

Tillitsbaserad ledning och styrning i en offentlig organisation

– Det handlar om relationer

Helena Stolt Olsson

Trust-based leadership in a public organization

– It's all about relations

Helena Stolt Olsson



Institutionen för beteendevetenskap och lärande
581 83 LINKÖPING

Språk (sätt kryss före)

Svenska/Swedish
 Engelska/English

Rapporttyp (sätt kryss)

Uppsats grundnivå
 Uppsats avancerad nivå

Seminariedatum

2021-06-09

Titel

Tillitsbaserad ledning och styrning i en offentlig organisation – Det handlar om relationer

Title

Trust-based leadership in a public organization- It's all about relations

Författare

Helena Stolt Olsson

Sammanfattning

Syfte: Studiens syfte var att utforska hur chefer inom en svensk offentlig organisation tolkat det statliga uppdraget att införa tillitsbaserad ledning och styrning. Frågeställningarna berörde vilka olika tolkningar av tillitsuppdraget som kunde identifieras, hur dessa tolkningar kunde förklaras samt vilka betydelser de olika tolkningarna kunde ha för uppdragets genomförande.

Metod: Studien genomfördes genom en kvalitativ enfallsstudie och elva chefer intervjuades. En dokumentstudie inkluderades även i studien där organisationens egenproducerade tillitsverktyg presenterades som en lokal översättning av tillitsbegreppet.

Resultat: Det visade sig i studien att chefernas tolkningar av uppdraget varierade från ett frekvent användande av tillitsverktyget till inget arbete alls. Det framkom i studien att den största anledningen till de olika tolkningarnas uppkomst var relationen och tilliten till närmaste chef.

Slutsatser: Studien konstaterar att tillit är ett relationellt begrepp där interna relationer spelar nyckelroller i tillitsarbetet. En viktig slutsats visade sig vara att hur chefer tolkade tillitsuppdraget bidrog till stor del hur underställda chefer agerade. Dessutom visar studien att hög tillit inte nödvändigtvis ökar motivationen till tillitsarbete. Studien bidrar till forskningen genom konstaterandet att tillit är viktigt i alla led inom organisationer som arbetar i riktning mot tillitsbaserad ledning och styrning.

Nyckelord

Tillitsbaserad ledning och styrning, tillitsarbete, offentlig organisation, nyinstitutionellt perspektiv, chefers val, HRM.

FÖRORD

Jag vill först och främst tacka min handledare Karin Bredin på Linköpings universitet för hennes klokskap, värdefulla reflektioner och stöd under hela arbetets genomförande. Utan Karin hade denna uppsats inte kunnat skapa det djup och den eftertänksamhet som blev resultatet. Jag vill även tacka mina studiekamrater Annan Ambjörn och Emma Risberg för insiktsfull korrektur och smarta tips under arbetet med uppsatsen. Hela masterutbildningen har varit en fantastisk möjlighet för mig att fördjupa mina kunskaper inom HRM/HRD och få träffa kloka och smarta studentkamrater. Tack hela gänget i Masterprogrammet Human Resources 2019/2021!

Slutligen vill jag ge ett stort tack till min HR-kontakt på aktuell organisation samt självklart till de chefer som valde att ställa upp som informanter i studien. Jag känner en stor respekt för er kunskap och erfarenhet. Tack för att ni bidrog med era värdefulla berättelser och ärliga svar och gav studien den praktiska förankring som blev så värdefull och givande.

Linköping, juni 2021

Helena Stolt Olsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	1
1.1	STUDIENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	4
1.2	CENTRALA BEGREPP OCH ORDFÖRKLARINGAR	4
1.3	UPPSATSENS DISPOSITION	4
2.	FORSKNING OM TILLIT I ARBETSLIVET	5
2.1	BEGREPPET TILLIT	5
2.1.1	Tillit till närmaste chef	6
2.1.2	Tillit till högsta ledningen	7
2.1.3	Att skapa tillit genom delegering	8
2.1.4	Kontextens påverkan	8
2.1.5	HRM och tillit	9
2.1.6	Utmaningar med tillit	10
2.2	TILLITSFORSKNING INOM OFFENTLIG SEKTOR I NORDEN	11
2.2.1	Danmark	11
2.2.2	Norge	12
2.2.3	Finland	12
2.2.4	Sverige	13
2.3	SAMMANFATTNING AV LITTERATURSÖKNINGAR	13
3.	TEORETISK REFERENSRAM	14
3.1	ORGANISATIONER OCH DERAS OMGIVNING	14
3.1.1	Nyinstitutionellt perspektiv	15
3.1.2	Skandinavisk översättningsteori	16
3.2	CHEFERS ARBETE	20
3.2.1	Chefers val	21
3.2.2	Chefer och HR	21
3.3	SAMMANFATTNING TEORIAVSNITT	22
4.	METOD	23
4.1	METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER	23
4.2	FALLSTUDIEDESIGN	24
4.3	URVAL AV DATAKÄLLOR	25
4.3.1	Datatriangulering	25
4.3.2	Dokumentstudier	25
4.3.3	Enkätstudier, sekundär empiri	26
4.3.4	Djupintervjuer	26
4.4	PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	27
4.4.1	Intervjuguide	27
4.4.2	Intervjuer	27
4.5	BEARBETNING OCH ANALYS	27
4.6	LITTERATURSTUDIER	29
4.7	KVALITET	30
4.7.1	Trovärdighet och pålitlighet	30
4.7.2	Generaliserbarhet och överförbarhet	31
4.8	FORSKNINGSETIK	31
4.8.1	GDPR	32
4.9	METODDISKUSSION	32
4.9.1	Kritik fallstudier	32
4.9.2	Urval av informanter och upplägg av studien	33
4.10	SAMMANFATTNING METODAVSNITT	34
5.	RESULTAT	35
5.1	BESKRIVNING AV FALLET UTIFRÅN DOKUMENTSTUDIER	35
5.1.1	Organisationens verktyg för tillitsarbete	35
5.2	ENKÄTUNDERSÖKNING AV TILLITSARBETET, SEKUNDÄR EMPIRI	36

5.3 STUDIENS INTERVJUER	37
5.3.1 <i>Chefers arbetsuppgifter</i>	38
5.3.2 <i>Tillit under pandemin covid-19</i>	39
5.3.3 <i>Övergripande tolkningar av tillit</i>	40
5.3.4 <i>Tolkningar av uppdraget</i>	42
5.3.5 <i>Förklaringar till tolkningar och betydelsen av dessa</i>	44
5.3.6 <i>Relationen till högsta ledningen</i>	48
5.3.7 <i>Stöd från kollegor och HR</i>	49
5.3.8 <i>Sammanfattning av resultatpresentationen</i>	50
6. DISKUSSION	51
6.1 CHEFERS OLIKA TOLKNINGAR AV UPPDRAGET	51
6.1.1 <i>Uppdraget som ett krav</i>	52
6.1.2 <i>Uppdraget som valbart</i>	53
6.2 FÖRKLARINGAR TILL TOLKNINGAR	55
6.3 TOLKNINGARNAS BETYDELSE FÖR UPPDRAGETS UTFÖRANDE	57
6.4 SLUTSATSER.....	59
6.4.1 <i>Slutsatser utifrån syfte och frågeställningar</i>	59
6.4.2 <i>Studiens bidrag till forskningsområdet</i>	61
6.4.3 <i>Praktiska implikationer</i>	62
6.5 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	62
7. REFERENSLISTA	63
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE	70
BILAGA 2. INFORMATION OM GDPR	73

1. INLEDNING

Under det senaste året har begreppet tillit på många sätt kommit att hamna i fokus. Hela världen har utifrån pandemin covid-19 präglats av olika restriktioner, vilket medfört att tillit till myndigheter, experter och mellan människor har satts på prov. Tillit har även under ett antal år diskuteras inom den offentliga sektorn där det hävdats att bristen på tillit fört med sig ett omfattande administrativt arbete som upplevs hindrande för verksamheternas kärnuppgifter (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014). Filosofen Jonna Bornemark (2020) har intresserat sig för just den offentliga sektorns brist på tillit och menar att det blivit viktigare att vårda kvalitetsregister inom den offentliga sektorn än att vårda äldre. Trots denna uppmärksammade brist på tillit hamnar Sverige och andra länder i Norden överst i skalan av hög generell tillit i världen (Andreasson, 2017). Trägårdh (2017) menar att Sveriges höga nivå av tillit är en mångårig effekt av en fungerande rättsapparat, civilsamhällets organisation och struktur och en låg andel korrruption. Dock behöver tilliten inom den offentliga sektorn öka vilket regeringen valt att utreda genom att tillsätta en Tillitsdelegation under år 2016 (SOU 2018:47).

Tillitsdelegationens uppdrag bestod primärt av att utreda möjligheter för en ökad tillit inom statliga myndigheter där medarbetares kunskaper och erfarenheter bättre skulle tas till vara och kontrollen uppifrån skulle kunna minska (Regeringen, 2016). På så sätt, menade regeringen, skulle förutsättningar skapas för mer effektiva offentliga organisationer. Offentliga verksamheter var i början av 1990-talet utsatta för kritik rörande sin komplexitet och byråkrati och flera försök gjordes med syfte att reformera den offentliga sektorn med den privata sektorn som förebild (Brunsson & Olson, 1997). Dessa nya styrreformer kom att påverkas av new public management (NPM) som är ett samlingsnamn på styrnings- och ledningsstrukturer med inspiration från företagsvärlden (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014). Denna påverkan från näringslivet har i offentlig sektor under flera år enligt Bornemark (2020) lett till att skapa ett överflöd av regler, riktlinjer och uppföljningar vilket resulterat i en ökad administration och en minskad tid för professionell utövning (Regnö, 2017). NPM var menat att skapa mer effektiva offentliga institutioner för en billigare peng, men studier i Storbritannien har visat att både kritiken och kostnaderna för verksamheterna har ökat efter införandet av NPM (Hood & Dixon, 2015).

Det har även under åren bildats fler tillsynsmyndigheter för att kontrollera att regler efterlevs och att mål uppnås (Lindgren, 2017). Enligt Bringselius (2020a) har NPM skapat en övertro inom den offentliga sektorn till styrning, standardisering och uppföljning, och kritik har riktats mot att mätningar hellre görs av sådant som är enkelt att följa upp snarare än av det som är väsentligt för verksamheterna, vilket även tas upp av Christensen, Lægreid, Roness och Røvik (2005). Enligt Lindgren (2017) har omfattande uppföljningar lett till att yrkesmässiga överväganden nedprioriteras och att offentliga organisationer blivit sämre på att värdera

och ta tillvara på medarbetares erfarenheter och engagemang. Förtroendet för den offentliga sektorn har därmed kommit att utmanas. Inom stabila organisationer med fungerande sociala normer och tydliga riktlinjer och policys finns det enligt Bachmann (2003) goda förutsättningar för olika människor att lita på varandra och utöva tillit. Att ha en hög tillit sparar utgifter för organisationer då samarbeten fungerar bättre, färre konflikter behöver hanteras och en lägre andel regel- och prestationskontroller blir nödvändiga (Andreasson, 2017; Trägårdh, Wallman Lundåsen, Wollebæk & Svedberg, 2013). Men, att utöva tillit innebär även ett moment av risktagande vilket innebär att den som visar tillit till någon annan förlitar sig på att den personen ska utföra något eller att något ska ske (Blennberger, 2017; Nooteboom & Six, 2003). Risken ligger i att förväntningar på resultat inte blir verklighet, vilket skapar en sårbarhet för den som utövar tilliten (Six, 2003).

Sedan Tillitsdelegationen presenterade sitt slutbetänkande 2018, har intresset för tillitsbaserad ledning och styrning spridit sig inom den offentliga sektorn i Sverige (SKR, 2018; SOU 2018:47). Organisationer ska enligt slutbetänkandet SOU 2018:47 fortfarande utöva kontroller för att följa upp regelefterlevnad, men större fokus ska läggas på lärande och delegerat ansvar så att medarbetares kunskap och erfarenhet bättre kommer till sin rätt (Bringselius, 2020b). De högre beslutsnivåerna behöver våga släppa taget och bistå med stöd i stället för att detaljstyra (Bringselius, 2020a). Några tvingande krav från Regeringen har inte utgått till offentliga sektorn vid implementeringen av tillitsbaserad ledning och styrning, utan det betonas att varje enskild organisation måste skapa sitt eget arbetssätt (Regeringen, 2019). Bringselius (2020b) menar att begreppet tillit ska ses som en ledningsfilosofi som måste översättas och implementeras inom varje organisations kultur och ledarskap. Resurser från Regeringen har sedan 2018 lagts på att organisera och driva nätverk där olika offentliga aktörer praktiskt prövat att tillämpa ledning och styrning utifrån ett tillitsperspektiv. Ett flertal rapporter, dokument och böcker har producerats genom tillitsdelegationens försorg (se exempelvis Bringselius, 2020a, 2020b; SOU 2018:47) och utbildningar av främst chefer inom kommuner och statliga organisationer har genomförts rörande tillitsbaserad ledning och styrning.

Idéer om praktiska tillämpningar av det tillitsbaserade ledarskapet och styrningen sprids mellan olika organisationer i Sverige, och på flera håll är det HR som stöttar och hjälper till då nya styrsystem och ledarskapsfrågor ska implementeras och kontextualiseras (Brunsson & Olson, 1997). Utifrån forskning finns det anledningar att tro att chefer utifrån sina olika förutsättningar kan tolka uppdrag som kommer ovanifrån på olika sätt (Stewart, 1982). Chefers arbete innefattar en viss flexibilitet utifrån de uppdrag som ska utföras, och ofta tillåts en viss valfrihet beträffande hur chefer kan välja att lägga sin arbetstid och sitt fokus. Detta kan leda till skillnader i utförandet av olika uppdrag. Tillitsbegreppets spridning för även tankarna till nyinstitutionell teoribildning inom vilken forskningen intresserar sig för hur managementidéer sprids mellan olika arbetsplatser och får fäste

(DiMaggio & Powell, 1983). Teoribildningen har ett kritiskt förhållningssätt till olika lednings- och ledarskapstrender och har kommit att bidra till human resource management (HRM)- forskningen . Även forskare inom CMS (critical management studies) studerar och ifrågasätter relevansen hos etablerade management-trender och ledarskapsidéer (Alvesson, 2019). Att kritiskt kunna granska olika trender inom ledarskap och management har kommit att bli en viktig uppgift för HR och ett växande fält inom HRM-forskningen.

Några tydliga evidens för framgångar av tillitsbaserad ledning och styrning i Sverige visar sig vara svåra att hitta i litteraturen. Ett antal praktiska exempel på tillämpning återfinns i rapporter från tillitsdelegationens i form av kortare referat från pilotprojekt (Bringselius, 2017; SOU 2019:43), men det är få studier som berör chefers situation rörande tolkningar av begreppet tillitsbaserad ledning och styrning på djupet. Aktuella svenska publicerade rapporter, dokument och böcker är till största del av normativ karaktär och djupare kvalitativa studier av tillitsbaserad ledning och styrning i praktiken är svåra att identifiera. För att öka förståelsen för chefers olika tolkningar av tillitsbaserade uppdrag behöver studier utföras och praktiska exempel publiceras från organisationer där tillitsbaserad ledning och styrning börjar ta form. Ökad kunskap om hur chefer väljer att tolka ett tillitsbaserat uppdrag, kanske i organisationer där det visar sig att handläggare hellre vill ha mer direktstyrning och mindre eget ansvar, har visat sig behövas och ett lärande inom ämnesområdet efterfrågas (Alexius, 2017). Avsaknaden i Sverige av empiriska studier som berör hur tillit implementeras inom offentliga organisationer skapar således ett forskningsgap. Genom att utföra sådana studier skapas bidrag till ökad förståelse av begreppet tillit både teoretiskt och praktiskt, vilket i förlängningen kan underlätta framtida praktiska implementeringar.

Under 2019 utbildades cheferna i en svensk offentlig organisation i ett arbetssätt som syftade till att stärka den tillitsbaserade ledningen och styrningen. Detta har skapat en unik möjlighet till kunskap och lärande inom ämnesområdet. I december 2020 gjordes en enkätuppföljning inom organisationen och det visade sig att tolkningarna av det tillitsbaserade uppdraget skiljde sig åt, chefer emellan. En aspekt som behöver poängteras i sammanhanget är att arbetsgivare vid denna studies genomförande, rekommenderar flertalet chefer att arbeta på distans i och med pandemin covid-19. Dessa rekommendationer har medfört att flera av cheferna beroende på verksamhet sköter sina kontakter med medarbetare digitalt. Begreppet tillit har därmed kommit att aktualiseras på ett nytt, digitaliserat sätt.

Med enkätresultaten som avstamp skapas en värdefull möjlighet att studera och få insyn i olika tolkningar som chefer gör av tillitsbaserad ledning och styrning inom en och samma organisation. Med fördjupad kunskap om dessa praktiska erfarenheter sett genom ett kritiskt teoriperspektiv ökar möjligheterna för organisationer att skapa förutsättningar för ökad tillit och minskad detaljstyrning i linje med regeringens tillitsbaserade intentioner.

1.1 Studiens syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att utforska hur chefer inom offentlig verksamhet tolkar det statliga uppdraget att införa tillitsbaserad ledning och styrning samt varför eventuella skillnader i tolkningar uppstår.

Frågeställningar:

1. Vilka olika typer av tolkningar utifrån uppdraget kan identifieras bland cheferna?
2. Hur kan dessa olika typer av tolkningar ha uppstått och förklaras?
3. Vad kan dessa olika tolkningar betyda för uppdragets genomförande?

1.2 Centrala begrepp och ordförklaringar

Utifrån ett önskemål offentliggörs inte organisationens namn i studien utan namnet har valts att hanteras konfidentiellt. Ordet *organisationen* kommer istället att användas då verksamheten omnämns. Vidare kommer det arbetsverktyg som utvecklats vid organisationen inom det tillitsbaserade arbetet att benämnas *verktyget* i texten av samma skäl.

I den här studien används ordet *management* vid ett flertal tillfällen utan att översättas till svenska. Anledningen är att ordet blivit etablerat inom ledarskapsforskningen och någon riktigt bra översättning har inte gått att hitta. Ordet återfinns i SAOL (svenska akademins ordbok) och ges där betydelsen ”konsten att leda ett företag” (svenska.se). I den här studien används ordet mer i betydelsen av arbetsledning, förvaltning och administration kopplat till ledarskap.

1.3 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är indelad i olika kapitel med underliggande avsnitt. Efter det inledande kapitlet följer i kapitel 2 en presentation av de studier som identifierats i gjorda litteratursökningar rörande forskning om tillit i arbetslivet. Kapitel 3 berör olika identifierade teorier med anknytning till studiens forskningsproblem och inledningsvis presenteras teorier om nyinstitutionellt perspektiv och översättnings-teorier. Den andra delen av teoriavsnittet presenterar teorier som handlar om vad chefer gör i sina arbeten och hur olika val och prioriteringar styr det arbete som utförs. I kapitel 4 beskrivs studiens metodval och design. En metoddiskussion återfinns i slutet av kapitlet. Kapitel 5 är benämnt Resultat och i det kapitlet presenteras studiens empiri från utförda dokumentstudier samt från studiens elva djupintervjuer. I kapitel 6 återfinns studiens analys och diskussion där de erhållna resultaten kopplas ihop med studiens utvalda teorier och identifierade forskningsartiklar. Ett avsnitt med slutsatser, bidrag till forskningen samt praktiska implikationer återfinns i kapitlets avslutande del. Uppsatsen avslutas med förslag på framtida forskning.

2. FORSKNING OM TILLIT I ARBETSLIVET

Kapitlet redovisar den forskning som identifierats vid litteratursökningar rörande tillit i arbetslivet. Kapitlet inleds med en kort beskrivning av tillit och därefter övergår texten till att beskriva den arbetslivsforskning som identifierats inom ämnesområdet. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om forskning rörande tillit utförd inom offentliga organisationer i Norden.

2.1 Begreppet tillit

I litteraturen visar det sig att tillit är ett brett och komplext begrepp som tolkas på olika sätt utifrån olika vetenskapliga synsätt och traditioner (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007; Grosse, 2009; Trägårdh et al., 2013). Gemensamt kan sägas att tillit beskrivs som något som är viktigt både för människor, för organisationer och för samhället i stort (Trägårdh et al., 2013). En uppdelning av begreppet som återfinns i litteraturen är i dels en övergripande generell tillit och dels en mer specifik partikulär tillit (Trägårdh et al., 2013). Med den generella tilliten menas den tillit som finns i samhället i allmänhet mellan människor som inte känner varandra. Den partikulära tilliten förklaras vara den tillit som förekommer mellan personer i en avgränsad krets, det vill säga inom våra familjer, tillit till våra bekanta och tillit till de som vi arbetar med (Newton & Zmerli, 2011). Begreppen hänger ihop och utifrån forskning kan sägas att den partikulära tilliten är en viktig grund och utgångspunkt för utvecklandet av den generella tilliten (Newton & Zmerli, 2011).

I kvantitativ forskning används begreppet tillit ofta som en konstant vars koppling till olika variabler undersöks främst i enkätstudier och i experiment. Att hantera tillit som en konstant och inte som en föränderlig process som kan variera i styrka, är inte korrekt enligt Khodyakov (2007). Tillits bör i stället ses som något temporärt och som löpande kan påverkas utifrån faktorer i dåtid, i nutid och framtid. Att avgöra om tillit förekommer eller inte måste därför alltid göras i nutid. Att försöka skapa tillit genom att införa ett antal direkta åtgärder är inte en pålitlig väg att gå (Klemsdal & Kjekshus, 2021). En person kan inte bestämma sig för att bli pålitlig från en dag till en annan, utan behöver bjuda in andra och skapa situationer för att demonstrera sin pålitlighet, det vill säga att tillit måste förtjänas. Tillit kan således sägas uppstå i en ömsesidig relation mellan olika individer och grupper och växer efter hand då inblandade personer utsätter sig för olika säkra och osäkra situationer. Tillit ska enligt Klemsdal och Kjekshus (2021) därför ses som ett relationellt fenomen.

Forskare från olika discipliner är överens om att tillit har många positiva effekter på organisationer, men exakt hur tillit fungerar och hur tillit utövar sin påverkan på organisationer finns det olika uppfattningar om (Dirks & Ferrin, 2001). Två olika inriktningar kan märkas i forskningen om tillits påverkan i arbetslivet. Majoriteten av forskarstudierna om tillit utgår enligt Dirks och Ferrin (2001) ifrån direkta effekter (*main effect*, egen översättning) där studier görs av tillitens påverkan på olika faktorer, såsom tillitens effekt på viljan att samarbeta och förmågan

att prestera. Men det förekommer även studier där forskningen utgår ifrån att tillit har en förmedlande, indirekt effekt (*moderating effect*, egen översättning) där förekomsten av tillit blir en underlättande länk och mer bidrar till att skapa betingelser och förutsättningar för exempelvis bättre samarbete och högre prestation. Dirks och Ferrin (2001) menar att båda modellerna har sin validitet, men beroende på olika kontexter kan de bli mer eller mindre framträdande.

De studier som identifierats vid studiens litterautsökningar visar sig fokusera på olika typer av relationer i sina studier av tillit. Ett vanligt upplägg är studier av tillit mellan chefer och medarbetare (Agyare, Yuhui, Abrokwah & Agyei, 2019; Asencio, 2016; Cho & Park, 2011; Clark & Payne, 2006; Lee, Oh & Park, 2020; Mayer & Gavin, 2005; Perry & Mankin, 2004) men även studier av tillit mellan kollegor (Agyare et al., 2019; Cho & Park, 2011; Lau & Liden, 2008), tillit mellan grupper och chefer (Appelbaum et al., 2013; Jianga & Probst, 2015; Perry & Mankin, 2004), tillit mellan medarbetare och högre ledning (Appelbaum et al., 2013; Jianga & Probst, 2015, Lee et al., 2020; Mayer & Gavin, 2005) samt tillit inom organisationer (Appelbaum et al., 2013, Burke et al., 2007) förekommer. De allra flesta studierna som identifierats i aktuell litteratursökning rör dock tillit mellan medarbetare och närmaste chef vilket är passande för denna studie då det är chefer och deras upplevelser av tillit som är i fokus.

2.1.1 Tillit till närmaste chef

Att skapa tillit kan vara komplicerat för chefer och ledare då flera faktorer spelar in i arbetet. Som exempel på sådana faktorer kan nämnas hur chefers bedömningar av prestation går till, olika rättviseaspekter, chefens egen integritet och etiska kompass samt öppenheten i olika organisationsprocesser (Appelbaum et al., 2013). Men, allra mest spelar olika chefers personliga egenskaper och pålitlighet in i skapandet av tillit enligt Clark och Payne (2006). Om tilliten till närmaste chef är positiv kan det leda till en ökad prestation (Mayer & Gavin, 2005). Exakt vad det är som gör att hög tillit till chefer skapar en högre prestation hos medarbetare är inte helt känt, men tillit verkar skapa ett lugn inom organisationen och medarbetare har då större möjlighet att fokusera sin uppmärksamhet på det arbete som ska utföras vilket i sin tur påverkar prestationen positivt (Mayer & Gavin, 2005).

Att chefer utövar sitt ledarskap på olika sätt är allmänt känt. I en studie undersöktes om tillit skulle kunna vara en faktor som fungerar som utjämnare av chefers olika ledarstilar det vill säga att om hög tillit till chefen finns, så är det inte så noga med vilken ledarstil som chefen utövar (Asencio, 2016). Studien visar att medarbetare som har hög tillit till sina chefer över lag upplever mer tillfredsställelse genom att de ser sina ledare som etiska förebilder och blir motiverade och stimulerade till att prestera. Resultaten pekar på att ledare som fokuserar på motivation, utveckling och att coacha mer än att styra, skapar större möjligheter för arbetstillfredsställelse och högre prestation (Asencio, 2016). I en annan studie undersöktes om tillit till chefer påverkas av chefens kön, etnicitet, chefens yrkeskunskaper och antal år i yrket (Perry & Mankin, 2004). Ingen skillnad i tillit registrerades utifrån

om chefen var man eller kvinna eller utifrån chefers olika etniciteter. Trots att det inte gick att påvisa några skillnader i tillit i den aktuella studien menar författarna att det inte betyder att skillnader inte förekommer. Antal år som medarbetarna haft sin chef visade signifikans beträffande tillit och pålitlighet. Ju längre en person haft sin chef, desto mer tillit kunde registreras och Perry och Mankin (2004) understryker med detta att tillit tar tid.

