar på tillitsbaserad styrning mellan de hierarkiska nivåerna inom vård- och omsorgsförvaltningen förklaras med hjälp av den administrativa domänen och den operativa domänen.

På vård- och omsorgsförvaltningen beskrivs ett typexempel av de arbetsmetoder som skapats i och med NPM, nämligen hemtjänsten och medarbetarnas arbetssituation. Medarbetarna får ett färdigt detaljschema över dagens pass vid passets start. Medarbetarna får detaljrika instruktioner och hur många minuter de förväntas befinna sig hos varje vårdtagare. Handlingsutrymmet för medarbetarna är extremt lågt. I fokusgruppen beskriver en respondent hur hon upplever att hon och hennes kollegor ses som robotar. Sjukskrivningarna och arbetsbelastningen beskrivs som höga. Dessutom nämns de begränsade resurserna på vård- och omsorgsförvaltningen i högre utsträckning jämfört med tekniska förvaltningen. Hur kommer det sig att vård- och omsorgsförvaltningens operativa nivå upplever styrningen på detta vis? Men inte tekniska förvaltningen? På båda förvaltningarna råder ju trots allt liknande

utbildningsnivå. Kan förklaringen vara kön? Den tekniska förvaltningen är mansdominerad och vård- och omsorgsförvaltningen är kvinnodominerad. Något annat som skiljer förvaltningarna är verksamhet. Resonemanget med skilda verksamhetstyper går att koppla till den litteratur som presenterades vid dimension 4 av tillitsbaserad styrning samt till Kouzes och Micos (1979) artikel kring domänteori som visar att kontexten är av stor betydelse vid organisationsutveckling. Kontextens betydelse spelar roll hur tillitsbaserad styrning kan utformas i olika verksamheter. Vård- och omsorgsförvaltningen är betydligt mer lagstyrda jämfört med den tekniska förvaltningen. Det är medarbetarna som bär ansvaret att leverera den service som förväntas och är reglerad genom lagar och riktlinjer. Dessutom arbetar vård- och omsorgsförvaltningen med människor i större utsträckning. Människor går inte att mäta på samma sätt som fysiska ting eller siffror och är mer oförutsägbara. Karaktären på förvaltningen har stor betydelse hur mycket tillitsbaserad styrning som är möjligt att ha på en arbetsplats.

5.4 Generella förväntningar på tillitsbaserad styrning

Resultatet visar att förväntningarna på tillitsbaserad styrning oavsett förvaltning eller hierarkisk nivå i organisationen har en stark koppling till tillit i relationerna. Förtroende är nämns genomgående i fokusgrupperna i koppling till diskussionen om tillit generellt. Kanske ligger det något i Näslunds (2018) resonemang kring att tillitsdelegationen egentligen borde hetat förtroendedelegationen? Att tillitsfulla relationer kan ses som en dimension av tillitsbaserad styrning bekräftar även resultatet i denna studien.

I fokusgrupperna beskrivs tillitsbaserad styrning gärna med orden ”vad du ska göra men inte hur” och som ett positivt uttryck. Samtidigt lyfts kompetensförsörjningen som ett problem kommunen tampas med. Vi vet även att svenska kommuner överlag har problem med kompetensförsörjningen idag. I fokusgrupperna beskrivs även att tillitsbaserad styrning förutsätter kunskap. Vad händer när medarbetaren inte vet hur den ska genomföra det som ska genomföras? Resonemanget kan kopplas till Carson, et al (2003) som menar att tillitsbaserad styrning fungerar som bäst om klienten har kunskap kring uppgiften. Resultatet från denna studie menar att kunskap är en förutsättning för tillitsbaserad styrning.

Resultatet visar att tillitsbaserad styrning ses generellt som ett svar på administrationsberget som vuxit. Det finns en förväntan att tillitsbaserad styrning ska minska administrationen. Detta går tydligt i linje med Bringselius (2017) praktiska definition av tillitsbaserad styrning.

Diskussionen i fokusgrupperna kring administration kopplas genomgående till måluppföljningssystemet kommunen använder sig av. Respondenterna upplever inte att någon läser det som skrivs i systemet.