Det finns även studier som fokuserar på att undersöka tilliten utifrån relationer mellan chefer och medarbetares gruppmedlemmar och kollegor. En studie av Lau och Liden (2008) menar att medarbetare visade mer tillit till kollegor som även hade ledarens tillit. Ledaren sätter tonen för relationerna inom gruppen och spelar sålunda en nyckelroll i tillitsarbetet. Ledarens tillit kan sägas överföras till medarbetarna och om ledaren visar tillit till en specifik medarbetare tenderar andra medarbetare att göra likadant. Det är därför viktigt för organisationer att säkerställa att ledare inom organisationen har förmågan att utveckla goda relationer i sina grupper samt att uppmärksamma att chefers uppfattningar om enskilda gruppmedlemmar kan sprida sig och påverka andra medarbetare i gruppen (Lau & Liden, 2008). Appelbaum et al. (2013) menar att gruppkänslan kan stärkas utifrån tillitsfulla relationer men tillit visar sig även kunna påverka individer indirekt via kollegors uppfattningar av tillit till chefen samt genom observationer av chefers behandling av andra medarbetare (Burke et al., 2007). Tillit är således inte en relation mellan enskilda individer och deras chefer, utan tillit visar sig ingå i ett komplext system av relationer mellan olika aktörer inom en organisation.

2.1.2 Tillit till högsta ledningen

Tilliten inom en organisation till högsta ledningen och inte bara till närmaste chef visar sig spela roll för hur arbetet inom organisationer fungerar. Om tillit saknas för högsta ledningen kan medarbetare ägna mycket energi och tid åt att spekulera och fundera över framtiden vilket påverkar företaget negativt (Mayer & Gavin, 2005). Å andra sidan, om tillit finns till högsta ledningen kan fokus läggas på verksamheten istället för på oro, speciellt vid beslut som skapar förutsättningar för organisationens inriktning och organisationskultur. Dessa resultat indikerar att det är av stor vikt att skapa tillit inom organisationer för att skapa arbetsro. Intressant att notera är att tillit kan variera stort mellan olika grupper och avdelningar inom en och samma organisation (Perry & Mankin, 2004). Att det finns tillit till den högsta ledningen visar sig i studier kunna öka medarbetares engagemang i sina arbeten och tillitsarbetet blir ett viktigt redskap i organisationens utveckling (Cho & Park, 2011).

Andra studier fokuserar på grupper tillit till ledningen, det vill säga vikten av att skapa en hög nivå av tillit mellan olika arbetsgrupper och ledningen (Jianga & Probst, 2015). Individer som tillhör grupper med hög tillit till ledningen är mer nöjda och upplever sig prestera bra även om den individuella tilliten till ledningen är låg. Om kollegor i en grupp saknar tillit till ledningen skapas en osäker miljö som kan få arbetsrelaterade följder som kan sprida sig till individers prestation.

Genom att bygga tillit inom arbetsgrupper försäkras sig organisationen om att tilliten sprids på ett gynnsamt sätt och medarbetare som litar på ledningen känner sig tryggare och är mer positiva till de beslut som tas (Jianga & Probst, 2015). Tillit visar sig även påverka medarbetares förändringsmotstånd där en studie visar att arbete med att skapa ett positivt arbetsklimat, delaktighet och en god kommunikation ökar tilliten för ledningen vilket i sin tur ledde till ett minskat förändringsmotstånd (van Dam, Oreg & Schyns., 2008). Då personalen litar på att ledningen tar de beslut som behövs, skapas större möjligheter till att lyckas med kommande förändringar.

2.1.3 Att skapa tillit genom delegering

Inom en organisation handlar det om att se tillit som en process och skapa en balans mellan den övergripande ledningens makt och kontroll å ena sidan, och en ambition att tillåta delegering och autonomi å andra sidan (Klemsdal & Kjekshus, 2021). Detta sökande efter balans kan variera utifrån aktuell situation och måste uppfattas som en ständigt pågående process som aldrig kan avstanna. För att kunna skapa tillit måste chefer och medarbetare ha en tilltro till varandras kompetenser och till förmågan att behandla alla människor med respekt vilket måste gälla från båda håll (Appelbaum et al., 2013). När medarbetare känner tillit till sin chef och ledning skapas motivation och benägenheten ökar att vilja delta i arbete med delegerade beslut vilket i sin tur leder till ett ökat engagemang i arbetet. Positiva effekter av ökad tillit nås enligt Nyhan (2000) då ansvar flyttas ner i organisationen och beslut får tas närmare kärnverksamheten i en ökad autonomi för medarbetarna. I en involverande och delegerande kultur visar studier att tilliten ökar mellan chefer och medarbetare. Goda relationer mellan chefer och medarbetare ger ökande effekter på organisationens produktivitet och allra mest på medarbetarnas engagemang. Tiden som går åt inför ett delegerat beslut kan öka, men å andra sidan är besluten förankrade i teamet och tas utifrån ett bredare perspektiv med fler kompetenser och erfarenheter vilket gynnar organisationen långsiktigt (Appelbaum et al., 2013).

Det visar sig även vara viktigt att det tillitsbaserade arbetssättet följs upp genom feedback på alla nivåer (Nyhan, 2000) och den ökade autonomin behöver följas upp så att inte avsteg görs utifrån rådande lagar och regler (Appelbaum et al., 2013). Att utöva tillit innebär inget motstånd till uppföljning och kontroller enligt Kivle (2020), utan uppföljning kan efterfrågas av medarbetare för att skapa överblick och stabilitet i arbetet. Men, det är viktigt att kontrollerna inte uppfattas som hinder utan som rimliga och underlättar överblicken för medarbetare och chefer.

2.1.4 Kontextens påverkan

Klemsdal och Kjekshus (2021) menar att tillitsmodeller måste hanteras som multidimensionella då de involverar både olika relationer och den lokala kontexten i ett gränsland mellan förtroende och osäkerhet. I vissa studier av tillit undersöks olika kontexter och dess påverkan på tilliten. I en studie som gjordes i en privat

verksamhet och en offentlig verksamhet undersöktes kopplingar mellan tillit och arbetsnöjdhet (Perry & Mankin, 2007). I den offentliga verksamheten uppmättes tilliten till ledningen som hög och i den privata tillverkningsindustrin uppmättes tillit till ledningen som låg. Faktorer som framkom som viktiga för tilliten till chefer var medarbetarfokus, uppriktighet, ärlighet, förmåga och rättvisa. Inom den offentliga verksamheten var högt medarbetarfokus den i särklass viktigaste faktorn för tillit, och i tillverkningsindustrin var ärlighet den viktigaste faktorn för tillit. Resultaten visar att den lokala kontexten är av stor vikt vid arbete med tillit och rådande omständigheter behöver avgöra vilka insatser som är mest gynnsamma för tillitsarbetet (Perry & Mankin, 2007). Den höga respektive låga tilliten till chefer och ledning avsågs vara den viktigaste förklaringen till de kontextuella skillnaderna, men ursprunget till att det såg ut som det gjorde i de olika verksamheterna framgick inte av studien.

Det finns även kontextuella skillnader inte bara utifrån organisationstyp utan även utifrån olika kulturer. Den ökande globaliseringen skapar ett behov av förståelse för hur tillit skapas i olika länders kulturer vilket är en fråga för både chefer och HR inom organisationer (Searle & Dietz, 2012). Forskning visar att kulturella skillnader blir påtagliga då samarbeten mellan människor från olika länder sker (Rafiq & Weiwei, 2017). I vissa länder tillskrivs högre chefer alltid hög auktoritet vilket kan komma att påverka medarbetarnas motivation och engagemang (Lee et al., 2020). Arbete med tillit visade sig spela en avgörande roll för medarbetaren- gemanget vilket påverkade organisationerna i studien positivt. Olika länder kan sålunda ha olika traditioner utifrån hur tillit skapas och uppstår vilket kan påverka chefer och medarbetare och deras syn på tillit (Agyare et al., 2019). Dessa olika kulturella fenomen visar på kontextens betydelse och på de utmaningar som arbetsgivare ställs inför då team byggs upp utifrån medarbetare med olika kulturell bakgrund.

2.1.5 HRM och tillit

Hittills har artiklarna i litteratursökningen berört chefers och ledningars påverkan på tillit. HR-funktionens påverkan behöver också nämnas, då arbete med att införa tillit inom organisationer berör implementering av HRM-praktiker där HR-funktioner oftast är inblandade. Ämnesområdet tillit är enligt Searle och Dietz (2012) dominerat av studier angående tillit främst mellan chefer och medarbetare men forskningen har även börjat intressera sig för tillit på organisationsnivå vilket gör studierna av tillit än mer komplicerade. Olika organisationer gör olika val både angående design och implementering av olika HRM-praktiker och ofta spelar HR-funktionen en viktig roll i implementeringsprocesserna. Tillit visar sig kunna fungera som ett positivt kitt mellan olika HRM-praktikers implementering och medarbetares attityder och beteenden (Innocenti, Pilati & Peluso, 2011). Goda relationer blir då viktiga för chefer och HR att arbeta för, då en hög tillit öppnar upp för flera andra effekter såsom förändringar och positiva attityder hos medarbetare. Tillit till ledare och överordnade har som tidigare nämnts visat sig kunna påverka

ett antal olika faktorer såsom prestation, beteenden, nöjdhet och engagemang (Dirks & Ferrin, 2001) och skulle alltså kunna öka effekten av implementerade HRM-praktiker i stort.

Vikten av tillit inom en organisation kan inte nog betonas enligt Innocenti et al. (2011) som varnar för att om tilliten skulle förloras kan effekter i organisationens HRM-system direkt påverkas negativt. Medarbetare behöver kunna lita på att deras ledare gör det som de sagt att de ska göra och skulle detta brista så kan uteblivna effekter av tillit utebli. Innocenti et al. (2011) påpekar även att det finns svårigheter i studier av HRM-praktikers effekt då de sällan förekommer ensamma och till och med ibland kan motverka varandra så att förväntade effekter uteblir. Det är därför viktigt med kunskap om att olika medarbetare kan reagera olika och att tillit till ledningen kan variera mellan olika individer då tillitsarbete utförs och analyseras. Studier av tillit behöver därför inkludera flera olika dimensioner av faktorer såsom första linjens chefer, kollegor, HR och övergripande ledning (Searle & Dietz, 2012). Skulle organisationen befinna sig i ett läge av osäkerhet och motsättningar spelar tilliten en viktig roll och där har HR en viktig funktion att arbeta proaktivt med tilliten för att förbereda organisationen inför nya utmaningar.

2.1.6 Utmaningar med tillit

Det är få forskare som tar upp problem med att arbeta med tillit inom arbetslivet utifrån den genomförda litteratursökningen. Det är dock viktigt att poängtera att arbete med tillitsbaserad ledning och styrning inom organisationer visar sig kunna väcka både engagemang men även motstånd (Kivle, 2020). Motståndet kan utgöras av ett motstånd till förändring i stort eller ett motstånd till uppfattningen att det saknas tillit i verksamheten. Ifrågasättande av själva tanken i tillitsarbetet förekommer och Kivle (2020) menar att anställda inom den offentliga sektorn kan ta det som en förolämpning att politiker insinuerar att verksamheten behöver mer tillit. Många anställda kan mena att de tillämpar tillit i sina verksamheter varje dag, så varför skulle de behöva en tillitsreform? Problem kan därför uppstå med arbetet att öka tilliten inom offentliga organisationer då involvering av medarbetare inte alltid fungerar (Nyhan, 2000). En transparens och en tydlighet i syftet med arbetet blir viktigt, men det finns även faror i öppenheten från ledningshåll. En allt för transparent process kan skapa en osäkerhet hos de som ska implementera begreppet i praktiken då det oftast inte finns några svar på de frågor som ställs (Klemsdal & Kjekshus, 2021). Denna osäkerhet kan i stället skapa en misstro mot ledningens ambitioner. Det är mycket viktigt att tillitsarbetet inte blir en pappersprodukt med tomt innehåll enligt Appelbaum et al. (2013). Sådana situationer kan skapa frustration bland medarbetare och chefer om det visar sig att involveringen i tillitsarbetet blir fruktlös och inte tas på allvar då beslut senare tas. Dessa situationer kan skada och förvärpa tilliten inom organisationen. Om tilliten rubbas eller saknas helt, påverkas motivationen och engagemanget inom organisationen och benägenheten att sluta ökar.

2.2 Tillitsforskning inom offentlig sektor i Norden

Den offentliga sektorn har under flera år ökat i komplexitet utifrån tillkomsten av nya uppdrag och ständigt förändrade förutsättningar (Corin & Björk, 2017). Dessa nya förutsättningar behöver nya sätt att leda och tillit kan då komma in som ett viktigt ramverk i organisationernas utveckling och effektivisering (Nyhan, 2000). I flera olika länder i Norden har kritik framförts över den offentliga sektorns ledning och styrning (Kivle, 2020) och tillit har kommit att bli ett signum för nya reformer med syfte att avbyråkratisera och decentralisera den offentliga sektorn (Vallentin & Thygesen, 2017). Målet är att etablera mer tillitsfulla relationer mellan chefer och medarbetare inom de offentliga institutionerna som en motbild till negativa associationer rörande misstro och kontroll. Att förlita sig på tillit som ny inriktning kan härröras ifrån en missnöjdhet och kritik angående NPM:s sätt att detaljstyra och följa upp såsom nämnts i studiens inledning. Offentligt anställda menar att vårdtagare kan komma i kläm och kritiken har lyfts till politikernivå där arbeten med tillitsbaserad ledning och styrning har initierats inom Norden som en motpol till den ökade byråkratiska kontrollen (Kivle, 2020).

Arbetsätten ser lite olika ut mellan de nordiska länderna men huvuddragen är i stort sett desamma (Nyhan, 2000). Att tillit är något att sträva efter verkar de flesta nordiska länder vara eniga om men när tillit bryts ner på verksamhetsnivå så går åsikterna isär angående hur begreppet ska översättas och utformas (Kivle, 2020). Nedan följer en presentation av tillitsarbete inom offentliga organisationer i Danmark, Norge, Finland och Sverige. Några studier från Island har inte identifierats och i avsnittet om Sverige presenteras några opublicerade studier hämtade från Tillitsdelegationens dokumentation då vetenskapligt publicerade studier från Sverige inte gått att finna.

2.2.1 Danmark

Efter flera år med influenser från NPM har tillitsbaserad ledning och styrning kommit att hamna på den politiska agendan inom dansk offentlig sektor (Kivle, 2020). En modell med tillitsbaserad ledning och styrning började utvecklas under 2005 utifrån ett uppdrag från den danska regeringen och har drivits med hög prioritet av olika regeringsbildningar (Vallentin & Thygesen, 2017). Det övergripande syftet med reformen är att betona behovet av förenklade regler och procedurer inom den offentliga sektorn för att skapa mer tid för de anställda att kunna fokusera på sina kärnverksamheter (Vallentin & Thygesen, 2017). Mindre tid ska behöva ägnas åt dokumentation och administration och medarbetare ska få ta eget ansvar för sina arbetsuppgifter då de förutsätts vara experter inom sina arbetsområden. Reformen innebär inte att tillit blir ett substitut för regler och kontroller utan mer ett komplement där nödvändiga kontroller ska kvarstå och onödiga kontroller elimineras. En uppföljning av reformen visade att varken tillit eller kontroll går att förutsäga då begreppen inte är stabila utan utvecklas och framträder på olika multipla sätt i förhållande till varandra. Att tro att en implementering av

tillitsbaserad ledning och styrning ska förändra de internt kritiserade processerna är enligt Vallentin och Thygesen (2017) ett naivt sätt att resonera. Förståelse behöver skapas utifrån att förhållandet mellan tillit och kontroll är komplext och innefattar många underliggande aspekter som måste tas hänsyn till.

2.2.2 Norge

Klemsdal och Kjekshus (2021) är inne på samma tanke som den danska modellen utifrån studier i Norge, där den norska offentliga sektorn genomgick en administrativ reform under åren 2005–2011. Syftet var att lösa ett antal samordningsproblem mellan olika offentliga myndigheter genom att skapa gemensamma servicekontor. Dessa servicekontor skulle serva medborgare med olika typer av myndighetsärenden (Christensen, Fimreite & Læg Reid, 2014). Tanken var att hitta effektiviseringslösningar och att undvika överlapp mellan olika myndigheter i en anda av tillit. Förändringen skulle skapas i en ömsesidig förståelse mellan myndigheters ledning genom transparens i processerna samt involvering av medarbetare. Tillit är enligt Klemsdal och Kjekshus (2021) ett processfenomen som skapas genom en balans mellan auktoritet och öppenhet och som visar på behovet av tillitsfulla relationer vid implementeringar av offentliga reformer. Tanken att skapa samverkan mellan olika institutioner för att lösa komplicerade situationer, är ännu en pågående process. En av de största svårigheterna har varit att etablera fungerande samarbeten mellan centrala och lokala myndigheter och projektet blev för komplext och för brett i sin strävan efter en ambitiös samverkan.

2.2.3 Finland

I en studie inom finsk sjukvård var syftet att undersöka hur tillit kan skapas mellan chefer och medarbetare och resultaten visar att skapandet av tillit är mer komplext än vad som tidigare beskrivits (Hirvi, Laulainen & Taskinen, 2021). Studien bekräftar att det är komplicerat att skapa tillit på ett enkelt och rationellt sätt endast utifrån relationer mellan chefer och medarbetare. Det visar sig att chefer och medarbetare påverkas av andra personer inom organisationerna och pågående sociala händelser och processer bidrar till denna komplexitet (Hirvi et al., 2021). Tillit visade sig inte skapas utifrån rationella processer utan mer utifrån multidimensionella fenomen, både individuella och kollektiva såsom individuella känslor, tankar och förväntningar inför andras beteenden och aktiviteters roll i tillitsarbetet. Goda relationer mellan olika aktörer visade sig därför vara en nyckelfaktor för organisatorisk framgång (Hirvi et al., 2021). Chefer verkar i studien ha en mer objektiv syn på relationer och formella strukturer och märker inte alltid medarbetares behov av personliga relationer, möten och upplevelser. Resultaten ökar enligt Hirvi et al. (2021) förståelsen för hur tillit byggs upp och vidmakthålls och betonar att de ingående relationerna är mer komplexa och inbegriper flera socialt konstruerade fenomen än vad som tidigare beskrivits. För att förstå tillit behövs förståelse både utifrån individuella relationer och ifrån de komplexa sociala nätverk som förekommer inom en organisation. Denna kunskap är viktig för att kunna utveckla tilliten inom en organisation.

2.2.4 Sverige

Det har varit svårt att identifiera vetenskapligt publicerad forskning som berör studier av tillitsarbete inom den svenska offentliga sektorn. Ett antal praktiska pilotförsök av tillitsarbete inom olika svenska myndigheter finns dock redovisade i en av statens offentliga utredningar (SOU 2019:43). Tillitsdelegationen beskriver i dokumentet två större projekt som genomförts inom offentlig sektor rörande tillitsbaserad ledning och styrning i praktiken. Det ena projektet kallades Tillitsverkstaden och där ingick sex olika statliga myndigheter som på olika sätt arbetade med att öka tilliten i nära samarbete med Tillitsdelegationen. Myndigheter såsom Polismyndigheten, Arbetsförmedlingen och Socialstyrelsen valdes ut som försöksverksamheter och olika utmaningar valdes ut för testning av tillitsbaserat arbete. Det andra projektet som Tillitsdelegationen redovisar benämndes Tillitsnätverket och i det genomfördes 44 stycken olika fallstudier kopplade till tillit. Tanken med dessa projekt var att olika myndigheter skulle få komma i gång med sitt tillitsarbete och få pröva att arbeta tillitsbaserat med stöttning från Tillitsdelegationen under ett år.

Då dessa studier inte är publicerade i vetenskapliga tidskrifter kommer inte resultaten att presenteras mer ingående, men Tillitsdelegationen sammanfattar sina projektresultat med att de flesta myndigheter som ingick uppfattade arbetet med tillit som betydelsefullt och givande och har i flera fall resulterat i en ökad motivation hos myndigheternas medarbetare (SOU 2019:43). Utifrån erfarenheter från projekten menar Tillitsdelegationen att relationerna mellan chefer och medarbetare utgör grunden i det tillitsbaserade arbetet där även relationerna chefer emellan på olika chefsnivåer är av stor vikt. Om inte alla chefsled är med i tillitsarbetet genom att förändra detaljstyrning och delegering, så kan medarbetare uppleva en besvikelse och irritation över att förväntningarna på tillitsarbetet inte infrias. Dock menar Tillitsdelegationen att arbete med tillitsbaserad ledning och styrning tar tid och måste ges tid för att kunna utvecklas i rätt riktning. Även regeringens roll i det fortsatta tillitsarbetet inom svensk offentlig sektor betonas i SOU 2019:43. Det efterfrågas en tydlighet att arbetet med tillit inom offentlig sektor fortsatt ska vara prioriterat.

2.3 Sammanfattning av litteratursökningar

De utförda litteratursökningarna om tillit inom arbetslivet har till stor del kommit att handla om tillit mellan chefer och medarbetare vilket är betydelsefullt för studiens kommande analys och diskussion. Ett flertal av studierna undersöker tillitens direkta påverkan på effektivitet, motivation och prestation men det finns även forskning som utgår ifrån modellen att tillit kan ha en mer indirekt effekt på olika faktorer inom organisationer genom att exempelvis skapa ett lugn och ett fokus. Båda dessa påverkansmodeller är intressanta för den aktuella studien att få kunskap om och kunna utgå ifrån i analysen av erhållna resultat. Intressant är även att få förståelse inför kunskapen att tillit är relationellt och olika medarbetares

relationer, tankar och känslor har betydelse för utvecklingen av tillit inom organisationer.

Norden finns representerat i litteratursökningen vilket är viktigt för studien då liknande reformer liksom den svenska Tillitsdelegationens arbete finns att finna i våra grannländer. Detta skapar förutsättningar för givande reflektioner angående olika managementidéers förflyttningar och överföringar mellan länder och organisationer. Här blir teorier om nyinstitutionella perspektiv och översättningar intressanta att studera samt tanken att olika chefer verkar ta till sig och utöva tillit på olika sätt. I kapitel 3 kommer dessa teorier och resonemang att beröras och presenteras mer ingående.

3. TEORETISK REFERENSRAM

I kapitlet presenteras studiens övergripande teoretiska perspektiv med syfte att problematisera och undersöka organisationers utveckling och attrahering av nya managementidéer med fokus på det nyinstitutionella perspektivet samt på chefers val och prioriteringar. Syftet med teorierna är att förstå hur uppdrag och idéer kan spridas mellan olika organisationer och hur de får fäste samt skapa en insikt i hur chefer utifrån olika förutsättningar och val kan välja att prioritera bland sina arbetsuppgifter.

3.1 Organisationer och deras omgivning

För att kunna förstå olika organisationers val av arbetssätt inom tillitområdet, behöver något nämnas om organisationers påverkan av den kultur och den bransch som omger dem. Varje organisation har sin historia och utvecklar med tiden sin egen syn på vad som brukar eller inte brukar fungera. Dessa organisatoriska beteenden och värderingar skapar en institutionell omgivning som påverkar de val som organisationen gör, medvetet eller omedvetet (Brunsson & Olson, 1997). När en formell organisation utvecklar informella normer och värderingar som komplement till de formella säger man att den får institutionella drag och man pratar om institutionella organisationer (Christensen et al., 2005). Att vara institutionaliserad som organisation innebär att organisationen kan sägas styras av kulturellt bestämda regler, normer och idéer. Dessa finns sällan nedskrivna men påverkar organisationen både internt och externt och bidrar enligt Brunsson och Olson (1997) till hur olika reformer och idéer kan få fäste och implementeras. Offentliga organisationer, vilka är i fokus i den här studien, har komplexa strukturer med många hierarkiska nivåer och många enheter på varje nivå (Christensen et al., 2005). Överlag har dessa organisationer många rutiner och regler som tydliggör vem som skall utföra vad och hur uppgifter ska utföras men organisationerna påverkas även av institutionella krafter vid sidan av de formella. De reagerar ständigt på händelser i sin omgivning i form av politiska direktiv, exempelvis direktiv om att införa tillit (Regeringen, 2016), men även på extern kritik, ny teknologi, förändringar i samhällsstrukturen men även utifrån chefer och medarbetare (Brunsson & Olson, 1997).

Organisationsutveckling är ett omfattande ämne inom forskningen och åtskilliga forskare har intresserat sig för vilka drivkrafter som styr hur en organisation utvecklas och vad som avgör vilka praktiker och managementidéer som blir populära och sprids. Ett flertal olika förklaringsmodeller har kommit att växa fram inom ämnesområdet. Historiskt sett har den tyske sociologen Max Webers byråkratiseringsteori spelat stor roll som förklaringsmodell utifrån ett rationellt resonemang där konkurrens och effektiviseringar förklaras vara det som driver företagsutvecklingen framåt (Meyer & Rowan, 1977). Genom denna byråkratisering menar Weber att arbetslivet professionaliseras i kontrast till samhällets tidigare strukturer som byggde på traditioner och att yrken gick i arv (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2014). Även DiMaggio och Powell (1983) beskriver tidiga teorier om effektiviseringar och rationaliseringar som pådrivande krafter vid organisationsförändringar. Men, både Meyer och Rowan (1977) samt DiMaggio och Powell (1983) menar att det finns forskning som visar att även andra krafter än de ekonomiska kan styra organisationsutvecklingen. Sådana teorier sorteras in inom så kallade nyinstitutionella perspektiv.

3.1.1 Nyinstitutionellt perspektiv

Studier har visat att många organisationer tenderar att efter ett antal år i branschen komma att likna varandra i uppbyggnad och struktur (DiMaggio & Powell, 1983). Meyer och Rowan (1977) framhåller i sina studier att införande av nya managementidéer spelar stor roll för organisationens legitimitet, vilket styrks av bland andra Christensen et al. (2005). Genom att ta in nya idéer i organisationen, vinner företagen respekt och visar på framåtanda. Organisationer som vill bli accepterade av omgivningen måste ständigt visa att de lever upp till fundamentala modernitetsnormer om kontinuerliga framsteg och förnyelse. Men, enligt Meyer och Rowan (1977), handlar det egentligen inte om att realisera alla nya idéer, utan mer om att odla och upprätthålla olika myter om företaget. Dessa myter vässar organisationens rykte och är användbara att visa upp som ambitioner gentemot organisationens intressenter och ägare som mått på en framgångsrik struktur. Inom offentliga organisationer kan ledare prata om reformer på ett sätt som gör att omgivningen tror att de ska implementeras, utan en egentlig ambition om realisering (Christensen et al., 2005). De omtalade reformerna fungerar som myter och fernissa och ju fler myter som skapas desto större möjlighet till legitimitet, framgång och överlevnad. Dock leder denna ambition om legitimering till en institutionell isomorfism det vill säga en systematisk likhet organisationer emellan, vilket som teori stöds av DiMaggio och Powell (1983).

DiMaggio och Powell (1983) menar vidare att flera krafter i arbetslivet leder till likriktning och homogenisering av strukturer och praktiker organisationer emellan. Författarna menar att denna homogenisering beror på tre olika isomorfa krafter benämnda tvingande, mimistiska och normativa krafter. Krafterna verkar enligt DiMaggio och Powell (1983) utan egentlig tanke på organisationernas strävan efter effektivisering och rationalisering. En tvingande isomorfism uppkommer

utifrån formella krav från regeringar och från politiken, men även informellt via övertygelser från andra betydelsefulla organisationer eller via kulturella förväntningar i samhället (DiMaggio & Powell, 1983). Organisationer kan tvingas till förändring om att införa vissa praktiker med anledning av politiska beslut, vilket förekommer inom offentliga organisationer och innebär att valfriheten uteblir. Men, att tvinga organisationer till att införa vissa praktiker, är dock enligt Corvellec och Eriksson-Zetterquist (2018) relativt ovanligt. De mest kända uppsättningarna av spridda managementidéer i offentlig sektor är utan tvekan enligt Christensen et al. (2005) NPM. Modellen är hämtad från privat sektor där kärnan utgörs av idéer om professionell ledning, uppdelning i självständiga resursenheter, ökad konkurrens och användning av kontrakt som politiska styrinstrument.

En annan kraft i riktning mot homogenisering är enligt DiMaggio och Powell (1983) den mimistiska som berör organisationers benägenhet att härma och imitera andra inflytelserika organisationers praktiker och strukturer. Denna typ av kraft har att göra med en osäkerhet inom branscher och imiteringen kan ske både medvetet och omedvetet. Även verksamma konsulter inom managementbranschen kan genom sina utbildningar och konsultuppdrag påverka likriktningen av organisationer (Christensen et al., 2005). Man skulle kunna anta att de mest utbredda managementidéerna är de som har visat sig vara de mest effektiva redskapen som organisationer kan använda för att uppnå olika mål. Det visar sig dock inte stämma. DiMaggio och Powell (1983) betonar att organisationers strävan efter att efterlikna andra inflytelserika företag görs utifrån en vilja att uppfattas som legitima.

Den tredje isomorfa kraften som DiMaggio och Powell (1983) beskriver benämns den normativa. Här associeras kraften med professionalisering, formell utbildning och nätverk. Olika universitet producerar yrkesverksamma specialister som resonerar och efterliknar varandra i kunskap, normer och omdömen vilket präglar trender och idéer inom arbetslivet. Genom att anställa en viss typ av yrkesverkssamt skolade personer, skapas en likriktad syn på problem och strukturer. Dessa personers deltagande i professionella nätverk vidmakthåller uppfattningar om hierarkier och status mellan professioner vilket enligt DiMaggio och Powell (1983) kan ske både formellt och informellt. Att organisationer liknar varandra kan för enkla samarbeten och organisationer som uppfattas som legitima kan ha lättare att attrahera arbetskraft.

3.1.2 Skandinavisk översättningsteori

I Skandinavien har det vuxit fram versioner av det nyinstitutionella perspektivet med stort fokus på arbetslivet. Teorierna som benämns translationsteorier eller översättningsteorier berör hur olika modeller, moden och managementidéer genom översättningar förflyttar sig mellan olika organisationer (Røvik, 2016). Det finns ett överflöd av managementidéer som cirkulerar i arbetslivet och översättnings-teorierna har som ansats att beskriva vad det är som gör att vissa idéer kan

få fäste och materialiseras inom organisationer samt att hjälpa till med förståelsen kring detta (Czarniawska & Joerges, 1996). Det är inte enbart mottagarorganisationens översättningar av önskvärda praktiker som berörs inom översättningsteorierna. Även ett fokus på de aktiviteter som utförs av originalkällan det vill säga organisationen som utövar en praktik som någon annan organisation vill överföra till sin egen, förekommer (Czarniawska & Sevón, 1996). Flera skandinaviska forskare har i sina studier kommit att fokusera på offentliga organisationer och deras översättningar av olika managementidéer (Corvellec & Eriksson-Zetterquist, 2018). Studierna berör bland annat de olika förutbestämda system som förekommer då översättningar görs och hur inspiration till dessa förändringar kan komma från andra organisationer.

Stora auktoritära och framgångsrika organisationer verkar enligt Røvik (2002) kunna påverka andra organisationers mottaglighet för nya praktiker och idéer och de kan tjäna som modeller för andra. Andra källor till spridning av idéer kan vara populärvetenskapliga managementtidningar, där nya idéer och praktiker får uppmärksamhet och kan spridas genom anekdoter och berättelser om individerna som skapat idéerna. De beskrivna upphovspersonerna är enligt Røvik (2002) sällan forskare, utan oftare konsulter som sällan refererar till sin utbildning eller hänvisar till aktuell forskningslitteratur. Spridningen av idéer sker därför ofta utan stöd i forskningen, och eventuella misslyckanden eller situationer med utebliven effekt presenteras sällan. Idéerna framställs oftast som universella och möjliga att tillämpa var som helst i världen och inom alla typer av organisationer. Det verkar enligt Røvik (2016) finnas vissa oskrivna regler som är avgörande för hur resultatet av en översättning blir, och två moment som kan sägas ingå, benämns dekontextualisering och kontextualisering.

Dekontextualisering

För att inleda en idéns resa från en organisation till en annan behöver någon i den mottagande organisationen, ofta ledningen, uppmärksamma och bli inspirerad av en speciell praktik. Det kanske finns ett intresse från den mottagande organisationen att lösa ett problem och organisationen söker efter en idé som kan hjälpa till med problemlösningen (Sahlin-Andersson, 1996). Inom offentliga organisationer tydliggörs ofta processen angående införsel av nya idéer genom formella beslut högre upp i organisationen rörande adoptering och implementering av ny process eller praktik (Christensen et al., 2005). Men, för att överhuvudtaget kunna överföra en praktik från en organisation till en annan behöver idén först tydliggöras och dokumenteras (Czarniawska & Joerges, 1996). Det är en process som inom översättningsteorin kallas för dekontextualisering (Lindberg & Czarniawska, 2006).

Översättningen startar rent praktiskt med att idén överförs till ett abstrakt objekt exempelvis till en bild, till dokument eller till en presentation vilket möjliggör idéns överföring och införsel till en ny organisation (Røvik, 2016). Det som avgör

hur en praktik översätts kan vara tydligheten av praktiken inom organisationen, det vill säga tillgängligheten av information om praktiken. En svårighet kan vara om praktiken är vag och svår att ta på eller om originalversionen är komplex, inbäddad och till stor del berör tyst kunskap (Røvik, 2016). Dessa svårigheter kan resultera i en modifierad version av ursprungsidén som innehåller misstolkningar och missförstånd vilket ökar risken för att översättningen till mottagarorganisationen misslyckas. En mindre komplex och mindre inbäddad praktik är enklare att kopiera. Några riktlinjer eller beskrivningar av hur dessa översättningar ska gå till i praktiken finns sällan, utan de bygger oftast på lokala initiativ. Det är den enskilda situationen och mottagarens egen kontext som avgör vilken typ av översättning som är mest lämplig i det enskilda fallet. Ju mer lika de olika organisationerna är desto större möjlighet till en lyckad överföring. Ibland kanske mottagarorganisationen vill göra modifieringar av idéer. Då handlar det om addering av element till originalpraktiken eller kanske ett utelämnande och en nedtoning av sådant som inte skulle passa in i mottagarens kontext (Røvik, 2016).

Inom den nordiska översättningsteorin ingår inte direktkopiering som processteg eftersom forskarna menar att det är omöjligt för organisationer att kopiera exakt (Sevón, 1996). Detta synsätt skiljer de skandinaviska forskarna ifrån DiMaggios och Rowells teori från 1983 om mimering. Czarniawska och Sevón (1996) menar att egna versioner av idéer alltid skapas utifrån ursprungspraktiker vid översättningar och överföringar till den egna organisationen. Det innebär att en översättning alltid leder till en förändring av ursprungsidén med syfte att passa in i den nya kontexten. Detta leder till en ökad heterogenitet av idéer utifrån de olika organisationernas olika översättningar av idéer (Sevón, 1996).

Kontextualisering

Den andra fasen under en översättningsprocess benämns kontextualisering och kan bli en avgörande fas för om överföringen av praktiken blir lyckad eller inte (Røvik, 2011). Kontextualisering innebär att en abstrakt idé i form av ord eller bilder genomgår en upppackning och konkretisering inom den nya kontexten. Denna upppackning kan vara komplicerad då den mottagande organisationen har sin organisationskultur, sin maktstruktur och sin hierarki vilket kan komplicera implementeringen av den nya idén om hänsyn inte tas till mottagarkontexten. Timingen är viktig enligt Røvik (2002) och det underlättar om det finns ett problem inom organisationen som blir avhjälpt genom implementeringen av idén. Ett annat alternativ är att idén är ny och skiljer sig från tidigare idéer vilket kan väcka intresse och motivation. Ett omfattande arbete krävs för att idén ska bli accepterad, vardaglig och stabil i den nya organisationen och inpassningen av den översatta idén kan enligt Corvellec och Eriksson-Zetterquist (2018) ske genom utbildning av medarbetare och chefer som därmed förbereds för införandet. Utifrån vetenskapen om att översättningarna alltid blir lokala och varierar mellan olika organisationer, så innebär det att det aldrig går att förutsäga konsekvenserna av förflyttningar av managementidéer.

En metafor från biologin

För att kunna förstå komplexiteten vid kontextualiseringar har Røvik (2011) presenterat en metafor med inspiration från den mänskliga biologin. Syftet med metaforen är att åskådliggöra de processer som sker då nya managementidéer kommer i kontakt med organisationer, och processen jämförs med främmande organisms smitta av människor. Den så kallade virusteorin är inte framtagen för att bevisa likheter mellan management och biologi, utan för att öppna upp tanken och försöka göra det okända mer känt. En viktig del i överföringar av managementidéer mellan organisationer är möjligheten för idén att fästa vid organisationen och tränga in. Detta inträngande jämförs i metaforen med en infektionsfas då en angripande organism fäster på en värdcell. Røvik (2011) gör jämförelsen med managementkoncept och dess förmåga att fästa på ytan av en organisation för att därefter tränga in i strukturen och fortplanta sig i de dagliga aktiviteterna. Nya idéer kan komma att kopieras likt en infekterande organism och skapa en spridning av en idé likt en smitta genom utbildning, dokumentation och träning.

Vissa organisationer kan uppvisa försvarsreaktioner mot nya idéer. Det kan enligt Røvik (2011) jämföras med ett immunförsvars reaktioner på en angripare. I den mänskliga kroppen förekommer ett mycket omfattande och komplext system som mobiliseras vid angrepp. Motsvarande försvarsreaktioner kan skapas då nya idéer anländer till organisationer (Røvik, 2011). Försvaret kan utgöras både av ett yttre försvar som kan leda till att idén inte implementeras alls, eller ett inre försvar på grupp- eller individnivå. Motstånd på individ- och gruppnivå kan handla om enskilda personers eller grupper motstånd där den nya idén kanske på grund av tidigare erfarenheter inte får fäste. Ett motstånd kan liksom inom biologin vara förvärvat och finnas kvar som ett minne från tidigare misslyckade managementidéer eller vara medfött som en del av den aktuella organisationskulturen (Røvik, 2011).

Ibland tar det tid för nya organisationsidéer att börja verka. Røvik (2011) jämför situationen med inkubationstiden för en smitta. En främmande organism kan ibland ligga slumrande i kroppen innan sjukdomen bryter ut och även idéer kan ligga och gro inom organisationer för att sedan plockas fram och realiseras vid ett senare tillfälle. Dock menar Røvik (2011) att en lång inkubationstid inom organisationer ofta leder till ett större motstånd till förändringen. Vissa idéer förändras vid dekontextualiseringen och överförs till mottagarorganisationen i en ny skepnad. Røvik (2011) jämför denna förändring med mutationer av främmande organismer. Ibland kan angripande organisms förändring leda till nya livskraftigare egenskaper, och i andra fall sker ingen större märkbar effekt. Om en organisationsidé som tidigare försökt implementeras inom organisationen modifieras vid en översättning, kan det leda till att det interna motståndet inte känner igen idén och därmed accepterar den som helt ny. Dessa modifieringar kan påverka

organisationens försvarssystem vilket innebär att managementidén, som egentligen är densamma, inte känns igen och därmed undviker motstånd.

I slutet av artikeln beskriver Røvik (2011) det dvalliknande tillstånd som främmande organismer ibland antar i den mänskliga kroppen. Inga märkbara symptom kan iakttas men plötsligt kan smittan blomma upp igen. Jämförelser finns att göra med situationer i arbetslivet då vissa implementerade idéer kan finnas kvar under mycket lång tid inom en organisation. Oftast intensifieras aktiviteter runt nya idéer främst under den första fasen av implementeringen med hög aktivitet i möten, utbildningar och diskussioner. Därefter kan en mer inaktiv och dvalliknande fas inträda. Trots denna dvala, är det inte ovanligt att idéerna kan reaktiveras igen efter olika passiva perioder (Røvik, 2011).

De presenterade teorierna, det vill säga nyinstitutionellt perspektiv och översättningar har valts ut för att stötta studien i förståelsen av hur olika managementidéer uppstår, hur de reser mellan olika organisationer och hur de kan få fäste och implementeras. Men, teorier om chefers prioriteringar av arbetsuppgifter och val behöver också beskrivas med syfte att kunna analysera studiens empiri.

3.2 Chefers arbete

Chefs- och ledarskap har under många år intresserat forskare världen över. Många tidiga studier fokuserar på myter om framgångsrika chefer som hjältar och mindre på vad chefer egentligen gör i sitt arbete (Wallo, 2016). Under första hälften av 1900-talet låg ett stort fokus på ledarens personliga nedärvda egenskaper och olika personlighetsdrag identifierades för att avgöra om personen var lämplig som chef eller inte (Fogelberg Eriksson, Wallo, Ellström & Kock, 2016). Goda ledare studerades för att avgöra vilka personligheter som var lämpliga för chefer och chefsutbildning ansågs inte kunna bidra med något om de rätta personlighetsdragen saknades. Enligt Avolio, Walumbwa och Weber (2009) har dock fokus för ämnesområdet förändrats från ett tidigare fokus på individuella chefers påverkan på medarbetare och organisationer till ett mer holistiskt synsätt. Det holistiska synsättet har medfört ett ökat intresse för olika samverkande parametrar inom ledarskapet i de komplexa strukturer som omger chefer (Uhl-Bien, Marion & McKelvey, 2007). Ledarskap framstår som alltför komplext för att kunna beskrivas som ett individuellt agerande och beskrivs hellre som ett system av olika interagerande, dynamiska och ibland oförutsägbara krafter inom organisationer.

Forskning visar att chefer i offentliga organisationer är mer beroende av de omgivande organisatoriska förutsättningarna såsom ledningsstrukturer och stöd än vad som tidigare antogs (Corin & Björk, 2017). Stödfunktioner som finns inom offentliga organisationer såsom IT-, HR- och ekonomifunktioner erbjuds dock i allt lägre omfattning till chefer. Det kan handla om mindre stöd i lokalfrågor, rekrytering, teknisk support och i rehabiliteringsärenden, vilket medför en ökad administration för chefer. För att få tid för medarbetare och verksamhetsutveckling,

behöver chefer därför prioritera hårdare och arbetsuppgifter som upplevs som perifera och oklara kan därför komma att prioriteras ner.

3.2.1 Chefers val

Vad chefer egentligen gör i sina yrkesroller och hur ledarskapet utövas visar sig variera chefer emellan. Enligt forskning så finns det en form av godtycke i processerna hos chefer rörande bland annat utförandet av olika HR-praktiker. Detta godtycke innebär att chefer inte alltid utför de aktiviteter såsom organisationen uppmanat dem att göra (López-Cotarelo, 2018). Att verka som chef inom en organisation innebär som tidigare nämnts att ett flertal olika arbetsuppgifter behöver hanteras och prioriteras. Stewart (1982) har skapat en förklaringsmodell som utgår ifrån chefers krav, begränsningar och val. Syftet är att tydliggöra den flexibilitet som finns inom ett chefsarbete och skapa förståelse för chefers olika prioriteringar. Modellen bygger på en inre cirkel av krav där uppgifter som måste göras och inte kan delegeras återfinns. Det kan vara obligatoriska möten, ekonomiska uppföljningar eller redovisningar av personalstatistik. En yttre cirkel i modellen består av chefers begränsningar vilket innebär interna eller externa faktorer som begränsar vad chefen kan och får göra inom ramen för sitt ansvarsområde kanske utifrån lokaler och tilldelad budget. Dessa olika krav och begränsningar kan leda till att chefer känner sig klämda mellan sina överordnade chefer och sina medarbetare. Ett sätt att hantera denna press kan vara att fälla upp ett fiktivt paraply för att skydda underställda mot den högre ledningens initiativ och uppdrag (Gjerde & Alvesson, 2020). Syftet är att sålla bort oviktig information och orimliga initiativ uppifrån och skapa lugn och arbetsro för sina underställda. Paraplyet fungerar även som ett skydd för chefen själv mot nya ledarskapsidéer och chefsideal där trender och nya idéer ständigt påverkar organisationer.

I området mellan krav och begränsningar återfinns aktiviteter som chefen kan men inte behöver göra. Dessa arbetsuppgifter kallar Stewart (1982) för chefens egna val. Dessa val förekommer på alla chefsnivåer och skapar tillfällen för den enskilde chefen att profilera sin tjänst och att göra uppgifter på sitt eget sätt. Chefer kan även undvika uppdrag eller hitta andra vägar runt de uppdrag som de är satta att utföra, lite bakom ryggen på HR (López-Cotarelo, 2018). Skillnader i chefers val kan handla om personlig inställning och intresse hos chefen men kan även handla om en brist på kunskap, motivation eller lust. Det räcker alltså inte att en organisation sätter upp formella direktiv och strategier för att få en ny HR-praktik implementerad utan delaktighet i utformningen av nya praktiker och uppdrag kan öka chefers villighet att implementera denna.

3.2.2 Chefer och HR

Processerna vid implementering av nya HR-praktiker kan vara komplexa och oftast är det både HR och linjechefer som blir inblandade (López-Cotarelo, 2018; Uhl-Bien et al., 2007). Vem som exakt gör vad under implementeringar kan variera och om inte rollerna är tydligt förankrade så kan ett spänningsfält mellan HR

och chefer uppstå (Uhl-Bien et al., 2007). Dessutom har många organisationer en tydlig ambition att involvera HR mer strategiskt vilket gör att linjecheferna får hantera en ökad mängd HR-relaterade frågor i sina uppdrag (Ulrich, Younger & Brockbank, 2008). Det blir de individuella kompetenserna och erfarenheterna hos HR och linjecheferna som avgör hur dessa relationer utvecklas och befästs i vardagen (McCracken, O’Kane, Brown & McCrory, 2017). Hänsyn behöver tas till chefernas lokala förutsättningar och López-Cotarelo (2018) poängterar att det är av vikt att HR följer upp olika chefers insatser vid implementeringar för att kunna identifiera både lyckade implementeringar men även situationer då chefer valt att inte implementera alls. HR har därmed en viktig roll i implementeringsprocesser där deras närvaro, guidning och utbildningsinsatser kan resultera i ökad motivation hos cheferna att genomföra implementeringar.

HR kan även ha en långsiktig roll att verka inom organisationen för ökad involvering och delegering av arbetsuppgifter och beslut. Detta samarbete mellan HR och chefer angående delegering av arbetsuppgifter kan främja medarbetares engagemang och stötta ledarskapet då delaktighet enligt Eklund (2016) är en av de allra viktigaste aspekterna som finns för att åstadkomma ett framgångsrikt ledarskap. Men, begreppet delaktighet är komplext och utmaningen för chefer ligger i att hitta en bra balans kring graden av delaktighet och uppföljning. Att skapa delaktighet tar tid enligt Eklund (2016) och det kan vara svårt att få alla medarbetare i att engagera sig i problemlösning och nya utmaningar trots att medarbetarna ofta är experterna inom sina ämnesområden. HR blir därför en viktig resurs vid stöttning och uppmuntring av chefer i arbetet med delaktighet, styrning och kontroll López-Cotarelo (2018). Enligt Eklund (2016) innebär kontroll och uppföljning en naturlig del av ledarskapet.

3.3 Sammanfattning teoriavsnitt

De utvalda teorierna har skapat en gedigen förståelsegrund inför bearbetningen av studiens empiri. Hur en organisation väljer att tolka begreppet tillit och vilka modeller som slutligen används i praktiken, kan relateras till det nyinstitutionella perspektivet. Organisationer kan skapa legitimitet och visa framfötterna utifrån olika typer av mimeringar av andra framgångsrika organisationer. Den skandinaviska översättningsteorin har inspirerat till reflektion och tydligt är att de olika länderna i Norden utifrån samma vilja att öka tilliten, valt olika översättningar och angreppssätt. Teorierna bidrar med ett användbart ovanifrånperspektiv och kan även tydliggöra varför vissa reaktioner kan uppstå då nya idéer fäster och tränger in i organisationer såsom främmande organismer.

Utifrån litteraturen framkommer även teorier som tydliggör att chefer har ett visst svängrum i sina tjänster vid formering av sina arbetsuppgifter. Denna forskning är viktig för reflektionen vid utvärderingar av resultat av olika implementeringsprocesser då tolkningar och engagemang kan visa sig skilja åt, chefer emellan. Anledningarna till att chefer väljer att arbeta utifrån olika prioriteringar har

självklart flera olika förklaringar, men den aktuella situationen som chefer befinner sig i torde vara avgörande utifrån tid till förfogande, intresse och krav.

4. METOD

I det här kapitlet presenteras de vetenskapliga antaganden som gjorts vid val av metod i studien. Kapitlet börjar med att övergripande beskriva vald epistemologi samt forskningsdesign. I kapitlet finns även redogörelser av studiens upplägg, val av informanter, intervjuguidens framtagande samt forskningsetik och GDPR. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

4.1 Metodologiska utgångspunkter

Den aktuella studiens formulerade forskningsproblem utgår ifrån ett intresse av att på djupet utforska hur olika chefer tolkar ett aktuellt tillitsuppdrag. Med anledning av detta intresse kommer studien att utföras utifrån ett interpretativistiskt tolkningsperspektiv (Bryman, 2011). Intentionen är att förstå och inte bara förklara studiens empiri. Studien utgår inte ifrån en ambition att erhålla generaliserbara resultat, utan mer utifrån en nyfikenhet utifrån det enskilda fallet (Ridder, 2017). I den aktuella studien värderas den aktuella kontexten som betydelsefull och även forskarens förförståelse värderas som en del av de tolkningar som utförs (Moses & Knutsen, 2019).

För att erhålla kunskap i den aktuella studien används den hermeneutiska epistemologin (Alvesson & Sköldberg, 2017). Tanken är att forskaren ska tolka den föreställnings- och livsvärld som framkommer utifrån empirin med hjälp av egen förförståelse (Thurén, 2007). Studiens författare innehar en förförståelse för forskningsproblemet som härrör från egna chefserfarenheter och utbildningar relaterade till tillitsbaserad ledning och styrning. Denna förförståelse kommer att komma till användning vid analyser och reflektioner, och ambitionen är att kunskap och förståelse ska mogna fram i en rörelse från delförståelse till helhet och från helhet tillbaka till delarna i en växande kunskapsspiral (Thomassen, 2007). Hermeneutiken med sina tolkningsansatser skapar således möjligheter för djupare studier av den komplexa organisationskultur som omger cheferna och har använts löpande under studien, se vidare under avsnitt 4.5 *Bearbetning och analys*.

Utifrån de val som gjorts av tolkningsperspektiv och epistemologi, har det induktiva arbetssättet valts som metodologisk utgångspunkt. Att arbeta induktivt i studien innebär att empirin samlas brett och teorilöst i en ambition att formulera relationer mellan fenomen som inte varit beskrivna tidigare (Moses & Knutsen, 2019; Ridder, 2017). Att utgångspunkten i studien varit helt teorilös blir problematiskt och missvisande att hävda, då förberedelser gjorts i form av studier av tidigare forskning (Guba & Lincoln, 1994). Även studier av teorier inom områdena nyinstitutionellt perspektiv och chefers arbete vilka belyser hur idéer sprids och får fäste inom organisationer har utförts. Trots dessa förberedande studier har

det induktiva arbetssättet ändå valts i studien då det enligt Alvesson och Kärreman (2007) möjliggör ett brett närmande till forskningsproblemet i studien och skapar goda förutsättningar för tolkningar av olika nyanser av informanternas tankar och berättelser. Resultat från induktiva arbetssätt kan inte bli generaliserbara men uppkomna slutsatser och resultat i studien kan bidra till att tänja på och modifiera redan existerande teorier (Kuper, Reeves & Levinson, 2008). Det finns en öppenhet i studien inför möjligheten att fler teoribegrepp inkluderas efter hand och att andra tas bort allt eftersom studien utvecklas. Allt detta innebär alltså att studien är genomförd utifrån en induktiv metodologi men med inspiration och guidning av vissa teorier. Ridder (2017) menar att det induktiva arbetssättet skapar förutsättningar för modifieringar av forskningsproblemet under studiens gång.

I det aktuella fallet har kvalitativa intervjuer valts som huvudkälla för empirin. Guba och Lincoln (1994) menar att mänskligt beteende och personliga omdömen inte kan förstås på annat sätt än genom människornas egna berättelser, och då är kvalitativa intervjuer att föredra. Utgångspunkten har varit att skapa en logisk design så att kunskapssyn och metod hänger ihop (Denzin & Lincoln, 1994; Starrin, 1994). Studiens design, vilken presenteras vidare under 4.2, betonar även att det är de sagda orden och inte siffror och statistik som blir de bärande datakällorna (Åsberg, 2001). Eftersom syftet i studien berör tolkningar och förståelser av ett uppdrag möjliggörs detta genom det kvalitativa upplägget genom intervjuernas varierande resultat och efterföljande djupa analyser. Kvalitativa studier kräver inte ett så stort representativt urval utan baseras mer på ett färre antal informanter då analysen handlar om att förstå, inte att utesluta skillnader människor emellan (Gentles, Charles, Ploeg & McKibbin, 2015). Studiens mål har därför inte varit att intervjua så många personer som möjligt utan mer skapa en bredd i urvalet med syfte att skapa en förståelse angående fenomenets komplexitet, djup och variation (Gentles et al., 2015).