Både inom den administrativa och den operativa domänen beskrivs hur tillitsbaserad styrning generellt ses som något positivt, att motsatsen hämmar kreativitet och ansvarstagande. Den positiva attityden till tillitsbaserad styrning går i linje med Näslunds (2018) beskrivning av att tillit är associerat med något positivt. Det finns alltså en förväntan att tillitsbaserad styrning ska underlätta för kreativiteten att få utrymme i organisationen. Samtidigt som en förväntan finns att tillit ska skapa ett ökat ansvarstagande bland medarbetarna i organisationen.

Resultatet visar även att inom den administrativa domänen såg tillitsbaserad styrning utifrån ett bredare perspektiv. Respondenterna såg tillitsbaserad styrning i förhållande till styrningens utveckling historiskt. Tillitsbaserad styrning sågs utifrån det perspektivet som en trend, mode i kommuner och den offentliga sektorn, att det hela bara skulle vara en ytterligare en managementfilosofi. Samtidigt lyfts att tillitsbaserad styrning är en del av utvecklingen synsättet att om några år kommer organisationen göra något annat men nu är det tillitsbaserad styrning som gäller. Detta går att knyta ihop resonemangen i Vähämäkis (2018) artikel om tillitsbaserad styrning som en trend eller ytterligare en managementfilosofi. Resultatet från denna studie visar att trots att det finns en medvetenhet om att tillitsbaserad styrning kan vara en trend är det ändå något som eftersträvas i organisationen. Det finns en vilja och positivitet både i den administrativa domänen och den operativa domänen till tanken att arbeta med tillitsbaserad styrning.

5.4.1 Stödfunktioner istället för kontrollfunktioner

En intressant del i denna studies resultat som inte lyfts i tidigare forskning på samma sätt är att respondenterna beskrev kommunens stödfunktioner som kontrollfunktioner. Det beskrevs som att stödfunktionerna arbetade med kontroll snarare än stöd och respondenterna önskade att de skulle arbeta på ett annat sätt. Detta går att koppla till de problem den tillitsbaserade styrningen förväntas lösa, dvs den ökade administration och kontrollen som vuxit fram de senaste åren.

Denna studies resultat ger en tankeställare till läsaren: Är det de administrativa kontrollfunktionerna som ska kapas för att tillitsbaserad styrning ska fungera? Eller har dessa funktioner bara fått bli symbol för den delen av styrningen som är kontrollerande?

Diskussionen hamnar lätt i en diskussion om ekonomi. Varför har kommunen dyra stabsfunktioner samtidigt som man är inne och kapar i verksamheten? De knappa ekonomiska resurser som kommunen lider pga. mindre skatteintäkter i förhållande till verksamhetens totala kostnader av synliggörs därmed även i diskussionerna kring tillitsbaserad styrning.

5.4.2 Tillitsbaserad styrning - ett ansvar

Resultaten visar att tillitsbaserad styrning även innebär ett ansvar. Detta är även det något tidigare forskning inte belyst i särskilt stor utsträckning. En respondent lyfter även upp risken för utbrändhet i koppling till tillitsbaserad styrning. Det är ett viktigt resonemang i koppling till tillitsbaserad styrning inom den offentliga sektorn. Psykisk ohälsa, stress och utmattningssyndrom mer specifikt vet vi ökar i samhället idag. Vad händer när ansvaret på den enskilda individen blir för stort? Vad händer när den enskilda individen inte kan hantera det ökade ansvaret som tillitsbaserad styrning innebär? Är ökad tillit verkligen så eftersträvansvärt då? Finns det en risk att tillitsbaserad styrning ökar den psykiska ohälsan? Samtidigt lyfter en annan respondent en förväntan av att tillitsbaserad styrning kommer att minska stressen personen upplever på arbetsplatsen genom att personen får ett ökat handlingsutrymme. Personen upplevde snarare det var det begränsade handlingsutrymmet som stressade. Även den förväntan som beskrivs på tillitsbaserad styrning om minskad administration tyder på en önskan om lättad arbetsbörda och en förväntan att den tillitsbaserade styrningen ska lätta på arbetsbördan. Det vore lämpligt med vidare studier kring stress och psykisk ohälsa i koppling till tillitsbaserad styrning, hur den tillitsbaserade styrningen påverkar den psykiska hälsan hos medarbetarna.

5.4.3 Tillitsbaserad styrning – en kulturförändring på alla plan

Kulturen som finns idag beskrivs på vård- och omsorg som ”att inte göra fel”. På tekniska förvaltningen som enligt respondenterna redan styrs tillitsbaserat lyfts istället ”prova och göra fel, så länge det inte blir samma fel hela tiden”. På den övergripande, administrativa nivån lyfts att tillitsbaserad styrning innebär en kulturreisa. En förändring i kulturen behöver göras för att tillitsbaserad styrning ska implementeras i organisationen på riktigt. För att tillitsbaserad styrning ska bli en styrning som används behöver alla ta sitt ansvar. Förtroende och tillit behöver ges, inte bara i relationen medarbetare chef utan även i andra riktningar i organisationen. Politiken behöver också ge tillit och förtroende gentemot medarbetarna. Den

nationella nivån behöver också ha tillit gentemot de verksamheter som bedrivs av kommuner för att tillitsbaserad styrning ska få genomslag.

5.4.4 Tillitsbaserad styrning – det har vi ju redan

En generell iakttagelse från resultatet är att kommunen inte säger sig infört tillitsbaserad styrning ännu, men planerar att göra det. Trots detta beskriver respondenterna i fokusgrupperna, speciellt på den tekniska förvaltningen, att de redan har tillitsbaserad styrning. På vård- och omsorgsförvaltningen skriver ledningen hur de arbetat länge med tillit i styrningen. På den operativa nivån råder spridda meningar huruvida kommunen använder sig av tillitsbaserad styrning redan. Generellt upplever medarbetarna inom den operativa nivån på vård- och omsorgsförvaltningen att de inte har tillitsbaserad styrning idag men är positiva till ett införande.

5.5 Studiens bidrag till forskningsfältet

Denna uppsats har bidragit med ökad förståelse för vilka förväntningar och upplevelser som finns på tillitsbaserad styrning i en kommunal organisation men även förväntningar på tillitsbaserad styrning generellt. I och med att förväntningar på tillitsbaserad styrning presenteras bidrar uppsatsen även med förståelsen för vad tillitsbaserad styrning faktiskt skulle kunna innebära rent praktiskt i en kommunal organisation, vilket tidigare efterfrågats av Bringselius (2017).

Uppsatsen har bidragit med kunskap om att tillitsbaserad styrning går att använda sig av inom andra områden än vård, skola och omsorg som tillitsdelegationen fokuserat på. Under studien framkom förutom förväntningar på den tillitsbaserade styrningen även att tillitsbaserad styrning redan fanns på den tekniska förvaltningen. Majoriteten av respondenterna i fokusgrupperna på tekniska förvaltningen menade att det redan fanns tillitsbaserad styrning i organisationen och det skulle vara svårt att införa mer tillit i styrningen. Även om det fanns respondenter som menade på att tilliten i styrningen kunde förbättras, var den generella bilden på förvaltningen att tillitsbaserad styrning redan fanns och praktiserades. Uppsatsen bidrar alltså med kunskap om att tillitsbaserad styrning inte är någonting som bara ska kopplas till vård, skola och omsorg utan även andra sektorer kan använda sig av tillitsbaserad styrning.

Vi kan även konstatera att Kouzes och Micos (1979) domänteori kunde användas för att få en ökad förståelse för skillnaderna i förväntningar på tillitsbaserad styrning mellan sektorerna i den kommunala organisationen. Med hjälp av domänteorin kunde skillnaderna mellan vård- och omsorgsförvaltningen och tekniska förvaltningen förklaras i och med att dessa liknades vid HSO:s och industriorganisationer. Dessutom kunde skillnaderna i förväntningar på tillitsbaserad styrning mellan de hierarkiska nivåerna inom vård- och omsorgsförvaltningen förklaras med hjälp av den administrativa domänen och den operativa domänen i Kouzes och Micos (1979) domänteori. Det vore av intresse att även studera den policy domänens förväntningar på tillitsbaserad styrning.

Uppsatsen har också bidragit med vetskapen om att fokusgrupper är en användbar metod för att studera förväntningar. Fokusgrupper gav en dynamisk bild av förväntningarna på fenomenet som uppsatsen studerade. Dessutom var fokusgrupper en särskilt bra metod att använda sig av om ett det rör sig om ett förväntningar av ett fenomen som troligtvis inte alla hört talas om tidigare. Gruppen kunde då tillsammans reda ut vad fenomenet gick ut på, för att sedan diskutera förväntningarna på fenomenet utifrån gruppens gemensamma diskussion. Denna uppsats är ett exempel på att gruppmedlemmar i en fokusgrupp tillsammans kan definiera ett fenomen utan att de själva hört om fenomenet tidigare. Metoden rekommenderas inför framtida studier kring fenomen som inte alla respondenter troligtvis kommit i kontakt med tidigare.