4.2 Fallstudiedesign

Det studerade fallet i studien utgörs av den aktuella organisationen och urvalet av chefer blir då studiens analysenhet. Valet av en fallstudie med enfallsdesign ger möjligheter i studien att utforska cheferna och tolka deras utsagor i den naturliga kontext och vardagliga komplexitet som omger dem (Appleton, 2002). Att definiera fallet har varit en utmaning i studien liksom att finna relevanta avgränsningar i studiens upplägg (Appleton, 2002). Beslutet att välja en enfallsdesign kan hänföras till att organisationens chefer utgör en unik situation med hög relevans för forskarproblemet och att välja en enfallsdesign är enligt Flyvbjerg (2006) ett lämpligt val vid studier inom komplexa sociala verkligheter. En annan anledning till valet av enfallsdesign var att enfallsstudier utforskar och belyser relationer inom vissa specifika situationer till skillnad från flerfallsstudier, där systematiska jämförelser mellan olika fall studeras och tolkas. Genom just en fallstudiedesign kan studien uppnå ett djup och en rikedom av observationer utan känslan av

begränsning utifrån förutvalda teorier (Ridder, 2017) och informanternas berättelser bidrar till en utökad förståelse inför det aktuella forskarproblemet.

Viktigt att påpeka är att det enligt Appleton (2002) är väsentligt att vara noggrann och tydlig med vilken epistemologi som fallstudien är designad utifrån då både positivistiska och interpretativistiska ansatser av fallstudier finns beskrivna i litteraturen. I en artikel jämför Appleton (2002) två ofta citerade författare inom ämnet fallstudier, Robert Yin och Robert Stake som båda förespråkar användandet av fallstudier. Deras olika syn på epistemologin leder till att Yin deklarerar en positivistisk, strukturerad ansats med både kvantitativa och kvalitativa datainsamlingsmetoder. Stake (1994) utgår ifrån en interpretativistisk syn och fokuserar främst på kvalitativa metoder i en mer filosofisk anda. Båda strategierna förordar vikten av att djupare studera fenomenet i sin naturliga och okontrollerade miljö där övergripande fokus ligger på en djupare förståelse. Yin (2018) förespråkar således en mer positivistisk ansats, men även om den aktuella studien följer en interpretativistisk ansats har delar av Yin (2018) används utifrån tydliga schematiska beskrivningar av olika fallstudiers upplägg och design vilket initialt varit relevant att studera i designen av studien.

4.3 Urval av datakällor

Som bakgrund till studien kan nämnas att den aktuella organisationen under 2019 utbildade sina chefer i tillitsbaserad ledning och styrning. Anledningen till utbildningsinsatsen var att ett beslut tagits på ledningsnivå 2019 med en ambition om att öka medarbetarnas delaktighet och inflytande i verksamhetens uppdrag. Personalavdelningen inom organisationen, i studien kallad HR, hörde av sig under 2020 till Linköpings universitet med en förfrågan om hjälp med en utvärdering av processen rörande tillitsbaserad ledning och styrning. Denna situation utgjorde en unik möjlighet att få studera hur chefer tolkar ett tillitsbaserat uppdrag i en tidig fas av en implementering.

4.3.1 Datatriangulering

Flera olika datainsamlingsmetoder har använts i studien, så kallad datatriangulering, för att belysa det studerade fallet från olika perspektiv (Appleton, 2002; Ridder, 2017). Datatriangulering är enligt Kuper et al. (2008) ett vanligt upplägg då fallstudier utförs och är trots namnet inte bundet till just tre olika datainsamlingsmetoder (Janesick, 1994) utan kan innebära flera olika ej antalsbestämda metoder. I det aktuella fallet bygger studien på övergripande dokumentstudier, sekundär kvantitativ empiri utifrån organisationens genomförda enkät samt på djupintervjuer.

4.3.2 Dokumentstudier

Studier av övergripande organisationsdokument gjordes främst för att lära känna fallets aktuella kontext men även för att få en förståelse för den översättning av

begreppet tillit som organisationen gjort utifrån uppdraget om tillitsbaserad ledning och styrning. Dokumenten som ingick i studien tillhandahölls både via sökning på organisationens hemsida samt via en kontaktperson inom organisationens HR. Dokumentstudierna inbegrep genomgångar av officiella utbildnings- och policydokument samt internt skapade checklistor för chefer i arbetet med tillitsbaserad ledning och styrning. Även relevanta beslutsdokument och interna handböcker ingick i dokumentstudierna.

4.3.3 Enkätstudier, sekundär empiri

Under hösten 2020 genomförde organisationen en kvantitativ enkätundersökning bland cheferna där några av frågorna berörde det pågående tillitsarbetet såsom chefernas tolkningar av uppdraget, frekvens av användning av verktyget samt behovet av stöd i tillitsarbetet. Delar av enkätens resultat har delgetts denna studie och hanteras därmed som sekundär empiri. En sammanställning av enkätresultaten presenteras under avsnitt 5.2 i *Resultatkapitlet*. Dessutom har inspiration till studiens intervjuguide hämtats ur enkätens svarssammanställning, se vidare under 4.4.1.

4.3.4 Djupintervjuer

Enligt Patton (2015) är urvalet av informanter viktigt för att kunna skapa en bas av värdefulla informationskällor som kan möjliggöra djupet i studien. Urvalet gjordes genom ett bekvämlighetsurval då de aktuella informanterna fanns tillgängliga och var villiga att delta i intervjuer just under studiens upplagda tidsplan (Etikan, Musa & Alkassim, 2016). Två av organisationens förvaltningar ingick i studien utifrån ett förslag från HR. Syftet var inte att jämföra dessa förvaltningar emellan utan att skapa en bredd i urvalet vid insamlingen av data (Gentles et al., 2015). Bredden utgjordes av att den ena förvaltningen räknades som stor i sammanhanget med sina 3000 medarbetare och 125 chefer, och den andra som en mindre med 350 medarbetare och 20 chefer. Inom organisationen som helhet fanns cirka 450 stycken chefer (personlig kommunikation HR, april, 2021).

Det förekom chefer på fyra olika nivåer inom organisationen och i studien medverkade sju chefer från första linjen och fyra chefer från andra linjen. Det hade självklart varit av intresse att intervjua chefer från andra chefsnivåer men studien byggde på frivillighet och inga chefer från tredje- eller fjärdechefsnivån anmälde intresse av att delta. Den första linjens chefer var direktansvariga för medarbetare ute i verksamheterna och dessa chefer innehade personal-, verksamhets- samt budgetansvar. Andra linjens chefer hade i sina tjänster ansvar för chefer och hade även de personal-, verksamhets- samt budgetansvar. Ett antagande gjordes tidigt i arbetet att cheferna bedömdes arbeta inom samma organisationskontext trots att de var placerade på två olika förvaltningar. Anledningen till det var att cheferna hade fått samma utbildning av tillitsbaserad ledning och styrning och följde ett och samma politiska uppdrag.

4.4 Praktiskt tillvägagångssätt

4.4.1 Intervjuguide

Vid upprättandet av studiens intervjuguide hämtades inspiration från skrifter om tillitsbaserad ledning och styrning samt från organisationens enkätundersökning från 2020. En semistrukturerad intervjuguide skapades och granskades av två medstudenter samt av studiens handledare med syfte att förbättra de utvalda frågorna. De två första intervjuerna i studien kom att utgöra pilottestningar av intervjuguiden och intervjuguiden justerades något efter dessa intervjuer. Den slutgiltiga versionen av intervjuguiden finns med i studien som bilaga 1. Intervjuguiden skapades främst utifrån öppna frågor för att möjliggöra ett stort utrymme för cheferna att fritt berätta om situationer som berörde forskningsfrågan. Förtydligande följdfrågor ställdes vid behov för att skapa ytterligare djup och förståelse för de svar som gavs.

Med hjälp av HR mailades ett missiv ut med en inbjudan till chefer på de två förvaltningarna att delta i studien. Brevet innehöll information om studiens syfte och om forskningsetik, något som Sandberg och Faugert (2016) menar är viktigt vid intervjustudier. Missivet finns inte med som bilaga i denna studie med anledning av organisationens önskemål om att få vara anonym. Studiens författare deltog även i ett digitalt möte med den större förvaltningen för att skapa ett intresse för deltagande i studien där syfte, etik och tidsplan presenterades. Verksamhetscheferna på den andra förvaltningen valde att själva informera sina chefer. Totalt elva stycken chefer hörde av sig som villiga att delta och intervjuerna genomfördes under veckorna 10–14.

4.4.2 Intervjuer

Intervjuerna gjordes under mars och april 2021 och eftersom pandemirestriktioner utifrån covid-19 rådde innebar det att samtliga intervjuer genomfördes genom telefonsamtal via en Iphone och spelades in via en Ipad. Intervjuerna inleddes med en kort presentation av studiens syfte, av studiens författare och av de forskningsetiska principerna för att möjliggöra en trygg och ärlig intervjumiljö. Intervjuerna tog mellan 45–70 minuter att genomföra men de allra flesta intervjuerna tog knappt 60 minuter. Samtliga intervjuer gav upphov till ett behov av följdfrågor utifrån informanternas utsagor för att förtydliga och fördjupa förståelsen av svaren. Intervjuerna kunde genomföras enligt plan och ingen av de bokade intervjuerna ställdes in.

4.5 Bearbetning och analys

Studiens empiri utgjordes dels dokumentstudier av organisationsinterna dokument, organisationens enkätundersökning samt 85 sidor transkriberat material från elva stycken djupintervjuer. Transkribering av intervjuerna utfördes i direkt anslutning till intervjutillfällena i programmet Word av intervjuaren själv. Programmet Transcribe+ möjliggjorde att hastigheten på inspelat tal kunde justeras

ned vilket förenklade transkriberingen. Alla sagda ord valdes att transkriberas men pauser, tonfall och andra känslouttryck i svaren dokumenteras inte. Det som sades blev det som sedan utgjorde grunden till empirin i de efterföljande analyserna. Vid tolkningarna av dokumentstudierna blev de valda teorierna om det nyinstitutionella perspektivet och olika översättningsteorier användbara och för analyserna av intervjuerna användes en induktiv och skapande analys (Patton, 2015). Det transkriberade materialet från intervjuerna hanterades som en bank av empiri och ett flertal på varandra följande analyser gjordes av materialet med syfte att tolka det som cheferna berättade (Braun & Clarke, 2006; Ryan & Bernard, 2003). Processen med analyserna av intervjuerna blev tidskrävande men nödvändiga och behovet av att vara reflekterande skapade en kreativ arbetsgång med många återkommande genomläsningar av materialet i jakten på mönster och förståelser utifrån den insamlade empirin.

Analyserna av de genomförda djupintervjuerna startade med en identifiering av ett flertal nyckelord och därefter grupperades dessa nyckelord i övergripande teman via färgkodningar i datorn. Text som inte färgmarkerades möjliggjorde en koncentrerad och reducerad längdmässigt av de transkriberade texterna då sidoteman utan intresse för studien togs bort (Patton, 2015). I den första kodningsomgången skapades sju olika teman som benämndes: tillitsbegreppets övergripande betydelse, tillit som chefsverktyg, tillit som relation (till egen chef, till underställda, till högsta ledningen, till kollegor), tillit som besvikelse, tillit i distansläge, tillit och kontroll samt tillit som risk. Efter kodningarna och temagrupperingarna av varje chef för sig, länkades text samman utifrån samma tema från olika chefer till ett större övergripande dokument. Detta möjliggjorde en mer omfattande överblickbarhet inför den nästkommande analysen av materialet då teman sorterades, omgrupperades och döptes om. Något som blev uppenbart vid analyserna av materialet var att det var lätt att tappa själva kontexten då delar av textmaterialet klipptes ut och sammanfogas (Bryman, 2011). Det blev tydligt att vissa delar av texten riskerade att tappa sitt sammanhang och skulle kunna försvåra läsarens förståelse för gjorda analyser. Medvetenheten om detta gjorde att delar av kontextbeskrivande text behölls vid analysen.

Utifrån det studerade fallet, det vill säga den aktuella organisationen, skapades succesivt en växande förståelse för chefernas berättelser och flera tolkningar av materialet gjordes löpande. Den hermeneutiska spiralen blev därmed levande och tydlig då tolkningarna och analyserna verkligen slingrade sig framåt från delanalys till helhetsanalys och tillbaka till nya delanalyser i en framåtväxande spiral. En tillfällig kategorisering och tolkning av textmaterialet genomfördes initialt men efter flera genomläsningar skapades ett behov av en återgång till ursprungsmaterialet för sammanslagningar av koder. Det empiriska resultatet växte fram succesivt i sökandet efter mönster, och ett genomgående tema och en röd tråd började så sakteliga utkristalliseras vilken presenteras i resultatavsnittet. För att få fram en disposition i resultatredovisningen utifrån denna röda tråd valdes teman

ut vilka återfinns som avsnitt i resultatkapitlet efter presentationen av dokumentstudierna. Rubrikerna benämndes: chefers arbetsuppgifter, tillit under pandemin covid-19, övergripande tolkningar av tillit, organisationens tillitsverktyg, relationen till närmaste chef, relationen till högsta ledningen och stöd från kollegor och HR.

4.6 Litteraturstudier

Ambitionen angående studiens litteratursökningar var att skapa en tydlig arbetsprocess som genom transparens skulle kunna replikeras av andra forskare (Callahan, 2014). Litteratursökningarna som utfördes till studiens inledning, teori och metodavsnitt gjordes genom handsökningar via Linköpings universitetsbiblioteks webbsida. Dessa artiklar identifierades genom snöbollsurval, det vill säga identifierades via referenslistor i relevanta artiklar samt via olika litteraturlistor i HR-masterutbildningen på Linköpings universitet. Den mer systematiska litteratursökningen till teoriavsnittet gjordes i databasen Scopus som enligt Linköpings biblioteks hemsida är en bred databas framför allt inom ämnesområdena naturvetenskap, teknik, medicin och samhällsvetenskap (Liu.se, 2021a). Vid skapandet av söksträngarna anlätades hjälp från en av Linköpings universitets bibliotekarier. Några ytterligare sökningar i andra databaser gjordes inte.

Initialt gjordes en sökning den 8 mars utifrån en relativt lång söksträng som visade sig vara allt för specifik och snäv och endast resulterade i ett fåtal artiklar. För att skapa en bredare sökning och ringa in forskningsproblemet på ett vidare sätt, användes därefter några kortare och mindre begränsade söksträngar den 29 mars och dessa gav upphov till 127 artiklar totalt. Använda sökord var bland andra trust-based leadership, trust-based management, managerial trust och organisational/organizational trust. För att säkerställa att forskningen hade gjorts inom arbetslivet markerades det i söksträngarna att något av orden organisation/organization, worklife eller public company skulle ingå. Ett exempel på en använd söksträng presenteras nedan i tabell 1.

Tabell 1

Exempel på en av studiens söksträngar

```
((TITLE-ABS-KEY ("trust in leader") OR TITLE-ABS-KEY ("trust in management") OR TITLE-ABS-KEY ("trust-based leadership") OR TITLE-ABS-KEY ("managerial trust") OR TITLE-ABS-KEY ("organi?ational trust") AND TITLE-ABS-KEY (organi?ation) OR TITLE-ABS-KEY (worklife) OR TITLE-ABS-KEY ("public service") OR TITLE-ABS-KEY ("public company"))
```

Samtliga artiklar skulle även vara skrivna på svenska eller engelska och publicerade mellan åren 2000 och 2021. Anledningen till det stora spannet av år var att de olika litteratursökningarna inte gav så många artikelresultat och därför ökades tidsperioden i sökningarna för att inkludera så många artiklar som möjligt. Det visade sig att flera artiklar från tidigt 2000-tal bedömdes som högst relevanta för studien. Ett antal irrelevanta artiklar kom med i sökningarna och de exkluderas manuellt utifrån läsning av artiklarnas abstracts. Främst handlade det om studier

som berörde olika jämförelser av ledarstilar, etiskt klimat, ledarskap med fokus på säkerhet samt studier om personalomsättning. Det slutgiltiga antalet inkluderade artiklar i litteratursökningen blev 27 stycken. Till det kan läggas ett antal handplockade artiklar som identifierades via andra publicerade artiklars referenslistor. Ämnet tillitsbaserat ledarskap hade en topp i antal publicerade artiklar under åren 2013–2017 (Kivle, 2020) och den toppen inkluderades med råge i studiens litteratursökning.

4.7 Kvalitet

4.7.1 *Trovärdighet och pålitlighet*

Det är av stor vikt för en studie att den uppfattas som pålitlig och trovärdig. Studien utgår ifrån en interpretativistisk ansats och målet har varit att vara tydlig med de metodologiska utgångspunkterna och att författarens förförståelse använts som en viktig del av studiens tolkningar. Genom en transparens av tillvägagångssättet skapas möjligheter för andra forskare att bedöma tillförlitligheten och eventuellt kunna upprepa utförd studie för eventuell kontroll av pålitligheten (Patton, 2015). Det handlar om att visa att studien har en trovärdig design och att empirin samlats in på ett tämligen planerat tillvägagångssätt men med en öppenhet för individuella justeringar. Att förutbestämma alla studiens delar är inte möjligt enligt Appleton (2002) utan studien har utvecklats efter hand i linje med det hermeneutiska arbets sättet.

Utmaningen är att kunna beskriva alla delar av den utförda analysen där forskaren sätter sin prägel på tolkningarna av empirin. Den aktuella studiens analyssteg har beskrivits så grundligt som möjligt och forskarens egen förförståelse för ämnet har redovisats som en värdefull komponent i analysen av materialet. Beträffande möjligheter att replikera studien så är de intervjuer som ligger till grund för studien byggda på enskilda informanters utsagor och berättelser vilka kan förändras över tid. Det går att anta att chefernas utsagor befinner sig i ständig förändring och därför kan komma att omformuleras och förändras. Detta kan innebära att intervjuerna kan vara svåra att replikera för andra forskare (Guba & Lincoln, 1994).

För att öka validiteten i den aktuella fallstudien så har datatriangulering tillämpats genom dokumentstudier, sekundär empiri från enkäten samt från djupintervjuer. Detta upplägg möjliggör belysning av forskningsproblemet från olika håll. Att arbeta med datatriangulering kan vara tidskrävande, men kan ändå vara ett viktigt sätt att komma runt de metodproblem av enkelperspektiv som användningen av endast en metod ger upphov till. Den kvalitativa datainsamlingen möjliggör insamling av rika utsagor, men självklart skulle även kvantitativa datainsamlingsmetoder kunna bidra med användbar empiri i studien (Ridder, 2017). Dock bedöms intresset av djupa, ordrika textmassor vara av stort intresse i det här aktuella fallet då kunskap om fenomenet till viss del redan erhållits genom organisationens utförda enkät, vilken återfinns i studien såsom sekundär empiri. För att öka

trovärdigheten i avsnittet om dokumentstudier i Resultatdelen, har texten lästs och kommenterats av organisationens HR-kontakt. Det är även viktigt för studiens trovärdighet att forskaren ifrågasätter sina egna subjektiva fördomar och tolkningar genom att vara reflexiv (Patton, 2015). Den egna subjektiviteten kan både skapa intressanta vinklingar av forskningsproblemet och en egen profilering av de erhållna resultaten men vetenskapen om subjektiviteten och eventuella förutfattade meningar behöver diskuteras då detta kan leda till att analysen styrs åt en icke underbyggd och ej trovärdig resultatanalys.

4.7.2 Generaliserbarhet och överförbarhet

Att utifrån den hermeneutiskt tolkande ansatsen generera allomfattande generaliseringar av resultaten blir inte möjligt (i strikt mening) och är heller inte syftet med studien. Men en utförlig transparent redovisad studie kan öppna upp möjligheter till överföringar av slutsatser till andra organisationers kontexter, och det finns forskare som menar att det är fullt möjligt att göra generaliseringar (Flyvbjerg, 2006). Inom aktuell organisation skulle resultat i viss mån kunna överföras till andra förvaltningar som inte deltog i studien, då de befinner sig inom en och samma kontext. Men, formella generaliseringar är dock en övervärderad källa till kunskap som bidrag till den vetenskapliga utvecklingen enligt Flyvbjerg (2006) som menar att resultat från kvalitativa studier kan användas till att tänja på och modifiera redan existerande teorier. Studiernas resultat kan trots allt bli vägledande för förståelse för situationer i liknande fall och typer av organisationer (Kvale & Brinkmann, 2014) vilket skulle kunna vara av intresse för liknande organisationer inom den svenska offentliga sektorn.

4.8 Forskningsetik

I Vetenskapsrådets skrift "God forskningssed" (Vetenskapsrådet, 2017) beskrivs vikten av att forskare för trovärdighetens skull ska vara noga med att följa olika etiska principer för att värna förtroendet för forskningen i samhället. De människor som deltar i studier måste känna tillit till att deras integritet värnas och att de skyddas från icke gynnsamma följder av att delta i forskningen. Syftet med att tillämpa en god forskningssed belyses närmare av Gustafsson, Hermerén & Petersson, (2005). Denna studie har lagt stor vikt vid att dessa etiska principer följts. För att informera om studiens syfte skickades ett brev ut till de förvaltningar inom organisationen som valts ut för deltagande i studien. I brevet beskrevs syftet med studien och en kort presentation av författaren fanns med. Efter att informanter tackat ja till att delta, sändes ett brev ut via mail med ytterligare information om behandlingen av personuppgifter och synen på studiens forskningsetik togs upp. Innan intervjuerna startade fick varje informant muntligt samtycka till deltagande och att intervjun spelades in via en Ipad. De fick även information om att de var med i studien frivilligt och att de var fria att avsluta intervjun när helst de önskade. Detta samtycke dokumenterades av författaren skriftligt och sparades i en dokumentmapp för att sedan raderas efter uppsatsens avslut. Informanterna fick även

information om att deras identitet inte skulle framgå i den slutgiltiga uppsatsen enligt konfidentialitetskravet utan alla informanter kodades efter chefsnivå och löpnummer. Inte ens studiens kontaktperson på personalavdelningen hade vetskap om vilka chefer som anmält sig att delta i studien. Slutligen nämndes att det insamlade materialet endast skulle nyttjas i den aktuella studien och inte skulle användas till något annat syfte än till aktuell studie.

4.8.1 GDPR

Studier som görs vid Linköpings universitet har krav på sig angående medvetenheten om EU:s dataskyddsförordning, GDPR (Liu.se, 2021b). Förordningen har som syfte att skydda enskilda personers personuppgifter. I Sverige är det Datainspektionen som utövar tillsyn så att förordningen efterlevs. Samtliga informanter fick ett dokument med en muntlig överenskommelse mailad till sig i anslutning till intervjuerna, se bilaga 2. I dokumentet framgick bland annat att allt material, inspelat och nedskrivet kommer att förstöras efter uppsatsens färdigställande. Dessa muntliga överenskommelser arkiverades lokalt hos studiens författare för att efter uppsatsens godkännande förstöras. Informanterna fick även information om att det endast är studiens författare som kommer ta del av informanternas personuppgifter som bestod av namn, mailadress, telefonnummer, om de var första eller andra linjens chef samt inom vilken förvaltning de arbetade. Ingen av de aktuella informanterna hade något att invända mot behandlingen av deras personuppgifter.

4.9 Metoddiskussion

Styrkan i den aktuella studien är att få tillgång till ett unikt fall bestående av organisationen med dess chefer, vilken kan studeras utifrån det aktuella forskningsproblemet. Att utgå ifrån en interpretativistisk ansats möjliggör ett djup och en möjlighet till tolkningar utifrån utsagor i studiens analysenhet. Det finns dock forskare som kritiserar tolkande metoder men i den aktuella studien möjliggör detta arbetssätt en subjektiv, kontextberoende tolkning vilket här ses som en fördel. Forskaren är själv med och färgar både forskningsfrågor och tolkningar av forskningsresultat, och genom en tydlig processbeskrivning var intentionen att skapa en förståelse för de steg som analysen gjorts utefter för att bidra till studiens transparens (Lundåsen & Pettersson, 2009). Även det hermeneutiska cirkelresonemanget kan kritiserars utifrån situationen att forskarens inbäddning försvårar en distans mellan forskaren och forskningsobjekten (Alvesson & Sköldberg, 2017). Även här var det av vikt i studien att författarens förförståelse och inbäddning blir en del av den tolkning som görs och bedöms tillföra analysen det djup som var önskvärt utifrån syfte och frågeställningar.

4.9.1 Kritik fallstudier

Det finns kritik i litteraturen mot användandet av fallstudier och Flyvbjerg (2006) menar att det i själva upplägget finns svårigheter med att skapa slutsatser. Ofta

har det inte att göra med metoden i sig utan mer utifrån de egenskaper i den verklighet och kontext som studeras. Ambitionen har varit i studien att försöka finna mönster i empirin i den aktuella kontexten med vetskapen om att inte ha stora ambitioner om att dra slutsatser utifrån ett enda fall. Fördelen med fallstudier inom den samhällsvetenskapliga vetenskapen är enligt Flyvbjerg (2006) möjligheten till djup i analyserna som dessa studier kan erbjuda vilket var önskvärt i denna studie.

Det finns även kritik som menar att det kan vara svårt att veta om studien verkligen kommer åt de aktuella frågeställningarna runt forskningsproblemet (Yin, 2018) och en risk att forskarens vilja att konfirmera sina förutfattade begrepp styr tolkningarna (Flyvbjerg, 2006). Men, i den hermeneutiska ansatsen ska forskaren applicera sin egen förförståelse på det som studeras, och forskaren själv är sålunda med och påverkar tolkningarna utifrån ett eget eventuellt intresse. Subjektivismen som förekommer i studien kan därför ses som en fördel och en möjlighet till att belysa något unikt. Flyvbjerg (2006) tillägger att subjektivism även kan prägla kvantitativa studier då det är människor som står för valet av exempelvis en enkäts kategorier, variabler och enkätfrågor.

Att välja upplägg utifrån designen av studiens fallstudie var inte helt problemfritt och för att öka kunskapen och trovärdigheten i studien har kunskap inhämtats om det utbud som förekommer angående olika varianter av fallstudier (Yin, 2018). Det visar sig att forskare förordar olika upplägg och en sådan metoddebatt har studiens författare tagit del av i tidskriften *The Academy of Management Review* från 1991 (Ridder, 2017). Debatten handlar om kritik mot Eisenhardt (1989) som i en artikel förordar flerfallsdesignen vid fallstudier, det vill säga studier som inkluderar olika organisationer och kontexter. Under 1991 publicerades en kritisk reflektion över denna flerfallsfavorisering av Dyer och Wilkins (1991) som förordade enfallsdesignen, den klassiska fallstudien med studier inom en och samma kontext likt denna studie. Dyer och Wilkins (1991) menade att flerfallsdesignen inte kan tillföra och framkalla något utöver det som enfallsdesignen kan och betonade att ju fler kontexter som en forskare inkluderar i sin studie, desto tunnare och ytligare blir den erhållna kunskapen. Dock visar det sig att i en uppföljande artikel av Ravenswood (2011) att Eisenhardts ursprungliga artikel från 1989 trots kritiken fått stort genomslag inom forskarvärlden och ofta är citerad. Aktuell studie utförs enligt en enfallsstudie och kommer inte att skilja på resultaten utifrån att cheferna härrör från två olika förvaltningar och det metodupplägget bedöms som relevant i det aktuella fallet.

4.9.2 Urval av informanter och upplägg av studien

I studien ingick elva stycken djupintervjuer och valet av informanter baserades på frivillighet utifrån förfrågningar på två olika förvaltningar. Valet av förvaltningar kan ha spelat roll för villigheten att delta då arbetet med tillitsbaserad ledning och styrning kommit olika långt inom organisationen. Tanken var att plocka ut en förvaltning som kommit lite längre i arbetet med uppdraget och en som mer stod i

uppstartsfasen. Hur detta urval av förvaltningar kan ha bidragit till att locka till deltagande och till de svar som sedan analyserats är oklart, men urvalet av dessa två förvaltningar behöver finnas med i de slutsatser som dras av studien. Möjligheten till övergripande generaliseringar och sammanfattande slutsatser inom organisationen måste bli försiktiga då åsikter och omdömen av uppdraget på andra förvaltningar kan se helt annorlunda ut, vilket nämnts tidigare under kvalitetsavsnittet. Vetskapen om detta finns med i den diskussion som följer i slutet i denna studie.

Även frivilligheten i urvalet genom ett bekvämlighetsurval av deltagande behöver kommenteras. Att utgå ifrån frivillighet skapar enligt Etikan et al. (2016) en partiskhet. Partiskheten kan utgöras av att de som ställer upp är missnöjda med ett fenomen eller kanske överdrivet positiva. De chefer som inte valt att delta kan ha åsikter som avviker mot de som deltagit och skulle ha kunnat påverka analysen i en helt annan riktning. De informanter som frivilligt anmälde intresse av att delta i intervjuerna representerade första och andra linjens chefer. Inga chefer från tredje eller fjärde nivån finns med som informanter vilket kan ses som en begränsning i urvalet. Det nuvarande urvalet av chefer kan ha bidragit till en analys av utsagorna som chefer högre upp i hierarkin inte skulle känna igen sig i. Dock infann sig en känsla av teoretisk mättnad efter de elva utförda intervjuerna vilket innebar att antalet nya perspektiv och teman i informantgruppen avtog med antalet intervjuer (Suri, 2011).

Under rådande pandemi var det inte möjligt att genomföra intervjuer öga mot öga på informanternas arbetsplatser. Att genomföra intervjuer per telefon skulle kunna ha påverkat informanternas bekvämlighet och trygghet under intervjuerna men bedömning gjordes att distansläget inte påverkade informanternas utsagor. Intervjuerna upplevdes som trygga och informanterna kändes öppna och ärliga i sina svar utifrån ställda frågor. De utförda litteratursökningarna visade sig generera en mindre mängd publicerade forskarstudier och självklart kan sökorden ha bidragit till denna begränsning. Svensk vetenskapligt publicerad forskning om tillit i arbetslivet gick inte att identifiera. Det kan självklart ha att göra med de sökord som valt ut eller att det finns en tröghet i publicering av forskning.

4.10 Sammanfattning metodavsnitt

Att designa en forskningsstudie som rör tillitsbaserad ledning och styrning har varit utmanande och genererat många överläggningar och reflektioner. Studien utfördes utifrån ett interpretativt tolkningsperspektiv med en hermeneutisk tolkande ansats. Den aktuella studien utgick till viss del från en genomförd kvantitativ enkätstudie som genomförts inom aktuell organisation under 2020. Dessa resultat används som sekundär empiri och resultaten visade att det fanns ett flertal olika tolkningar av uppdraget inom organisationen. Att följa upp enkätstudien med en kvalitativ fallstudie blev logiskt och fallet utgjordes av organisationen med cheferna som analysenhet. Urvalet baserades på frivillighet och elva chefer

både från första och andra linjen valde att delta i studien. Den resultatanalys som utfördes har beskrivits i kapitlet och författarens subjektivitet utifrån egen förförståelse har i den hermeneutiska ansatsen varit betydelsefull. En presentation av resultaten från studiens datatriangulering redovisas i nästa kapitel.

5. RESULTAT

Kapitlet inleds med en presentation av fallet och de resultat som erhållits från utförda dokumentstudier det vill säga av internt utbildningsmaterial, policydokument och andra relevanta dokument med koppling till uppdraget. Därefter följer en presentation av det arbetsverktyg som skapats inom organisationen för användning i det interna tillitsarbetet. En kortare sammanställning av utvalda delar av sekundär empiri från organisationens chefsenkät från hösten 2020 finns med i kapitlet. Den större delen av resultatkapitlet redovisar de resultat som erhållits utifrån de elva djupintervjuer av chefer som gjorts. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av erhållna resultat.

5.1 Beskrivning av fallet utifrån dokumentstudier

Utifrån genomförda dokumentstudier framkommer att fallet, det vill säga den offentliga organisationen inom vilken studien är genomförd, finns belägen i en svensk stad där antalet invånare i början av april 2021 var cirka 145 000 invånare (extern hemsida, 2021). Totalt arbetade cirka 11 000 personer inom organisationen och av dessa var 450 stycken chefer. Under åren 2020 och 2021 präglades organisationen av den pågående pandemin covid-19 vilket innebar anpassningar av verksamheterna efter rådande restriktioner och ett ökat arbete på distans för flera av de anställda. Verksamheterna inom aktuell organisation spänner över många olika ämnesområden och komplexiteten i uppdragen sägs ha ökat utifrån nya lagar och föreskrifter samt en växande befolkning. Utifrån regeringens direktiv till den statliga och offentliga sektorn angående arbete med ökad tillit, har ett tillitsarbete initierats inom aktuell organisation.

5.1.1 Organisationens verktyg för tillitsarbete

För att kunna förstå organisationens upplägg och översättning av begreppet tillit, följer här en presentation utifrån interna dokument som beskriver det aktuella tillitsarbetet. Bakgrunden till tillitsarbetet kan kopplas tillbaka till hösten 2018 då ett övergripande beslut i organisationens ledning togs vilket innebar att ett uppdrag rörande en övergång till tillitsbaserad styrning och mer medarbetarinflytande initierades. Syftet var att öka medarbetarnas involvering i och påverkan på de olika verksamheternas utförande (internt dokument, 2019). För att hitta sin egen passande version av tillitsarbete inom organisationen genomfördes ett översättningsarbete av begreppet tillit i ett samarbete mellan övergripande ledning, HR samt en konsult. Syftet var att hitta en modell och en tolkning av begreppet som passade det läge som organisationen befann sig i och som skulle fungera med andra interna processer.

Översättningsarbetet fokuserade på vad tillitsbaserad ledning och styrning skulle innebära i praktiken för organisationen och diskussionerna landade i att lyfta fram skapandet av starka team och utvecklandet av modeller för samarbete (personlig kommunikation HR, mars 2021). Översättningsarbetet sammanfattades i ett egenproducerat dialogverktyg med syfte att bygga in ett reflekterande arbetssätt i grupperna genom öppen dialog och delaktighet. Arbetssättet skulle i sin tur möjliggöra en löpande verksamhetsutveckling och en ökad kvalitet av organisationens utförda arbete (internt dokument, 2020). Det poängterades att chefernas beslutsmandat inte skulle påverkas eller minska, men att dialogmodellen skulle skapa bättre beslutsunderlag inom organisationen generellt då fler är med och påverkar besluten.

Organisationen presenterade det tillitsbaserade uppdraget för samtliga chefer under hösten 2019 på en chefsdag där en målbild lanserades och det egenproducerade verktyget presenterades genom information och workshopövningar. Därefter medverkade HR vid ett antal utbildningstillfällen på olika förvaltningar under 2019–2020. Med anledning av den pågående pandemin så har ytterligare uppföljnings- och utbildningsaktiviteter från och med mars 2020 skjutits på framtiden. Chefernas uppdrag var att använda verktyget som ett ramverk för att skapa delaktighet, dialog och lärande i sina olika verksamheter och arbetssättet beskrevs som möjligt att påverka och förändra utifrån aktuell verksamhet (internt utbildningsdokument för chefer, 2019). Verktyget presenterades som en metod för att öka tilliten till medarbetares egna erfarenheter och professionella omdömen genom regelbundna reflektioner och dialogbaserade möten. Arbetet med verktyget skulle även bidra till att utveckla det nära och stödjande ledarskapet inom organisationen. Tanken med de dialogbaserade mötena var att de utifrån aktuella frågor skulle starta med individuella reflektioner och därefter övergå till gemensamma diskussioner i grupp. Detta arbetssätt skulle enligt interna dokument (2019) skapa bättre förutsättningar till trivsel och att alla skulle få komma till tals i diskussionerna om nuläge och kommande behov. Det fanns även ett uppföljningshäfte framtaget där beslutade förbättringsområden i grupperna systematiskt skulle följas upp (internt utbildningsdokument för chefer, 2019).

5.2 Enkätundersökning av tillitsarbetet, sekundär empiri

Den genomförda enkäten som gjordes hösten 2020 hade några frågor om det pågående tillitsarbetet och frågorna berörde om cheferna kände till organisationens verktyg för tillitsarbete, om verktyget använts av chefen samt vilken typ av stöd som cheferna efterlyste i sitt tillitsarbete. I sammanställningen av enkäten med 90% svarsprocent, framkom att cirka 70% av cheferna kände till organisationens framtagna verktyg för tillit och 25% kände till den lite grann (internt material, 2021). Det visade sig att drygt 25% av cheferna valt att inte arbeta med verktyget över huvud taget och cirka 35% endast i begränsad omfattning.

I frisvarsfältet framgick det att det fanns flera olika anledningar till att verktyget inte använts fullt ut. Det fanns kommentarer som handlade om den rådande pandemin som skapat ett annat fokus i arbetet och tid hade därför inte funnits till arbete med verktyget. Andra uppgav att de var nya på jobbet och hade missat det enda utbildningstillfälle som givits och dessa personer medgav en osäkerhet angående att använda verktyget. Tidsbrist i arbetet fanns med i flera kommentarer och det framgick att många chefer hade valt att prioritera annat som bedömts som viktigare än att arbeta med verktyget på sina arbetsplatsträffar. Det fanns även flera chefer som uttryckte att man redan arbetade på ett involverande och delegerande arbets sätt och att verktyget i sig inte tillförde något nytt och därmed hade man inte använt verktyget. Men, det fanns även de som menade att arbetet skulle komma igång senare under kommande höst.

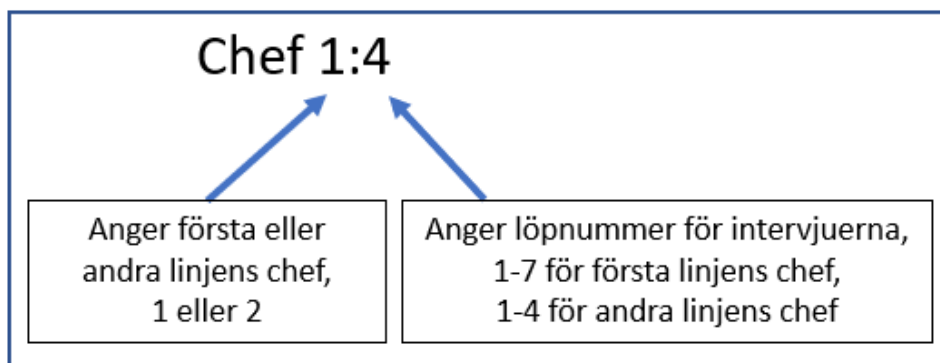
Utifrån frågan om cheferna bedömde att de behövde stöd i sitt tillitsarbete så svarade 85% nej. Arbetsmaterialet bedömdes som illustrativt och bra och flera chefer skrev att om de använt verktyget så hade det tagits emot väl i grupperna och det förekom beröm av verktyget i fritextsvaren. Dock fanns det chefer som efterlyste mer kontakt med HR och fler arenor för diskussioner och bollplank för arbetet med tillit. Några hade markerat att de hade reagerat på ett kvantitativt mått inom en förvaltning angående tillitsarbetet som utgick ifrån att chefer ska använda verktyget nio gånger under ett år och redovisa detta. Kommentarer handlade om att målet var orealistiskt och kändes som ett tvång långt från tanken på tillit. Även svar om att chefer saknade organisationens syfte och mål med tillitsarbetet fanns att finna i fritextsvaren och det efterfrågades uppföljning av arbetet i form av workshops, rollspel och att organisationen skulle sprida goda exempel på pågående tillitsarbeten för inspirationens skull. Enkät svaren som berörde arbetet med verktyget blev en viktig utgångspunkt för den här studien och flera av fritextsvaren har använts som inspiration till de frågor som använts i intervjuguiden. Inspiration gavs vidare till syftet med den här studien som har som mål att gräva lite djupare i chefers tankar och tolkningar av tillitsbaserad ledning och styrning.

5.3 Studiens intervjuer

I studien har möjligheter skapats till undersökning av ett fenomen rörande tillitsbaserad ledning och styrning inom en offentlig organisation vilken utgör det aktuella fallet. Den egenproducerade empirin i detta avsnitt härrör från elva genomförda semistrukturerade djupintervjuer. De elva intervjuerna vittnade både en stolthet för de uppdrag som organisationen har men även en slitsam vardag bestående av krympande resurser, hög personalomsättning och en viss förändringströthet. Övergripande kan sägas att de intervjuade cheferna uppfattades under intervjuerna ha gedigen kunskap om och erfarenhet av chefskap. De signalerade ett stort intresse för sina arbeten och en hög nivå av lojalitet mot både de som är mottagare av organisationens tjänster och till organisationens övergripande uppdrag. Förväntningarna på arbetet med tillitsbaserad ledning och styrning inom

organisationen gick inte att ta miste på vid intervjutillfällena och intervjuerna kom att handla mycket om förhoppningar men även om besvikelser.

Då chefer citeras i detta resultatkapitel används koder i stället för namn för att undvika möjligheter till identifiering. I figur 1 åskådliggörs den kodning som används samt en förklaring till den valda kodtypen.



Figur 1. Förklaring av informanternas kodning.

Som exempel betyder koden chef 1:4 att chefen arbetar som första linjens chef och är nummer fyra i löpnummerordningen. Ett annat exempel är en chef som kodas chef 2:2, vilket innebär att chefen arbetar som andra linjens chef och är nummer två i löpnummerordningen. Chefernas erfarenhet av ledarskap varierade från omkring tre till tjugofem år. Vissa chefer hade all sin chefserfarenhet från aktuell organisation medan andra hade bytt chefstjänster mellan både privata och offentliga aktörer. Under resultatanalysens framväxande har arbetet präglats av olika deltolkningar vilka slutligen resulterat i en slutgiltig helhetstolkning i linje med den hermeneutiska ansatsen, se vidare under 5.3.3. Dispositionen i intervjudelen av resultatpresentationen är gjord utifrån de teman som erhållits vid utförd resultatanalys och har namngivits: Chefers arbetsuppgifter, Tillit under pandemin covid-19, Generella tolkningar av tillit, Organisationens tillitsverktyg, Relationen till närmaste chef, Relationen till högsta ledningen, Stöd från kollegor och HR samt en Sammanfattning av resultatpresentationen.

5.3.1 Chefers arbetsuppgifter

Tolkningarna som gjorts av chefers utsagor åskådliggörs utifrån ett antal utvalda citat vilka presenteras under olika rubriker i avsnittet. Det framgick vid intervjuerna att chefernas vardagar var splittrade och fyllda med både personal- och verksamhetsfrågor. De chefer som var placerade som första linjens chefer berättade att de hade mellan 25–42 medarbetare under sig var. De som var placerade som andra linjens chefer hade mellan 8–20 chefer var under sig, vilket i något fall innebar ett budgetansvar för upp till 500 medarbetare totalt. Det var nödvändigt enligt cheferna att ständigt prioritera mellan olika uppdrag speciellt då akuta situationer uppstod i de olika verksamheterna. Dessa prioriteringar gjordes utifrån varje chefs aktuella agenda. En avsaknad av eftertanke och tid för reflektion

framkom i intervjuerna vilket märktes inte minst på deras uppskattning att bli intervjuade. Eller som en av cheferna uttryckte det:

Nej, möjlighet att få reflektera lite, det är nåt som vi inte gör. Eller jag inte gör i vardagen. Man springer på i 170 och hinner släcka bränder. Det är ju bristen på reflektion som många gånger gör att vi får problem oavsett vad vi jobbar som. (Chef 2:1)

Vid intervjutillfällena arbetade cheferna med lönesamtal, personalärenden, verksamhetsplaneringar och ekonomiska uppföljningar. Att ha fler än 25 medarbetare under sig medförde att tiden inte räckte till så mycket annat än personalfrågor.

Just nu är vi inne i en löneöversyn. Så det är det som ligger på bordet just nu, men det vet ju du vad det innebär, förarbete, hålla samtal med alla mina 25 medarbetare ganska snart. Och sen också sätta lön och, så just nu är jag väldigt inne i den fasen. Här och nu. (Chef 1:1)

Det fanns även chefer som berättade om arbete med omorganiseringar och krävande personalärenden. De arbetsuppgifter som cheferna tog upp som pågående just nu visade sig följa ett internt årshjul och skilde sig inte så mycket åt beträffande om chefen var placerad på första eller andra linjen. Men något som skiljde cheferna åt var direktiven om ledarskap på distans i och med pandemin covid-19.

5.3.2 Tillit under pandemin covid-19

Vid tillfället för studiens genomförande präglades hela samhället av den pågående pandemin covid-19. Den aktuella organisationen berördes i flera av sina verksamheter av restriktioner som den svenska regeringen och Folkhälsomyndigheten utfärdade och det påverkade de intervjuade cheferna på flera olika sätt. Det visade sig att organisationen gått ut med direktiv till första linjens chefer att de inte fick leda på distans och verksamheterna skulle skötas genom ett fortsatt nära ledarskap. Cheferna berättade att det inte upplevdes som ett problem utan förändringarna bestod av att cheferna inte åkte runt i samma utsträckning mellan de olika verksamheterna som de gjort tidigare.

Nej, vi har fått till oss vi uppmanas att vara på plats, för vi ska ju tillämpa ett nära ledarskap så vi är ju här hela tiden och träffar personalen precis lika mycket som vi gjorde innan (...). Vårt ledarskap är ungefär som innan. (Chef 1:4)

Andra linjens chefer däremot har beordrats att leda på distans och skillnaderna mellan första och andra linjens chefer angående distansledarskapet togs upp som ett problem.

Där [på första linjen] får man inte arbeta på distans. Man ska finnas på plats. Man ska vara lite fanbärare och kunna stötta och hantera den här situationen. Och sen i samma andetag fick jag och mina kollegor [andra linjens chefer] veta att vi ska gå hem och jobba. Och då hade jag svårt själv att känna att det liksom, det var inte ok. (Chef 2:1)

Eftersom cheferna redan tidigare under ett normalår sitter utspridda med distans till sina medarbetare och underställda chefer, upplevde ingen att distansläget direkt medförde några större utmaningar eller problem för verksamheterna. Andra linjens chefer sa att de till allra största del arbetade hemifrån men de kände sig ändå tillgängliga och närvarande genom telefon, dator och sms. Beträffande frågor om hur ledarskapet i distansläge fungerade så var chefsgruppen lite delad i sina intryck. Några tyckte att det fungerade bra och andra menade att förändringsarbetet blivit lidande. De som tog upp problem med distansledarskap fokuserade mycket på att det blivit svårare att följa upp verksamheterna och enskilda personers prestationer.

(...). Vi ser ju inte lika mycket och då är det ju svårt att följa upp vad som blir gjort och vad som inte blir gjort. Vart läggs tiden? Så är det ju. Samtidigt så man kan ju ändå se det på vissa sätt, vissa tar ansvarsområde och gör det de ska, vissa som halkar efter. Jag tror det beror helt på vilken nivå man är i, och vilket sätt man arbetar efter tänker jag. (Chef 1:7)

Andra oroade sig för medarbetares psykiska hälsa och berättade om svårigheter att läsa av sina medarbetare på datorskärmen.

Och där nånstans tänker jag att den biten [att inte se medarbetaren fysiskt] är inte lätt att få till, och det är svårare att kunna fånga upp såna signaler och där nånstans tänker jag att jag måste släppa och verkligen lita på att ok de kommer till mig om det är något. Det är så. (Chef 1:6)

Sammanfattningsvis så verkade ledarskapet fungera såsom tidigare trots pandemin. Någon nämnde att de behövde vara tydligare i sitt ledarskap angående prioriteringar och andra berättade att de förlitade sig mer på tillit till att arbetsuppgifter utfördes utifrån färre uppsökande besök. Utmaningarna var dock att inte kunna ses fysiskt, att inte kunna läsa av personers kroppsspråk och att de informella pratstunderna vid kaffeautomaterna uteblivit helt. Efter de inledande frågorna om chefernas nuläge övergick intervjuerna till fokus på frågor om begreppet tillit.

5.3.3 Övergripande tolkningar av tillit

För att få ta del av chefernas allmänna tolkningar av begreppet tillit kretsade intervjufrågorna inledningsvis om vad tillit upplevdes betyda för var och en. Det framkom i svaren att cheferna verkade ha en inre egen definition av tillit som utgångspunkt i sina relationer till andra människor. Dessa övergripande tillitsdefinitioner verkade inte vara något som cheferna lärt sig vid utbildningar inom organisationen utan bedömdes tillhöra chefernas inre begreppsvärld. Intressant att notera var att de övergripande tolkningarna av tillit som cheferna gav under intervjuerna var överensstämmande cheferna emellan, och de förmedlade en känsla av positiv tilltro till människor över lag.

Ja, jag tänker mycket på förtroende och tillit och leda utifrån det. Min grundfilosofi har ju alltid varit i min chefsroll att de som är experterna på det som är vårt huvuduppdrag det är ju de som jobbar längst ut. Det är ju där expertisen finns. Och min grund är också att alla vill göra ett bra arbete. (Chef 2:2)

Det fanns även kommentarer om att tillit inte var något särskilt, utan mer handlade om att utgångsläget alltid är att man litar på och hjälper varandra. Detta synsätt utgick ifrån en generell positiv syn på människor.

Jag tänker så mycket att man litar på att personer gör sitt uppdrag och gör sitt bästa, det tycker jag är tillit. Att inte gå in och dubbelkolla utan om man ger någon ett uppdrag så litar man på att man får svar tillbaka. Det är för mig tillit. (Chef 1:6)

Då intervjuerna främst utgick från tillit i arbetslivet berättade chefer om nytta med en hög tillit utifrån förväntningar och ansvar i tilldelade arbetsuppgifter. Att känna trygghet och att lita på varandra förde med sig att chefer inte behövde utföra detaljerade kontroller och uppföljningar vilket sågs som en fördel.

Att vi litar på varandra. Allmänt när jag hör ordet tillit så är det att lita på att den andra gör vad den gör enligt uppdrag gör enligt överenskommelse och så vidare (...) alltså vi behöver inte kontrollera utan vi litar på att de gör enligt sina uppdrag. (Chef 1:3)

Men, tillit verkade även vara något som inte går att skapa sig snabbt och enkelt. Att ha tillit till någon krävde enligt chef 1:5 att: "Tillit för mig är nånting som man får, det är ingenting som man kan få lättvindigt kan jag tycka. Det är nånting man förtjänar på nåt vis". En av grundtankarna i tillitsbaserad ledning och styrning är enligt Tillitsdelegationen att delegera verksamhetsfrågor och involvera de som befinner sig ute i kärnverksamheten i beslutsfattandet.

Jag kan tänka i min ensamhet, men det är inte de bästa lösningarna själv, de bästa kommer vi på tillsammans. Man ska inte underskatta hur viktigt teamet är. (Chef 2:3)

Delegeringen som utfördes gjordes utifrån förvissningen om att det var medarbetarna som hade expertkunskapen och kunde hantera de frågor och dilemman som kom upp. Det uttrycktes enligt följande:

Jag menar, jag tänker att arbetar man tillitsbaserat så gör det, dels så att rätt person gör rätt sak tänker jag, att jag har tillit till att de sköter de operativa delarna för det är dom absolut bäst på. Det kan dom, jag kan inte det lika bra, att rätt person får göra rätt sak, att man inte är inne och pillar i varandras delar mer än nödvändigt. (Chef 2:1)

Att få arbeta inom en organisation där tillit råder och arbetet sker med färre uppföljande kontroller, skapade en typ av frihet under ansvar vilket togs upp som något positivt.

Jag skulle säga att vi har väldigt, jag känner mig väldigt fri, så, för det kopplar ihop med tillit också, frihet på nåt sätt. Jag skulle säga att jag har en väldigt stor frihet,

just kopplat till att jag får ramar men sen har jag ett alldeles eget uppdrag att lägga upp mitt arbete som jag vill, att planera som jag vill och det jag ska leverera tillbaka är resultat, så. Sen hur jag har gjort det är upp till mig. Och det tycker jag är väldigt skönt. (Chef 1:6)

I intervjuerna framkom även reflektioner utifrån behovet av uppföljning och kontroll och att tillit inte handlar om att släppa allt fritt till medarbetare och underställda chefer. Att följa upp resultat sågs som ett sätt att visa intresse för medarbetarnas verksamheter och gjorde att organisationens verksamhet inte drog i väg från uppdragen som skulle utföras. Vid frågor om cheferna såg någon fara i att släppa efter och delegera mera menade chefer att genom att ta risker så skapas förutsättningar för utveckling av både verksamhet och enskilda individer.

Vad är det värsta som skulle kunna hända? Vi kan backa i våra beslut och ändra om vi har gjort fel, nej jag vet faktiskt inte om jag ser det [någon risk med ökad tillit]. Snarare att man har en öppen dialog och att man ser misstagen som en möjlighet till utveckling i stället. (Chef 1:1)

Efter det att frågorna berört allmän och generell tillit så övergick intervjuerna till att handla om det verktyg som skapats inom organisationen för arbete med den interna tilliten.

5.3.4 Tolkningar av uppdraget

Organisationen hade som tidigare nämnts valt att tolka tillitsbaserad ledning och styrning på ett eget sätt och gjort en översättning av begreppet till ett dialogverktyg. Verktöget fokuserade på arbete med en öppen dialog i ett reflekterande arbetssätt mellan chef och medarbetare och tanken var att stimulera till en helhets-syn och en ökad involvering av medarbetare i verksamhetsfrågorna. Det framkom att det fanns stora förhoppningar bland cheferna knutna till uppdraget att arbeta med tillit inom organisationen. Organisationens ambition att arbeta med tillitsbaserad ledning och styrning uppskattades och en chef uttryckte det som: ”Jag tycker det är fantastiskt fint att högsta ledningen har uppmärksammat att man ser det [arbete med tillitsbaserad ledning och styrning] som viktigt. Och att man också ger ett verktyg för att jobba med det” (Chef 2:3).