Det finns praktisk användning för resultaten från studien inte bara i det specifika fallet för att få en ökad förståelse för tillitsbaserad styrning, utan även i andra organisationer som önskar gå mot en mer tillitsbaserad styrning. Som det beskrevs i inledningen är tillitsbaserad styrning populärt i den offentliga sektorn idag. De organisationer som önskar gå mot en mer tillitsbaserad styrning kan använda resultaten i denna studie för att förstå sin egna organisations förväntningar på tillitsbaserad styrning.

6. Slutsats

I detta kapitel presenteras studiens slutsatser. Syftet med uppsatsen var att bidra med ökad förståelse för tillitsbaserad styrning genom att undersöka vilka förväntningar som finns inom en kommunal organisation inför ett införande av tillitsbaserad styrning samt om det finns några skillnader mellan olika sektorer. Syftet konkretiserades till följande frågeställningar: 1. Vilka

förväntningar och upplevelser finns på tillitsbaserad styrning inför införandet av tillitsbaserad styrning i en kommunal organisation? 2. Finns det några skillnader och likheter mellan olika förvaltningar och hierarkiska nivåer i organisationen?

Förvaltningarna och upplevelserna av tillitsbaserad styrning i det specifika fallet har studien presenterat ingående i kapitlet resultat och analys. Resultatet i den här studien går i linje med den tidigare forskning som presenterades i inledningen och dimensionerna i den teoretiska referensramen. Exempelvis visar resultatet av fallstudien likt tidigare forskning (Bringselius, 2017; SOU 2018:38; SOU:47) en förväntan att tillitsbaserad styrning ska leda till mer tillit i organisationen, mindre kontroll och administration och ökat handlingsutrymme för medarbetarna. Studien visar även att förväntningarna skiljer sig beroende på verksamhetstyp. Kouzes och Micos (1979) domänteori indikerar i och med beskrivningen av skillnaden mellan HSO:s och industriorganisationer.

Denna studie har även urskilt exempel på vad minskad kontroll och administration skulle kunna innebära i praktiken. Respondenterna föreslog exempelvis en restriktivare användning av kommunens måluppföljningssystem och färre stödfunktioner i kommunen eftersom dessa upplevdes som kontrollfunktioner. Studien visade även på skillnader i förväntningar på tillitsbaserad styrning beroende på vart i den kommunala styrkedjan en individ befann sig och vilken domän individen tillhörde. Studien urskilde även en uppfattning att tillitsbaserad styrning förutom ett ökat handlingsutrymme också innebär ett ansvar. Kopplat till det ökade ansvaret för den enskilda individen lyftes en farhåga för ökad stress och psykisk ohälsa i och med det ökade ansvaret. Generellt fanns dock en positiv attityd till tillitsbaserad styrning, tillitsbaserad styrning förväntades förbättra verksamheten och arbetssituationen för deltagarna i studien.

Sammanfattningsvis tyder den här fallstudien på kontext, plats i den kommunala styrkedjan-domäntillhörighet, och verksamhetstyp påverkar vilka förväntningar en individ har på tillitsbaserad styrning. Nu återstår för framtiden visa huruvida tillitsbaserad styrning var lika eftersträvansvärt som tillsitsdelegationen framställer det eller om det hela snarare blev ytterligare en trend likt New Public Management inom offentlig sektor som sedan ersätts av något annat.

Referenser

Vetenskapliga artiklar

- Abrahamsson (1996). Management fashion. *Academy of Management Review* 21 (1) s. 254-285.
- Arnold, Kara A., Julian Barling, and E. Kevin Kelloway. 2001. "Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy?" *Leadership & Organization Development Journal* 22:315–20.
- Bentzen, T. Ø., & Jagd, S. (2014). Trust-Based Leadership in the Making: Implementing a Trust Reform through distributed leadership. Paper presented at 8th FINT/EIASM Conference on Trust Within and Between Organisations, Coventry, United Kingdom.
- Bogdanor, V. (2005). Joined-up government. *Oxford University Press*.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning: Ett ramverk*. Tillitsdelegationen.
- Carson, S. J., Madhok, A., Varman, R., & John, G. (2003). Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration. *Organization Science*, 14(1), 45-56.
- Christensen, T., & Lægread, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265–279.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Etzioni, A. (1965) "Organizational Control Structure" *Handbook of Organizations*, 650-677
- Hood, C. (1991) A Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 6(3): 3–19.
- Jacobsson, B (2015). Fotnoter till förvaltningspolitiken. Lärande styrning and all that jazz. *Förvaltningsakademien nr 3*. Södertörns högskola.
- Kastberg, G. (2016) Trust and Control in Network Relations: A Study of a Public Sector Setting. *Financial Accountability & Management*, 32(1) 33-56.
- Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357–36
- Klijn, E. H. (2010). Trust in governance networks: Looking for conditions for innovative solutions and outcomes. In S. Osborn (Ed.), *THE NEW PUBLIC GOVERNANCE Emerging perspectives on the theory and practice of public governance* (s. 303-321). New York: Routledge.

- Kouzes, J., & Mico, P.R. (1979) Domain Theory: An Introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 449-469
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. E. M. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521-2542.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organization trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Montin, S. (2015) Från tilltrobaserad till misstrobaserad styrning Relationen mellan stat och kommun och styrning av äldreomsorg. *Nordisk Administrativt Tidskrift*, 92(1). 58-75.
- Näslund, L (2018) Förtroende och tillit-vad är det? *Organisation och samhälle Svensk företagsekonomisk tidskrift*. 2.
- Ouchi, W. (1979), ‘A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms’, *Management Science*, 25(9) 833–53.
- Power, M. (Ed.) (1997). The audit society - rituals of verification: *Oxford University Press*.
- Rothstein, B., Holmberg, S., & Arkhede, S. (2016). Mellanmänsklig tillit i sverige. *SOM- INSTITUTET*. 2016:02
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 625–648.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Vähämäki, J (2018). Idéer om tillit och kontroll kommer i reformvågor. *Organisation och samhälle* Nr 2. Svensk företagsekonomisk tidskrift. Ansvarig utgivare Professor Fredrik Tell.

Böcker

- Berlin, J & Kastberg, G. (2011). *Styrning av hälso- och sjukvård*. Malmö: Liber.
- Ferlie, E., Lynn, L.E. & Pollitt, C. (2009). *The Oxford handbook of public management*. Oxford: Oxford University Press.
- Haliker, B. *Fokusgrupper*. Liber AB.
- Karlsson, T. (2017). *New Public Management Ett nyliberalt 90-talsfenomen?* Lund: Studentlitteratur.

Lindgren, L. (2014). *Nya utvärderingsmonstret: Om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.

Rothstein, B. (2003). *Sociala fällor och tillitens problem*. Lund: Studentlitteratur.

Trägårdh, L. (2009). *Tillit i det moderna Sverige: Den dumme svensken och andra mysterier*: SNS förlag.

Trägårdh, L., Wallman Lundåsen, S., Wollebaek, D., & Svedberg, L. (2013). *Den svala svenska tilliten: Förutsättningar och utmaningar*: SNS förlag.

Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*, translated by A. M. Henderson and T. Parsons, Free Press, New York, 1947.

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

Offentliga utredningar/direktiv

Kommittédirektiv. (Dir 2016:51). *Tillit i styrningen*. Hämtad från <https://www.regeringen.se/49e316/contentassets/ef675538ed2b4a21afec87a45c6fa3c0/tillit-i-styrningen-dir.-201651>

SOU 2018:38 ”*Styra och leda med tillit-forskning och praktik*” forskningsantologi. Stockholm: Elanders Sverige AB.

SOU 2018:47 ”*Med tillit växer handlingsutrymmet- tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn*”. Huvudbetänkande av tillitsdelegationen. Stockholm: Elanders Sverige AB.

Dagstidningsartiklar

Hartman, L., Broberg, E., Hult-Backlund, G., & Bringselius, L. (2018, 13 juni) ”Tillit till medarbetare helt avgörande i dagens samhälle”. *Dagens nyheter Debatt*. Hämtad från <https://www.dn.se/debatt/tillit-till-medarbetare-helt-avgorande-i-dagens-samhalle/>

Zaremba, M. (2013). Den olönsamma patienten. *Dagens Nyheter*. Hämtad från <https://www.dn.se/kultur-noje/hur-mycket-ar-en-patient-var/>

Referenser fallet Mölndal

Mölndals stad (2018). *Budget/plan Mölndals stad 2019–2021*. Linköping: Linköpings tryckeribolag

Mölndals stad. (2019), *sammanställning av stadsdirektören nyhetsbrev november 2018 till februari 2019*

Bilaga 1.