Omdömena rörande verktyget varierade dock bland de intervjuade cheferna. Det fanns chefer som arbetade med verktyget men även de som aktivt valt bort att använda det. Trots allt verkade beslutet om tillitsarbete ha varit efterfrågat men det framkom en otydlighet om vad tillit egentligen ansågs betyda och vad arbetet med verktyget egentligen handlade om.

Sen kunde jag tycka att det var bra att det blev så uttalat (...), jag kanske upplevde att [förvaltningen] som helhet inte arbetade tillitsbaserat innan och det är det jag tänkte. Och jag tycker att man inte gör det nu heller eller framför allt tror jag inte att vi satt ner foten kring vad vi menar med tillit det har vi alltså inte, de olika [chefs]-leden har inte samma uppfattning om vad tillitsbaserat ledarskap är. (Chef 2:1)

Men trots vissa otydligheter angående vad begreppet tillit betydde inom organisationen så menade chefer som använt verktyget att de såg effekter i sina verksamheter.

Jag tänker att det är ju jätteviktigt för att få känslan av en högre delaktighet hos personalen det är ju jättesvårt att arbeta med en arbetsgrupp som arbetar med saker som de kanske inte har beslutat. (Chef 1:7)

Genom att använda verktyget och involvera medarbetarna mer i verksamheten skapades ett större ansvarstagande och även bättre resultat vilket uppskattades av chefer. Efter att ha arbetat med verktyget i någon grupp fanns berättelser om att effekten blivit att medarbetarna hade vuxit i sina roller.

Det är att jag ser att människorna sträcker på sig, de har en helt annan arbetsglädje, vi har roligt när vi ses, har roligt på jobbet (Chef 2:3).

Ambitionen att arbeta tillitsbaserat fanns med i chefernas berättelser men även utmaningar knutna till uppdraget att skapa tillit i vardagen togs upp. Det var inte alla medarbetare som uppskattade att bli mer delaktiga och involveras. Som chef gällde det att stå på sig.

Så du måste utmana dig själv, du måste ha tålamod, du måste kommunicera du måste vara tydlig. Var inte rädd. Ger du efter, då kommer du inte vidare. Gruppen kommer att bli starkare tillsammans genom att de får jobba i frågan tillsammans. Du kommer att stå där ensam i början men till slut kommer de att ge dig beröm att, fan vad bra du är alltså att du gjorde oss delaktiga. Jag är nöjd med hur vi gör det i min grupp. (Chef 1:3)

En annan chef var inne på samma tankegång angående uthålligheten i arbetet med tillit, att det handlade om att orka driva processen framåt.

För att jag fortsatte och pratade med dem och hävdade att ni kan det här och ni vet det här och vi hjälps åt och vi måste diskutera och det var mycket i det här som var jobbigt för många. Men när man väl började fatta poängen med att få göra saker själva och komma fram till vilka rutiner vi ska ha här eller där, det gör ju att jag idag har en arbetsgrupp som trivs och som kommer med idéer, de diskuterar högt och lågt, de kan spegla varandra (...). Jag har sett en enorm utveckling i den här arbetsgruppen som jag från början hade en ganska stor oro för. (Chef 1:5)

Andra chefer berättade om att de såg utmaningar i arbetet som relaterade till dem själva, det vill säga att våga släppa och inte följa upp och kontrollera allt som de underställde utförde.

Och det är klart att kontrollbehovet kontra det, för mig handlar tillit väldigt mycket om att jag måste ha modet att släppa på min kontroll men samtidigt vara nyfiken på att följa upp det som jag har delegerat eller gett handlingsutrymme till. Så jag ändå utför och gör min del i det hela. (Chef 2:3)

Det förekom även kommentarer från chefer som ansåg att tillitsarbetet egentligen inte var något nytt utan ett arbetssätt som de redan hade arbetat med sedan tidigare.

För mig är det ju inte nytt. Jag har nog alltid känt mig väldigt bekväm i det och tycker att det är så här jag nått framgång i mitt ledarskap. Så att för mig är det ingen ny input utan snarare en bekräftelse på att ja, men då har jag väl ändå, för mig är det inget lappkast. (Chef 2:2)

Vid andra intervjuer berättade chefer att de inte tänkt att använda verktyget alls då de uppfattade det som självklart att arbeta med dialog och tillit. En chef förklarade sitt sätt att resonera:

Vi har ju det här [verktyget] och ska jag vara helt ärlig så just den, det känns lite som överkurs för att det där gör vi redan men kanske inte gör det exakt så (...). Men om nån ska försöka få in mig i mallen [verktyget] det funkar inte för mig. (Chef 2:4)

I den utförda enkäten som gjorts av organisationen under hösten 2020 framkom att mer än en fjärdedel av cheferna inte prövat att arbeta med verktyget ännu. Under intervjuerna fanns kommentarer som belyste anledningarna till det.

Det är ingenting som vi har jobbat med i ledningsgruppen, jag har inte fått någon utbildning eller vad tanken är, jag har tittat på filmer, hur jag ska tänka och så, så att vi har inte, jag har inte kommit så långt med min grupp skulle jag säga men jag har och andra sidan inte fått på fötterna hur tanken är hur man ska använda det. (Chef 1:1)

Efter analyser av det insamlade materialet från samtliga chefsintervjuer, framträdde efter hand en tydlig röd tråd som i mångt och mycket handlade om mänskliga relationer, både uppifrån och nedifrån. Dessa interna relationer visade sig påverka chefernas engagemang i organisationens tillitsarbete på ett påtagligt sätt. Allra mest verkade den upplevda tilliten från chefernas närmaste chef påverka motivationen och inspirationen i tillitsarbetet. Att få känna tillit från sin egen chef visade sig vara en mycket viktig förutsättning för chefernas eget arbete med verktyget i sina respektive grupper.

5.3.5 Förklaringar till tolkningar och betydelsen av dessa

När frågorna lämnade de övergripande tolkningarna av tillit och organisationens tillitsverktyg så övergick intervjuerna till ett fokus på den partikulära och specifika tilliten till arbetskamrater, högsta ledningen och till närmaste chef. Märkbart var att tonen då ändrades i chefsintervjuerna. Flera berättelser ändrades från en positiv klang om tillit i allmänhet till en mer dyster redogörelse för hur tilliten i vardagen upplevdes fungera. Dock spretade omdömena mellan olika chefer och på en fråga om cheferna kände tillit till sin närmaste chef varierade svaren från ett klart ja till ett klart nej. Det fanns chefer som berättade att de i relationen till sin närmaste chef hämtade både inspiration och motivation till tillitsarbetet. Att ha en chef som tydligt visade tillit upplevdes skapa en trygghet hos underställd chef och

medförde att det egna tillitsarbetet fick stort utrymme. Betydelsen av att ha en chef som visade tillit framgår av följande citat.

Sen snart två år tillbaka så har jag en annan chef som är mer, skulle jag säga, ger mer tillit också och det är klart att då vågar man ju testa det och för mig spelar det naturligtvis roll vad jag har för chef också det påverkar mitt ledarskap naturligtvis, så är det ju. Även om jag tycker att jag alltid har lett med tillit och så är det klart att det kan förändra sig över tid och jag skulle snarare säga att det är kopplat till vilken min närmaste chef är. (Chef 1:6)

I den utförda studien framkom att relationen till närmaste chef var en mycket viktig faktor i tillitsarbetet både för första och för andra linjens chefer. Att denna relation skulle visa sig vara en av nycklarna till chefernas eget engagemang i användning av verktyget och i tillitsarbetet i stort, kan tyckas naturligt men ändå anmärkningsvärt då det upplevdes spela en så stor roll. Chef 1:6 menade att: "Vem som jag har som min närmsta chef, är ju det som kommer att avgöra jättemycket för vilken tillit jag ger vidare". För cheferna verkade den upplevda tilliten betyda att den egna chefen visade att hen litade på att chefens arbete blev gjort och verkade bidra till en känsla av uppskattning och förtroende.

Om man bara tänker på ordet [tillit] så betyder det för mig att man har tillit till att nån har tillit till mig och jag har tillit till mina medarbetare. Att min chef litar på att jag gör mitt jobb på det sättet som jag kan och uppnår de resultat som jag ska uppnå. (Chef 1:7)

Det fanns förutom några positiva utsagor från chefer som upplevde tillit från sina närmaste chefer även chefer som vittnade om motsatsen och att tillit från och till närmaste chef helt saknades. Detta missnöje visade sig vara utbrett. Om tilliten mellan närmaste chef och chef upplevdes som bristfällig, skapades irritation som ledde till en minskad motivation och ambition i tillitsarbetet överlag.

Jag saknar allt det som jag tänker att vi borde stå för, öppna diskussioner, ha dialog och ta upp svåra saker, hur ska vi kunna förbättra, hur ska vi prata om ledarskap, vad har vi för metoder, allt sånt som hör till. Det pratar vi aldrig om. (Chef 1:4)

Att ha en chef som inte uppmärksammat uppdraget utifrån organisationens verktyg och inte använt det i verksamheten visade sig skapa ett missnöje från underställd chef:

Jag blir väldigt frustrerad. Jag skulle säga att jag är en person som har extremt höga förväntningar på mig själv och det har jag alltid haft, och det innebär också att jag har höga förväntningar på andra och ibland kanske orealistiska förväntningar på andra runt omkring mig. Men i det här fallet så upplever jag att jag blir så besviken på min chef för jag tycker att hen inte tar sin roll. (...). Vad är syftet med att jag har en chef? Det har jag tänkt många gånger. (Chef 2:3)

Att inte få gehör för det tillitsbaserade arbetet hos sin närmaste chef var en besvikelse som chefer återkom till i intervjuerna. De förhoppningar som skapades vid

den organisationsövergripande uppstarten av tillit under hösten 2019 hade enligt chefers berättelser inte infriats. Detta skapade besvikelser och en chef uttryckte det som: ”Jag är lite ledsen över att vi inte jobbar tillitsbaserat för att jag trodde att vi skulle göra det. Jag sympatiserar med det sättet jättemycket och tycker att det var jättespännande” (Chef 1:4). En chef tog upp att hen uppfattade på introduktionen av verktyget att alla chefer inom organisationen skulle arbeta med tillitsbaserad ledning och styrning men så hade det inte blivit. Chefen berättar om sin saknad av tillit i ledningsgruppen:

Ja, det skulle jag kunna säga att jag gör [saknar arbete med tillit]. Det utifrån att jag känner att alla ska använda materialet, då ska ju även vi använda materialet. Där blir jag lite så där, jag är lojal till att jag säger att mina chefer ska använda det, då vill ju jag också använda det och faktiskt träffa på vad det är jag på nåt sätt ålägger andra att göra. Men också för att jag tror att vi i min grupp tillsammans med min chef skulle vara behjälpta av lite mer dialog kanske. (Chef 2:1)

Frustrationen och bristen på tillit betydde även att cheferna inte litade på att den egna chefen skulle backa upp dem i tider av konflikter och svåra personalärenden. Det uttrycktes enligt följande:

Och sen är jag nog ganska trygg i mig själv och känner att jag har koll på läget, är inte jätteberoende av att ha nån som, vad ska jag säga, backar mig hela tiden. Men man är ändå i behov av att bli sedd av sin chef och känna sig trygg med sin chef så klart. Äh, det är lite knepigt ibland. (Chef 2:1).

Ett upplevt ointresse från närmaste chef kan ju också handla om att personen litar på sin underställda och släpper kontrollen fullt ut. Men, trots allt verkar ointresset ändå skapa ett tomrum för chefer när ingen frågar ovanifrån hur det går.

Det är inte så många som frågar hur det går. Det kan man ju, det kanske är en sån sak, att antingen kan jag tolka det som om man har hög tillit till mig, eller så kan jag tolka det som om att man inte orkar, vill, hinner, utan tänker att tills man hör motsatsen, så tänker man att det rullar väl på. (Chef 2:2)

Att inte uppleva tillit från närmaste chef verkade framkalla både ett tapp av motivation och engagemang i tillitsarbetet, men även en vilja av att själv framstå som en tillitsfull chef som kontrast till den egna upplevda bristen på tillit.

Tilliten uppåt för min del är väldigt bristfällig. Så det gör att jag lägger allt mitt krut i samarbeten runt om och sen nedåt alltså att mina chefer, att jobba på det. Det är samarbete på den tilliten så att de känner att jag har tillit för dem och att de har tillit för mig (Chef 2:3).

Det fanns även chefer i intervjuerna som menade att det inte pågick något arbete alls med tillit inom deras verksamheter.

Men vi använder inte tillitsbegreppet och varför gör vi inte det? Det är intressant. Det borde vi göra mer, det är ju ett av de viktigaste uppdrag som vi fått. Det är inte valbart egentligen. Och tänker jag om vi börjar använda det, eller jag börjar använda det frekvent kan ju det spilla över kanske både uppåt och nedåt. (Chef 2:1)

Att arbeta med tillit i den egna verksamhetsgruppen framstod som viktigt för cheferna och de verkade kunna hitta ett engagemang i det arbetet trots saknaden av upplevd tillit ovanifrån. Det visade sig dock vara svårt att arbeta tillitsbaserat då medarbetare kände en ovana vid att få ansvar och att få vara med och involveras i beslutsprocesserna. Någon chef nämnde att medarbetarna inledningsvis var rädda för att tycka och tänka tillsammans, utifrån att tidigare ledaskap inte hade uppmuntrat dem till det. Att få uppskattning och få känna tillit från sina underställda medarbetare togs upp som viktigt. Chefer nämnde att de gärna ville förmedla en känsla att de fanns till för medarbetarna och att de intresserade sig för hur det gick i deras verksamheter.

Tillit för mig handlar ju nånstans om att våga släppa på kontroll, att våga ge människor handlingsutrymme att växa, att våga sina egna vingar, tillit i min roll tycker jag handlar väldigt mycket om att visa att jag står bakom, att det nästan uppmuntras att göra lite fel för att vi också växer av det, att vi kan utvecklas. Att vara modig i tilliten, att våga ge tillit, det tänker jag är, jag har inte alltid varit supermodig i att ge tillit. (Chef 2:3)

En chef sa att: ”Det finns en trygghet i att de inte är ensamma och jag försöker visa väldigt tydligt om man vänder sig till mig och vill ha nånting att jag är väldigt engagerad, jag ställer frågor kring det och att jag sen följer upp och det upplever inte jag att min chef gör” (Chef 2:3). Verkyget som organisationen använde i sitt tillitsarbete verkade ha hjälpt till i arbetet med tryggheten och även de som inte brukade höras på möten fick då tillfälle att bidra.

På en direkt fråga om det fanns någon egenproducerad dokumentation om hur tillitsbegreppet tolkats av respektive chef, visade det sig att ingen av dem skrivit ner något om tillitsbaserad ledning och styrning till medarbetarna. Med andra ord var det ingen av cheferna som tydliggjort sin egen tolkning av begreppet.

Nej det har jag inte gjort [definierat begreppet tillit för de underställda] (...). Sen är det på nåt vis att när man är chef så förutsätts man på nåt vis att då ska man anamma det och så leverera. Ja, jag får rannsaka mig själv och tänka lite att jag tagit det för givet på nåt sätt (...) men jag har inte varit tydlig att exakt det här menar jag. (Chef 2:2)

Frågan väckte ett visst dåligt samvete hos cheferna då de reflekterade över detta och de menade att det kanske hade varit på sin plats att tydligt definiera begreppet ut mot personalen för att tydliggöra det pågående arbetet med tillit.

5.3.6 Relationen till högsta ledningen

Även tilliten till högsta ledningen inom organisationen togs upp i intervjuerna. Cheferna som i flera fall varit kritiska och signalerat låg tillit till sina närmaste chefer verkade över lag känna en stor tillit till organisationens ledning och till den verksamhet som bedrevs. Att känna denna tillit togs upp som en förutsättning för att kunna arbeta kvar.

Jag har absolut tillit till den [högsta ledningen]. Det finns ingenting som jag har varit med om under den här tiden som skulle säga nåt annat. (Chef 2:4)

Det fanns även chefer som inte höll med om att övergripande ledning och chefer visade tillit inom organisationen.

Om vi säger så här, när våra övergripande chefer pratar om tillit i organisationen, så var i alla fall vi som är första linjens chefer, vi bara ler lite så. För att det är väldigt få gånger som vi verkligen upplever att någon har tillit till det som vi gör. (Chef 1:2)

Det framkom att kontakterna med högre ledning inte var så många och det framfördes som en saknad i det vardagliga arbetet: ”Vi ser ju inte våra chefer, vi ser inte högsta cheferna vi ser ju aldrig, det är ju en nivå mer, högsta chefen (...) vi ser aldrig dem. De är aldrig med ute” (Chef 1:4). Några frågor i intervjun berörde uppföljning och kontroll och chefer berättade att det förekom detaljstyrning inom organisationen.

Det är svårt att förklara den känslan man har, att man pratar så mycket om tillit men ändå så blir man oerhört kontrollerad. Och det är ju på ett sätt så är vi styrda av lagen, vi har ju ett uppdrag som måste kontrolleras att vi gör som det är meningen att vi ska. Men de uppgifterna finns ju på andra ställen också, så det blir en dubbel kontroll om att jag och mina medarbetare gör det vi ska. (Chef 1:7)

De utförda detaljkontrollerna uppfattades som en brist på tillit inom organisationen och skapade irritation. Det nämndes på intervjuerna att chefer tyckte att detaljstyrningen hade ökat efter hand. Motsägelsen i att säga att organisationen arbetar med tillit och att sedan bli noggrant kontrollerad var komplicerat för chefer att förstå och kommenterades vid flera tillfällen. Det fanns även kommentarer om enskilda funktioner inom organisationen som genom detaljstyrning och krav på uppföljningar enligt chefer visade brist på tillit. Någon chef rapporterade om enskilda personer som försökt runda chefer och ville ha uppföljning direkt från första linjens chefer och andra berättade om ansträngda relationer med nyckelpersoner inom stödfunktioner.

Det påtalades även i intervjuerna att det fanns chefer som saknade övergripande diskussioner inom organisationen utifrån det beslutade uppdraget om tillit och specifikt om vad tillit betydde för organisationen. Chefer upplevde att sådana diskussioner inte hade genomförts.

Ja, jag tror att det finns ett behov att det måste finnas en gemensam definition av tillit, vad menar vi med tillitsbaserat arbete, det kanske kan variera från [förvaltning] till [förvaltning]. Det finns väl en definition som ska vara övergripande men vad innebär det för den här [förvaltningen] och vad är det vi behöver ändra på? Är det nåt vi ska ändra på, något vi behöver utveckla, är det här bra? Då kan vi bibehålla? Vi måste prata om det. Det har vi inte gjort. (Chef 2:2)

På det stora hela verkade cheferna ändå vara nöjda med den högsta ledningen men skickade med att det inte verkade som om tillitsarbetet nått ut till alla stödfunktioner inom organisationen ännu.

5.3.7 Stöd från kollegor och HR

I brist på stöd från och tillit till närmaste chef, berättade chefer att de sökte sig till andra aktörer inom organisationen för att få stöd. Främst verkade det vara chefskollegorna som var främsta källan till stöd och inspiration.

Om inte kollegor fanns så skulle inte många vara kvar. Det är hos kollegor man hittar lösningar och kanske material man behöver använda eller namn som man kan vända sig till. De är viktiga för mig, jättefint att bolla med dem. (Chef 1:2)

I rådande pandemi med covid-19 hade chefsmöten och andra fysiska chefsträffar pausats och det hade skapat ett behov av att hitta stöd inom organisationen mer informellt. Kollegor, både tidigare och nuvarande samt egenskapade nätverk, framstod som viktiga och gav cheferna styrka och motivation i tillitsarbetet. I de fall då tilliten och kontakten till närmaste chef inte fanns, kunde kollegors stöd skapa en trygghet i vardagen.

Men jag tänker att jag får inte ut nånting av att ha en dialog med hen [närmaste chef], därför skapar jag andra nätverk (...) informerar bara egentligen chefen, jag rådgör inte, så är det mycket annat men jag använder mina kollegor eller verksamhetsutvecklare eller sakkunniga till att bolla saker. (Chef 2:3)

Andra chefer vittnade om en ensamhet då de formella chefsträffarna inte ägde rum och då stöd både från chefen och från kollegorna inte fanns.

Ja, jag ser så här att, det har vi pratat om, vi blir väldigt ensamma, det är väldigt mycket individualister som jobbar själva, vi har inga chefskollegor egentligen. Det här har jag tagit upp med min chef. Jag har aldrig varit så ensam i mitt chefskap som jag är här. (Chef 1:4)

Vid frågor om HR:s roll som stöd i tillitsarbetet menade chefer att HR märktes av i inledningen av det tillitsbaserade arbetet. Därefter hade närvaron av HR inte varit så tydlig. På en direkt fråga om en chef saknade HR i tillitsprocessen svarade hen att det hade varit bra om HR kunde vara med mer i arbetet med tilliten ute i verksamheterna. En annan chef tolkade HR:s frånvaro på ett annat sätt, att HR visade tillit genom att inte delta i det verksamhetsnära tillitsarbetet.

Man [HR] litar [på] att nu har vi fått utbildningen och informationen, nu är det upp till er att göra det [arbeta tillitsbaserat], så tänker jag också. Jag skulle nog snarare känna om de är ute och frågar flera gånger, men då är det snarare ett uppdrag än ett sätt att vara. Då är det snarare en metod som vi ska använda snarare än ett sätt att förhålla sig. Jag ser nog på det så. (Chef 1:6)

Det fanns chefer som menade att de inte aktivt hade sökt stöd hos HR i arbetet med tillit då det inte funnits någon anledning. En chef menade att:

De gånger som jag använder mig av personalavdelningen så är det ofta när man har ett problem med en personal och då tycker jag att de visar stor tillit till mitt beslut och vad jag vill göra och så där och mer att de hjälper så att man kan ta sig genom processen. Det upplever jag att de visar tillit. (Chef 2:4)

Att någon uppföljning av organisationens tillitsarbete inte skett eller att ingen vidareutbildning genomförts trodde informanterna berodde på pandemiläget. Men chefer tog ändå upp att de saknade tillfällen till vidareutveckling inom tillit och att få ta del av goda exempel från pågående tillitsarbeten inom organisationen. Det efterlystes uppsamlingar och samordningar inom organisationen av tillitsarbetet och en synkronisering av arbetet med verktyget efterfrågades.

Kanske sätta lite mer press på hur vi, vi vill ju ha med hela [förvaltningen] i de här frågorna med tillit och värdegrund och så vidare, och där är vi inte riktigt synkade med mina kollegor och vår chef och hans kollegor. Skulle HR kunna vara med där och på nåt sätt balansera upp så att det blir ett helhetsgrepp mer kanske? (Chef 2:1)

Utifrån olika upplevelser av stöd ovanifrån och underifrån samt egna tolkningar av tillitsuppdraget så resulterade det i att chefer valde att arbeta med verktyget på olika sätt.

5.3.8 Sammanfattning av resultatpresentationen

Sammanfattningsvis kan konstateras att cheferna som intervjuades i grunden initialt var mycket motiverade till arbete med tillitsbaserad ledning och styrning och hade positiva relationer till tillitsbegreppet rent generellt. Verktyget som organisationen hade skapat för sitt tillitsarbete omnämndes i positiva ordalag och intentionen att arbeta med tillit berömdes. Det framkom dock att cheferna valt att tolka uppdraget olika. En tolkning av uppdraget visades sig i att det var självklart att följa uppdraget och använda verktyget så som det var sagt. Det fanns även chefer som tolkade uppdraget så att det var accepterat att arbeta med tillit utifrån egna modeller av tillit, och organisationens verktyg användes då inte. Men, det framkom även tolkningar som resulterade i lägre nivå av arbete utifrån uppdraget om tillit.

Att inte använda verktyget alls eller endast i ringa omfattning bottnade i olika varianter av tolkningar. Chefer berättade om tidsbrist eller utebliven utbildning, men den främsta anledningen upplevdes härröra från ett uteblivet stöd från närmaste chef i uppdraget vilket påverkade tilliten till närmaste chef. Den uteblivna

tilliten till närmaste chef utifrån dennes låga engagemang i uppdraget, skapade irritation och påverkade motivationen hos studiens informanter. Tolkningarna av uppdraget resulterade då i en passivitet och en inaktivitet med anledning av den närmaste chefens ointresse att använda verktyget själv. Att synliggöra de interna relationernas betydelse för arbetet med tillit bedöms därmed som viktigt för organisationens fortsatta arbete och diskuteras vidare i kapitel 6, Analys och diskussion där även de olika tolkningarnas påverkan på uppdraget diskuteras.

6. DISKUSSION

Kapitlet inleds med en kort tillbakablick på studiens syfte och därefter följer en disposition som följer de frågeställningar som återfinns i inledningen av studien. I slutet av kapitlet återfinns slutsatser, praktiska implikationer samt förslag på framtida forskning .

Syftet med studien var att utforska chefers olika tolkningar av ett tillitsbaserat uppdrag och försöka förstå varför olika tolkningar kan uppstå. Det är viktigt att se studien som en liten pusselbit och en ingång till förståelsen för det komplexa begreppet tillit som i studien kommit att praktiseras inom en svensk offentlig organisation. För att förtydliga studiens analytiska röda tråd är det på plats inledningsvis att citera en kanadensisk författare och föreläsare vid namn Brian Tracy (i Jianga & Probst, 2015, s. 526) som menar att:

Tillit är det lim som håller ihop alla typer av relationer inklusive relationerna som finns mellan ledare och den ledda. (Brian Tracy, egen översättning)

Detta citat blir en sammanfattning av den analys som gjorts i studien där den röda tråden visade sig beröra just relationer. Att lansera en egen definition av begreppet tillit har inte varit denna studies intention, utan arbetet har utförts i en acceptans av att tillit kan beskrivas på många olika sätt beroende på vetenskaplig inriktning och praktiska erfarenheter. Som ingång till forskarproblemet visade organisationens interna enkät 2020 att chefer inom organisationen valt att tolka och arbeta med tillitsuppdraget på olika sätt. Genom att utföra en enfallsstudie har möjligheter skapats till en förståelse av forskningsproblemet utifrån chefernas vardag och djupintervjuer har bidragit till ett djup i förståelsen rörande chefers olika tolkningar av uppdraget.

6.1 Chefers olika tolkningar av uppdraget

Den svenska regeringen har efter Tillitsdelegationens arbete givit statliga och offentliga organisationer ett uppdrag att arbeta med tillitsbaserad ledning och styrning. Något tvång förekommer inte i kontrast till en av DiMaggio och Powell (1983) nyinstitutionella teorier, utan uppdraget bör ses som friare och uppmanar till kontextbundna översättningar inom varje enskild organisation. Hur olika offentliga organisationer då väljer att översätta tillitsuppdraget är således fritt men inte fritt att välja bort. Utifrån nyinstitutionella översättningsteorier har det i

studien blivit tydligt att den aktuella organisationen valt att skapa sitt eget verktyg genom en lokal översättning av tillitsarbete. Organisationen förmodas ha inspirerats av olika modeller av tillitsarbete genom jämförelser med andra organisationer eller andra nordiska länders val att arbeta med tillit. Forskning visar att tolkningar och översättningar av managementidéer skapar variationer i utförande och öppnar upp för egna modifieringar av ursprungsidéerna (Czarniawska & Sevón, 1996) vilket är teoretisk kunskap som använts i den aktuella analysen.

Något verktyg likt det som den aktuella organisationen skapat har inte identifierats i litteraturen, utan verktyget framträder som unikt i sitt sammanhang. Detta verktyg ger den aktuella organisationen en ökad legitimitet i enlighet med Meyer och Rowan (1977) genom att visa framfötterna genom sitt tillitsarbete vilket kan skapa ett intresse för organisationens tillitsarbete runt om i Sverige. Organisationens översättning av tillit skapades i ett samarbete mellan ett antal olika aktörer och resultatet blev ett verktyg som ska motivera till dialogbaserade möten och skapa bättre förutsättningar för trivsel, delaktighet och involvering. Forskning utförd av Brunsson och Olson (1997) visar att det är framgångsrikt att utgå ifrån rådande kontext och interna värderingar då idéer översätts. Organisationens val av väg i tillitsarbetet visar på ett spännande grepp inom området tillitsbaserad ledning och styrning i Sverige. Självklart utsätter sig organisationen för en risk genom att skapa ett eget oprövat verktyg för tillitsarbetet vilket betonas av Røvik (2016) då det kan visa sig att verktyget inte fungerar praktiskt. Utvärderingar av verktyget inom organisationen behöver därför genomföras för att möjliggöra uppföljningar av verktygets påverkan på den tillitsbaserade ledningen och styrningen långsiktigt.

6.1.1 Uppdraget som ett krav

Det blev tydligt i studien att chefer valt att tolka uppdraget med tillit olika och tolkningarna varierade allt ifrån ett återkommande, aktivt arbete till inget arbete alls. Ett sätt att förstå dessa uppkomna tolkningar och variationer av aktiviteter var att utgå ifrån teorier som berör chefers krav, begränsningar och val (Stewart, 1982). Då uppdrag beslutas på högsta nivå inom en organisation sänder det signaler att dessa uppdrag ska genomsyra hela organisationen. I det aktuella fallet med införandet av tillitsbaserad ledning och styrning, deltog samtliga organisationens chefer på den introduktion som genomfördes under hösten 2019. Signalen att samtliga chefer skulle arbeta med verktyget kan därmed tyckas vara tydlig. I informanternas berättelser framkom att vissa chefer tolkade uppdraget som ett krav och att det inte var valbart. Stewarts teori om chefers val (1982) styrker att de uppdrag som uppfattas som krav ges hög prioritet. Chefer som tolkade uppdraget som ett krav berättade om en upplevd tydlighet och en hög motivation inför uppdraget. Utformningen av verktyget och det framtagna arbetsmaterialet beskrevs som självklart att använda i chefernas verksamheter.

En annan tolkning som framkom i studien var att arbete med tillit skulle utföras, men det fanns möjligheter att modifiera verktyget utifrån den egna verksamheten. Det innebar att det framtagna verktyget inte användes, men cheferna arbetade ändå i riktning mot att skapa tillit. Information hade enligt chefer utgått om att det fanns utrymme för anpassningar av verktyget till den egna verksamheten vilket ledde till olika lokala översättningar och tolkningar av tillitsarbetet internt. Att varianter uppstår kan förstås genom Czarniawska och Sevóns teorier (1996) som menar att olika översättningar alltid leder till olika versioner av idéer utifrån ursprungsmodeller. Dessa olika varianter kan även förstås genom Røviks virusteori (2011) där nya varianter jämförs med uppkomst av olika mutationer utifrån ursprungsidén.

Det förekom enligt intervjuerna en otydlighet angående organisationens definition av tillit vilket visade sig skapa en osäkerhet och oklarhet vilket bidrog till att egna definitioner och översättningar skapades. Osäkerheten bidrog även till en viss avvaktan och en tolkning om att börja använda verktyget vid ett senare tillfälle. Om syftet med tillitsarbeten inte är helt transparent kan osäkerhet spridas vilket kan resultera i problem med att få arbetet att fungera såsom Nyhan (2000) påpekar i sin forskning. En annan tolkning som framkom inom samma tema var att uppdraget sammanföll med redan tidigare ambitioner hos cheferna att skapa delaktighet och involvering i arbetet med medarbetarna. Tillitsarbetet bedömdes då inte tillföra något nytt och därför användes inte materialet i sin nuvarande utformning utan cheferna fortsatte med redan inarbetade tillitsmodeller. Det fanns även chefer som upplevde lågt stöd internt för tillitsarbetet, men som ändå använde verktyget som kontrast till den egna chefens uteblivna stöd, lite som trots till att uppdraget uppfattades ha blivit en pappersprodukt (Appelbaum et al., 2013).

6.1.2 Uppdraget som valbart

Uppdrag som inte tolkas som krav, skapar möjligheter till bortprioriteringar enligt Stewarts teori om chefers krav, begränsningar och val (1982). I den aktuella studien berättade chefer att de inte prioriterat tillitsarbetet och tolkat det som helt i sin ordning på grund av tidsbrist och utebliven utbildning. Att genomföra tillitsutbildningar av nya chefer samt återkommande påbyggnadsutbildningar är en viktig del av verksamheter som implementerar tillitsbegreppet. Enligt Corvellec och Eriksson-Zetterquist (2018) är det av stor vikt att återkommande genomföra tillitsutbildningar för att påminna om begreppet, skapa en genomgripande acceptans samt att göra tillitsarbetet stabilt över tid. Att chefer bortprioriterar tillitsarbetet går även att förstå utifrån forskning av López-Cotarelo (2018) som visar på ett visst godtycke i de val av uppdrag som chefer gör, även om uppdrag kan vara beslutade på högsta nivå. I den aktuella studien berättade chefer om höga förväntningar på uppdraget internt men de berättade även om en splittrad vardag och en brist på tid för reflektion. Att kunna prioritera hårt bland alla arbetsuppgifter var således en förutsättning för att hantera vardagens utmaningar vilket stöds av forskning gjord av Corin och Björk (2017). Att kunna göra egna val och sålla

bland olika uppdrag blev en tydlig effekt av den pressade situation som cheferna berättade om.

Det fanns chefer som berättade att de tolkade arbetet med tillit i organisationen som att högsta ledningen menade att tillit saknades. Detta resulterade i en miss-tänksamhet och en ovilja att arbeta med tillitsverktyget. Om chefer väljer bort att följa ett beslutat uppdrag skulle kunna handla om ett försvar såsom Røvik (2011) menar i sin virusteori. Nya idéer kan tolkas som angrepp utifrån, vilka kan trigga igång ett försvar och ett motstånd. Motståndet skulle även kunna handla om tidigare mindre lyckade erfarenheter av uppdrag från högsta ledningen, och ett sätt att hantera situationen kan då bli att fälla upp ett skyddande paraply såsom Gjerde och Alvesson (2020) beskriver. Det fiktiva paraplyet skapar ett skydd för chefen som riskerar att klämmas mellan höga krav och orimliga initiativ. En tolkning kan då vara att avvakta, att välja bort ett uppdrag helt eller att välja att gå en annan väg än den som utstakats inom organisationen.

En ytterligare tolkning av uppdraget som skapade tveksamhet till tillitsarbetet var en uppfattning om ett dubbelbudskap inom organisationen. Att organisationen beslutat om att införa tillitsbaserad ledning och styrning var enligt intervjuerna tydligt, men chefer berättade även om en ökad detaljstyrning och uppföljning från högre chefer och stödfunktioner. Att inte våga släppa taget från högre chefsnivåer kan äventyra hela tillitsarbetets kärna enligt Bringselius (2020a) då aktiviteter i vardagen motbevisar att ledningen litar på sina underställda chefer. Det uppfattades som en motsägelse för cheferna att organisationen officiellt arbetade med tillit men fortsatte med ett noggrant kontrollerande. Att inte tillitsarbetet upplevdes genomsyra hela organisationen visade sig skapa irritation och tolkningarna av detta dubbelbudskap ledde till en bortprioritering av uppdraget.

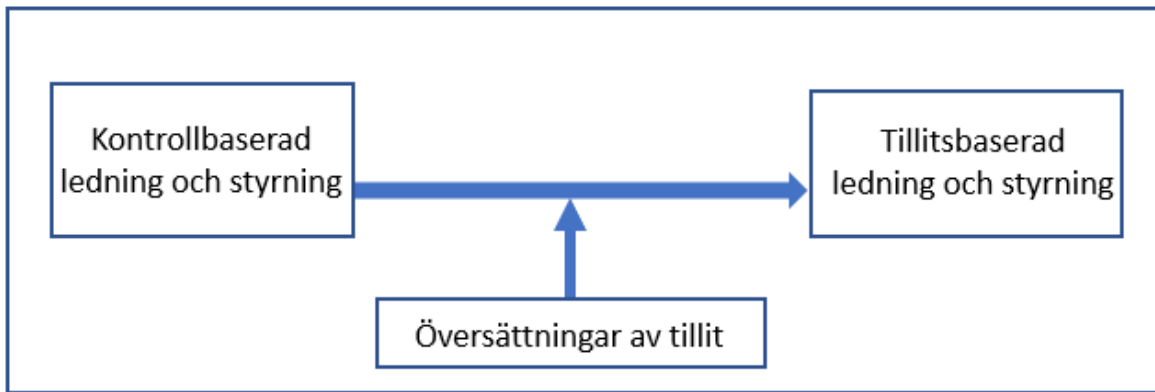
En avslutande tolkning som måste nämnas då den är central för analysen, är att chefer valde att inte arbeta med verktyget med anledning av att de inte fått tilllämpa och testa det i sina egna ledningsgrupper. Denna avsaknad av tillitsarbete med den egna chefen, påverkade cheferna i hög grad och det bristande engagemanget från chefernas närmaste chefer skapade en märkbar besvikelse och irritation. Dessa känslor påverkade chefernas motivation och engagemang inför verktyget. Studien visade likt forskning av Clark och Payne (2006) att chefers pålitlighet och personliga egenskaper spelar en avgörande roll vid organisationers arbete med tillit. För att kunna skapa tillit behöver en tilltro finnas från två håll i relationer mellan människor (Appelbaum et al., 2013) och i den aktuella studien visade det sig att den uteblivna tilliten till närmaste chef påverkade studiens informanternas motivation och engagemang i linje med forskning gjord av Nyhan (2000). Goda relationer framstod därför i studien som den viktigaste faktorn för ett framgångsrikt tillitsarbete vilket även konstateras i Tillitsdelegationens konklusioner från de pilotprojekt som genomförts om tillit (SOU 2019:43).

6.2 Förklaringar till tolkningar

Att inse att tillit inte kan hanteras som en konstant utan som en föränderlig process blev tydligt i studien utifrån de olika tolkningar av uppdraget som identifierades. Studiens resultat ligger därmed i linje med Khodyakovs (2007) forskning där det framgår att tillit bör ses som något som ständigt förändras och som kan variera i styrka över tid. Inledningsvis i intervjuerna var det intressant att konstatera att informanterna i studien, kanske omedvetet, delade upp begreppet tillit i två tydliga begreppsområden. Cheferna berättade utförligt om sina övergripande och generella definitioner av tillit och delgav genomgående positiva tankar och goda intentioner rörande tillit i samhället och mellan människor i allmänhet. När frågorna i intervjuerna blev snävare och tillitsbegreppet fokuserade på tillit inom den aktuella arbetsplatsen, ändrades tonen i samtalen. Tilliten beskrevs då som något direktpåverkande på chefernas mående och motivation. Den mer nära tilliten, det vill säga den partikulära tilliten såsom Newton och Zmerli (2011) beskriver den, visade sig rymma erfarenheter av både goda relationer och upplevelser, men även besvikelser då tilliten i flera fall inte fanns till närmaste chef.

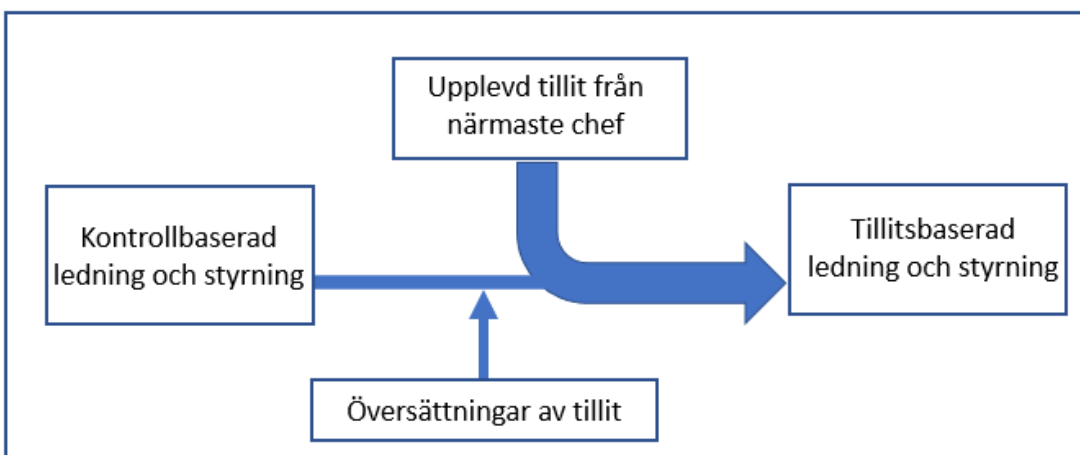
Studiens intervjuer visade sålunda att chefernas tolkningar av uppdraget i hög grad påverkades av den närmaste chefs inaktivitet med det interna tillitsverktyget, och chefernas ärlighet över sina besvikelser över närmaste chefs ointresse kom lite som en överraskning i analysen. Tillit visade sig i den aktuella studien verkligen vara ett relationellt begrepp i linje med forskning gjord av Klemsdal och Kjerkhuis (2021). De besvikelser som cheferna berättade om handlade till stor del om att tillitsarbetet inte uppfattades genomsyra hela organisationen, något som Jianga och Probst (2015) menar behövs för att nå framgång inom tillitsarbete. I organisationens interna dokumentation av verktyget fanns beskrivet att ett av syftena med den ökade tilliten var att verktyget skulle bidra till att utveckla ett nära och stödjande ledarskap inom organisationen. Några övergripande indikationer på framgång utifrån det syftet kunde således inte iakttas utifrån genomförd resultatanalys.

Då analysen visade att goda relationer spelade en viktig roll i tillitsarbetet, blir det inte tillräckligt att genomföra en förändring enbart utifrån att implementera ett tillitsverktyg. För att kunna åskådliggöra problematiken har två figurer skapats. I figur 2 visas en förenklad bild av den process som uppfattades styra organisationens pågående tillitsarbete. Pilen som löper vågrätt symboliserar en organisations vilja att gå från ett läge av ett kontrollerande och detaljstyrande ledningssystem till ett nytt läge av tillitsbaserad ledning och styrning. Till processen adderas det översatta tillitsverktyget, symboliserat genom den vertikala pilen nerifrån och upp. Tillitsverktyget i modellen antas kunna stimulera chefer till tillitsarbete och leda processen mot ökad tillitsbaserad ledning och styrning.



Figur 2. En modell som schematiskt visar tillitsöversättningar direktpåverkan i riktning mot tillitsbaserad ledning och styrning. Egen konstruktion utifrån inspiration från Mayer, Davis och Schoorman (1995).

Modellen i figur 2 bygger på ett antagande att organisationens översatta tillitsverktyg genom direktpåverkan bidrar till en önskad tillitsbaserad ledning och styrning. Detta antagande visar sig i studien vara alltför förenklat. Det fanns dock chefer i studien som berättade om ett ökat engagemang och en ökad arbetsglädje i sina grupper efter arbete med verktyget. Även litteraturen visar på studier som menar att arbete med ökad tillit har en direktpåverkan på olika faktorer (se exempelvis Lee et al., 2020). Men, resultaten i studien visar att tillitsprocessen kom att påverkas i hög grad av chefers olika tolkningar, vilka förstås tydligare genom att inkludera indirekta faktorer i processen. Detta synsätt av en indirekt påverkan stöds även av forskning utförd av Dirks och Ferrin (2001). Det förekommer således andra empiriskt påvisade krafter inom tillitsprocessen som gör att modellen i figur 2 inte kan förklara de observerade tolkningarna fullt ut. I figur 3 visas därför en modifierad modell med utgångspunkt ifrån figur 2 där tilliten till närmaste chef adderats som betydelsefull faktor i tillitsarbetet.



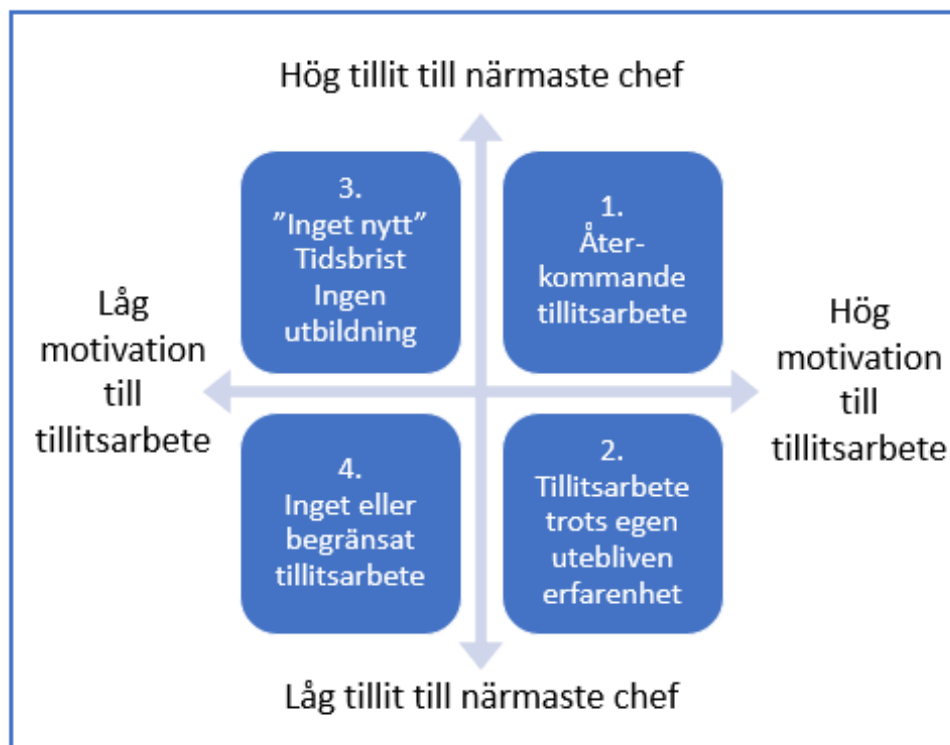
Figur 3. En modifierad modell av chefers lokala tolkningar av de processer som påverkar det tillitsbaserade arbetet. Egen konstruktion.

Det visade sig således att organisationens översättning av tillit inte räckte för att förstå de tolkningar som gjorts av cheferna, vilket innebär att modellen som visas i figur 2 blir alltför förenklad. Figur 3 betonar därför betydelsen av relationernas påverkan på chefer i tillitsarbetet och menar att tillitsverktyget i sig själv inte blir avgörande för resultatet. Genom att tillföra kunskap utifrån nyinstitutionellt perspektiv (se exempelvis Czarniawska & Sevón, 1996) går variationerna i tolkningar lättare att förstå då uppdraget visade sig översättas lokalt av organisationens chefer vilket skapade olika typer av tillitsarbetsmodeller ända ner på lägsta chefsnivå. Kunskap om teorier som berör chefers olika förutsättningar, val och prioriteringar (Stewart, 1982) bidrar även de till förklaringar av de tolkningar som gjorts utifrån varje individuell chefs situation.

Det nya som tillförs denna resultatdiskussion och som inte beskrivits så tydligt tidigare är att de tolkningar som gjorts inom hela organisationen var viktiga för cheferna och att de starkt påverkades av den tolkning som chefen ovanför gjorde. Resultatet känns igen ifrån Tillitsdelegationens sammanfattning av utförda pilotstudier, där man pekar på att alla chefsled behöver vara med i tillitsarbetet och att relationerna chefer emellan är av stor vikt för att undvika negativa reaktioner och besvikelse (SOU 2019:43). Denna studies resultat förstärker således de slutsatserna empiriskt. Att få känna tillit från sin närmaste chef framstod som viktigt i sammanhanget och kunde bidra till förklaringar av de olika tolkningar som uppstått. De olika tolkningarnas betydelse för uppdraget inom organisationen samt olika förslag på förbättringar i tillitsarbetet utifrån en fyrfältsmodell beskrivs närmare i kommande avsnitt.

6.3 Tolkningarnas betydelse för uppdragets utförande

Då det tas beslut inom en organisation angående nya uppdrag, skapas förväntningar på att dessa ska utföras. Utifrån den resultatdiskussion som hittills utförts i studien så framgår det att det förekom ett antal olika tolkningar av uppdraget inom organisationen vilka i sig påverkar det tillitsarbete som pågick. Utifrån den analys som gjorts har det framkommit att den tillit som fanns till närmaste chef påverkade engagemanget i uppdraget hos de chefer som deltog i studien och tilliten till närmaste chef visar sig därför ha betydelse för uppdragets utförande i stort. För att åskådliggöra de tolkningar som chefer gjort, har ett urval av tolkningar sorterats in i fyra olika fält utifrån tilliten till närmaste chef samt grad av motivation. Resultatet av sorteringen presenteras i figur 4. Sorteringen kändes nödvändig att göra för att skapa en struktur utifrån att tolkningarna varierade stort från återkommande arbete till inget arbete alls med uppdraget. Genom att göra denna sortering framkommer det att motivationen till uppdraget till viss del skapades oberoende av den tillit som chefer kände till närmaste chef, vilket blev viktigt att förtydliga i modellen. Syftet med figuren är visa på tolkningarnas betydelse för uppdraget samt att tydliggöra möjliga förbättringsområden för organisationer i tillitsarbeten.



Figur 4. Olika tolkningar av uppdraget sorterade utifrån tillit till närmaste chef och grad av motivation. Egen konstruktion.

Olika tolkningar av uppdraget som identifierats i studien återfinns sorterade i fälten 1–4 i figur 4. I ruta 1 återfinns de tolkningar som härrör från chefer som upplevde stort stöd från närmaste chef och stödet skapade en hög motivation till tillitsarbete. Dessa chefer arbetade i linje med organisationens målsättning att öka den tillitsbaserade ledningen och styrningen. Det framkom i studien så som Mayer och Gavin påpekar (2005) att en hög tillit till närmaste chef skapar ett fokus och en arbetsro för chefer att utföra uppdrag. I ruta 2 återfinns tolkningar som trots låg tillit till närmaste chef, ändå kände motivation att utföra uppdraget dock i upplevelser av besvikelse och irritation. Cheferna uppgav att de som kontrast till eget uteblivet stöd ville visa organisationen att de kunde skapa tillit i sin verksamhet trots allt. Att uppfatta att tillitsarbetet blivit en pappersprodukt skapar irritation enligt Appelbaum et al. (2013) utifrån uppfattningen att tillitsarbetet inte tas på allvar av alla i organisationen. I ruta 3 finns tolkningarna som gjorts att uppdraget var fritt att utföra utifrån ett eget val (Stewart, 1982). Trots ett stöd från närmaste chef valdes uppdraget bort med anledning av ointresse, utebliven utbildning eller brist på tid. Om anställda anser att de redan arbetar med tillit i sina verksamheter, skapas ingen motivation till att utföra nya uppdrag inom samma tema enligt Nyhan (2000). Slutligen återfinns de chefer som valde att inte arbeta med verktyget alls i ruta 4. Dessa chefer berättade om låg motivation med anledning av utebliven tillit till närmaste chef vilket påverkade tillitsarbetet i hög grad. Appelbaum et al (2013) menar att utebliven involvering i tillitsarbete kan skada och även försämra tilliten inom organisationen vilket blev fallet då den närmaste chefen gjort tolkningar att inte utföra uppdraget alls.

Syftet med figur 4 var att tydliggöra förbättringsområden för organisationer som arbetar med tillitsbaserad ledning och styrning och för att öka förståelsen för varför olika tolkningar av uppdrag kan uppstå. För att möjliggöra att merparten av tolkningarna hamnar i ruta 1 där ett aktivt arbete sker, så behöver organisationer utifrån figur 4 fokusera på att öka tilliten till närmaste chef och öka motivationen inför uppdraget. Att motivationen är viktig i tillitsarbete styrks av studier gjorda av Asencio (2016) och utifrån studiens resultat ökas motivationen genom att samtliga chefer även högre upp inom organisationen använder tillitsverktyget. En ökad användning bidrar till en ökad erfarenhet av verktyget vilket skapar förutsättningar för bättre stöd och ökad motivation för cheferna. Som funktion har HR en viktig roll i tillitsarbetet genom att stötta processerna framöver, och forskning visar att just stödfunktionerna inom offentliga organisationer fått viktigare roller i den offentliga sektorn då komplexiteten i uppdragen ökat (Corin & Björk, 2017). Högsta ledningars fortlöpande engagemang i uppdrag kan även det förbättra motivationen inom organisationen enligt Cho och Park (2011) som menar att ett tydligt budskap angående uppdragets viktighet från ledningen skapar förtroende för att uppdraget även på lång sikt.

Förutom arbete med tillit till närmaste chef och motivation så är utbildningar och prioriteringsdiskussioner viktiga för att skapa tolkningar som ligger i linje med organisationers intentioner med tillitsarbetet. Utbildningsbehovet framgår av ruta 3 i figur 4. Trots hög tillit till närmaste chef blev graden av arbete med uppdraget lågt. Det uppdämda behovet av uppföljningar och spridning av goda exempel behöver komma igång för att skapa inspiration till fortsatt lärande och motivation i en kombination av påtryckning och support. Även de som valt att inte använda verktyget alls behöver följas upp ytterligare så att organisationen kan förstå deras val och kunna ge riktad stöttning enligt forskning av López-Cotarelo (2018). HR har en viktig roll att skapa en långsiktighet i tillitsarbetet så att uppdraget inte blir en tillfällig insats som snabbt avtar i styrka och hamnar i ett dvalliknande tillstånd inom organisationen såsom Røvik (2011) beskriver i sin virusteori. Goda relationer framstår sammanfattningsvis i studien som grunden till en framgångsrik tillitsbaserad organisation.