Guide för fokusgrupper

1. Presentation

Moderatorn presenterar studien och i korthet vad mötet går ut på. Att materialet från intervjun kommer användas för att skapa en masteruppsats kring tillitsbaserad styrning. Det finns inget rätt och fel utan studien intresserar sig för era uppfattningar. Moderatorn beskriver hur denne kommer att spela in fokusgruppens diskussion. Inga namn kommer att nämnas vid något tillfälle i uppsatsen. Det är frivilligt att delta och känner ni att ni av någon anledning inte vill delta är det helt okej att avstå.

Introduktionsrunda. Samtliga i rummet presenterar sig vid namn och befattning i organisationen.

2. Inledande diskussion

2.1 Tillit

- Vad tänker ni när ni gör ordet tillit?
- Vad är tillit för er?
- Hur skulle ni beskriva tilliten på din arbetsplats?
- Vad är en tillitsfull relation för dig?
- Litar du på dina kollegor chefer?
- Hade ni önskat mer tillit på din arbetsplats? Eller hade ni önskat mindre tillit på er arbetsplats?

2.2 Styrning

- Vad är styrning för er? Vad tänker ni när ni hör ordet styrning?
- Hur skulle ni beskriva styrningen på din arbetsplats idag?
 - *Utvärdering.* Det pratas mycket om granskning idag. Upplever ni att ni granskas i ert arbete? Granskas ni i ert vardagliga arbete?
 - *Minskad målstyrning och ökad delegering.* Hur viktiga är målen i styrningen? Vart tas besluten i er organisation? Upplever ni att beslut delegeras i organisationen? Eller tas de flesta besluten högre upp? Finns det något gemensamt mål för hela organisationen? Hur skulle ni beskriva det målet?
 - *Verksamhetens syfte i fokus.* Vad är fokus i ert arbete? Finns det något övergripande fokus?
 - *Kunskapsöverföring och stöd.* Upplever ni att ni sitter på kunskaper som era kollegor/chef skulle ha nytta av? Finns det forum för att sprida kunskap i organisationen? På vilket sätt sprids kunskapen ni sitter på? På vilket sätt får ni stöd från ledningen som ni behöver utföra ert jobb på ett optimalt sätt?
 - *Samverkan och helhetsperspektiv.* Händer det att ni samarbetar med andra enheter eller förvaltningar? I vilka sammanhang samarbetar ni med andra utanför er enhet?

3. Tillitsbaserad styrning

- Har ni hört talas om tillitsbaserad styrning? I så fall i vilket sammanhang?
- Vad tänker ni när ni hör ordet tillitsbaserad styrning?
- Om de hört talas om tillitsbaserad styrning tidigare: Hur skulle ni beskriva tillitsbaserad styrning?
- Antar att i framtiden. Hur tror ni organisationen skulle förändras om tillitsbaserad styrning infördes? Bättre? Sämre? På vilket sätt?

Moderatorn läser upp Louise Bringselius, en forskare inom området, definition av tillitsbaserad styrning så att deltagarna har någonting att utgå ifrån. Moderatorn poängterar att det finns en öppenhet kring vad tillitsbaserad styrning är. Det är okej att tolka tillitsbaserad styrning på ett annat sätt. Louise beskrivning om vad tillitsbaserad styrning är lyder:

”Tillitsbaserad styrning är styrmodeller som syftar till 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)

- Hur tror ni er organisation skulle förändras (vad skulle bli bättre och vad skulle bli sämre) om tillitsbaserad styrning infördes?

4. Avslutning

Moderatorn avslutar fokusgruppen: Vi har nu pratat om tillit och styrning. Är det någon som känner att den vill tillägga någonting kopplat till det vi pratat om idag? Eller något annat ni vill lyfta?

Det kan vara så att ni kommer på någonting i efterhand. Om det skulle vara så får ni jättegärna höra av er, via telefon eller mail. Dit kan ni självklart vända er om ni har några andra frågor också.

Jag vill tacka så mycket för ert deltagande i min studie!