6.4 Slutsatser

6.4.1 Slutsatser utifrån syfte och frågeställningar

Att få möjlighet till studier av en svensk offentlig organisations pågående arbete med tillitsbaserad ledning och styrning, har varit förmånligt och bidragit till en ökad kunskap och ett lärande angående tillitsarbete inom svensk kontext. Syftet med studien var att utforska hur chefer valt att tolka det statliga uppdraget att införa tillitsbaserad ledning och styrning, och valet att göra en enfallsstudie skapade möjligheter till fördjupning av det utvalda forskningsproblemet i dess naturliga omgivning. Den första frågeställningen rörde vilka olika tolkningar av uppdraget som kunde identifieras. Studien visade att tolkningarna spände från att

frekvent använda organisationens översatta tillitsverktyg till att inte arbeta med verktyget alls. Att chefer väljer att tolka uppdrag olika går att förstå utifrån bland annat Stewarts modell om krav, begränsningar och val (1982) där vissa chefer utförde uppdraget såsom ett krav och andra avvaktade arbete utifrån tolkningar om fritt val. Intressant var att notera att det fanns även chefer som hade översatt verktyget till egna modeller och genomfört tillitsarbete utifrån dessa, vilket kunde förstås utifrån nyinstitutionella teorier och översättningar (Czarniawska & Joerges, 1996). Styrningen och återkopplingen av uppdraget var enligt studien otydlig, vilket enligt studien påverkade formeringen av dessa olika tolkningar.

I informantgruppen fanns även chefer som tolkade uppdraget som valbart och dessa chefer arbetade i lägre omfattning eller inte alls med uppdraget. Återigen spelade teorier om chefers olika förutsättningar samt krav, begränsningar och val in som förklaringar (Stewart, 1982). Tidsbrist speciellt med anledning av den pågående pandemin covid-19 samt utebliven utbildning inom tillit, framfördes som några anledningar till att arbetet med uppdraget valdes bort. Utifrån analysen blev det tydligt att den största enskilda anledningen till att inte arbeta med verktyget var relationen och tilliten till närmaste chef. Slutsatsen blev därför att chefer högre upp i organisationen var ytterst betydelsefulla och deras tolkningar visade sig påverka de underställda cheferna i hög grad vilket blev en av studiens huvudpoänger.

För att kunna förstå och förklara chefers påverkan på varandra och hur olika tolkningarna av uppdraget hade kunnat uppstå presenterades två olika modeller. Den första modellen (figur 2) visade tillitsöversättningars direkta betydelse för utvecklingen av tillit. Modellen ansågs i studien som allt för förenklad utifrån de resultat som erhållits och ett översatt tillitsverktyg visade sig inte ensamt kunna skapa tillitsbaserad ledning och styrning. Den andra modellen (figur 3) inkluderade relationen till närmaste chef som en viktig påverkansfaktor till de tolkningar av uppdraget som cheferna berättade om. Studien identifierade att chefers olika tolkningar av uppdraget indirekt kunde förstås genom teorier som berör nyinstitutionellt perspektiv och chefers förutsättningar samt genom de relationer som existerade med närmaste chef. Den relationella tilliten visade sig utgöra en mycket viktig pusselbit i organisationens framgång och kan bidra till ett lärande rörande tillitsbaserad ledning och styrning. Studien befäster därmed att tillit är ett relationellt begrepp och relationer mellan olika personer inom en organisation är av stor vikt för att nå framgång i tillitsarbetet.

Den sista frågeställningen berörde vad de olika tolkningarna kunde ha för betydelse för uppdragets övergripande utförande. Utifrån en fyrfältsmodell (figur 4) där chefers tillit till närmaste chef relaterades till chefers upplevda motivation, visades ett utdrag av olika tolkningar som framkommit i studien. Det kunde konstateras att om organisationen vill vara med och påverka tillitsarbetets framtida utveckling, så behöver arbete göras med tilliten till närmaste chef. Det innebär att

uppdraget framöver behöver genomsyra organisationens samtliga chefsnivåer och här har HR tillsammans med organisationens ledning en viktig roll framöver. Genom att stärka ledarskapet skapas motivation och möjligheter att nå tillitsbaserad ledning och styrning i linje med organisationens och regeringens ambitioner. Studien visar även att hög tillit och hög motivation inte nödvändigtvis hänger ihop såsom exempelvis Appelbaum et al. (2013) menar, vilket framkom i figur 4. Det blev även det en intressant och viktig slutsats genererad utifrån de genomförda studierna. Att arbeta med uppföljning av tillitsarbete liksom kontinuerlig utbildning blir viktiga arbetsuppgifter framöver och denna studie blir en del av en sådan uppföljning med syfte att skapa ett underlag för utveckling och ett lärande inom organisationens tillitsbaserade arbete.

6.4.2 Studiens bidrag till forskningsområdet

Det kunde konstateras i studiens litteratursökning att det fanns få publicerade svenska empiriska studier som rör den offentliga sektorns arbete med tillitsbaserad ledning och styrning. Denna studie bidrar till forskningen med att empiriskt konstatera att tillit är ett relationellt begrepp och en huvudkonklusion var sålunda att interna relationer spelar en nyckelroll i tillitsarbetet. Något som inte varit tydligt i forskningen tidigare och som tillförs genom den aktuella studiens resultat, är att tillit är viktigt i alla led inom en organisation. De tolkningar som chefer gör av tillitsuppdrag visar sig påverkas i hög grad av hur chefer ovanför har tolkat sitt uppdrag. Detta styrker de iakttagelser som Tillitsdelegationen gjort i sina pilotstudier (SOU 2019:43) och studien tillför empirisk kunskap som betonar den relationella betydelsen av tillit. Ett annat bidrag till forskningen är kunskapen att det inte räcker att utföra organisatoriska översättningar av tillit för att nå framgång i tillitsarbetet. Förståelse för chefers olika tolkningar av tillitsuppdrag skapas genom teorier som berör nyinstitutionellt perspektiv och chefers förutsättningar genom att visa att variation uppstår lokalt genom olika översättningar och prioriteringar, vilket påverkar tillitsuppdragets utförande.

6.4.3 Praktiska implikationer

Uppsatsen avslutas med några kortfattade praktiska implikationer för organisationer som arbetar med tillitsbaserad ledning och styrning.

- Involvera samtliga chefer på alla chefsnivåer i tillitsarbetet för förankringens och motivationens skull.
- Chefers brist på tillit till närmaste chef behöver uppmärksammas genom arbete med det goda ledarskapet på samtliga chefsnivåer.
- Det är viktigt att styrningen och återkopplingen är tydlig för att undvika uppkomsten av skiftande tolkningar av uppdrag
- Genomför utbildning inom tillitsbaserad ledning och styrning regelbundet så att samtliga chefer garanteras utbildning, även nyanställda.
- Utvärderingar av verktyget behöver göras regelbundet för att hitta vägar till lärande och ständiga förbättringar. Goda exempel på framgångsrikt tillitsarbete behöver spridas inom organisationen.
- Planera för ett långsiktigt tillitsarbete då det visar sig att tillit tar tid.

6.5 Förslag till framtida forskning

Som tidigare konstaterats så finns det ett forskningsgap rörande publicering av svensk tillitsbaserad forskning inom den offentliga sektorn. Det skulle vara intressant att få ta del av mer forskning som berör olika praktiska tillämpningar av tillitsbaserad ledning och styrning i Sverige och bedömningen är att intresset är stort. Den aktuella studien utfördes genom en enfallsstudie med möjligheter till att skapa ett djup inom det undersökta fallet, men det finns andra typer av fallstudier som även skulle vara intressanta att genomföra. En variant av enfallsstudier skulle kunna vara att inkludera flera olika analysenheter inom samma kontext. Ett sådant upplägg öppnar upp möjligheter att studera och förstå olika chefsnivåers tolkningar inom samma kontext vilket skulle vara av stort intresse utifrån den aktuella studiens analys och resultat.

En annan variant av design skulle kunna vara att utföra flerfallsstudier, där olika kontexter jämförs med varandra, kanske olika förvaltningar eller olika offentliga organisationer. Ett sådant upplägg skulle kunna tillföra viktig kunskap rörande tolkningar och översättningar av det statliga uppdraget under olika lokala förutsättningar. Det skulle även vara intressant att följa den offentliga sektorns tillämpning av tillit på längre sikt genom uppföljande studier. Hur kan tilliten utvecklas, vilka framgångsfaktorer finns och vilka utmaningar möter organisationer som tillämpar tillitsbaserad ledning och styrning långsiktigt? Slutligen skulle det även vara intressant att få ta del av forskning som rör relationerna mellan kontroll och tillit. Vad anses som en lagom nivå av uppföljning och på vilket sätt kan dessa kontroller ske i en anda av tillit? Tillitsdelegationen menar att arbete med tillit tar tid och att regeringen har en uppgift framöver att vara tydlig med att tillitsarbete ska vara en prioriterad uppgift för svenska statliga och offentliga organisationer. Denna utveckling kommer att vara intressant att följa.

7. REFERENSLISTA

- Agyare, R., Yuhui, G., Abrokwah, E., & Agyei, J. (2019). Organisational culture moderation of interpersonal trust and affective commitment in health care non-governmental organisations in Ghana. *Journal of Psychology in Africa*, 29, 3, 217–222.
- Alexius, S. (2017). Tillitens förutsättningar. I P. Örn (Red.), *Leda med tillit* (s. 40–48). Göteborg: Idelistas förlag.
- Alvesson, M. (2019). Waiting for Godot: Eight major problems in the odd field of leadership studies. *Leadership*, 15, 1, 27–43.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Identity, ceremony, and control in a management consulting firm. *Organization Science*, 18, 4, 711–723.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Andreasson, U. (2017). *Tillit- det nordiska guld*. Nordiska ministerrådet, ANP 2017:731. [FULLTEXT02.pdf \(diva-portal.org\)](#). Hämtad 2021-02-02.
- Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulkashian, S. (2013). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part three). *Industrial and Commercial Training*, 45, 7, 412–419.
- Appleton, J. V. (2002). Critiquing approaches to case study design for a constructivist inquiry. *Qualitative Research Journal*, 2, 2, 80–97.
- Asencio, H. (2016). Leadership, trust, and job satisfaction in the public sector: A study of US federal employees. *International Review of Public Administration*, 21, 3, 250–267.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Bachmann, R. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. In B. Nooteboom & F. Six (Eds.), *The trust process in organizations* (pp. 58–74). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Blennberger, E. (2017). Tillitens innebörd och värde. I P. Örn (Red.), *Leda med tillit* (s. 20–31). Göteborg: Idelistas förlag.
- Bornemark, J. (2020). *Horisonten finns alltid kvar- om det bortglömda omdömet*. Lund: Volante.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 2, 77–101.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk*. (2 uppl.) (Samtal om tillit i styrning). Tillitsdelegationen. Lunds universitet.
- Bringselius, L. (2020a). *Vägar till en god kultur. Tillit, lärande och etik*. Helsingborg: Komlitt AB.
- Bringselius, L. (2020b). *Tillit. En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. 2:a uppl. Helsingborg: Komlitt AB.

- Brunsson, N., & Olson, J. P. (1997). *The reforming organization*. Bergen: Fagboksforlaget.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:8. Stockholm: Liber.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606–632.
- Callahan, J. (2014). Writing literature reviews: A reprise and update. *Human Resource Development*, 13, 3, 271-275.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Stockholm: Liber.
- Christensen, T., Fimreite, A. L., & Læg Reid, P. (2014). Joined-up government for welfare administration reform in Norway. *Public Organization Review*, 14, 439–456.
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011) Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13, 4, 551–573.
- Clark, M. C., & Payne, R. L. (2006). Character-based determinants of trust in leaders. *Risk Analysis: An International Journal*, 26, 5, 1161–1173.
- Corin, L., & Björk, L. (2017). Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna. Hämtad från SNS webbplats: <https://wwwsnsse.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2017/11/chefersorganisatoriska-forutsattningar-i-kommunerna.pdf>. Hämtad 2021-03-02.
- Corvellec, H., & Eriksson-Zetterquist, U. (2018). Barbara Czarniawaska: Organizational change – fashions, institutions, and translations. In D. B. Szabla, W. A. Pasmore, M. A. Barnes & A. N. Gipson (Eds.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 361–377). London.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska och G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 13–48). Berlin: Walter de Gruyter series.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. (1996). Introduction. In B. Czarniawska och G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 1–12). Berlin: Walter de Gruyter series.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (s. 1–17). London: SAGE Publications.
- DiMaggio, P. J., & Powell W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 2, 147–160.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*.12, 4, 450–467.
- Dyer, G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 15, 3, 613–619.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14, 4, 532–550.
- Eklund, J. (2016). Ledning genom styrning och genom delaktighet. I P-E. Ellström, A. Fogelberg Eriksson, H. Kock & A. Wallo (Red.), *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv* (s. 119–130). Lund: Studentlitteratur.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*. 5, 1, 1–4.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12, 2, 219–245.
- Fogelberg Eriksson, A., Wallo, A., Ellström, P-E., & Kock, H. (2016). Traditioner inom ledarskapsforskningen. I P-E. Ellström, A. Fogelberg Eriksson, H. Kock & A. Wallo (Red.), *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv* (s. 25–54). Lund: Studentlitteratur.
- Forssell, A., & Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. (2015). Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature. *The Qualitative Report*, 20, 11, 1772–1789.
- Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020) Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human relations*, 73, 1, 124–151.
- Grosse, J. (2009). Forskning om tillit i Norden- innehåll, särart och tomrum. I L. Trägårdh (Red.), *Tillit i det moderna Sverige. Den dumme svensken och andra mysterier* (s. 59–89). Stockholm: SNS Förlag.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Gustafsson, B., Hermerén, G., & Petersson, B. (2005). *Vad är god forskningssed? Synpunkter, riktlinjer och exempel*. Rapport 1, Vetenskapsrådet. [Rapport forskningssed RIP \(diva-portal.org\)](http://rapport.forskningssed.org). Hämtad 2021-04-04.
- Hirvi, S. K., Laulainen, S., & Taskinen, H. (2021). Trust as a multidimensional phenomenon in LMX relationships. *Journal of Health Organization and Management*, 35, 1, 17–33.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). What we have to show for 30 years of new public management: Higher costs, more complaints. *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, 28, 3, 265–267.
- Innocenti, L., Pilati, M., & Peluso, A. M. (2011). Trust as moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 21, 3, 303–317.

- Janesick, V. J. (1994). The dance of qualitative research design. Metaphor, methodolatry, and meaning. In N., K., Denzin & Y., S., Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 209–219). London: SAGE Publications.
- Jianga, L., & Probst, T. M. (2015). Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 526–535.
- Khodyakov, D. (2007). Trust as a Process: A three-dimensional approach. *Sociology*, 41, 1, 115–132.
- Kivle, B. T. (2020). Work on values when shaping public institutions: “What’s trust got to do with it?”-Experiences from Scandinavia. In H. Askeland, G. Espedal, B., J. Løvaas & S. Sirris (Eds.), *Understanding values work institutional perspectives in organizations and leadership* (pp. 223–243). London: Palgrave.
- Klemsdal, L., & Kjekshus, L. E. (2021). Designing administrative reforms for maintaining trust. *International Journal of Public Administration*, 44, 3, 241–249.
- Kuper, A., Reeves, S., & Levinson, W. (2008). Qualitative research: An introduction to reading and appraising qualitative research. *British Medical Journal*, 337, 7666, 404–407.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Uppl. 3:4. Lund: Studentlitteratur.
- Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leaders’ blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 5, 1130–1138.
- Lee, H. J., Oh, H. G., & Park, S. M. (2020). Do trust and culture matter for public service motivation development? Evidence from public sector employees in Korea. *Public Personnel Management*, 49, 2, 290–323.
- Lindberg, K., & Czarniawska B. (2006). Knotting the action net, or organizing between organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 292–306.
- Lindgren, L. (2017). Utvärderingsmonstret vid världens ände. I P. Örn (Red.), *Leda med tillit* (s. 72–78). Stockholm: Idelistas förlag.
- Liu.se (2021a). Sök databaser och e-böcker. [Databaser - Linköpings universitet \(liu.se\)](#). Hämtad 2021-03-11.
- Liu.se (2021b). Hantering av personuppgifter. [LiU Holding hantering av personuppgifter - Linköpings universitet](#). Hämtad 2021-04-25.
- López-Cotarelo, J. (2018). Line managers and HRM: A managerial discretion perspective. *Human Resource Management Journal*, 28, 255–271.
- Lundåsen, S., & Pettersson, T. (2009). Att mäta tillit- teori och metodproblem. I L. Trädgårdh (Red.), *Tillit i det moderna Sverige. Den dumme svensken och andra mysterier* (s. 112–146). Stockholm: SNS Förlag.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, 709–734.

- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *The Academy of Management Journal*, 48, 5, 874–888.
- McCracken, M., O'Kane, P., Brown, T. C., & McCrory, M. (2017). Human resource business partner lifecycle model: exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves. *Human Resource Management Journal*, 27, 1, 58–74.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myths and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340–363.
- Moses, J. W., & Knutsen, T. L. (2019). *Ways of knowing. Competing methodologies in social and political research*. London: Red Globe Press.
- Newton, K., & Zmerli, S. (2011). Three forms of trust and their association. *European Political Science Review*, 3, 2, 169–200.
- Nooteboom, B., & Six, F. (2003). Introduction. In B. Nooteboom & F. Six (Eds.), *The trust process in organizations* (pp. 1–15). London: Edward Elgar Publishing.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm. Trust and its role in public sector organizations. *American review of public administration*, 30, 1, 87–109.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods*. 4:e uppl. London: SAGE Publications.
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2004). Understanding employee trust in management: Conceptual clarification and correlates. *Public Personnel Management*, 33, 3, 277–290.
- Perry, R. W., & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36, 2, 165–179.
- Rafiq, M., & Weiwei, W. (2017). Managerial trust outlook in China and Pakistan. *Human Systems Management*, 36, 4, 363–368.
- Ravenswood, K. (2011). Eisenhardt's impact on theory in case study research. *Journal of Business Research*, 64, 680–686.
- Regeringen (2016). Tillit i styrningen. [Tillit i styrningen - Regeringen.se](https://www.regeringen.se/491111). Hämtad 2021-02-01.
- Regeringen (2019). Med tillit följer bättre resultat. [Med tillit följer bättre resultat, SOU 2019:43 \(regeringen.se\)](https://www.regeringen.se/491111) . Hämtad 2021-02-09.
- Regnö, K. (2017). Cheferna- organisering för tillit. I P. Örn (Red.), *Leda med tillit* (s. 50–62). Stockholm: Idelistas förlag.
- Ridder, H-G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10, 281–305.
- Ryan, G. W., & Bernard, R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15, 1, 85–109.

- Røvik, K. A. (2002). The secrets of the winners: Management ideas that flow. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources* (pp. 113–144). Stanford University Press.
- Røvik, K. A. (2011). From fashion to virus: An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, 32, 5, 631–653.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer as translation: Review and elements of an instrumental theory. *International Journal of Management Reviews*, 18, 290–310.
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success: The construction of organization fields. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 69–92). Berlin: Walter de Gruyter series.
- Sandberg, B., & Faugert, S. (2016). *Perspektiv på utvärdering*. Uppl. 3:3. Lund: Studentlitteratur.
- Searle, E. H., & Dietz, G. (2012). Editorial: Trust and HRM: Current insights and future directions. *Human Resource Management Journal*, 22, 4, 333–342.
- Sevón, G. (1996). Organizational imitation in identity transformation. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 49–67). Berlin: Walter de Gruyter series.
- Six, F. (2003). The dynamics of trust and trouble. In B. Nooteboom & F. Six (Eds.), *The trust process in organizations* (pp. 196–222). London: Edward Elgar Publishing.
- SKR (2018). Med tillit växer handlingsutrymmet (2018:47) och En lärande tillsyn (2018:48). Med tillit växer handlingsutrymmet (SOU 2018:47) och En lärande tillsyn (SOU 2018:48) | SKR Hämtad 2021-03-10.
- SOU 2018:47. Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn - Regeringen.se. Hämtad 2021-01-30.
- SOU 2019:43. Med tillit följer bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten. Med tillit följer bättre resultat, SOU 2019:43 (regeringen.se). Hämtad 2021-01-30.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236–247). London: SAGE Publications.
- Starrin, B. (1994). Om distinktionen kvalitativ- kvantitativ i social forskning. I B. Starrin & P-G. Svensson (Red.). *Kvantitativ metod och vetenskapsteori, s. 11–39*. Lund: Studentlitteratur.
- Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7, 1, 7–13.
- Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11, 2, 63–75.
- Svenska.se (2021). management | svenska.se. Svenska akademins ordbok. Hämtad 2021-04-02.

- Thomassen, M. (2007). *Vetenskap, kunskap och praxis. Introduktion i vetenskapsfilosofi*. Malmö: Gleerups förlag.
- Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Uppl. 2:8. Stockholm: Liber AB.
- Trägårdh, L., Wallman Lundåsen, S., Wollebæk, D., & Svedberg, L. (2013). *Den svåra svenska tilliten. Förutsättningar och utmaningar*. Stockholm: SNS Förlag.
- Trägårdh, L. (2017). Tilliten i Sverige: förutsättningar och hotbilder. I P. Örn (Red.), *Leda med tillit* (s. 32–38). Stockholm: Idelistas förlag.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 4, 298–318.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47, 4, 829–850.
- Vallentin, S., & Thygesen, N. (2017) Trust and control in public sector reform: Complementarity and beyond. *Journal of Trust Research*, 7, 2, 150–169.
- van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader– member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An international review*, 57, 2, 313–334.
- Vetenskapsrådet (2017). God forskningssed. [God forskningssed \(vr.se\)](http://www.godforskningssed.vr.se). Hämtad 2021-03-05.
- Wallo, A. (2016). Chefers arbete. I P-E. Ellström, A. F. Eriksson, H. Kock & A. Wallo (Red.), *Mot ett förändrat ledarskap? Om chefers arbete och ledarskap i ett organisationsperspektiv* (s. 77–96). Lund: Studentlitteratur.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods*. 6:e uppl. Los Angeles: SAGE publications.
- Åsberg, R. (2001). Det finns inga kvalitativa metoder – och inga kvantitativa heller för den delen. Det kvalitativa-kvantitativa argumentets missvisande retorik. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 6, 4, 270–292.

BILAGA 1. Intervjuguide

INTERVJUGUIDE TILLITSBASERAD LEDNING OCH STYRNING

Kort beskrivning av mig och av masteruppsatsen. Forskningsetiska riktlinjer och principer. Frågorna kretsar runt uppdraget som offentliga verksamheter fått från regeringen att arbeta med tillitsbaserad ledning och styrning.

Ska vi dra i gång?

Hur länge har du varit chef?

Hur många har du under dig?

Inom vilken typ av verksamhet arbetar du?

Vad är det som står i fokus för dig som chef just nu - vilka frågor har du på agendan?

Tillit för dig allmänt

Vad tänker du när du hör ordet tillit, vad betyder begreppet för dig?

Hur skulle du beskriva tilliten på din arbetsplats?

Vad ser du som de främsta fördelarna med att arbeta tillitsbaserat?

Hur känner du, finns det en risk med tilliten?

Tillit kopplat till din roll som chef

Hur kommer tillit in i din roll som chef?

Vad blir din uppgift som chef i en tillitsbaserad verksamhet?

Känner du tillit till din närmaste chef?

Känner du tillit till organisationens ledning?

Hur upplever du tilliten för dig från dina överordnade chefer?

Utövar du ditt ledarskap på distans? Berätta hur det fungerar.

Hur har ditt ledarskap förändrats utifrån distansläget?

Vad säger dina medarbetare om att ha chefen på distans?

Vad händer med tilliten i ett distansläge?

Hur har distansarbetet påverkat dina möjligheter att utföra tillit?

Tillit kopplat till uppdraget

Uppdraget att arbeta med tillitsbaserad ledning och styrning, hur uppfattar du det som chef?

Finns det skillnader enligt dig mellan tillitsbaserad ledning och tillitsbaserad styrning?

Organisationen har gett er fria tyglar i att hitta formerna för arbetssättet ”Hur gör vi på jobbet?”. Hur har du gjort på din enhet, vilka arbetsmetoder har du valt?

Varför har du valt att göra så?

Har du upplevt några skillnader i verksamheten?

Kan du ge några konkreta exempel på situationer? Skeenden?

Hur liknar eller skiljer sig dina arbetsmetoder åt jämfört med andra chefers?

Berätta hur din ledningsgrupp har arbetat med uppdraget.

Berätta om några sammanhang i din organisation som finns för samtal om tillit.

Har du upplevt att du varit utsatt för allt för detaljerad styrning och uppföljning?

Berätta.

Stöd i arbetet

Hur ser stöttningen ut från din chef i ditt arbete med uppdraget?

Saknar du något?

Vilken roll har personalavdelningen i ditt arbete med uppdraget? Vad kan bli bättre?

Hur är stöttningen från dina chefskollegor i ditt arbete med uppdraget? Saknar du något?

Avslutning

Vilka är de främsta utmaningarna för dig med att införa tillitsbaserad ledning och styrning?

Har du författat information till dina medarbetare/chefer angående tillitsbaserad ledning och styrning? Mail, informationsbrev etc? Skulle du kunna skicka över det till mig?

Är det något som du vill tillägga kopplat till det vi pratat om idag? Eller något annat du vill lyfta?

STORT tack för att du ville vara med!!!

21-03-12

BILAGA 2. Information om GDPR

MASTERUPPSATS TILLITSBASERAD LEDNING OCH STYRNING

ID-nummer: X

Ljudfilskod:

Innan vi börjar behöver jag ditt samtycke till att dina personuppgifter får behandlas av Linköpings universitet. Ditt frivilliga samtycke är den rättsliga grunden för behandlingen av dina personuppgifter, så jag vill kort informera dig om hur jag kommer att använda materialet och få ditt samtycke. Personuppgifterna som lagras rör namn, e-postadress, telefonnummer, ljudinspelningskod, chefsnivå (1:a, 2:a, 3:e, 4:e) och förvaltning. Uppgifterna sparas i ett exceldokument i min dator.

Syftet med att jag hanterar de här uppgifterna är för att jag skriver en masteruppsats inom HR-programmet. Hanteringen går till på följande sätt: Ljudfilen från intervjun kommer att lagras digitalt på min Iphone, skrivs ner på papper och sparas i min dator under tiden för bearbetning och analys. Enbart jag som författare och eventuellt min handledare och lärare där examensarbetet seminariebehandlas och granskas, kommer att hantera uppgifterna.

Uppgifterna kommer inte att lämnas ut till externa mottagare och vi delar inte dina personuppgifter med tredje part. Dina personuppgifter kommer inte att länkas till dig som person i den slutgiltiga publikationen.

Vi önskar hantera uppgifterna tills uppsatsen är examinerad i juni, därefter kommer de raderas.

Samtycket är giltigt tills vidare, men du har rätt att när som helst ta tillbaka ditt samtycke. Detta gör du genom att kontakta mig eller Linköpings universitet.

Samtycker du till denna behandling?

Datum: