



**FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN**

## **ETT BESLUT – BLEV DET PRAT, HANDLING ELLER INGENTING?**

En studie ett år efter införande av tillitsbaserad ledning och styrning i en kommunal vård- och omsorgsförvaltning

**Ismar Alibegovic  
Ludvig Lannerås-Gustafsson**

---

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå

Termin/år: VT2022  
Handledare: Malgorzata Erikson  
Examinator: Mikael Löfström

# Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Titel (svensk):	Ett beslut - blev det prat, handling eller ingenting?
Titel (engelsk):	A decision - did it become talk, action or nothing?
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT2022
Handledare:	Malgorzata Erikson
Examinator:	Mikael Löfström
Nyckelord:	Offentlig förvaltning, implementering genom beslut, implementering i tidigt stadie, tillitsbaserad ledning och styrning, styrformer, styrsystem, styrning av kommunal vård- och omsorg, tillitsdelegationen

---

Syfte:	Studiens syfte är att kvalitativt och djupgående undersöka de uppfattningar som finns kring vad som sker på olika hierarkiska nivåer i en offentlig organisation när beslut om att införa ett nytt styrsystem tagits.
Teori:	Teoretiskt ramverk bestående av Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori.
Metod:	Kvalitativ fallstudie och analys baserat på en kvalitativ intervju och tre fokusgruppsintervjuer, genomförda på olika hierarkiska nivåer i undersökt organisation.
Resultat:	Resultatet visar att det råder olika uppfattningar om innebörden av tillitsbaserad ledning och styrning, dess införande och framgång inom organisationens olika hierarkiska nivåer. Vidare framkommer det att organisationens medlemmar anser att tillitsbaserad ledning och styrning är behövt samtidigt som de undrar hur tillitsbaserad ledning och styrning praktiskt ska införas.



## **Innehåll**

Inledning	6
Syfte och studiens frågeställningar	8
Bakgrund	9
Styrning av kommunerna och kommunernas självstyre	9
New public management	10
Tillitsdelegationen samt tillitsbaserad ledning och styrning	12
Varför studera implementeringen av tillitsbaserad ledning och styrning?	13
Forskningsläget kring implementering av nya styrsystem och tillitsbaserad ledning och styrning	14
Teoretiska utgångspunkter och centrala begrepp	16
Särkoppling	16
Beslutsteori, beslutsfattande och dess fyra logiker	17
Beslut inom organisationer och dess påverkan	18
Beslutshandling, osäkerheter och avvikelser	19
Oklara beslut och mål	21
Problematisk implementation	22
Beslutens signaler	22
Centrala begrepp från beslutsteorin	23
Metod och genomförande	26
Utformning och urval	26
Val och diskussion kring metod och dess avvägningar	26
Tillvägagångssätt av datainsamling	28
Strukturerad eller ostrukturerade fokusgruppsintervjuer	28
Urval och antalet fokusgrupper	29
Deltagarna i fokusgruppsintervjuerna	31
Rekrytering	31
Fokusgruppsintervju via videokonferens	31
Analys av fokusgruppsintervjuerna	32

Kategorierna prat, handling och ingen skillnad	32
Kategorierna samstämmighet, skiljer sig åt samt motsäger varandra	33
Tolkning av materialet	34
Etiska överväganden	35
Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet	36
Resultatredovisning	<b>38</b>
Prat	38
Nivå 1 - Förvaltningschef	38
Nivå 2 - Verksamhetschefer	40
Nivå 3 - Enhetschefer	40
Nivå 4 - Professionen	42
Handling	43
Nivå 1 - Förvaltningschef	43
Nivå 2 - Verksamhetschefer	45
Nivå 3 - Enhetschefer	46
Nivå 4 - Professionen	48
Ingen skillnad	51
Nivå 1 - Förvaltningschef	51
Nivå 2 - Verksamhetschefer	53
Nivå 3 - Enhetschefer	55
Nivå 4 - Professionen	58
Empirinära analys	62
Samstämmighet	62
Skiljer sig åt	62
Motsäger varandra	64
Diskussion i förhållande till teori	65
Slutdiskussion	<b>70</b>
Frågeställningar 1-4 besvaras	70

Så har organisationen påverkats sedan beslutet om införande av TLS	70
Skillnaden på upplevelser mellan de hierarkiska nivåerna efter beslutet om införande av TLS	71
Personalens upplevelser av TLS i förhållande till styrsystemets sju ledande principer samt slutsatser om organisations förflyttning mot eller från TLS	72
Hur användbar var Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori för att förstå materialet	73
Slutsatser	74
Förslag på vidare forskning	76
Referenslista	77
Bilagor	<b>80</b>
Intervjumall nivå 1 - Förvaltningschef	80
Intervjumall nivå 2-4 - Verksamhetschefer, Enhetschefer och Professionen	80

# 1 Inledning

Den offentliga sektorn i Sverige står under ett konstant förändringstryck, i form av fler granskningar, kontroller, förväntningar, åtaganden och ett alltmer utökat ansvarsutövande.

Inom offentlig förvaltning definieras (SOU 2018:38, s. 19) tre styrmekanismer; marknad, hierarki och tillit. Styrmekanismerna för marknaden utgår från pris, konkurrens, priskonkurrens och incitament för att driva en verksamhet, medan hierarki utgår från regleringar, auktoritet och formella beslutslinjer, medan tillit utgår från normer, kompetens och samarbete (SOU 2018:38, s. 21). Medan alla tre mekanismer behövs så har marknadens styrmekanismer tagit förstaplats allt sedan marknadisering blev en trend för offentlig förvaltning att anamma. Samtidigt har offentlig förvaltning följt trenden av byråkratisering, och de båda har tillsammans ökat kraven på formalisering, mätning, dokumentering och mer administration, vilket lett till ett minskat handlingsutrymme mellan utförare och medborgare (a.a., s. 22).

Dessutom har man styrt mot många och snäva mål, vilket har minskat organisationers flexibilitet och helhetstänkande. Detta tillsammans med krav på mätningar och regleringar har setts som stor del till att offentliga verksamheter har haft svårt att utföra sina kärnuppdrag tillräckligt väl. På grund av detta gav regeringen en delegation i juni 2016 uppdraget att utföra och utvärdera projekt som skulle främja offentliga verksamheters idéutveckling, tillit och flexibilitet, för att stärka den kommunala-, landstings- och statliga sektorns utförande. Tillitsdelegationen har presenterat sju offentliga utredningar i statens tjänst och en rapport. Slutbetänkandet rör statens verk och myndigheter och det är därav forskningsantologin och huvudbetänkandet, båda från 2018, som berör hälso- och sjukvården, skolan och omsorgen, som har använts. Målet var att utreda hur offentliga organisationer kan gå från det som New Public Management infört: mål, detaljstyrning, fjärmande från arbetsmotivation, etcetera., till att i stället lägga tonvikt vid värderingar, professionella normer och att främja ett inkluderande och öppet klimat. I tolv kommuner utvärderades nuvarande och nya arbetssätt, och ett av målen var att skapa en värdegrund som ger organisationerna och dess medlemmar en trygghet och som kan fungera som en riktningvisare vid svåra vägval (SOU 2018:38, s. 24). De utmaningar som presenterats och de förändringar som önskas anses kunna genomföras om den offentliga sektorn är styrd och ledd av tillit enligt Regeringen (Regeringen, 2017). Därför anser vi att det är av vikt att i en offentlig verksamhets kärnuppdrag undersöka hur införandet



i en kommun som tidigt infört styrsystemet av tillitsbaserad ledning och styrning har tagits emot och uppfattats. Vi ämnar därav att undersöka införandet av ett nytt styrsystem som fenomen inom offentlig förvaltning, och vår fallstudie sker inom en kommunal vård- och omsorgsförvaltning genom dess lokala styrkedja för äldreården.

## 2 Syfte och studiens frågeställningar

Studiens syfte är att öka kunskapen om och förståelsen för vad som sker på olika hierarkiska nivåer i en offentlig organisation när beslut om att införa ett nytt styrsystem har tagits. Vår studie utgår ifrån en kommunal vård- och omsorgsförvaltning och gör huvudsakligen två forskningsmässiga bidrag. Det ena är inom kunskapsfältet som handlar om tagna beslut, mer specifikt vad som händer i en organisation när man beslutar om en förändring, i denna studie ett nytt styrsystem, och sedan försöker genomföra den. Det andra bidraget görs inom kunskapsfältet implementering, mer specifikt i det tidiga stadiet av en implementering, av ett nytt styrsystem. Genom att använda oss av Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori ämnar vi att undersöka vad organisationen med sitt beslut och implementering menar att den ska genomföra, vad den egentligen genomfört och vad den inte genomfört. Studien används på ett teoriprovande men även ett teorikonsumerande sätt. Teoriprovande genom att testa och se om Brunsson och Brunssons beslutsteori är möjligt att applicera i dessa fält men även teorikonsumerande då vi även använder teorin för att skapa ny kunskap.

I vår studie drar vi slutsatser kring om organisationen har rört sig mot tillitsbaserad ledning och styrning, härefter TLS, eller ifrån TLS. Det som undersöks är vad som händer i organisationen i samband med implementering och vilken ny kunskap som genereras. Studien genererar även kunskaper om TLS och specifikt den tidiga implementationsfasen av ett styrsystem i en organisation. Även om det kan medföra vissa svårigheter så finns det flertalet anledningar till att studera implementering av en reform i dess tidiga införande. Vår studie kan visa på svårigheten med implementering av en reform och hur detta kan ta sig uttryck i organisationens olika delar och hierarkiska nivåer. Resultaten blir även intressanta då många kommuner och andra offentliga förvaltningar runt om i Sverige just nu arbetar med införandet av TLS och därför kan även denna studie användas för ny kunskap om detta.

Studiens syfte preciseras i följande frågeställningar:

1. Hur har organisationen påverkats sedan införandet av TLS?
2. Hur skiljer sig upplevelserna åt mellan de hierarkiska nivåerna efter beslutet om införande av TLS?

3. Hur förhåller sig personalens upplevelser om TLS i förhållande till styrsystemets sju ledande principer och vilka slutsatser kan dras om organisationens förflyttning gentemot eller från TLS.
4. Hur användbar är Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori för att förstå materialet?

## **2.1 Bakgrund**

Sverige består av 290 kommuner som alla är en del av den offentliga förvaltningen och som har ett visst självstyre för att verkställa de uppgifter staten ålägger dem genom de ramar som Riksdagen sätter för det kommunala självstyret från den nuvarande kommunallagen från 1991 (Brorström et al, 2005, SFS 1991:900). Genom den statliga styrningen av kommunerna ska en jämn nivå vad gäller omfattning, tillgänglighet och kvalitet åstadkommas. Därigenom kan staten till viss del kontrollera och styra kommunerna för att nå framgång för sina nationella mål. Effektivitetskravet som är ålagt kommunerna gör att verksamheter skall utformas för att ta så små resurser som möjligt i anspråk, och det är till mångt och mycket genom detta krav på effektivitet som kommunerna söker efter nya styrsystem som kan öka deras effektivitet.

### ***2.1.1 Styrning av kommunerna och kommunernas självstyre***

Kommunerna utsätts för styrningen genom direkt kontroll, i form av lagar och förordningar, eller genom att själva anamma olika styrsystem. Ett av de sätt som kommunerna pådyvlats vissa styrsätt genom lagar är till exempel hur kommunerna efter finanskrisen på 90-talet fick se kommunallagen ändras för att införliva God Ekonomisk Hushållning i preventivt syfte (SFS 1991:900). I revideringen av kommunallagen gavs kommunerna större frihet att organisera om sig, och det var denna som fick kommunerna att börja söka efter nya styrsystem och flertalet kommuner övergick till den då nya beställar- och utförande modellen (Jonsson, 2013). Avkastning skulle då vara av mindre vikt och utförandet av en verksamhet är i stället av yttersta vikt, detta genom att välfärdens finansiering inte skall skjutas upp på kommande generationer, så som att budgetunderskott måste ackompanjeras av en åtgärdsplan etcetera. Detta blir till en del av det effektiviseringskrav som ålagts kommunerna.

Svenska kommuner har genom åren anammat olika styrsystem till olika grad i försök att åtlyda den lagligt ålagda effektiviseringen. En av de senaste frivilligt anammade är trenden om *balanserad styrning*, där måluppfyllnad efter fler indikatorer än den ekonomiska är av vikt

för att se till att kommunens hela verksamhet är produktiv. Balanserad styrning vann popularitet från 2005 och är ett sätt för kommuner att koppla ihop långsiktiga och kortsiktiga mål och genom dess fyra steg: strategiska mål → framgångsfaktorer → nyckelmått och slutligen skapa en handlingsplan. Denna balanserade styrning skulle förenkla förståelsen för visionerna, dess kostnader och vägen dit.

### **2.1.2 *New public management***

I den offentliga förvaltningen, vare sig det varit sjukvården, skolan eller annan verksamhet, har det blivit kutym att detaljstyra genom implementeringen av arbetssätt relaterade till styrsystemet New Public Management som vann popularitet från 80-talet (Hood, 1991). När Sveriges statsfinanser sedan befann sig i ekonomisk kris i 90-talets början söktes det efter ett styrsystem som kunde effektivisera och minska kostnaderna inom offentlig förvaltning (Karlsson 2017, s. 49-51). Det är vid denna tid som New Public Management, härafter NPM, svarar upp till detta behov och införs. NPM är ett styrsätt för det offentliga som är inspirerat av det privata näringslivet för att genom större fokus på utfall och resultat, minskat inflytande för professionella grupper och större marknadsanpassning för att nå mål och uppfylla resultat (Ahlbäck, Öberg och Widmalm, 2016).

De bärande tankarna bakom NPM kan sammanfattas i följande punkter med utgångspunkt i Christopher Hood (1991):

1. Offentliga organisationer ska ledas av opolitiska förvaltningschefer med stort handlingsutrymme.
2. Det ska vara centralt i förvaltningen att mäta prestationer kvantitativt.
3. Ansvar för resultat ska delegeras till lokala enheter.
4. Offentligheten ska styras genom på flera självständiga organisationer som ska konkurrera med varandra.
5. Den privata sektorns styrning och ledning ska fungera som en förebild för det offentliga.
6. Arbetsdisciplin och ekonomisk återhållsamhet ska prioriteras.

NPM har de senaste 30 åren inneburit att svensk offentlig förvaltning har rört sig mot att styras utefter utvärderingar och uppföljningar snarare än målsättningar och långsiktiga prioriteringar (Lindgren, 2017). Bringselius (SOU 2018:38) menar att detta styrsätt har lett till

att medarbetare inom offentlig förvaltning har sett ett ökat fokus på yttre måluppfyllnad, såsom: ökad administration, minskat handlingsutrymme, stuprörstänkande och detaljstyrda arbetsuppgifter. Därtill anses NPM ha förskjutit budgetansvaret ner i organisationerna (Härenstam, 2005). Eller som ekonomen Hans Winberg (2014) uttryckt det:

Man försöker att standardisera på långt avstånd hur en speciell situation ska se ut. Där kan både patient och behandlare känna sig klämda. Att styra på distans är som att försöka leda ett barnkalas via sms: det går inte. Det måste finnas ett lokalt ledarskap som kan fatta beslut hela tiden (Läkartidningen, 2014).

Genom Tillitsdelegationens rapporter framkommer en problembeskrivning av hur offentlig sektor kämpar i uppförsbacke med hur dessa ska utföra sina uppdrag då andra prioriteringar via NPM har tagit vid. I Tillitsdelegationens rapport *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen - Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?* från 2017, visar delegationen på hur ersättningsmodellerna, de premisser var efter offentlig förvaltning får betalt för utförda tjänster efter måluppfyllnad, som offentlig förvaltning använder sig av förvränger prioriteringsordningen inom de offentliga tjänsterna. Rapporten pekar på att ersättningsmodellerna fungerar som ett hinder för medarbetarna inom offentlig verksamhet att faktiskt hjälpa medborgarna fullt ut. Detta då ersättningsmodellerna, prestationskontrollerna, den ekonomiska styrningen, förordningar och regler hindrar ett effektivare utförande och att medborgarna går miste om professionernas expertis och kunnande. Detta då dessa åsidosätts, eller åtminstone undanträngs av den sammantaget rigida styrningen av verksamheterna genom fokus på måluppfyllnad per ekonomi, kontroll och statistik, snarare än kvalitativt väl utförda tjänster. Dessa skriver rapporten fram som svåra att komma åt, men av yttersta vikt för att kunna komma åt hela styrkedjan av de offentliga tjänsterna.

Det engagemang som idag finns kring tillit som idé inom den offentliga sektorn springer som en kritik mot de styrsignaler och arbetssätt som NPM har gett uttryck i (SOU 2019:43, s. 29-31). Syftet från början med NPM var att en decentralisering av makt skulle äga rum men i stället har det snarare skett en centralisering eftersom mål formulerades centralt med krav på återrapportering (ibid.). Istället för effektivisering har NPM bidragit med ökad byråkratisering och detaljstyrning (ibid.) och på sikt har styrsignalerna bidragit till bristande medborgarfokus (a.a., s. 33-34), frånvaro av helhetsperspektiv (a.a., 35-38), kortsiktig och ryckig styrning (a.a., s. 39-44), uppföljning och utvärdering som leder till onödig administration (a.a., s. 41-44) samt bristande ledarskap till medarbetarna (a.a., s. 44-47).

### **2.1.3 Tillitsdelegationen samt tillitsbaserad ledning och styrning**

Tillitsdelegationens principer och betänkan den har som mål att få verksamheter att gå från att styras av kontroller till att utföras med tillit. Från att exempelvis vården idag styrs i detalj per minut, antal utförda tjänster etcetera., vilket stryker handlingsutrymmet som anses ge kvalitativ vård, till att öka medarbetarnas tid, stöd, kontinuitet och dess handlingsutrymme (SOU 2019:43, s. 25).

Att man i offentlig sektor tenderar att skjuta målkonflikter nedåt i styrkedjan, men har svårt att hantera feedback från kärnverksamheten, är något som är väl känt i förvaltningsforskningen (SOU 2018:38, s. 17).

Detta leder oss till de flertalet hinder för ett gott utförande av offentliga tjänster som Tillitsdelegationen har identifierat, såsom; detaljstyrning, otillräcklig kompetensutveckling, bristande kunskapsutveckling, för knappt medarbetarfokus, ökade administrativa bördor, svårigheter att bemöta och acceptera återkoppling och en otillräcklig öppenhet (SOU 2018:38). Tillitsdelegationen vill att offentlig förvaltning i slutändan ska utvecklas mot den definition av tillit som Ring och Van de Ven (1992) uppdatat: "tillit är tilltron till en annan parts goda vilja" (SOU 2018:38, s. 63). Enligt Mayer, Davis och Shoorman (1995) utgörs tillit av tre faktorer; *förmåga*, *integritet* och *hjälpvillighet*. Dessa tre har Tillitsdelegationen kokat ner till; *kan*, *vågar* och *vill* (SOU 2018:38, s. 89/201). Genom förmågan att kunna hjälpa till när individen innehar färdighet och kunskap, och att individen vågar hjälpa till, även över organisatoriska gränser genom tillåtande attityder och strukturer, och att individen vill hjälpa till oavsett om denna tjänar på att hjälpa till eller inte. Dessa kan, vill och vågar utgör tilliten och främjas av att ett förtroende byggs upp inom organisationen mellan dess medlemmar, och att parterna godtar ett visst mått av risktagande för att finna rätt form för tilliten. För att bygga förtroendet och finna organisationens form för främjande av denna, menar Bringselius (SOU 2018:38) att ett så kallat medledarskap behöver införlivas i organisationen. Medledarskap utövas när alla i styrkedjan/organisationen tar ansvar för helheten, öppet påpekar brister, och det är medledarskapet som skall hjälpa till att skapa ett öppet klimat där kritik inte skymms, oliktänkande välkomnas och alla hjälper till att leda och utveckla organisationen i rätt riktning. Detta betyder inte att cheferna blir mindre viktiga, snarare att chefer kommer att övergå till att låta arbetsutförandet vara upp till dem som utför arbetet, alltså att undvika detaljstyrning, och att cheferna snarare ska komma att arbeta stödjande och coachande (SOU 2018:38, s.71). Vidare behöver ett medbestämmande utvecklas så att medarbetare och brukare

ges möjlighet och mandat att medbestämma på flera olika nivåer inom organisationen. Här i behöver medarbetare ges klara och tydliga mandat för att medbestämmandet skall kunna upplevas som positivt och verkansfullt. Delegationen presenterade sin forskningsantologi gällande hälso- och sjukvården, skolan och omsorgen den 14 juni 2018 och har där valt ut sju styrande principer för implementeringen av tillitsbaserad ledning och styrning.

Tillitsdelegationen definierar TLS som följande: "Tillitsbaserad ledning och styrning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpsvillighet" (SOU 2018:38, s. 66).

För att bryta ner tillitsbaserad ledning och styrning till något mer greppbart har vi valt att använda oss av Tillitsdelegationens sju styrande principer (SOU 2018:28, s.24). Vi utgår från dessa styrprinciper som för att försöka placera in upplevelserna kring TLS i förhållande till om organisationen rört sig från eller mot principerna.

Delegationen presenterade sin forskningsantologi gällande hälso- och sjukvården, skolan och omsorgen den 14 juni 2018 och har där valt ut sju styrande principer för implementeringen av TLS:

1. **Tillit.** Att kunna lita på medarbetare och organisationen.
2. **Medborgarfokus.** Medborgarens och brukarens upplevelse och värderingar skall förstås och värdesättas.
3. **Helhetssyn.** Att alla skall vara med och ta ansvar för helheten, så kallat medledarskap, och att kunna samarbeta över gränser.
4. **Handlingsutrymme.** Att öka medbestämmandet, att bemyndiga medarbetare genom att befogenheter delegeras och blir tydliga.
5. **Stöd.** Att verksamheterna har adekvat stöd, såväl psykosocialt som professionellt.
6. **Kunskap.** Vetenskapliga och beprövade metoder och en konstant kunskapsutveckling.
7. **Öppenhet.** Att respektera kritik, främja oliktankande och att information delas.

#### ***2.1.4 Varför studera implementeringen av tillitsbaserad ledning och styrning?***

Det blir särskilt intressant att studera införandet av TLS då styrsystemet inte dikterar detaljerade arbetssätt och processer så som tidigare införlivade styrsystemen till mångt och

mycket har gjort. Det är även intressant att studera införandet av ett nytt styrsystem i dess linda då den offentliga verksamhetens förståelse, acceptans och motstånd till styrsystemet kan ge indikationer för hur lyckat styrsystemets införande kan komma att bli och för att se hur styrsystemet påverkar organisationen och vilka förändringar som sker och vilka som inte sker. Eftersom TLS vill komma åt värden som räknas som mjuka, så som kultur, ledarskap och värdegrund, blir det av intresse att se om och hur dessa kan påverkas av införandet av TLS. Tillitsdelegationen lyfter att den offentliga sektorns nuvarande kultur, ledarskap och värdegrund spelar stor roll som hinder för ett bättre utförande av det offentligas tjänster. Tillitsdelegationen menar på att alla dessa hinder inte kan åtgärdas var för sig, utan att det måste till en helhetsöversyn, vilket de anser kan komma sig från att TLS införlivas i offentlig verksamhet. Detta sätt att försöka komma åt hela styrkedjan genom en förändring av hur medarbetare bemyndigas och ges befogenheter kan tolkas som ett sätt att försöka styra offentlig förvaltning åt ett annat, nytt och för vår tid, mer rätt håll. TLS kommer kanske inte att komma åt alla dessa incitament som drar förvaltningarna åt fel håll, men kommer förhoppningsvis att få förvaltningarna att röra sig i rätt riktning (Kosters, M., & Van der Heijden, J., 2015). Detta sätt att först och främst knuffa den offentliga förvaltningen mot en kulturförändring som inkluderar och uppvärderar professionernas kunskap och förståelse kan ses som en postmodern ledarskapsstil. En ledarskapsstil där ansvar ökas genom att delegeras, där delaktighet skapar förutsättningar för att professionernas prioriteringar får ta första rummet och där den politiska och kontrollerande styrningen kan få chans att tonas ner till förmån för vad som kallas medledarskap (Pearce, C. L., & Conger, J. A., 2002). Eller vad Pearce, Manz och Sims (2014) menar att delat ledarskap leder till, delat ledarskap anses leda till ökat ansvarstagande, vilken idag anses bristfälligt (Pearce, C. L., Manz, C., C., Sims, H. P., 2014, Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Manz, C. C., 2014).

### ***2.1.5 Forskningsläget kring implementering av nya styrsystem och tillitsbaserad ledning och styrning***

Tidigare forskning har undersökt vad tillitsbaserad styrning är, förväntas vara, hur den kan implementeras, hur man kan skapa mer tillitsbaserad styrning i kommuner, samt studier om tillitsfullt ledarskap och främst med ett fokus på styrningsnivå (Bringselius, 2017). Det man kortfattat har kommit fram till är att tillitsbaserat ledarskap ökar helhetsperspektivet, medarbetarfokuset och kan minska mängden administration. Nordqvist (2019) skrev en masteruppsats om vad för förväntningar som fanns inom en kommunal organisation inför



införandet av tillitsbaserad styrning. Det framkom att förväntningarna var kopplade till förhoppningar om mindre administration, minskad stress där av och att kreativiteten skulle öka. Stolt Olsson (2021) undersökte i sin masteruppsats hur chefer inom en offentlig verksamhet tolkade sitt statligt ålagda införande av tillitsbaserad styrning. Hon kom fram till att chefernas tolkning av tillitsuppdraget påverkade de underställda chefernas ageranden och att det var relationen mellan chef och underställd chef som till stor del dikterade hur tolkningen av tillit uppkom. Djupare kvalitativa studier av tillitsbaserad ledning och styrning i Sverige är dock få och den tidigare forskning som finns har pekat på behovet av mer forskning kring tillitsbaserad styrning. Särskilt gällande vad styrningen kan betyda i det dagliga arbetet enligt Bringselius (2017). Avsaknaden av empiriska studier som rör tillitsbaserad styrnings implementering och dess påverkan på det dagliga arbetet inom offentliga verksamheter uppenbarar sig således som den forskningslucka vi ämnar bidra till. Vår studie ämnar se hur implementeringen går till och hur den tas emot av en offentlig organisation, vilket i sig är nytt då föregående studier har fokuserat på förväntningarna innan implementering och tolkningen av uppdraget, inte hur och vad som förändrats av TLS i dess tidiga implementeringsfas. Detta genom att fokus i denna studie ligger på att se till styrsystemets implementering och påverkan på arbetet i hela den hierarkiska kedjan i en kommunal vårdförvaltning. Att studera en kommunal verksamhets införande av ett nytt styrsystem görs då vi har god tillgång till organisationen, organisationen vi undersöker har direkt påverkan på medborgarnas liv och för att de kommunala organisationerna och dess uppdrag är en stor och viktig del av den offentliga förvaltningen i Sverige och därav en viktig del av hur det offentliga styrs. Vår studies ambition är att skapa ny kunskap och att förstå vad som främjar eller stjälper införandet av ett nytt styrsystem och att se till hur ett nytt styrsystem tas emot och uppfattas i dess tidiga implementationsfas.

### 3 Teoretiska utgångspunkter och centrala begrepp

Våra teoretiska utgångspunkter grundar sig i Meyer och Rowans (1977) teori om särkoppling och framför allt Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori.

Förutom valda teorier i denna studie finns det många andra teoretiska utgångspunkter som hade kunnat väljas, inom implementering finns det teorier som hade kunna väljas för att studera den hittills genomförda implementeringen av TLS i aktuell kommun. Dock kan vi tack vare Brunsson och Brunssons beslutsteori inte enbart tolka implementeringsfasen av beslutet TLS, utan vi kan även problematisera deltagarnas svar genom att Brunsson och Brunsson dela upp beslut i tre delar, vad som ska göras, vad som har gjorts och vad som inte har gjorts. Denna kategorisering av ett beslut i tre faser ger oss möjligheten att leta efter särkoppling i beslutsprocesserna och implementeringen. Vi har valt Brunsson och Brunsson då vi via deras teori kan se införandet av ett nytt styrsystem som ett *beslut* med efterföljande verkningar och genom beslutsteorin kan vi tolka beslutsprocessen och dess påverkan på organisationen, dess medlemmar och dess utförande.

#### 3.1.1 Särkoppling

Meyer och Rowan (1977) hävdar att flera av dagens organisationer har en så kallad **särkoppling** mellan sin formella struktur och dess faktiska utförande av arbetet. Särkoppling kan därför förklaras som glappet mellan formella krav och organisationens utförande av sin kärnuppgift och kan visa på hur en organisations överlevnad inte alltid dikteras av hur väl dess kärnuppgift uppfylls eller dess effektivitetsnivå. Överlevnaden är till mångt och mycket i stället beroende av organisationens förmåga att böja sig efter utomstående krav, dess förmåga att, avsiktligt eller ej, särkoppla. Anledningen till att särkoppling förekommer är för att det kan finnas vitt skilda krav på en organisation att anpassa sig till som inte följer eller passar organisationens huvudsyfte/mål. Detta sätt att glida på målbilden/organisationens funktion sker för att organisationen försöker att anpassa sig till rådande och utomstående krav, för att vinna legitimitet och öka sina överlevnadschanser. Ett av de viktigaste sätten att vinna legitimitet är genom att acceptera och svara på utomstående krav, som att sjukvården använder sig av uppföljning med kontroller, koordination, inspektioner, utvärderingar etcetera. Detta är inte bara ett sätt att vinna legitimitet, utan också ett försök av organisationen att passa in i samhällets krav och nycker. På så sätt kan organisationen framstå som framgångsrik i den sociala/samhälleliga definitionen (a.a., s. 349). Att särkoppla blir därav till

en överlevnadsstrategi. Men, det kan också leda till att en organisation inte utför sitt kärnuppdrag efter bästa förmåga, utan utförandet kan i stället bli hämmade av särkopplingen, eller de ålagda kraven.

### **3.1.2 Beslutsteori, beslutsfattande och dess fyra logiker**

Beslutsfattande sker utifrån fyra logiker: konsekvenslogiken, rimliga logiken, imiterande logiken samt experimentella logiken. För organisationer är konsekvenslogiken mest gällande, men beslut tas oftast med en sammanflätad utgångspunkt i de olika logikerna (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 8-14):

**Konsekvenslogiken:** Beslut tas på basis av vad för konsekvenser ett beslut kan få.

**Rimliga logiken:** Beslut följer lagar/normer.

**Imiterande logiken:** Beslut tas baserade på vad för beslut som tagits innan.

**Experimentella logiken:** Resultat utvärderas efteråt, beslut baseras på om/vad nuvarande beslut ger för effekt.

Ett rationellt beslut bör gå genom tre grindar; beslut ska ske före agerande, beslut ska tas i enlighet med konsekvenslogiken och att beslutsöverläggningar ska ske på ett visst och systematiskt sätt (a.a., s. 13).

Individens beslutsprocess skiljer sig inte allt för mycket från den för organisationer, dock sker besluten inom en människa och då saknas ofta den yttre överläggning med flertalet parter som många gånger sker kring viktiga beslut i en organisation. Likheterna är många; såsom hur ett beslut utgår från de olika logikerna, eller blandar dem, och att det är samma grindar som behöver passeras som för att organisationsbeslut ska anses rationellt. Vad som skiljer sig är dock att individen ofta har en tanke på om beslutet kan leda till ånger under beslutsprocessen. Detta är ett sätt att klämma in ångern av att ha beslutat fel, in i början av processen för att hjälpa till att ta beslut genom att individen frågar sig vilket beslut denna troligen kommer att ångra minst. Denna ångeröverbägning som individen utför verkar dock dämpas av att en eller flera experter har rådfrågats eller om ett obekvämt beslut kommer från ovan (a.a., s. 38). Ett sätt för individer att minska ångern, eller öka förståelsen för ett felaktigt beslut, är att använda uttrycket *i efterhand* för att **signalera** att beslutet verkade rätt vid beslutstillfället. Detta ligger i linje med hur individer fjärrmar sig från beslutsprocessen när beslutets konsekvenser

uppfattas som negativa. Beslutet kan även sättas i positivare dager om det kan förklaras med att ambition och optimism var nödvändiga för att ett beslut ens skulle kunna tagits vid tillfället och att ett beslut då var tvunget att tas. Ibland beskylls beslutsprocessen över på andra individer eller omständigheter, vilket blir till olika sätt att rama om beslutsprocessen för att få den att verka mindre felaktig (a.a., s. 37).

### ***3.1.3 Beslut inom organisationer och dess påverkan***

För organisationers beslut finns en större påverkan på människorna som står i relation till organisationen, fler berörs av besluten och organisationen har även rätten att försöka tvinga sina medlemmar att följa besluten. Beslut inom organisationer påverkas av det faktum att besluten ofta tas av flera individer. Det är främst härigenom beslutsprocessen skiljer sig från individens process, för inom organisationen blir frågan vem/vilka som har tagit vilka beslut, när, och hur de har tagits. Inom organisationer sker också beslutprocessen i kedjor genom dess hierarki. Då hierarkins ledarskikt tar ett beslut leder detta till att många fler beslut kring första beslutet sker ner genom hierarkin, vilket gör många på dess väg till beslutsfattare (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 44-45). Ett beslut **delegeras** på så sätt vidare och detta leder alltså till en förlängd beslutskedja. Men inom organisationer behöver förståelsen för beslutsprocessen även inbegripa när beslut inte tas. Detta kan visa på en strategi för att vinna makt, eller vara ett sätt att slippa ta beslut i hopp om att saken löses av sig själv. Organisationers beslutsprocess sker mer efter tidens rand än efter logiken, då tiden avgör vad beslutsfattaren vet, ser och uppfattar som möjligheter, begränsningar och lösningar (a.a., s. 46). En organisations beslutsprocess är alltså beroende av konstellationen av problem, lösningarna, valmöjligheterna och deltagarna som för tillfället är med (Brunsson och Brunsson 2017, s. 46). Alla dessa delar varierar över tid och påverkar en organisations beslutstaganden. Både individer och organisationer misslyckas dock inom samma gebit gällande beslutsprocessen, de båda tillskriver nyliga och dramatiska händelser för stor vikt och ändrar inte sina beslut när dem ser att dess konsekvenser inte stämmer överens med önskat utfall. Delar av detta kan tillskrivas att individen/organisationen inte är tillräckligt nära aktiviteterna där besluten skall införlivas, eller att de matas information som sållats ut för att det anses vara vad beslutsfattare önskar höra i stället för vad beslutsfattaren behöver höra. Inom organisationer verkar det dock vara viktigare att ta beslut än att beslutsfattare har rätt information inför ett beslut (a.a., s. 51).

Beslutsfattare resonerar ofta i termer av vilka konsekvenser deras beslut kan ge men tar oftare beslut efter vad de anser att andra kommer att uppfatta som rätt beslut och tar då beslut som indirekt är kopplade till organisationens väl och ve (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 65). Härefter ligger förklaringen till varför många felbeslut tas i organisationer, beslutsfattare använder sig av logik och resonemang som omgivningen förstår och accepterar för att besluten skall tas emot väl. Snarare än att beslutet är så lämpligt som möjligt framstår beslutet i varje fall som lämpligt och släpps därav fram (a.a., s. 51). Detta ligger i linje med hur organisationer tar beslut som är svåra att nå konsensus kring, genom att uttrycka sig vagt kan fler komma överens och beslutsfattanden/utförandet kan förflyttas ut i organisationen och ner i hierarkin. På så sätt förskjuts tolkningsproblematiken ut i organisationen, beslutsfattare slipper ta de beslut de är satta att ta, och utan öppet motstånd kan besluten ses som accepterade (a.a., s. 53). Ett annat sätt för organisationer att vinna legitimitet och få medarbetarna i organisationen att acceptera regler och beslut enklare är om dessa regler och krav kommer utifrån organisationen. Då anses inte organisationen, ledningen, vara påtvingande av sig, utan att organisationen snarare försöker leva upp till nödvändiga standarder (a.a., s. 62).

### **3.1.4 Beslutshandling, osäkerheter och avvikelser**

Det finns tre vanligt förekommande sätt som organisationer avviker från rationell beslutshandling på; beräkningar, grupptänk och uppenbara brister. **Beräkningar** av möjliga utfall görs och beräkningarna kan ses som rationella men bygger ofta på gissningar, andras antaganden om rimligt och rätt, känslor etcetera. Detta gör att beräkningarna ofta inte är rationella. Genom **grupptänk** åsidosätts olika synvinklar eftersom grupstryck, känslan av gemenskap, stress, förväntningar och en grupp känsla av överlägsenhet/rättfärdighet kan ta vid. Detta gör att vi accepterar andras definitioner, undviker att uttrycka oss utanför gruppens ramar och olika aspekter av beslutet hamnar i skymundan. Detta gör att beslutet inte längre kan anses rationellt. Genom **uppenbara brister** kommer rationaliteten att gå förlorad, då beslut fattas som är uppenbart felaktiga. Detta sker genom att beslutsfattare anser att beslutet inte fått verka ut fullt än/ge det lite mer tid, inte är fel beslut, andra orsaker ges till varför beslutet inte gått igenom korrekt eller för att personlig status kan gå förlorad eller att organisationens/beslutsfattarens identitet kan hotas av nya beslut, etcetera (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 56-58). En annan uppenbar brist är den när ett felbeslut inte får beslutsfattaren att våga ta ett nytt beslut som bryter med det första, utan fortsätter att ta beslut

baserat på det första felbeslutet. Istället för att bryta kedjan av felbeslut så insisterar beslutsfattaren då på att ta felbeslut (a.a., s. 58-59).

Ett taget beslut uppdragar även osäkerhet genom att det tränger undan andra beslutsalternativ, vilket kan minska kapaciteten för koordinerat agerande då osäkerheten gör att organisationens medlemmar kan sakna övertygelse om att taget beslut är det rätta. Detta leder till att beslut till viss del kräver att andra uppfattar det som korrekt för att vinna mobilisering och skapa en gemensam ram av förväntningar av vad som skall göras och åstadkommas. Denna osäkerhet kan underminera mobiliseringen kring ett beslut och i värsta fall riskera en organisations överlevnad (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 69). Ett sätt att övervinna denna osäkerhet är att övertyga om att ett beslut är nödvändigt, för att undvika en framtid där organisationens överlevnad står på spel, och därav blir beslutet nödgat trots att det kan skapa icke fördelaktiga konsekvenser eller står i konflikt med organisationens regler eller normer.

Beslut som tas för det längre tidsperspektivet ökar osäkerheten kring besluts effekter och kan inte avhjälpas med för- och nackdelsavvägning då detta enligt Brunsson och Brunsson (2017) ökar, snarare än minskar, osäkerheten. Osäkerheten gör att **rationaliteten i beslutsfattanden bryts systematiskt** genom att enbart ett beslutsalternativ presenteras, eller att man låter uppenbart dåliga beslut få vandra med i beslutsprocessen som för att stå som fond till det beslut som först tagit så att detta framstår i bättre dager. Ofta väljs därför ett beslut och dess fördelar presenteras, medan enbart de andra beslutsalternativen nackdelar presenteras för att få beslutet att verka mindre osäkert (a.a., s. 70). När beslutsfattare försöker undvika osäkerhet är det bättre att börja med konsekvenserna av besluten och senare specificera preferenserna, vilket underlättar **preferenssättandet** som passar konsekvenserna. Därigenom blir preferenserna argumenten för beslutsfattandet snarare än kriterierna för beslutsfattandet. Att presentera beslut med få valmöjligheter som förfördelar ett beslut framför andra, ignorerar dess nackdelar, och vänjer preferenserna efter det beslut som tas kallas en **systematiskt irrationell process**. Likaså kan försök att öka beslutsprocessens rationalitet bidra till oförmåga att agera genom att motsäggande av ett beslut, på grunder av att andra beslutsalternativ inte övervägts tillräckligt, dess konsekvenser ej har genomlyst ordentligt etcetera., försinkar beslutsprocessen och agerandet därefter. Detta gör det svårt för beslutsfattare att värja sig mot invändningar mot beslutet då det tagna beslutets undermåliga rationalitet ifrågasätts och fler utredningar och överväganden behöver beaktas och ageranden

skjuts på framtiden. Detta icke-agerande i form av obeslutsamhet hotar organisationens överlevnad mer än vad felaktiga beslut kan göra då organisationer är avhängiga av att beslut tas.

### **3.1.5 Oklara beslut och mål**

Organisationer sätter ofta övergripande mål och värderingar som skall följas för framtida beslut, detta för att kunna staka ut en riktning och lämplighet för besluten. Ofta är dessa mål vaga och diffusa, men om dessa detaljeras noggrannare kan de användas för att avgöra framtida besluts lämplighet och skapa en gemensam grund för att acceptera besluten. Om de övergripande målen och värderingarna följs kan dessa hjälpa till att minska osäkerheten kring besluten då de följer en **upparbetad norm** för hur organisationen skall ta sina beslut och kan då skapa en viss förutsägbarhet (a.a., s. 72). En organisation med **vedertagna värderingar** som leder till normer kan göra det lättare för organisationer att ta beslut och agera på dessa, då sättet att ta beslut och agera kan uppfattas som tydligare. Häri kommer dock varningen kring att grupptänk kan ta över och minska reflexiviteten i beslutsprocessen och hindra det viktiga oliktankandet. Beslutsfattare har vidare förmågan att ta beslut, men bestämmer inte över agensen som krävs av besluten. Denna agens kan hindras av medarbetare som agerar efter sin professions riktlinjer snarare än besluten eller att medarbetare kan försöka skydda sin avdelning eller sin yrkesroll genom att inte fullt ut, eller bara delvis följa besluten. Om medarbetare anser att de kan implementera beslut på andra eller bättre sätt än vad som beslutats, eller om de känner att ett beslut går emot organisationens vilja eller värden, kan de komma att utföra beslutet på andra sätt än tänkt eller rent av försöka blockera implementeringen. Här i ligger vinsten och förlusten av **vaga, diffusa eller oklara mål**, tolkningen av besluten kan variera genom hela organisationen och beslutsfattarens intention med beslutet kan gå förlorad om denna inte är fullt klargjord eller förstådd. Vissa beslut implementeras under lång tid och kan av den anledningen förvrängas över tid, tappa sin acceptans, missa sin tidslucka, gå emot redan tagna beslut, sakna avsatt tid eller ekonomiska resurser för implementering och dessa kan därav göra att besluten helt enkelt rinner ut i sanden. Vid vaga mål är det också enklare att påstå sig ha uppnått målen, vilket ger sken av en god **måluppfyllelse** (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 47).

### ***3.1.6 Problematisk implementation***

Ett av de största hindren för framgångsrik implementering är om beslutsfattarens intentioner med beslutet ändras under tiden det implementeras. Trots att medarbetare utför beslutet kommer beslutsfattaren inte att acceptera beslutets effekter. Detta gäller specifikt organisatoriska reformer, då dessa tar mycket lång tid och beslutsfattare byter åsikt och byts ut, medan trender kan tala emot det tagna beslutet. Beslutsfattarens makt över beslutens agens/implementering är innan redogjort, men beslutsfattarens makt över beslutens innehåll är ytterligare en problematisk sida av beslutsprocessen. Genom expertis kan viss del av beslutens innehåll bli fullödigare, medan expertis ibland saknas eller som i offentliga institutioner där beslutsfattare ofta är folkvalda snarare än experter. Att experter delger sin expertis kring beslut styr också direkt eller indirekt vilka möjliga beslut som kan tas, och experters beslutsunderlag har ofta starkare bäring än den från icke-experter. Experter ger dessutom huvudargument för det beslut som de själva favoriserar och på så sätt kan experter ofta ha mer kontroll över ett beslut än beslutsfattarna, när expertisen har en avgörande roll i beslutet. Implementering av beslut som ligger i linje med expertisen tenderar att möta mindre motstånd, samtidigt som beslutsfattaren då uppfattar det som att de har kontroll medan det egentligen kan vara så att de därav har mindre kontroll än de tror sig ha. Vidare kan problematisk implementation tyda på att beslutsfattaren har fattat beslut utanför expertisens stig av råd och därav möter motstånd. Beslutsfattare har alltså ofta inte den makt de själva och andra tror att denna besitter, trots att det är genom sin roll som makthavare som de åläggs ansvar (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 78).

### ***3.1.7 Beslutens signaler***

Beslutsfattare har alltså mindre makt än de själva och omgivningen vanligen tror, och det är här i beslutsfattarens svårigheter med implementering av beslut framkommer. Beslutsfattare som hänvisar till standarder och regler för sina beslut tillskrivs mindre ansvarstagande än om de hade hänvisat beslutsfattandet till konsekvenslogiken. Ett sätt att avfärda en del av ansvaret som beslutsfattare sker genom att denna hänvisar beslutsfattandet till att detta har imiterat/följt beslut tagna innan. Att avstå från ansvarstagande sker också genom att dela upp beslutsfattandet på flera mindre beslut hos andra medlemmar i organisationen, som för att dölja vem som tagit besluten, eftersom det då blir svårt att finna en person som ansvarig. På så sätt späds beslutsansvaret ut. **Förlängningen av beslutskedjan** som sker genom



delegerandet av beslutsrätten kan alltså även tyda på en **ansvarsförskjutning** (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 44-45).

Vissa beslut har konsekvenser som inte är sammanhängande med beslutsfattarens agerande, utan påverkar i stället organisationens, eller beslutsfattarens rykte och renommé.

Organisationer och beslutsfattare beskriver ofta sina **grundvärden**, idag ofta kallat **värdegrund**, och mål för en publik; finansiärer, aktieägare, kunder, media, kontrollorgan, klienter etcetera., genom de beslut de tar för att upprätthålla en viss bild av organisationen/beslutsfattaren (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 72-73). Att förklara vilka beslut som tagits och varför de blir en viktig del i att framstå som seriös och är ett sätt att signalera att organisationen/beslutsfattaren producerar inte bara produkter/tjänster, utan också nödvändiga beslut, vilket utomstående anses uppfatta som förtroendeingivande och skapar på så sätt ett viktigt **signalvärde** för organisationen (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 62-65). Att ta beslut signalerar att något görs åt vad som inte anses fungera, att något rättas till eller förbättras, och på så sätt blir beslut till en berättelse om organisationen/beslutsfattaren (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 51). Beslut är också billigare för en organisation att ta än att agera på, vilket är ytterligare en anledning till att beslut tas och presenteras ljudligt, detta då besluten fungerar som förklaring till hur en organisation hanterar till exempel miljöfrågor, socialt ansvar, arbetsplatsrelaterade frågor och skattefrågor etcetera.

Ofta ageras inte besluten på, till exempel om en organisation anses sakna god service kan denna ta beslut som handlar om service för att bli till eller framstå som en mer serviceinriktad organisation (a.a., s. 83). En klient eller kund som har **upplevt** dålig service kan då få uppfattningen att dennas dåliga service är ett undantag om det finns ett beslut om god service att hänvisa till. Beslut och agerande kan vara löst kopplade eller särkopplade, ofta utan negativa konsekvenser för organisationen, vilket visar på att det inte är nödvändigt för organisationer att alltid följa sina beslut (Meyer & Rowan, 1977, Weick 1976, Brunsson och Brunsson, 2017, s. 84).

### ***3.1.8 Centrala begrepp från beslutsteorin***

Följande centrala begrepp kommer från Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori och skänker en förståelse för hur materialet kommer att tolkas då dessa begrepp genomsyrar teorin och analysen.

## **1 Särkoppling**

Om en organisation åläggs att införa vissa mål som organisationen uppfattar som en avstickare från, eller ett hot mot uppdraget, kan organisationen komma att separera målen från det dagliga utförandet för att inte låta målens krav gå ut över utförandet.

## **2 Beräkningar**

Beräkningar av möjliga utfall görs och ses som rationella, men bygger ofta på gissningar, andras preferenser, antaganden om vad som är rätt, riktigt och fel, känslor.

## **3 Uppenbara brister**

Beslut tas, eller genomförs trots att dessa går emot rationaliteten som krävs av ett beslut för att det ska ses som väl övervägt.

## **4 Preferenssättandet**

Vilka preferenser premieras/åsidosätts.

## **5 Systematiskt irrationell process**

Presentera beslut med få valmöjligheter som förfördelar ett beslut framför andra, ignorerar dess nackdelar, och vänjer preferenserna efter det beslut som tas.

## **6 Upparbetar norm**

När mål och värderingar följs i beslutsprocessen, beslutet följer organisationens normer

## **7 Förlängning av beslutskedjan**

Beslut inom organisationer leder oftast till fler beslut ner genom hierarkin, vilket skapar fler beslutsfattare

## **8 Delegerande**

När beslut eller dess utförande förpassas utåt i organisationen

## **9 Ansvarsförskjutning**

När beslut och tolkningarna av dem skickas vidare i organisationen.

## **10 Vedertagna värderingar**

När värderingar har satt sig i en organisation så att värderingarna kan guida framtida beslutsfattande

### **11 Måluppfyllelse**

Hur väl en organisation har uppnått sina mål, eller framstår som att de nått mål.

### **12 Värdegrund**

En organisations övergripande mål med sitt arbete och riktlinjer om vilka värdering som organisationen ska förmedla och agera efter.

### **13 Vaga och diffusa mål**

Lättare att uppnå och enas kring men svårare att införliva.

### **14 Problematisk implementering**

För mycket experter/för få experter, chefs övertro, etcetera.

## **4 Metod och genomförande**

### **4.1 Utformning och urval**

En av författarna till denna studie har verkat under studiens skrivandets stund i drygt ett och ett halvt år på vård- och omsorgsförvaltningen i en mellanstor kommun med cirka 70 tusen invånare. Författaren har den övervägande delen varit anställd på förvaltningen som biståndshandläggare, förutom i drygt 4 månader där författaren har varit praktikant under förvaltningschefen. Även studiens andra författare har kännedom om vård- och omsorg efter flera års erfarenhet inom hemtjänstens olika delar i en storstad. Relaterat till detta landade vi snabbt i att det är vård- och omsorgssektorn vi vill undersöka utifrån TLS där en kommunal vård- och omsorgsförvaltning blir utgångspunkten för vår fallstudie. Detta då vi har god tillgång till denna förvaltning utifrån att den ena författaren har god personkännedom om de som är anställda i förvaltningen.

### **4.2 Val och diskussion kring metod och dess avvägningar**

Studiens huvudsakliga metod för materialhämtning är fokusgruppsintervjuer. Då vi inte avsett att ta reda på vad var och en anser om det nya styrsystemet. I stället har vi valt att använda oss av fokusgrupper för att försöka fånga personalens inställning till och finna en förståelse för den generella bilden av TLS i varje aktuell hierarkisk nivå. Vår första intervju var dock av den kvalitativa sorten då förvaltningschefen är för sig allena och denna intervju har skett på ett emistrukturerat vis, med redan definierade huvudfrågor som var relevanta för undersökningens problemställning och med utrymme för avvikelser om intervjupersonen tar upp oväntade ting (Justesen, Mik-Meyer, 2013, s. 47). Tack vare de efterföljande fokusgruppsintervjuerna har vi kommit något närmre en viss representativitet i urvalsprocessen, då denna inte kan uppnås med den enskilda kvalitativa intervjun. Förenklat är fokusgruppsintervjuer mer resurseffektiva och än mer ändamålsenligt att genomföra än flertalet individuella intervjuer (Wibeck, 2010, s. 51), detta är särskilt fördelaktigt med tanke på att den tid som finns för denna studie är begränsad. Vidare fångar metoden även upp saker som andra metoder har svårare för att fånga upp. Wibeck (2010) menar att "förutom de gruppdynamiska aspekter som inträder kommer en bredare skala av idéer fram i en gruppintervju än i en individuell intervju" (a.a., s. 51). Det vill säga, deltagarna stimuleras och ändrar i vissa fall åsikt när de utsätts för situationer där de behöver diskutera frågan med andra, vilket skapar möjlighet till en vidare och djupare analys (a.a., s. 53-54).

Wibeck (2010) lyfter olika situationer där fokusgruppsintervjuer kan vara en bra metod för ändamålet. En av dessa situationer är när det finns stora olikheter mellan människor, det vill säga när de människor som deltar i studien är olika ifrån varandra i deras sätt att leva och tänka, samt när olikheter ska förstås. I vår studie har vi innan start trott att det som framkommer vid fokusgruppintervjuerna kan variera beroende på vilken hierarkisk nivå personerna befinner sig i i organisationen. Exempelvis trodde vi att de svar och resonemang som verksamhetscheferna (som tillhör toppskiktet hierarkiskt på vård- och omsorgsförvaltningen, strax under förvaltningschefen) kommer att skilja sig från det resonemang som resterande personalgrupper ger uttryck för. En förutsättning för att analys av de olika nivåerna ska vara möjlig är det enligt författaren lämpligt att fokusgrupperna är homogena, det vill säga homogena i form av att det inte finns någon hierarkisk skillnad på respondenterna. En annan situation som metoden kan vara adekvat att använda vid, är när handlande och motivation ska undersökas (a.a., s. 52-53). Det vill säga, att i en fokusgrupp står deltagarnas interaktion med varandra i centrum, alltså inte bara vad de säger, utan också hur de förhåller sig till varandra (Justesen, Mik-Meyer, 2013, s. 67). Vidare menar Wibeck (2010) att i ett fokusgruppssammanhang anstränger sig deltagarna i att förstå varandra och vill veta hur andra människor hanterar samma situationer som de själva ställs inför. Det blir möjligt, och intressant, i dessa sammanhang att undersöka på vilket sätt människor handlar, eller säger att de ska handla, samt eventuellt med vilka motiv. Vad som är viktigt att förstå är att det inte är möjligt att sätta likhetstecken mellan hur en person säger att denna hade handlat och hur denna faktiskt handlar i den situationen (ibid).

Vidare är det till fördel för moderatorn att under intervjuens gång, beroende på vad diskussionen leder till, att anpassa sina frågor och kunna välja att fokusera på en särskild fråga i diskussionen och därigenom fördjupa och/eller ändra fokus (Wibeck, 2010., s. 53). Ett särdrag för fokusgrupper är att deltagarna under processens gång redogör, förklarar, vecklar ut och rentav kanske försvarar ställningar och ståndpunkter. Detta kan få deltagarna att explicit göra antaganden och följa normer som ofta är underförstådda eller att de rent av är tysta (Justesen, Mik-Meyer, 2013).

En annan situation som Wibeck (2010) lyfter där metoden är adekvat att använda är när det finns behov av en vänlig och respektfull undersökningsmetod (a.a., s. 53). Det vill säga, en enkät kan ha svårt att fånga vad individer verkligen tycker när det gäller omstridda ämnen,

men genom fokusgruppsintervju ökar sannolikheten att personer öppnar upp sig och svaren kan veckla ut sig. Vi har antagit att det inom olika yrkesgrupper på olika hierarkiska nivåer finns olika förväntningar, tankar och kunskaper kring TLS. Vi förstår att det kan finnas begränsningar i vad som kan sägas i en grupp, likaså att det kan bli en konformitet i uttagarna om det finns en maktaspekt som hindrar ärlighet. Med fokusgrupper öppnas dock möjligheten för deltagarna att lyfta frågor som de tycker är viktiga utifrån de satta premisserna. Förhoppningen är att deltagarna själva ska lyfta saker som är värdefulla för studien som vi själva inte har tänkt på eller har förbisett.

Wibeck menar vidare att metoden är fruktbar om man vill minska moderatorns styrande roll (2010, s. 53). I en fokusgruppsintervju ligger fokus på deltagarna och interaktionen mellan dem. Ett begrepp som lyfts och är av vikt att uppmärksamma är social makt. Social makt innebär att en enskild deltagare, eller moderator för den delen, upplevs av deltagarna ha ett stort inflytande på grund av deras utbildning, position eller kunskap (a.a., s. 31). Detta kan leda till att vissa i gruppen inte vill uttrycka sin åsikt, vilket inte gynnar studiens ändamål. Detta är enligt författaren en stor anledning till att chefer och medarbetare inte bör beblandas i fokusgruppsintervjuer. Som moderator behöver man då vara uppmärksam på om en enskild person får mer makt och social status, för att kunna desarmera situationen och se till att alla yttrar sig kan exempelvis moderatören uttryckligen fråga den som inte kommer till tals om dennes åsikter eller tankar (ibid.).

### **4.3 Tillvägagångssätt av datainsamling**

#### ***4.3.1 Strukturerad eller ostrukturerade fokusgruppsintervjuer***

Innan fokusgruppsintervjuerna genomfördes behövdes det fastställas om de ska genomföras som strukturerade eller ostrukturerade sådana. Enligt Wibeck (2010) kan ett mått på struktureringen vara hur mycket moderatören styr i en fokusgruppsintervju (a.a., s. 56). Det vill säga, desto mer moderatören styr interaktionen i gruppen desto mer strukturerad kan den anses vara, medan i en ostrukturerad intervju är det gruppmedlemmarna själva som i större utsträckning talar med varandra och inte med moderatören (ibid.). Ett annat mått är att i en strukturerad intervju styr moderatören de frågor som diskuteras, medan i en ostrukturerad försöker moderatören snarare hantera dynamiken (a.a., s. 57), exempelvis genom att få alla deltagare att delta aktivt, särskilt de som är mer tystlåtna.

Vårt val grundar sig i att vi ville veta vad de grupper som vi intervjuar själva vill lyfta fram, det fanns ett större värde i att vi kunde analysera detta än att redan från början styra intervjun och sätta agendan direkt. Under ostrukturerade förhållanden kan deltagarna själva lyfta de ingångar de vill prata om kring ämnet som behandlas, därför kan analysdelen av studien bestå av det som deltagarna själva ville prata om, vilket stärker validiteten (Wibeck, 2010, s. 57). Fördelen å andra sidan vid en strukturerad intervju är att vi då säkerligen får de svar som vi behöver för att svara på frågeställningen, men samtidigt finns risken att materialet inte blir autentiskt och att våra föreställningar om vad vi ska prata om under intervjun fortplantas till deltagarna (ibid.). Vi har därav valt att styra frågorna med en standardiserad intervjuguide så att moderatorn har en kontroll över ämnena, men samtidigt låta intervjuerna vara semistrukturerade så att grupperna kan tala fritt och utrymme för följdfrågor ges. På detta sätt har moderatorn också kunnat styra grupp dynamiken genom att till exempel försöka få gruppmedlemmarna att delta i liknande utsträckning (ibid.). Standardisering sker genom att vi valde att arbeta efter en standardiserad intervjuguide för alla grupper. Genom denna gjorde vi det möjligt att i efterhand jämföra grupperna, samtidigt som vi kunde använda en flexibel inställning och låta samtalet gå utanför guiden vid behov för att kunna följa upp de diskussioner som uppstår (Justesen, Mik-Meyer, 2013, s. 72).

I denna studie finns två intervjuguider, en till intervjun med förvaltningschefen, se bilaga "Intervjumall nivå 1 - Förvaltningschef" och en intervjuguide till fokusgrupperna, se bilaga "Intervjumall nivå 2-4 - Verksamhetschefer, Enhetschefer och Professionen".

Något som är genomlöpande för båda intervjumallar är att moderatorn aldrig går utanför mallarna, det enda svängutrymme moderatorn hade i intervjuerna var att uppmuntra vidare samtal i ett ämne som redan har lyfts av någon deltagare. Moderators kunde även öppna för nya ämnen genom att ställa frågan till deltagarna om de har något annat de tänker kring gällande TLS. Om ett nytt ämne då initieras ges moderatorn möjlighet att uppmuntra vidare samtal i frågan.

#### ***4.3.2 Urval och antalet fokusgrupper***

Vårt urval för vilka fokusgrupper vi ska ha, och hur många fokusgrupper, styrs av studiens syfte. I vår studie är det av intresse att veta vad som har hänt i organisationen sedan beslutet om införande av TLS samt att även kunna jämföra upplevelsen av vad som har hänt sedan beslutet mellan olika hierarkiska nivåer. Det vill säga, urvalet och antalet fokusgrupper

styrdes därför av hur många hierarkiska nivåer vi tog fram och samt av det som Wibeck kallar för "teoretisk mättnad" (2010, s. 60-61), det vill säga att forskarna kommer att märka att desto flera fokusgruppsintervjuer genomförs desto mindre ny information kommer fram som behöver analyseras. Ett riktmärke är enligt Wibeck att desto längre grupperna står ifrån varandra åsiktsmässigt desto fler intervjuer behövs.

Vi kommer nu att motivera och beskriva de hierarkiska indelningar som vi har gjort av organisationen till vår studie, varje hierarki representerar en nivå.

Nivå 1 är förvaltningschefen (härefter Förvaltningschef), denna bedöms av oss tillhöra den högsta hierarkiska nivån i förvaltningen. I nivå 2 finns verksamhetscheferna (härefter Verksamhetschef 1 till 5) i förvaltningen som har ett strategiskt och operativt ansvar genom sina enhetschefer i sina verksamhetsområden. Dessa lyder direkt under Förvaltningschefen. I nivå 3 finns samtliga enhetscheferna (härefter Enhetschef 1 till 5) som tillhör någon utav verksamhetsområdena. Enhetschef har operativt ansvar för en särskild enhet under respektive verksamhetsområde. Då Enhetschef lyder under Verksamhetschef har de tilldelats sin nivå utifrån detta. I nivå 4 finns arbets- och fysioterapeuter (härefter Arbetsterapeut och Fysioterapeut) samt biståndshandläggare (härefter Biståndshandläggare 1 och 2), i grupp kallas de för professionen (härefter Professionen). Dessa yrkeskategorier ansvarar för enskilda medborgares ärenden i förvaltningen, de har dock inget personalansvar eller operativt ansvar, de varken leder eller fördelar arbete. Vidare beslutar/delegerar de om insatser som ska utföras av undersköterskor utifrån de behov de bedömer att medborgaren har. Därav har dessa yrkeskategorier satts i samma nivå.

Utifrån de hierarkiska nivåerna har vi tagit ställning till hur många fokusgruppsintervjuer som behövs. För att vi ska få tillräckligt med empiri för att kunna svara på våra forskningsfrågor behöver vi åtminstone en fokusgruppsintervju från varje hierarki, detta innebär fyra fokusgruppsintervjuer. Nästa fråga är om det räcker med en fokusgruppsintervju per hierarki för att nå den så kallade teoretiska mättnad som Wibeck pratar om (2010, s. 60-61). Eftersom vi ämnade ta reda på vad som har hänt i organisationen och jämföra upplevelserna av TLS mellan nivåerna menar vi att det räcker med en fokusgruppsintervju per nivå.



### ***4.3.3 Deltagarna i fokusgruppsintervjuerna***

Wibeck lyfter betydelsen av små grupper av den anledningen att det är viktigt att deltagarna ska kunna känna inflytande och samhörighet samt för att deltagarna lättare ska bibehålla uppmärksamheten (2010, s. 61). Vidare är det lättare för den enskilda deltagaren att i mindre grupper ge och ta emot feedback samt att tiden räcker bättre till (a.a., s. 62). Författaren menar att ett lämpligt antal deltagare i en fokusgrupp är mellan 4-6 personer. Vi har valt att ha mellan 5-6 personer i varje fokusgrupp, på detta sätt är fokusgruppsintervjuerna ändå genomförbara i de fall någon deltagare får förhinder. Förutom detta har vi även haft reserver som kunde tänkas delta i fokusgruppsintervju ifall vi inte hade fått ihop minst fyra deltagare.

### ***4.3.4 Rekrytering***

Det huvudsakliga rekryteringsverktyget i studien har varit mejl, videokonferenssamtal och telefonsamtal. I mejlet som har skickats ut till befintliga persongrupper framkommer det vad i korthet studien handlar om. Vi har informerat om att det är en fokusgruppsintervju, att det råder konfidentialitet, det vill säga att vi inte kommer att delge vilka som har deltagit i intervjuerna för någon, men att vi inte kan svara för vad deltagarna i intervjuerna berättar om intervjuerna eller dess deltagare (Wibeck, 2010, s. 139). Samt att det är frivilligt att delta och att man kan lämna återbud till att delta i studien när man önskar. Eftersom vi vid rekryteringstillfället inte helt och hållet visste hur studien skulle utformas har informationen till deltagarna varit knapphändig. Förutom ovissheten finns det även anledning att inte delge deltagarna för mycket information om studien då risken finns att deltagarna anpassar diskussionerna och svaren utifrån det svar som de tror att vi vill ha vilket hade kunnat äventyra validiteten (Wibeck 2010, s. 89-93, Justesen, Mik-Meyer, 2013, s.74-75).

### ***4.3.5 Fokusgruppsintervju via videokonferens***

Under tidpunkten när denna studie skrivs (våren 2022) råder COVID-19 pandemin där ytterligare en smittvåg sköljer över Sverige (Folkhälsomyndigheten 2022), men för tiden när fokusgruppsintervjuerna ska genomföras har det återigen blivit möjligt med fysiska sammankomster. Vi valde att genomföra fokusgruppsintervjuerna via videokonferensverktyget Microsoft Teams då vi såg flera fördelar med detta.

Den första fördelen är att personalen har vant sig vid, och även blivit bra på, att använda sig av videokonferenshjälpmedel. Den andra fördelen är att rekryteringen och deltagandet

underlättas då tröskeln för deltagarna att behöva ta sig till en fysisk plats för att genomföra intervjun tas bort. Den tredje fördelen är att det blir mer tidseffektivt att genomföra fokusgruppsintervjuerna via videokonferens relaterat till att vi inte behöver införskaffa utrustning, genom Microsoft Teams kan vi spela in intervjuerna med ett knapptryck.

#### **4.4 Analys av fokusgruppsintervjuerna**

När det kommer till analys av fokusgruppsintervjuer är det enligt Kvale och Brinkmann (2017) svårt att generalisera svaren från kvalitativa metoder, utan att det i stället är bättre att jämföra svaren än att generalisera dem, vilket blir vårt tillvägagångssätt vid analys.

Den del av materialet som valts ut för tolkning har utefter kategoriseringen från beslutsteorin delats in i "prat", "handling" och "ingen skillnad", för att kunna jämföras mellan de olika hierarkiska nivåerna. Detta genom att belysa samstämmighet, vad som skiljer sig åt samt motsättningar. Vi kommer nedan att förklara hur vi har kommit fram till nämnda kategorier och vilken koppling de har till Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori.

##### **4.4.1 Kategorierna prat, handling och ingen skillnad**

Kategorierna prat, handling och ingen skillnad har tagits fram genom vår tolkning av Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori. Med hjälp av beslutsteorin har vi delat upp beslut i tre delar; ett beslut mynnar ut i vad som ska göras, vad som görs och vad som inte gjorts på grund av beslutet. I beslutsteorin är det centralt med att organisationer vid beslutsfattande ämnar prata om beslutet, beslutet leder till faktisk handling eller att beslutet inte har skapat någon skillnad i organisationen.

Sådant material som ligger under kategorin prat är vad som framkommit där personen i fråga ämnar göra något eller något de tycker eller säger som inte kan knytas till någon av de andra kategorierna. Det kan exempelvis vara uppfattningar, tolkningar eller åsikter om TLS. I korthet kan man förstå kategorin prat genom att om det inte tillhör handling eller ingen skillnad är sannolikheten högre att det tillhör prat.

Material som ligger under handling är sådant som personen i fråga anser har hänt till följd av TLS. Detta kan vara att personen upplever att organisationen har rört sig/förflyttat sig mot ett arbetssätt som är i enlighet med TLS, men det kan också vara sådant som har hänt som innebär att organisationen har rört sig ifrån TLS. Exempelvis kan det vara ökade antal

uppföljningar och kontrollåtgärder men det kan också handla om att man har skickats på utbildningar för att få möjlighet till att utöva TLS.

Slutligen handlar kategorin ingen skillnad om att personen i fråga inte anser att något har hänt/någon förflyttning har ägt rum inom något område sedan TLS infördes. Det kan handla om att situationen är densamma på arbetsplatsen sedan införandet gällande exempelvis rutiner eller arbetssätt. Det kan handla om att kulturen inte har ändrats sedan införandet eller annat som har förblivit oförändrat.

Det är av vikt att notera att det kan vara lätt att misstolka kategorin ingen skillnad för sådant som är till TLS nackdel och kategorin handling till sådant som är till TLS fördel. Exempelvis behöver en handling inte per automatik innebära att organisationen har rört sig närmare TLS tack vare handlingen. Om det är så att fler uppföljningar och fler kontrollåtgärder har satts in som en handling till följd av TLS kan detta tala för att organisationen inte har rört sig närmare ett TLS-arbetsätt utan snarare ifrån det, trots detta kategoriseras sådant material inom handling. Samma sak gäller för ingen skillnad, att det inte har hänt något i ett specifikt område efter beslutet om att införa TLS behöver per automatik inte innebära en nackdel för TLS, exempelvis kan det handla om att personen i fråga redan upplever att man arbetar i enlighet med TLS i något område och att det därför inte har skett någon förändring.

Slutligen vill vi framföra att dessa kategoriseringar inte är fullständigt träffsäkra. Detta märkte vi redan vid tillfälle när vi skulle kategorisera materialet. Vi har genom arbetets gång löpande diskuterat med varandra om hur vissa stycken bör kategoriseras och vi har inte alltid varit eniga med varandra. Vad som är viktigt att komma ihåg är att syftet med dessa kategoriseringar är att grovt fördela in materialet i kategorierna för att sedan på ett mer tillgängligt sätt jämföra materialet med varandra. Allt material som har kategoriserats har varit ett ställningstagande för hur en del eller ett stycke i sin helhet "lutar" åt mest av de kategorierna, detta för att undvika att vi till slut har ett material som inte går att läsa då det har "dissekerats" i alltför hög grad.

#### ***4.4.2 Kategorierna samstämmighet, skiljer sig åt samt motsäger varandra***

Efter att materialet har fördelats in i prat, handling och ingen skillnad har materialet sedan genomgått ytterligare en kategorisering där jämförelser görs mellan de olika hierarkiska nivåerna, dessa jämförelser görs i kategorierna samstämmighet, skiljer sig åt samt motsäger

varandra. När vi gör jämförelserna är de oberoende från vilken hierarkisk nivå vi jämför med eller om det handlar om prat, handling eller ingen skillnad. Exempelvis om det har funnits intressanta jämförelser mellan prat - nivå 4 och handling - nivå 2 så har vi lyft dessa jämförelser. Kategorierna samstämmighet, skiljer sig åt och ingen skillnad har hämtats med hjälp av Wibeck (2010) där hon betonar vad som är av intresse när man gör jämförelser av fokusgrupper. Wibeck menar att det som är av störst intresse är de fall där fokusgrupperna skiljer sig åt i synen kring ämnet det gäller (a.a., s. 64), detta representeras i kategorierna.

I kategorin samstämmighet återfinns material som tyder på att två eller flera nivåer är eniga i en viss fråga. Det kan exempelvis handla om att man är enig i hur TLS har blivit i något avseende. Kategorin samstämmighet ska inte förväxlas med att det bara lyfts ting där nivåerna är eniga om saker där TLS har lyckats utan det kan också vara tillfällen där en eller flera nivåer är eniga i att TLS inte har lyckats i något område.

I kategorin skiljer sig åt återfinns material som visar att ett par eller flera nivåer skiljer sig åt i hur de ser på TLS i något avseende. Det kan vara att de olika nivåerna diskuterar samma ämne gällande TLS men med olika utgångspunkter.

Slutligen i kategorin motsäger varandra återfinns material där två nivåer eller fler motsäger varandra i något hänseende. Det kan handla om att en nivå anser att organisationen har rört sig mot TLS i något hänseende medan en annan nivå anser att man inte har rört sig i TLS riktning i aktuellt hänseende, det vill säga att man har en helt motsatt uppfattning med en annan nivå.

Även i dessa kategoriseringar vill vi framföra att dessa inte är fullständigt träffsäkra, likt föregående kategorisering. De kategorier som har varit svårast att kategorisera i har varit skiljer sig åt och motsätter varandra. Även här har syftet varit att förenkla kommande diskussion och slutsatser i förhållande till teorin, med hjälp av dessa kategoriseringar går det att med enkelhet att se i vad de olika nivåerna är eniga om och vad de inte är eniga om.

#### ***4.4.3 Tolkning av materialet***

Andra metoden som har använts är tolkning, där material plockas ut, tolkas och en yttre kontext och våra teorier har applicerats för att analysera materialet (Fejes & Thornberg, 2019). Beslutsteorin appliceras på materialet och utgör underlag för studiens analysmodell, samtidigt som Tillitsdelegationens sju styrande principer utgör en bas att kunna se om

organisationen rör sig mot eller från TLS och för att försöka se vilka principer som anammats av varje hierarkisk nivå.

#### **4.5 Etiska överväganden**

Enligt Wibeck (2010) är fokusgruppsintervjuer generellt mer etiskt riktiga än andra metoder, detta eftersom deltagaren själv kan välja hur mycket denne vill dela med sig av i ämnen som kan vara av känslig karaktär (a.a., s. 139), även om det är till studiens nackdel kan de som vill smälta in i gruppen och inte säga så mycket göra det. I våra fokusgruppsintervjuer har vi försökt få alla deltagare att dela med sig av sina erfarenheter och att få med de som är mer tystlåtna än andra, dock kan deltagaren fortfarande välja vad de vill dela med sig av och målet har under intervjuerna varit att inte få dessa deltagare att känna sig obekväma (a.a., s. 141).

Vidare är det viktigt att deltagarna upplever oss som trovärdiga gällande just att vi håller det vi lovar gällande konfidentialitet. Det är viktigt att det i studien inte går att utläsa vem som har deltagit intervjuerna. Detta har gjorts genom att inga namn nämns i studien, transkriptionerna förvarats på ett säkert sätt tills det har förverkats vid studiens avslut, inspelningarna har förvarats på ett säkert sätt tills även det har förverkats vid studiens avslut, samt att deltagarna har fått lov att avsluta sitt medverkande när de önskat utan att behöva lämna anledning. Denna information har deltagarna fått i det initiala mejl de fick kring intresset att delta, i kallelsen till intervjun samt även muntligt innan inspelningen av fokusgruppsintervjuernas startat.

Det är dock möjligt att ta reda på vem Förvaltningschefen är för den som läser studien och vet vilken kommun som är aktuell. Förvaltningschefen har informerats om att dennes namn inte kommer att användas i studien men att dennes identitet kan med lätthet tas fram av den som tar del av studien. Detta är något Förvaltningschefen har givits möjlighet att ta ställning till innan hen tackade ja till att delta i studien.

Under intervjuernas gång har de som har intervjuats berättat saker som i efterhand har visat sig kunna verka menligt på de eller deras arbete. Det kan handla om kommande organisationsförändringar som inte ännu är allmänt kända i förvaltningen. Det kan handla om väldigt konkreta exempel/fall som kan kopplas till särskilda personer. Det kan också handla om att vissa saker som sägs med enkelhet kan kopplas till den person som säger det. Av etiska

skäl har vi valt att inte ha med dessa saker som har framkommit i intervjuerna även om materialet hade varit intressant utifrån studiens ändamål.

#### **4.6 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet**

Reliabilitet innebär att olika forskare ska kunna komma fram till liknande resultat när de har studerat samma material (Wibeck, 2010, s. 143). Vi har i denna studie inte kunnat uppnå en hög reliabilitet då det inte är möjligt i denna typ av studier då antalet intervjuer är för få. Studiens reliabilitet ligger snarare i att den utgår från förvaltningens medlemmarnas uppfattningar och kunskaper just då studien genomfördes och kan då sägas vara generaliserbara för dem.

Vi har försökt att åstadkomma en så hög reliabilitet genom att samla in tillräckligt med material för att kunna svara på forskningsfrågorna samt att redovisa det på ett transparent sätt. Enligt Wibeck (2010) har forskare en tendens, och människor i största allmänhet, att endast se det som bekräftar hennes egna ståndpunkter. För transparensens skull måste vi medge att vi gick in i denna studie för att vi tror att personer inom olika hierarkiska nivåer har olika uppfattningar om TLS. Trots detta har vi gjort vårt yttersta för att inte bara se sådant under fokusgruppsintervjuerna som bekräftar våra föreställningar, utan också sådant som talar emot dem.

Ett annat ställningstagande som vi har gjort i syfte till att öka reliabiliteten är att endast en av oss varit moderator under samtliga intervjuer, detta höjer studiens reliabilitet eftersom det blir lättare som moderator att agera på likvärdigt sätt under samtliga intervjuer (Wibeck, 2010, s. 143).

Validitet, även kallat trovärdighet, handlar om att vi som forskare studerar det vi har sagt att vi ska studera, samt att deltagarna i studien är villiga att dela med sig av information (Wibeck, 2010, s. 144). En farhåga med fokusgruppsintervjuer som metod är enligt Wibeck att deltagarna inte vågar säga vad de egentligen tycker om frågan, detta på grund av exempelvis gruppsyck, upplevda hot eller överdrifter. Det kan även vara att deltagarna endast säger det som är socialt acceptabelt och att informationen inte blir autentisk. Ett sätt för oss att hålla oss till studiens syfte är att låta beslutsteorin hjälpa oss att plocka ut vad som sägs om beslut gällande TLS och att detta sätt att gallra ut vad som är av vikt i materialet skapar en klarare avgränsning. Därigenom minskar vi risken för att vi går utanför studiens syfte.

Syftet med studien har varit att generera ny kunskap med hjälp av teoriprövning/teorikonsumtion i denna fallstudie med hjälp av fokusgruppsintervju som metod där man kan generera mer djupgående kunskap och insikt. Det huvudsakliga syftet med denna studie har således inte varit att dra generella och statistiskt underbyggda slutsatser om hela grupper av människor, vilket inte är möjligt genom fokusgruppsintervjuer (Wibeck, 2010, s. 147). Fokusgruppsintervjuer ska i stället användas för att få en djupare förståelse för människors tolkningar av olika problemområden, här införandet av ett nytt styrsystem (ibid.).

## 5 Resultatredovisning

I detta kapitel presenterar vi materialet som har struktureras utifrån vår tolkning av Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori. Materialet presenteras utifrån kategorierna prat, handling och ingen skillnad, dessa utgör var sitt avsnitt. Under varje avsnitt presenteras samtliga fyra hierarkiska nivåer och dess intervjuer.

### 5.1 Prat

#### 5.1.1 Nivå 1 - Förvaltningschef

Förvaltningschefen säger att tack vare förvaltningens nya styrsystem kommer dess beslut att utgå från medborgarnas behov, snarare än att utgå från förvaltningens uppfattning om vad som bör utgöra målbilden. Förvaltningschefen säger: “[...]vår styrmodell som då bygger på att man vänder på målstyrningen, det vill säga att där man är närmast brukaren/medborgaren i möjligaste mån ska besluten fattas där.”

Förvaltningschefen berättar att detta nya sätt att förstå och införskaffa målsättning är ett recept för att låta hierarkierna uppåt få en bättre kontakt med medborgarna, och de undre hierarkiska nivåernas förväntningar på verksamheternas utförande kan träda fram som målsättning, då dessa skall bemyndigas enligt TLS. Detta sker genom att TLS kommer att överföra måluppbyggnaden, inte längre enbart målutförandet, på de lägre nivåerna i vad som kan ses som ett skifte i hur mål sätts och ett sätt att låta professionernas röst ta förstaplats i måluppbyggnaden.

Gärna också tillsammans med dem vi är till för, som brukarna hade kunnat delta i vissa av de här processerna t.ex. om man ska ha *Ingen ensamhet* så hade det ju varit väldigt trevligt att få prata med dem äldre då och få höra vad är det ni skulle vilja ha [...] sen så kan man sätta upp mål för att göra rätt saker.

Genom att enheten själva noterar sina egna brister så är tanken med TLS att de själva ska notera och sätta mål utifrån den införda styrmodellens fem parametrar. Efter att målen har satts av respektive enhet aggregeras de sedan upp till Förvaltningschefen och blir därmed förvaltningens mål. Förvaltningschefen berättar om ett exempel med läkemedel. Där menar Förvaltningschefen att om mandatet ligger närmare medarbetarna, som är de som är kunniga i vård- och omsorg, så kommer de att kunna reagera snabbare på brister och sätta in rätt åtgärder. Styrsystemet kommer med andra ord förhoppningsvis att få verksamheterna att



begrunda sina brister, skapa åtgärdsplaner för dessa och att dessa blir till mål som närmar sig medborgarnas behov som sedan kan arbeta sig uppåt i organisationen.

Nu ska man själv ta ansvar för sin enhet och titta på dem här analysunderlagen, hur står det till på min verksamhet gör vi rätt saker och sen tillsammans med dem som jobbar där ta fram åtgärder, det är ett nytt sätt att jobba och alla är kanske inte riktigt lämpade kan jag kanske säga men också otränade var ju snarare det rättare ordet.

Förvaltningschefen är i grunden positiv till TLS och säger att om medarbetare ges befogenhet och mandat överträffas chefens förväntningar. Dock kan det ta tid för cheferna att komma in i det nya sättet att leda om ens ledarskap sedan tidigare har varit mer traditionellt.

En av de viktigaste aspekterna kring TLS är att det inte är den högsta ledningen som ska sätta mål för verksamheten och hur dessa ska nås. Det är upp till varje enhet att själva sätta sina egna mål utifrån kunskap om vad medborgarna är i behov av. Men TLS kan även användas till det dagliga kvalitetsarbetet. Förvaltningschefen exemplifierar med brister i läkemedelsutdelningen:

Om vi säger att det är medarbetare som har lite svårt att hålla reda på när dem ska dela ut läkemedel så är det ju av väsentlig betydelse så då måste man ju sätta in åtgärder för det ska bli rätt och då har man tillsammans kommit fram till att vi är ju rätt så dåliga på det här så nu bestämmer vi att vi behöver gå på utbildning eller vad det nu kan vara för någonting, sen sätter man upp det att det ska genomföras sen får man ju titta nu har vi minskat avvikelserna på läkemedlet.

Förvaltningschefen framför att hen försöker få även politiken att förstå hur TLS fungerar och att dessa inte ska upprätta massa detaljerade mål till verksamheten. Det behöver även finnas en tillit från politiken till tjänstemännen i förvaltningen att de klarar av att upprätta egna mål utifrån de behov medborgarna har, samt att leva upp till dem.

[...] det är ju det som är tilliten att jag litar på dem att dem som vi har anställda som chefer och medarbetare gör vad dem kan för att det ska bli bra inom sitt område såklart och det är himla bra för just detta här visar ju att denna delaktighet gynnar ut till ett gemensamt uppdrag som är då till gagn för dem vi är till för vilket är det viktiga.

Vidare framför Förvaltningschefen att det inte är lätt att jobba enligt TLS om man inte sedan tidigare har vanan inne. Med en organisation som arbetar enligt TLS kommer det att bli bättre för alla, speciellt för medborgarna:

[...] och det som är själva syftet med detta är ju att vi ska få en mer anpassad och kvalitetsmässigt men även bättre organisation för besluten fattas där dem hör hemma det blir inte detaljstyrning och man kör på fritt tänkande när man kommer fram till mycket bättre lösningar än om det är toppstyrt.

Förvaltningschefen talar även om att helhetssynen kan förbättras genom att lyfta näsan från statistiken: “[...]man var för mycket inne i sin statistik och att effekterna av vad man egentligen mätte kanske inte har så stor mening med det.”

### **5.1.2 Nivå 2 - Verksamhetschefer**

Verksamhetschef 5 framför att det är ett viktigt inlägg inom TLS att försöka ta bort onödig administration och att försöka låta individer göra det som de är bäst på utifrån deras profession. Verksamhetschef 5 berättar att hen inte har något emot att förvaltningen gör uppföljningar och följer upp hens arbete, men att det är viktigt att det enligt TLS behöver vara tydligt vad som ryms inom ramen, vilka befogenheter man har och inte har och vad som man får göra:

[...] som sagt att det krävs också ramar och där tycker jag att vi går bort oss lite både förvaltningen och kanske i det större perspektivet att vi väljer ibland att inte prata om de där ramarna så hänger folk upp sig på att det va ju tillit och det var ju liksom det och det men jo ju vi har aldrig sagt att det är hopp och lek utan det är dessa ramarna för att hålla sig till men det är ibland lite svårt tycker jag [...]

Verksamhetschef 4 berättar att arbeta enligt TLS hänger ihop med den aktuella chefens personlighet och tidigare erfarenhet. Vidare berättar Verksamhetschef 4 att hen nu är mer öppen för att släppa lite på de uppföljningar som man har börjat med i samband med införandet av TLS. Verksamhetschef 4 ser gärna att Förvaltningschefen börjar släppa lite på uppföljningarna som idag sker en gång per månad. Verksamhetschef 2 anser sig ha arbetat med TLS i flera år, hen tror stenhårt på det då hen själv ser att det får effekt. Verksamhetschef 4 fyller på och berättar att hen har tillit till sina medarbetare och att hen har förtroende till att de gör det som förväntas av dem. Flera Verksamhetschefer framför att de inte hoppas att TLS enbart är en fluga utan uttrycker starka önsknings om att det ska leva vidare, men att det kanske sker i annan form och att det blir framgångsrikt om det implementeras på rätt sätt.

### **5.1.3 Nivå 3 - Enhetschefer**

Enhetschef 3 berättar om de gemensamma målen och att “huret” ligger på medarbetarna då de sitter på kompetensen.

[...] hur vi ska nå liksom dem gemensamma målet som du säger vi har tydliga ramar att förhålla oss till och uppnå sen hur vi uppnår dem de kanske inte är upp till mig utan till medarbetarna dem som faktiskt ska göra det på professionellt sätt [...]

Enhetschef 4 berättar om vikten av en tydlig ram för att TLS ska fungera, samt att medarbetarna ges handlingsutrymme att agera inom denna ram för att nå målen, utan detaljstyrning. Samtidigt säger Enhetschefen att det krävs en mogen grupp för att detta ska fungera, då medarbetare måste förtjäna tilliten och ansvaret.

Jag tänker att i början lite som [enhetschef 2] var inne på, att nu ska vi jobba tillit och så här är tilliten det är ju inget som man bara kan få utan det måste man vara mogen för att kunna ta detta här, men också olika från grupp till grupp asså hur gruppen ser ut och hur mogen den är att kunna ta detta ansvaret och det är ju inte alla heller det beror på vilka förutsättningar och var gruppen befinner sig och såna saker det är ju viktigt. Det är ju som sagt något man förtjänar också det är lite att ge och ta liksom.

Enhetschef 1 framför att tillit behöver börja hos medarbetarna och att tilliten behöver komma från båda hållen, det vill säga från medarbetare till chefer och tvärtom.

Men det är också tillit går both ways asså det är inte bara jag som ska jobba med tillit, utan det är att dem ska ha tilltro till mig och den ska vara tydlig, jag ska visa vägen absolut men det är ju när det blir dem där uppe eller vi där nere, det är ju de som är svårigheter, dem har lika stort ansvar som jag utifrån tillit, vi har olika roller men tilliten om det är det vi ska jobba med så ska varenda medarbetare också göra det, det ska inte finnas misstro.

Enhetschef 2 berättar att hen tror att det inte hade varit hanterbart för organisationen om medarbetarna ska blandas in kring TLS utifrån de krav de hade ställt på organisationen.

Enhetschef 2 säger att hen inte tror att personalen är mogen för att diskutera verksamheten utifrån de ramar som finns.

[...] skulle vi låta medarbetarna vara med och tillits baserat det ledarskapet men var med nu och hjälpt till här, där skulle vi som organisation tror jag/tycker jag att där skulle vi inte kunna mäka med deras krav om dem säger att det är kring till den där behöver vi öka, alla besökstider, schabloner ska ju ökas asså jag tror på beroende på vilka funktioner/professioner man har så tolkar man nog det här olika och jag kanske inte alltid tror att vår personal är mogna att diskutera utifrån de här ramarna som finns.

Enhetschef 1 berättar om förutsättningarna för att TLS ska fungera, hur man ska få kreativiteten att flöda, samt att bortse från små misstag men reagera på allvarliga missförhållanden.

Det handlar inte om att jag ska agera på mindre misstag utan det är att man ska reagera när det blir allvarliga misstagsförhållanden, då ska jag agera men saker måste ju få rota sig och man får liksom misslyckas lite på vägen och just då att jag inte får några repressalier av det, så tycker jag att det föds liksom förtroende, tillit och dialog.

Enhetschef 3 talar om behovet av att vara tydlig mot medarbetarna kring vad man kan påverka och vad man inte kan påverka. Exempel som inte kan påverkas är sådana mål som är satta av nämnden. Enhetschef 3 framför att det är av betydelse vem det är som framför vissa förslag på förändringar. Är det en medarbetare som vill ändra ett arbetssätt, som är framtaget av Socialstyrelsen, eller är det MAS (medicinskt ansvarig sjuksköterska) som sitter på mandat. Enhetschef 1 framför att hens medarbetare har en hög servicekänsla gentemot medborgarna men att det är oklart om det beror på TLS eller något annat. Enhetschef 3 säger att TLS handlar om att få till en ny förändring och ett nytt arbetssätt och att ha så lite rutiner som möjligt.

Enhetschef 5 framför att för att tillit ska fungera behöver man jobba mer ut i gruppen, och inte bara prata om TLS en gång om månaden på APT möten.

Enhetschef 4 lyfter en annan aspekt gällande TLS, där hen framför att något man inte pratar om är att olika chefers förutsättningar varierar. Enhetschef 4 säger att en hemtjänstchef med 50 medarbetare inte har samma förutsättningar att arbeta med TLS som en chef med färre medarbetare.

Enhetschef 4 berättar att TLS fortfarande är otydligt och framför att det är oklart vad chefer på olika nivåer vill med TLS vilket försvårar arbetet med TLS.

Enhetschef 1 fyller på Enhetschef 4 resonemang och säger att det är svårt att veta alla chefers olika roller gällande TLS kopplat till olika förändringar. Vad har HR-chefen för roll?

Enhetschef? Vad ska kollegorna göra? Vad ska Verksamhetschef för hemtjänsten göra?

#### **5.1.4 Nivå 4 - Professionen**

Biståndshandläggare 1 talar om att det är viktigt att tillvarata kompetensen hos varje profession och lita på att de kan sin sak. Att man litar på den som är närmast medborgaren eftersom de sitter på mest kunskap. Vidare framför Biståndshandläggare 1 vikten av att sudda ut hierarkierna som TLS handlar om. Biståndshandläggare 1 berättar att man behöver lita på personalen inom hemtjänsten, frigörs deras resurser blir det i slutändan bäst för medborgaren.

Fysioterapeuten framför att Förvaltningschefen i olika sammanhang har talat gott om TLS och att det är personalens idéer som ska lyftas fram vilket Fysioterapeuten tyckt kändes positivt.

[...] [Förvaltningschefen] talar väldigt varmt om det tillitsbaserade ledarskapet, och [hen] har uttryckt att det är era idéer som ska lyftas och det är ni som ska arbeta längst i den här organisationen tillsammans med patienterna, det är era tankar och funderingar som ska lyftas det är det dem ska ta tillvara på och det kändes väldigt positivt.

Arbetsterapeuten framför att om hen känner att hen får tillit och mandat från chefen växer också känslan av förtroende och ansvar. Biståndshandläggare 1 håller med om detta och berättar att man automatiskt tar ett större ansvar om man känner tillit. Biståndshandläggare 1 framför även att stuprören måste bort för att TLS ska fungera. Biståndshandläggaren anser att det händer något när professionerna pratar med varandra. Biståndshandläggaren säger: “[...] eller vad ska man säga man ska ta det här stupröret uppifrån och ner och så ska man forma det till en cirkel, uppifrån och ner och tillbaka runt liksom så kan man ju kanske se det.”

Biståndshandläggare 1 hoppas att det kommer att gå åt mer “tillitsbaserade tider”, eftersom det enligt hen är den enda hållbara, samt det mest ekonomiskt gynnsamma.

Biståndshandläggaren säger: “[...] så vill man spara pengar så satsar man på detta (tillit), vill man inte spara pengar så fortsätter man som vi har gjort, för det går inte vidare bra, så vad man än gör så gör man lite fel.”

## **5.2 Handling**

### **5.2.1 Nivå 1 - Förvaltningschef**

Förvaltningschefen berättar att beslutet om att införa TLS har tagits stadsövergripande redan innan hen själv tillsattes som Förvaltningschef, även om Förvaltningschefen inte har varit delaktig i beslutet, är TLS inget nytt för hen då hen själv har arbetat på detta sätt sedan tidigare:

Ja asså nu är det ju inte så att det inte är 1,5 år för mig (som hen har arbetat enligt TLS) det är minst 20 år så att jag vet att om man visar förtroende och ger tydliga mandat inom ansvarsområdet så att säga så var det det jag inledde med att då blir man alltid positivt överraskad vilken kraft det är i detta.

Staden har sedan gjort utbildningsinsatser för att utbilda stadens chefer och politiker i TLS. Förvaltningschefen beslutade att vård- och omsorgsförvaltningen ska jobba enligt TLS från och med januari 2021, arbetet med TLS hade dock påbörjats redan hösten 2020 tillsammans

med förvaltningens chefer. I samband med att förvaltningen ska arbeta enligt TLS lanserades en ny styrmodell. Förvaltningschefen säger att det är tack vare denna styrmodell som vård- och omsorgsförvaltningen har kommit längre i TLS-arbetet jämfört med resterande förvaltningar i staden, hen berättar att om det inte vore för förvaltningens egna upprättade styrmodell av TLS så hade allt bara varit snack, som Förvaltningschefen uttrycker det:

Jag tänker just att styrmodellen är en viktig faktor, hade vi inte haft den så hade man bara snackat liksom som att ja vi har tillitsbaserad styrning och ledning men styrmodellen är ju själva tillämpningen då för att den fungerar ju så att då tar ju varje enhet fram sina mål och då är dem förankrade i verkligheten dvs. vad behöver vi just nu.

I korthet går styrmodellen ut på att varje enhet arbetar med mål som har tagits fram av politiken och av de själva. Målen följs upp utifrån fem olika parametrar som framkommer av styrmodellen. Vidare menar Förvaltningschefen att även politiken har börjat anamma TLS. Bland annat har de minskat antalet mål de har givit till förvaltningen till nu endast fyra mål, tidigare var de fler.

Förvaltningschefen berättar att målen som kommer från politiken matas in i ett IT-system för måluppföljning där samtliga enheter i förvaltningen får arbeta med att ta fram egna mål relaterat till de mål som är satt av politiken. Varje månad följer cheferna på varje enhet, på alla nivåer, de mål och aktiviteter som har satts. Detta är enligt Förvaltningschefen något nytt sedan hen började, tidigare fanns det inga uppföljningar som det finns nu. De uppföljningar som har införts av Förvaltningschefen har tagits emot väl utan motstånd:

Nä, det var halleluja för dem hade längtat efter ordning och reda, det får man ju också tänka på att det fanns absolut ingenting alls innan utan då hade man lite ekonomi avstämningar, ja det går lite minus här jaha sen så gick man hem och gjorde som vanligt. [...] men sen var det samtidigt en toppstyrning med hela handen, nu ska detta hända pang så det var väldigt efterlängtat så nej det var inget motstånd. [...]

Eftersom många är otränade att leda enligt TLS har Förvaltningschefen behövt förtydliga de mandat och tveksamheter kring dessa som cheferna har haft:

[...] kan jag verkligen fatta detta beslutet, får jag verkligen det, just do it svarar jag då, nä men du vet det är ju ändå att det där ansvaret, det låter ju lätt att man säger du har ansvaret men sen att verkligen fånga det och köra utifrån det det är inte så himla lätt, men det börjar ju likna någonting som sagt, vissa anammar ju detta bums och börjar ta ut svängarna och verkligen utveckla sina verksamheter utifrån sitt mandat och direkt vara på banan medans andra då har liksom mer trevat sig fram och haft lite svårt men där har vi ju tillsatt utbildning och så för att det ska kännas gott [...]

Förvaltningschefen berättar att det känns bra att se den kraft som syns under uppföljningsmötena och att se att det händer saker.

[...] i dessa avstämningsmötena då en gång i månaden så blir jag ju väldigt glad för då ser jag ju vilken enorm kraft, precis det som jag sa att det vi vill åstadkomma blir en enorm kraft i hela organisationen, då berättar ju alla då i sina egna avrapporteringar alla saker som dem har utvecklat på en månad, det är ju enormt mycket du kan själv tänka dig så många enheter som finns [...]

### **5.2.2 Nivå 2 - Verksamhetschefer**

Verksamhetschef 2 berättar att det är viktigt att chefen visar tillit nedåt först i organisationen, och inte tvärtom. Verksamhetschef 2 säger att eftersom hens chefer upplever att hen visar tillit till dem så kan de ömsesidigt utvecklas i en tillitsfull kommunikation. Verksamhetschef 4 framför att i och med den implementerade styrmodellen och de månatliga uppföljningarna med Förvaltningschefen har kontrollen dels ökat, men att det där ur även har utmynnat positiva förändringar:

[...] att vi en gång i månaden har uppföljningar det är ju en viss kontroll på att vi har koll på våra saker men samtidigt så ska vi inte förglömma dem samtalen man har med cheferna, asså det kommer ju in andra bra idéer eller diskussioner i och med att vi har de uppföljningarna men många gånger nu så känner jag att jag har ganska bra koll på vad mina chefer gör ute eller att jag har tillit till dem hur dem driver sina verksamheter.

Verksamhetschef 3 framför dock att månadsuppföljningarna har blivit för mycket.

Verksamhetschef 4 menar också att hen ser skillnader ute i verksamheten efter att TLS beslutades om att införas:

Jag tänker på det som jag hör från cheferna som dem säger att jag tror att det händer mer saker ute i våra verksamheter, att man lyssnar mer och lyssnar på deras idéer och inspirationer det är där ute det har hänt mest tror jag,

Verksamhetschef 2 lyfter att tack vare införandet av TLS går det nu att påtala att vissa saker som införs är orimliga sett utifrån TLS. Verksamhetschef 2 exemplifierar med att

Verksamhetscheferna och Enhetscheferna fick en tjock uppdragshandling som de skulle skriva under som representerar ramen:

Som [Verksamhetschef 5] sa att man klarar sig undan lite från saker det är nämligen såhär att den uppdragsbeskrivningen skulle ju alla enhetschefer skriva på, det blev en väldigt stor reaktion utifrån då blev reaktionen just så att men vänta tillitsbaserat ledarskap och det känns ju jättekonstigt, en liten bibel som vi ska skriva på då.

Verksamhetschef 5 fortsätter på detta resonemang:

[...] för några år sedan det kunde varit någon annan förvaltning någon annanstans som satte ned en uppdragsbeskrivning på det sättet för fem år sedan och då hade folk framstått som rättshaverister som vägrade att skriva under, men nu kunde man hänvisa till ett förhållningssätt och plötsligt blev man lite så “jag hade rätt, du hade fel”, som tagit fram det.

En effekt av TLS som Verksamhetschef 3 har sett är att förvaltningen har fått mindre nämndmål att förhålla sig till. Verksamhetschef 5 framför att hen ser en förändring hos sig själv efter införandet av TLS, det vill säga att mötena med Enhetscheferna och dess innehåll ska påverkas av dem och vad som är viktigt för dem att prata om. Verksamhetschef 2 framför att med hjälp av införandet av TLS har hen kunnat visa på exempel för medarbetarna om vilka beteendet som är TLS-baserade och vilka som inte är det:

[...] jag har märkt att några av er måste ha rätt i er flex, jag är helt ointresserad av att ni flexar, jag bara tog detta som exempel [...] att de skickar till mig bara för att de har fått instruktioner att verksamhetschefen ska ha reda på det här för de ska ha koll, jag är ointresserad jag vet att ni sköter detta [...]

Både Verksamhetschef 2 och Verksamhetschef 3 berättar att tack vare TLS går det att visa på beteenden, och tack vare att man får ett gemensamt språk blir det lättare att lyfta dessa exempel på beteenden.

Verksamhetschef 4 säger också att hen ser skillnader ute i verksamheten som de andra Verksamhetscheferna efter att TLS beslutades om att införas:

[...] “huret” bestämmer vi själva, det handlar om tilliten, hur vi når det målet, det kan ju vara ett långsiktigt mål eller ett delmål, det gör jag upp själv tillsammans med mina chefer eller de lägger upp med sina medarbetare så att jag har inga konstigheter med det alls.

### **5.2.3 Nivå 3 - Enhetschefer**

Enhetschef 2 framför att hen till en början var helt emot ledarskap enligt TLS och ansåg att ansvar inte gick att överlämna till medarbetarna. Enhetschef 2 framför att hen var helt emot de föreläsningarna de hade men menar nu i efterhand att det kan ha handlat om rädsla.

[...] jag hörde detta första gången jag bara nej nej nej vi ska inte lämna över det till medarbetarna tänkte jag, jag var ju helt emot de här föreläsningarna och det var ju kanske rädsla [...]

Enhetschef 5 framför att hen tänkt en del kring TLS och att hen har försökt tydliggöra för medarbetarna kring frågor om saker som man kan påverka och saker som man inte kan



påverka. Det som inte går att påverka behöver personalen "bara acceptera" medan det som går att påverka kan man diskutera tillsammans med personalen och på så sätt komma fram till lösningar.

Att man får dela upp det i två boxar det är lite så jag tänker när jag pratar med personal, detta kan vi påverka och detta kan vi inte påverka, här gäller det bara att gilla läget och göra det bästa av situationen och detta kan vi försöka ändra så att det passar oss och att man då lämnar ut det till personalen och att man kan sitta och diskutera det och komma fram till en lösning [...]

Enhetschef 2 framför att i och med införandet av TLS började man diskutera vad det är för något. I början var det mycket prat om att man som chef skulle vara tillgänglig.

Diskussionerna kretsade även kring vad som är TLS och vad av detta man egentligen redan idag gör utan att ha ett namn för det.

[...] det var ju väldigt mycket i början när vi fick in i detta att man skulle vara tillgänglig man skulle komma när medarbetarna hörde av sig [...] jag tar ju för givet att jag är tillgänglig och svarar jag inte så hör jag av mig, jag behöver inte ha en teori bakom mig för att kunna säga att jag jobbar på det viset.

Enhetschef 2 uppger att TLS har gjort en förändring i verksamheten i en aspekt och det är att personalen tar fler egna initiativ utan att fråga chefen om allt. Sedan är Enhetschef 2 inte helt säker på om det beror på TLS eller om det beror på annat. Enhetschef 5 märker också en förändring i och med TLS, hen skickar nu tillbaka frågor som medarbetarna har som de egentligen kan svara på själv. Enhetschef 3 håller med om det Enhetschef 5 säger.

[...] om jag tar därifrån jag börjar så kommer det ju mycket frågor till mig hur gör man, hur gör man, oftast sitter dem på svaret själva så man får ju bolla tillbaka det till dem, det är väl det som jag märkt av detta halvåret annars tycker jag nog det är rätt mycket styrning och kontroll. Att man inte ger dem svaret utan man reflekterar tillbaka och frågar vad tänker ni nu då.

I och med införande av TLS säger Enhetschef 2 att det också kom ett uppdragsdokument som hen som Enhetschef behövde skriva under som skulle representera ramen. Enhetschef 2 uppger att dokumentet i sig skapar mer kontroll per automatik.

Jag tänker att det kanske är det som är tillitsbaserad styrning men den ramen som dem har satt, ni minns ju det här uppdrag dokumentet som vi skulle få skriva under, asså de byggde ramen på 37 sidor eller vad det va för att vi skulle hålla oss till det och klart då kommer ju kontroller per automatik tänker jag [...]

Enhetschef 4 uppger att det var mycket som gjordes i samband med införande av TLS, exempelvis mycket föreläsningar och träffar där kommundirektör och förvaltningen framför att de nu ska arbeta med TLS inom organisationen. Enhetschefen säger: “[...] det var väldigt mycket föreläsningar och kommundirektör och förvaltningen att nu ska vi jobba såhär och så [...].”

#### **5.2.4 Nivå 4 - Professionen**

Biståndshandläggare 1 uppger att det som sägs och görs upplevs som motsägelsefullt. Å ena sidan ska förvaltningen nu arbeta enligt TLS, samtidigt som man tillsätter fler kontrollfunktioner och att detta är ett mönster som följs i kommunen.

[...] nu ska vi ha tillitsbaserat ledarskap och så tillsätter man kontrollfunktioner, det går ju inte riktigt hand i hand så, det är väl kanske tyvärr det vi har gjort i [staden] att vi säger en sak men gör en helt annan, vi lutar oss på forskning men man har liksom bara plockat ut russen ur forskningen som passar en utan att liksom vad måste göras för att få till dessa effekterna [...]

Biståndshandläggare 2 fyller på det som Biståndshandläggare 1 säger, att fler kontrollfunktioner har lagts till, som listor och uppföljningar i syfte för att bevisa vad man gör och hur man sköter sitt arbete. Fysioterapeuten uppger att hen ser att situationen på arbetsplatsen snarare har förvärrats än förbättrats, alltså att organisationen har rört sig ifrån TLS.

Biståndshandläggare 2 framför att arbetsplatsen har rört sig allt längre ifrån TLS sedan beslutet om att införa det i förvaltningen. Biståndshandläggare 2 framför att hen har känt av en allt starkare stress, kontroll och ifrågasättande av hens profession, hen har tappat allt mer fokus och självförtroende. Detta är något nytt som hen inte har upplevt tidigare.

[...] senaste månaderna så känner man en starkare stress och en kontroll och ifrågasättande som gör att jag tappar mitt fokus men även styrka och självförtroende i min roll vilket jag tycker är jättejobbigt för så har jag aldrig känt innan. Det känns lite som att jag är ny på jobbet igen, så som när man gick bredvid och var ny som handläggare att det här var det värsta man har sett liksom, det är en jättejobbig känsla att gå bakåt jag vill sträva framåt jag vill bara bli duktigare och utvecklas [...]

Biståndshandläggare 1 håller med det som Biståndshandläggare 2 säger om att man ifrågasätts och att chefen inte litar på den egna förmågan och professionen.

[...] Jag ifrågasätts som handläggare om jag överhuvudtaget kan mitt jobb det blir ju lite märklig känsla. [...] jag kan inte säga liksom att i stort rör sig organisationen mot tillitsbaserat

utan där är det mer kontroll och man ifrågasätts mer, man känner sig även ifrågasatt personligen faktiskt, det har jag aldrig gjort innan [...] Jag har aldrig känt mig personligen ifrågasatt på det här viset som jag gör nu. [...]

Biståndshandläggare 2 uppger att hen är rädd att hens känsla av kontrollbehov från chefens sida ska smitta av sig i kontakten med medborgarna.

[...] jag tänker det vore ju hemskt om jag tar med mig det här så som dem nu försöker kontrollera oss, att jag nu ska kontrollera våra äldre när jag träffar en person och att jag inte lita på vad den sitter och säger [...]

Arbetsterapeuten instämmer om det som föregående (Biståndshandläggare 1 och Biståndshandläggare 2) lyfter och berättar att hen inte längre kan ge insatser självständigt som hen kunde tidigare.

Jag kan instämma i det här att osäkerheten i sitt yrke det har jag ju känt i många år. I det här ledarskapet vi har, att man ifrågasätts i vad man gör och vilka insatser man gör, det har även tagit bort insatser som vi har i vår legitimation som vi inte får använda oss av, de har liksom bara tagit beslut så här på eget huvud liksom, Man känner sig väldigt så här vad kan jag, alltså jag har ändå jobbat i [antal år] men vad kan jag egentligen och utmärker yrket ganska mycket har jag känt att det varit de senaste åren här. Så det är ju tråkigt.

Fysioterapeuten berättar att sedan hen anställdes har saker som fanns då urholkats och blivit sämre, exempelvis har patientarbetet urholkats, fokuset på professionsarbetet och kvalitetsarbetet har avstannat och fokus har i stället hamnat på snabba insatser och pengar.

Jag tyckte att när jag började arbeta här så hade man vissa rutiner kring patientarbetet vad vi ska utföra av typ för rehabilitering lite grann men de har urholkats helt, vi har inget fokus på professionsarbetet och kvalitetsarbetet, utan gärna snabba insatser, gärna se till att ta tillbaka hjälpmedel som inte används, vilket är jättebra för det ska inte stå ute och kosta pengar men man lägger fokus på dom sakerna och inte det som handlar om den riktiga rehabiliteringen som kan ha betydelse för den enskilda patienten.

Fysioterapeuten berättar om tillfällen där de har yrkesspecifika möten, då brukar de gå laget runt där alla får berätta hur de har det. Vilket på sista tiden med nuvarande chef har blivit en väldigt laddad fråga och även uppfattas som hotfullt för chefen.

[...] när vi har yrkesspecificerade möten så brukar vi alltid börja med att gå laget runt och fråga hur vi har det och hur vi mår, det här har blivit en väldigt laddad fråga för vår chef som är rädd för att vi sitter och pratar, [hen] har varit inne på våra möten några gånger och sagt det här behöver ni inte prata om [...] men det här är tydligen väldigt hotfullt [...]

Arbetsterapeuten fortsätter på Fysioterapeutens resonemang och säger att på Arbetsterapeuten arbetsplats har man till och med tagit bort möten för att ledningen upplever det som för besvärligt att medarbetarna pratar om situationen.

[...] det har ju tagits bort ifrån våra möten, vi har ju möte [veckodag] och [veckodag] och på ett av de mötena skulle det också tas upp lite granna för vi har inte mått så bra här på arbetsplatsen då men det har också tagit bort på grund av samma sak som [Fysioterapeutens namn] säger då det tar för mycket tid och byggs berg.

Arbetsterapeuten berättar att de har flyttat ihop med sjuksköterskor, som tillhör en annan yrkeskategori, för att öka samverkan kring patienterna.

[...] vi flyttade ihop med sjuksköterskorna ganska nyligen så vi sitter i gemensamma lokaler vilket känns jätteroligt och bra, jag tror och förhoppningsvis att vi ska få bättre möjlighet till att samverka kring patienterna [...]

Biståndshandläggare 1 uppger att det är bakvänt att biståndshandläggarna nu har fått behörighet till TES, som är ett vårdplaneringsverktyg, för att de ska kontrollera de besök som hemtjänsten gör i stället för att lita på vad hemtjänsten säger. Arbetsterapeuten berättar att förstå gången hen hörde om att förvaltningen skulle arbeta enligt TLS var genom intranätet samt att det behövdes utifrån att arbetsplatsen inte arbetade enligt TLS.

[...] på intranätet vadå var det är det är 2021 början eller slutet av 2020 att jag också blev väldigt bara okej det här behövs verkligen på vår arbetsplats för att det är så långt ifrån det det kan komma nästan [...]

Biståndshandläggare 1 berättar att första gången hen hörde om TLS var från hens närmaste chef. Dock framför Biståndshandläggare 1 att det är inte är hens chef som vill ha alla kontrollfunktioner som har tillkommit, hen anser att hens chefen inte fått bra förutsättningar.

Jo men jag har ju hört det och jag vet ju att min närmsta chef pratade om det vad [hen] vill jobba så det vet jag men jag tror inte [hen] får så bra förutsättningar det är ju inte min chef som vill att vi ska ha alla dessa listorna och kontrollgrejerna, som till exempel när vi ska fylla i antal timmar före och efter vi har följt upp ett ärende, så ville ju vi att det skulle vara att man fyllde i för hela gruppen men då blev det ju nej på det utan de skulle vara personliga så var och en redovisar med sitt namn vad man har gjort vilket är ganska oväsentligt [...]

Biståndshandläggare 2 håller med Biståndshandläggare 1 och framför att "ordrarna" inte kommer ifrån hen utan det är något hen har fått till sig uppifrån som hen måste hantera.

Jag tänkte lite på det innan med [Biståndshandläggare 1 namn] sa någonting om just det här med att vår chef och så det vet man ju att ordrarna inte kommer från [hen], [hen] har fått till

sig detta själv men [hen] visar väldigt starkt att [hen] tror att [hen] hör och tror på vårt ansvar och vår förmåga. Jag känner att [hen] backar oss och att [hen] finns närvarande men att [hens] händer är bakbundna [hen] kan inte göra något mer än det [hen] gör för [hen] har ju sitt uppifrån så klart och jättepress.

Fysioterapeuten återger hur det talades om TLS vid införandet och summerar den upplevda förändringen som de andra i gruppen stämmer in kring:

[...] att [hen] (chefen) vill att vi ska arbeta långt ut i organisationen och ska vara med och lägga upp hur arbetet ska ledas och var det är vi ska göra, jag har inte hört någon chef på någon annan nivå göra det, då kan man ju undra vad är det som händer där, varför når vi inte ut? Utan nu är det fokus på att, det sägs att det inte är på hur många ärenden vi tar och låt er inte stressas av väntelistan men i praktiken blir det ändå så och många ärenden är ju väldigt komplicerade och långvariga, de pågår i stort sett hela tiden mer eller mindre

### **5.3 Ingen skillnad**

#### **5.3.1 Nivå 1 - Förvaltningschef**

Förvaltningschefen framför att inte alla enheter inom vård- och omsorgsförvaltningen har anammat TLS. Bland annat har inte myndighetsenheterna gjort detta:

[...] men den (TLS) har inte anammats av myndighet av någon anledning för dem hade exakt samma uppdrag men där man tro sig inte ha nytta av det och har valt att inte göra det och det är ju allvarligt för att om detta ska funka så måste det ju gälla hela förvaltningen [...] Där (myndighetsenheterna) har man inte frigjort kraften hos medarbetarna utan där är fortfarande toppstyrning fast inte från mig utan inom den enheten, man har inte heller fått sitta och tänka till vad är det vi behöver göra för att förvaltningen ska förflytta sig och de får ju konsekvenser.

Vidare framför Förvaltningschefen att myndighetsenheterna sitter på stor specialistkunskap och att det blir konstigt att de, med så mycket styrmedel som de har, arbetar med en gammal typ av tjänsteutövande. Vilket enligt Förvaltningschefen innebär att de blir omsprungna av resterande förvaltning.

[...] där (myndighetsenheterna) har man ju så stor specialistkunskap kan man säga utifrån att dem är ju utbildade socionomer som då ska va biståndshandläggare i det här fallet och sitter med egentligen rätt så mycket styrmedel kan man kalla det, för att det sen fortsätter hela förvaltningen gör man inte rätt saker där och frigör den kraften där så har dem en gammal form av styrning och ledning, men också en gammal form av tjänsteutövande som då inte hänger med i svängarna när dem andra utvecklas förbi dem, det där blir ju väldigt konstigt eller hur?

Förvaltningschefen är tydlig med att TLS är långt ifrån en solskenshistoria utan att det kvarstår mycket arbete med TLS och detta främst på myndighetsenheterna.

Så att vi måste ju gå i takt med detta, men det har vi iallafall uppmärksammat nu så att nu blir det ju vad kan man kalla det blir ju en ny chef för det första ju, men det blir ju också en specialbehandling så att man verkligen ska jobba med att dem ska förstå hur det fungerar och att dem behövs utifrån det att vi behöver handläggarna och att dem hjälper till att tänka för framtidens myndighetsutövning. Det har ju inte tillåtits utan det har ju varit cheferna som sagt nu gör vi så här och då tappar vi ju hela kraften.

Förvaltningschefen menar att trots rapporter från konsulter som lyfter flertalet brister kring myndighetsutövningen har inte myndighetscheferna förmått medarbetarna att komma fram med lösningar, vilket är en viktig del i TLS. Första steget är att erkänna att det finns brister i ens verksamhet samt att med införande av TLS behöver man som chef göra någonting med sitt ledarskap.

[...] det vill jag ju inte (att det ska vara toppstyrt) utan tanken är ju att ni (myndighetsenheterna) ska bidra till hur gör vi en modern myndighetsutövning utifrån omvärldsläget och hur vi nu fått in de här rapporterna som visar att vi kanske inte riktigt är radikala i nutiden. Där är många brister som du vet och att alla medarbetarna bidrar till lösningen det är tillit men då gäller det ju också att få medarbetarna dit, inte att medarbetarna säger nej det vill vi inte vi vill jobba som vi alltid gjort och det är ju det som är finessen att chefen ska öppna dörrarna och ha sådana processer så att det händer. Asså att man måste själv göra någonting med sitt ledarskap man kan ju inte fortsätta om man nu har valt på ett visst sätt då måste man tänka; hur ska jag nu få gruppen här att bidra på ett positivt sätt så att vi gör det här tillsammans när då övergripande chef känner att det här händer så släpper ju den också efter hand.

Förvaltningschefen förtydligar i citatet nedan vad hen menar med att myndighetensenheter i första hand först måste se sina brister för att kunna hitta lösningar.

Första steget är ju att inse vilka brister man har man måste vara väldigt, asså, första steget är ju den här analysen och det gäller ju alla medarbetare oavsett om man är chef eller inte chef så måste man ju utifrån om man nu har en analys så måste man tro på det åtminstone, där är ju en tillitsfråga [...] revisorerna har tittat på vår myndighetsutövning då kan man ju inte säga att, nå det är inte sant, så vi behöver inte göra någonting, jaha dem tolkar det så, jag menar hur ska vi kunna nu om vi nu vill någonting med vår myndighetsutövning, hur ska vi nu kunna göra så att vi blir den här fantastiska myndigheten, vad är det vi behöver göra, ja då har man tittat här på dem sakerna och så har det analyserats [...]

Slutligen berättar Förvaltningschefen att hen ser att hela vård- och omsorgsförvaltningen nu arbetar tillitsfullt men inte myndighetsenheterna, utan att veta varför tror Förvaltningschefen att det till exempel kan bero på det lokala ledarskapet på myndighetsenheterna. Detta är något som förvaltningen just nu håller på och undersöker, varför myndighetsenheterna inte har förflyttats mot TLS.

[...] om man då bestämmer ja vi behöver förändra oss så tillsammans gör man prioriteringar och sätter upp mål, det är så det är tänkt, och då är det intressant att tänka varför har inte det hänt då på myndigheterna där det har hänt överallt annars, då borde det ju vara att ledarskapet inte har tillåtit det tänker jag. Det vet jag ju inte utan det är ju det som vi måste titta på varför det inte har blivit en förflyttning just på den enheten, när det har blivit det på alla andra enheter, där har man ju förstått det och verkligen gillat det när man väl har fattat grejen.

### **5.3.2 Nivå 2 - Verksamhetschefer**

Verksamhetschef 2 säger att processen av tillit behöver startas upp av varje enhet och chef inom kommunen, för att få tilliten att betala av sig i verkligheten behövs att denna manifesteras genom att exempelvis slopa uppföljningar och att faktiskt sätta bollen i rullning genom flera tillitsbyggande aktiviteter, annars stannar termen tillit vid enbart föreläsningar och vad böcker säger om det.

Verksamhetschef 4 fortsätter på Verksamhetschef 2 resonemang, att hela kedjan behöver arbeta samordnat med TLS om man ska kunna släppa på uppföljningar och ge tillit.

Verksamhetschef 3 fortsätter på resonemanget som förs och menar på att samtidigt som man pratar om TLS agerar man i verkligheten helt tvärt om.

Sen att också agera och inte bara prata om det för det märker jag, vi pratar många gånger om att vad vi tillitsbaserar men ändå har vi hela handen nere i syltburken och lägger oss i detaljer och inte visar så mycket tillit i praktiken och det känner ju både medarbetare och chefer av.

Verksamhetschef 3 framför att organisationen måste lära sig att tillåta varandra att begå misstag, vilket Verksamhetschef 3 menar är en viktig komponent inom TLS och att så inte är fallet idag.

Verksamhetschef 5 berättar att huruvida man kan agera enligt TLS beror på vilka omgivande strukturer som finns runt ens verksamhet. Om strukturerna inte främjar TLS går det inte heller att agera därefter. Hen och Verksamhetschef 4 berättar om hur de upplever det att arbeta med löneadministratörer, SAS (socialt ansvarig samordnare), MAS (medicinskt ansvarig sjuksköterska), MAR (medicinskt ansvarig för rehabilitering), och HR-funktioner som till sin natur har en kontrollerande funktion, att då dessa ännu inte har ändrat arbetssätt går det stick i stäv med införandet av TLS.

[...] vissa av de här löneadministratörer, HR-funktionerna, har en inneboende logik i att följa upp och kontrollera, sen kan man diskutera med dem ibland, men risken är att de inte förstår vad man pratar om [...] (Verksamhetschef 5).

Vidare kritiserar Verksamhetschef 5 hur TLS har utspelat sig i verkligheten där hen får till sig att genom TLS sätter du egna mål och lyfter det du tycker är viktigt, där hen sedan får till sig att det hen tycker är viktigt inte alls är viktigt.

[...] bara jag vet vilken ram som finns men när man sen går ut och säger nu är det tillitsbaserat, du väljer att berätta om vad du tycker är viktigt och sen i praktiken var det ju inte så fick man ju till sig väldigt tydligt, det var inte alls det du tyckte var viktigt som vi skulle prata om, då har man ju liksom hamnat snett och då tappar man ju det där tillitsbaserade perspektivet direkt.

Verksamhetschef 2 berättar att man inte arbetar enligt TLS i kommunen, Verksamhetschefen delar med sig om ett exempel i en annan kommun hen arbetade i. Hen berättar hur även stödfunktioner som SAS där arbetade enligt TLS.

[...] i min förra kommun där hade vi en SAS som var jäkligt duktig och vass, och respekt och man skakade nästan när man kom till [hen], en dag så säger [hen], gick ut till hela organisationen och sa nu slutar jag vara kontrollerande, jag ska bara vara stödjande, så jag lägger undan de uppgifterna, så de får någon annan ta, jag är bara stödjande, hör alltid av er till mig, jäklar vilken grej alltså, snacka om signal, nej nej vi vet hur [hen] är liksom, jäklar alltså, men sen visar det sig att man kunde ringa till [hen], gör på det här sättet och så vidare, men jag gör fel, det bedömer inte jag utan jag kan med min kunskap snacka om signalvärde med det, thats it.

Verksamhetschef 4 fortsätter på Verksamhetschef 5 resonemang om att de egna målen är sekundära och inte alls lika prioriterade och viktiga. Verksamhetschef 4 resonerar även kring att man säger att man arbetar tillitsfullt och att Enhetscheferna har mandat att fatta beslut, men att det i verkligheten faller på grund av de gamla strukturer som finns kvar.

[...] de egna framtagna målen har blivit lite sekundära i år, upplever jag då, men vi jobbar med de ändå men mest utifrån, vad vi rapporterar och redovisar, sen så en annan sak jag tänkte på är ju kopplat till det här, vi tog fram en styrmodell, vi har pratat om det, lanserat det, men de är inte riktigt in i själen implementerat för oss alla faktiskt om jag ska va ärlig, men det blir ändå lite det här, jo jo du som chef har de här mandaten, sen när de väl kommer så kanske man inte riktigt har de här mandaten, vi får jobba med det mer.

Verksamhetschef 5 fortsätter på Verksamhetschef 2 tankar och säger att TLS inte har satt sig hos alla ännu och att förvaltningen fortsatt har lika många styrsystem som tidigare.

[...] det (TLS) inte gått på djupet hos alla, men jag tror att det samtalet vi förde i förvaltningsledningen kopplat till, nu får ju MAS (medicinskt ansvarig sjuksköterska), SAS (socialt ansvarig samordnare) och MAR (medicinskt ansvarig för rehabilitering) oförtjänt mycket symbolikvärde, det får du ta med i beräkningen här [moderators namn], för de har en



sådan funktion i relation till utförarverksamheten därför blir det intressant att prata om deras uppdrag men jag kan se att vad som har hänt, tveksamt om det har hänt särskilt mycket i praktiken, jag tycker vi har minst lika många styrsystem och lika många uppföljningar nu som någonsin.

Verksamhetschef 2 upplever inte att någonting har förändrats sedan beslutet om införande.

Verksamhetschef 3 framför att hen inte känner att hen har fria händer och att styrsystemet är sig likt, Verksamhetschef 5 ser inte heller hen att strukturerna har ändrats.

Asså det som står i verksamhetsplanen på nämndnivå har börjat delegerats till mig när jag har ifrågasatt mina egna mål, nej du får inte ha egna mål för det finns redan ett nämnt mål kopplat på handlingsplan, jaha vad hände med det arbetet jag hade påbörjat förra året med mina chefer? [...] jag känner att jag inte riktigt har lika fria händer [...] Strukturen har inte ändrats så värst mycket [...]

### **5.3.3 Nivå 3 - Enhetschefer**

Enhetschef 2 och Enhetschef 5 framför att ramen behöver förtydligas för medarbetarna om man ska kunna arbeta enligt TLS. Enhetschef 1 framför även att alla i organisationen har sina invanda roller och för att TLS ska fungera behöver man även arbeta med kulturen, den anser man sig dock inte ha börjat något arbete på alls. Enhetschef 2 berättar att i början var det en diskussion över huruvida man överhuvudtaget skulle gå ut med till medarbetarna att man nu skulle arbeta enligt TLS, och att arbetssättet skulle “smygas in” som flertalet Enhetschef påtalade. Enhetschef 2 säger: “vi skulle vara försiktiga men också att smyga in detta på något sätt men inte skrika här jobbar vi tillitsbaserat för då kunde man ju väcka en björn som sover [...]”.

Enhetschef 1 fortsätter på Enhetschef 2 resonemang och menar att införandet redan från början gjordes fel. Enhetschef 1 framför att en av de sju ledande principerna enligt TLS är just öppenhet. Att försöka “smyga in” arbetssättet kan enligt de båda Enhetschef inte anses vara ett tillitsfullt tillvägagångssätt.

När man pratar om tillit, det är ju också de sju vägledande principerna, är där inte en 100 % öppenhet så lägger man inte korten på bordet och säger vi jobbar tillitsbaserat och det ska vara en öppenhet med det och vi delar med oss av den informationen, men det jag ibland kan höra är hysch hysch asså så länge det är strategiskt, [...] den (den ledande principen öppenhet) får man ju inte tappa för det är ju den här misstron hela tiden om att dem där uppe vet ju ändå ingenting och dem kan inte fatta rätt beslut och dem förstår ju inte [...] då tänker jag kanske att det var fel redan från början då, utan gå ut med vad vi håller på med, hysch pyscha inte, det är inte fel att prata sanning och inte gåtor för jag kan också uppleva ibland när man har vissa

stödfunktioner när man ska gå in i vissa saker, aa det här får ni inte lov att prata om, det känns ju fel för mig då ska jag sitta och förmedla något som är lite halvt om halvt sant [...]

Enhetschef 1 framför att de stödfunktioner som finns i kommunen inte arbetar enligt TLS då de kontroller som görs på verksamheten fortfarande finns kvar trots införandet av TLS.

[...] jag tycker nog ibland att stödfunktionerna är min kontrollfunktion för ibland brukar jag säga att kan man inte skicka dem på mina ledarskapsutbildningar istället eller låta faktiskt stödfunktionerna ta över det dem vill att jag ska, för jag kan ibland tycka att där sitter kontrollen och jag förstår ju det ekonomi ser ju sin del, HR har sin men det blir också väldigt mycket såhär kontroll och datum och uppföljningar, dag tre, dag sju det här ska du göra innan 31 maj men så glömmet man också att ledarskapet och de mjuka värdena och få en grupp att liksom känna sig som ett team tar extremt mycket tid av min arbetsdag så missar jag hypergene checken den 31/4 so be it kan jag känna ibland, stödfunktionerna för mig är kontrollerande.

Enhetschef 2 framför också att styrningen är väldigt hög i organisationen trots införandet av TLS.

[...] jag tänker att för mig är ju kontroll om jag ska köpa en sak så får det inte kostar mer än ett visst antal kronor sen måste jag förankra det hos någon för mig är det kontroll, och så länge vi inte jobbar bort det så tycker jag inte att man jobbar tillitsbaserat, fortfarande behåller jag den ekonomiska ramarna att jag kommer inte gå minus pga. detta inköpet men jag måste ändå be om tillåtelse, det kan jag uppleva som att det inte direkt är öppenhet och tillit baserat, det kanske är ramen jag vet inte men min upplevelse är att det kan vara svårt. Men jag måste ändå kolla så att gör vi likvärdigt, då är ju styrningen väldigt hög tycker jag och kontrollen är väldigt stark.

Enhetschef 4 instämmer om att styrningen som finns i organisationen upplevs som krävande. Enhetschef 1 framför att hen inte upplever att myndighetsenheterna arbetar enligt TLS då hen säger att det krävs att en chef ska framföra ett förändrat behov hos en medborgare för att få till en ändring och att det inte räcker med att en undersköterska som sitter på kunskapen gör detta. Enhetschef 1 framför att hela organisationen behöver arbeta enligt TLS för att det ska fungera, Enhetschef 3 håller med om detta fyller på med att det inte ska behöva gå via en chef för att något skall åtgärdas. Enhetschef 2 fyller i resonemanget och säger att hela organisationen måste arbeta enligt TLS. Enhetschefen lyfter vidare ett exempel i samverkan med myndighetsenheten där hen säger att tilliten har varit liten, en del i TLS är att lita på varandras professioner säger hen.

[...] det borde ju räcka att du som profession din personal ser att denna personen larmar 20 gånger om dagen där behöver vi sätta in fast besök eller vad det nu är, eller jag i hemtjänsten,

då ska det ju kunna räknas som rätt adekvat kunskap medans här ringer man som, hej jag hörde att, behöver du mer hjälp är allt okej, nä men jag har det jättebra säger vårdtagaren då får man i den linjen, där behöver vi också ökat tilliten i varandras kompetenser och kunskaper.

Enhetschef 2 framför att Enhetscheferna inte har varit delaktiga i framtagandet av TLS utan fått det i knäet.

Vi har ju fått ett dokument däri våran chef har sagt att så här tänker jag skriva har du några synpunkter så får ni tillägga och sedan klubbades det igenom, medan det här en process, var tillskriver vi det här för något ursprung, cheferna har ju fått dessa föreläsningarna men dem där nere, återigen, de lägre nivåerna på organisationerna, dem behöver ju detta mer än oss för att kunna tillskriva vad innebär det här med tillit.

Enhetschef 2 jämför med hur man har arbetat med TLS på delar av förvaltningen utanför äldreomsorgen, exempelvis på funktionsstödssidan. Där har de haft workshoppar och involverat Enhetscheferna på ett helt annat sätt än på äldreomsorgssidan

[...] jag vet att inom funktionsstöd har de har jobbat helt olika än med oss enhetschefer inom hemtjänst, de har ju haft workshoppar för att kunna komma fram hur ska de jobba med tillit medan vi inte har haft det inom vår ledningsgrupp [...]

Enhetschef 1 fortsätter på Enhetschef 2 resonemang om att Enhetscheferna inte har involverats i arbetet och att hela organisationen inte försöker att arbeta enligt TLS vilket resulterar i att alla sitter i sina hörn och försöker tolka för sig själva vad TLS är.

Vi kan ju sitta och bygga runt här på vård- och omsorgsförvaltningen hur mycket vi vill men om vi hela tiden går ut och möts av motstånd där det är liksom detta här att oj här fick jag inte gå in och pilla någonstans eller inte ens föra en dialog för att jag kan mitt jobb exempelvis jag är enhetschef och jag lyssnar inte på bistånd för att dem vet inte, så kan man ju inte det är ju liksom detta här som är hela tiden, vi litar inte på er på hemvården eller hemtjänsten för att ni bara springer runt och gnäller, det blir hela tiden detta motståndet, vi gnäller inte, vi lyfter och vi vill hitta en lösning [...] det är ju det här som blir problem att implementera förändringsbeteende är ju att man måste ta bort det gamla asså innan man implementerar det nya, annars kommer vi sitta och jobba tillit på olika sätt, tolka det på olika sätt för att vi inte har en helhetssyn och att medarbetarna har precis samma ansvar som jag att jobba tillit och med ledarskap det är inte bara cheferna eller vi här uppe utan alla har det ansvaret att jobba på det sättet.

Enhetschef 2 fortsätter på resonemanget att man bara har hämtat från någon annan, SKR (Sveriges kommuner och regioner), att man ska arbeta enligt detta sätt utan att förankra.

[...] SKR (Sveriges kommuner och regioner) gått ut med alla ska jobba med detta (TLS) här men jag tycker att man har börjat i fel ände, man kan inte bara säga att du ska jobba utan att

veta vad det innebär, det är som att säga jag ska klättra Kebnekaise men jag vet inte ens hur jag ska lägga upp min kostplan, min motionsplan för att jag ska klara av detta här målet det är litet där jag tycker det brister och vilket gör att vi inte uppnår målet.

Enhetschef 5 framför den oförståelse som finns inför arbetet med att implementera TLS från förvaltningens håll. Enhetschef 5 framför även att trots att man nu har försökt arbeta med TLS i över ett år kan fortfarande ingen säga hur man ska arbeta.

[...] det känns som ja det görs mycket här uppe men så glömmer man av oss på något sätt hur vi ska föra det vidare och så upplever jag att man tror att det känns som att dem uppifrån tänker att det är bara att sätt i gång med det här nu, så nu jobbar vi så här ett år och ingen kan riktigt säga hur.

Enhetschef 5 lyfter ett exempel från en tidigare kommunal arbetsgivare där Enhetscheferna knappt märkte av stödfunktionerna. Där hade Enhetscheferna fler administratörer som faktiskt stödde en i arbetet, då kunde man som Enhetschef lägga mer tid på att leda, vilket hen anser genererar tillit.

[...] när jag jobba i en annan kommun då märkte vi knappt av stödfunktionerna, då kände jag eller jag pratar för mina gamla kollegor också det är kände man att de där uppe hade jättestor tillit till att vi gjorde det vi gjorde det var inte så mycket kontroller på oss överhuvudtaget och där kunde vi jobba mer med de mjuka värdena. Det skapade ju tillit de fick mer tillit för mig och jag fick mer tillit för personalen det gjorde ju att vi lärde känna varandra, prata samma språk [...]

Enhetschef 2 framför att hen inte tror att det kommer att förändras så mycket i verkligheten gällande TLS.

[...] jag tror faktiskt inte att det kommer förändra så mycket och anledningen till att jag inte tror det är ju att vi inte har definierat riktigt utan bara blivit tillsagda ni ska göra det här, okej vi har fått föreläsningar, men okej vad händer sen hur jobbar man vidare med det här, det här är en beteendeförändring som man måste jobba med tydligt och utifrån vårt uppdrag av den tiden som inte finns när ska vi fånga in det här strategiska arbetet med både mjuka värden och även ramarna som vi har, så jag tror inte om fem år att vi har kommit så jättelångt i staden.

#### **5.3.4 Nivå 4 - Professionen**

Fysioterapeuten berättar att pratet om TLS är snygga ord men att det i verkligheten inte har blivit ändrade arbetssätt.

Biståndshandläggare 2 framför att det hela är ett "spel för gallerierna" och att det låter snyggt att man arbetar enligt TLS.

[...] det är lite spel för gallerierna, att man säger att man har detta och det låter snyggt, det är ju det vi har men sedan hoppas man ju kanske inte att man ska gå in på djupet för att se hur det verkligen fungerar, men det känns ju inte som att tilliten är det ordet som man arbetar efter just nu eftersom vi har dessa kontrollerna och listor, uppföljningar och man ska bevisa vad man gör och hur man sköter grejer och så där

Biståndshandläggare 1 berättar om den bristande tillit som hen tycker saknas från hemtjänstens ledning till hemtjänstens personal. Hen lyfter exempel där hemtjänsten berättar saker för Biståndshandläggare 1 som då Biståndshandläggare 1 önskar lyfta vidare men där hemtjänsten inte önskar detta då de inte vill stå för det. Vilket blir problem om man lyfter dessa saker anonymiserat då chefen önskar att veta vem som sa det. Biståndshandläggare 1 tycker att det saknas tillit till anonymiserade utsagor och att de klassas som rykten endast för att personen i fråga inte har vågat stå för det.

Jag kan ju känna att jag kan få väldigt bra information från samordnare och personal i hemtjänsten och dem kan berätta saker för mig emellanåt, men den vill inte att jag säger vem som har sagt det, även om dem inte vill sätta sitt namn och titel på det så är det ju ändå sanning på ett vis, det är något som finns där ute, ibland kan man höra saker från flera men då blir det väldigt ofta när man vill lyfta detta vidare att då ska man bevisa det, vem sa det, när sades det, finns det statistik på det och då faller det ju platt för jag kan inte hänga ut dem som säger saker till mig i förtroende då får ju jag inte förtroendet mer, det muntliga måste också få finnas, allting kan inte bevisas i siffror och statistik men det betyder inte att det inte händer, som ibland kanske orsakar oerhörda kostnader och problem.

Fysioterapeuten håller med om det Biståndshandläggare 1 säger och tillägger att chefer är angelägna om att veta vem som har sagt vad. Biståndshandläggare 1 berättar att idag behövs statistik och avvikelser för att belysa ett problem, har man inte detta ifrågasätts det om det som sägs överhuvudtaget kan vara sant.

När tilliten kommer in så vågar man liksom lyssna på varandra och reflekterar man behöver inte agera huvud stupande utan att tänka sig för utan att man lyssnar in och reflekterar och liksom accepterar att det kan vara så här jag har inget fysiskt bevis på det och jag har ingen statistik och jag har inga avvikelser, jag har ingen person jag kan hänga upp det på men det finns ändå är det orsakar problem för organisationen. [...]

Fysioterapeuten berättar att chefer i stället bör fundera över de brister som lyfts fram, även den bristande tilliten.

[...] oerhört angelägna (cheferna) att man får reda på vem som har sagt vad [...] det tycker jag är väldigt väldigt konstigt att man inte har förstått det hela [...] och reflekterar inte överhuvudtaget om, jaha om många i en arbetsgrupp tycker att det här inte fungerar, i mitt

perspektiv så skulle jag tänkte, oj det kanske jag ska ta fundera över, så upplever jag att det inte är och det är jag förvånad över att man hela tiden har fokus på att det är någon annan, man tittar inte på sig själv, märkligt tycker jag och det skapar ingen tillit.

Arbetsterapeuten berättar att hen enbart har sett mer kontrollåtgärder sedan det beslutades att man ska arbeta enligt TLS, och även kontrollåtgärder som är koncentrerad på individnivå.

Biståndshandläggare 1 håller med om att kontrollen har ökat på individnivå och säger: “[...] jag har bara sett mer kontrollåtgärder och gärna personcentrerade kontrollåtgärder[...]

[...] det var det här även innan skulle jag säga jag tycker ingenting har förändrats utan det är samma stil som körs att det är kontrollerade av personer man går in och kollar kalendrar väldigt obundet hoppa lite från individ till individ de flesta även involverade i det flesta av de här kontrollerna på något sätt (Arbetsterapeut).

Ytterligare exempel som Arbetsterapeuten lyfter där hen exemplifierar att arbetsplatsen inte har rört sig mot TLS är när en ny chef kom tillfälligt in och skulle hålla i ett möte där hen förvånades över att personalen var så passiv och “förtryckt” som Arbetsterapeuten uttrycker det och att detta har pågått i flera år där tilliten är minimal.

[...] [hen] (den tillfälliga chefen) var väldigt förvånad det handlar om arbetsgrupp som finns redan men där det inte händer så mycket och [hen] blev väldigt förvånad då liksom att vi inte kom med egna förslag, egna idéer och bara kör liksom och är öppna och hela gruppen sitter bara helt tyst känner sig förtryckta kan man väl säga, vi liksom försöker säga det till [hen] att det är inte så vi jobbar liksom, vi har inte tillgången till att göra det liksom, [hen] blev väldigt förvånad över detta. Men jag skulle säga att det är ingenting som har förändrats detta har pågått under många år hos oss.

Biståndshandläggare 2 berättar att det starka ifrågasättandet av hen är något nytt. Hen berättar att hen börjar tvivla på sina egna utredningar, vilket hen inte har gjort på många år och att hen känner att hen bryts ner av de som bestämmer.

[...] men just nu känns det som att jag blir ifrågasatt och jag har börjat tvivla på mina utredningar vilket jag inte har gjort på många många år, det är jättejobbigt att bara försöka släppa dem mörka tankarna som kommer och liksom, det är en farlig känsla när självförtroendet sviktar, hur detta mer kan påverka en och på vilka mer nivåer det kan påverkas jag vet liksom inte vad personen som har bestämt detta tror att de ska åstadkomma med det, det känns som att de bara bryter ner oss en efter en.

Biståndshandläggare 1 framför att hen inte har hört någon prata om TLS i organisationen, men att det trots detta förvisso finns en tillit från den närmaste chefen när det gäller möjligheten att komma med egna förslag och att diskutera problem, men oftast stannar det där

och att det inte blir något av förslagen. Biståndshandläggare 1 lyfter att resten av organisationen måste arbeta enligt TLS.

[...] nej det har jag inte (hört om någon i organisationen som har pratat med hen om TLS), och då har vi en chef som jag vet jobbar med detta, det finns väl en tillit med att vi kommer med egna förslag och idéer men jag tycker nog att det stannar i första ledet väldigt mycket, men det är en sån liten del av arbetet för vi är så beroende av varandra i organisationerna liksom runt omkring, så att det tillitsbaserade funkar inte som separata öar när man jobbar med människor utan vi måste lita på varandra, på professioner emellan också och det måste liksom vara en tydlig ledarskapsstil rätt igenom annars funkar det inte.

Arbetsterapeuten instämmer och tillägger.

[...] det här (TLS) behövs verkligen på vår arbetsplats för att det är så långt ifrån det det kan komma nästan, men då att ingenting har skett på ett år känns inte så lovande att det inte har hänt någonting på ett år eller snarare då blivit sämre.

Fysioterapeuten och Biståndshandläggare 1 framför behovet av utbildningsinsatser för chefer kring TLS, det är oklart om de har fått det eller inte menar dem.

Biståndshandläggare 2 framför att saker hade varit lättare om cheferna hade lyssnat på de som tillhör de olika professionerna. Hen berättar att frågan ofta ställs till fel personer och att beslut fattas förhastat. En helt annan organisation hade kunnat skapas, dock tror hen att det kan vara försent då folk har tappat alldeles för mycket hopp.

Jag tänker att det bara hade varit så mycket lättare om de (cheferna) hade velat lyssna och öppna upp sina ögon och öron och fråga personerna som verkligen jobbar i det som de tycker är problemet, då hade det nog löst väldigt mycket saker på en gång och de hade sluppit den här cirkusen som det blir, men frågan ställs alltid till fel personer och man gör förhastade beslut, vet inte varför det är så att man inte vill lyssna.

Fysioterapeuten berättar att det känns som att organisationen har rört sig mot ett mer "auktoritärt styre". Arbetsterapeuten frågar sig vad det är som har hänt när man samtidigt som man införde TLS nu ser att saker har förvärrats.

[...] vi har de skatteunderlag vi har vi har de pengar vi har, vi ska ändå utföra ett större uppdrag och därför är jag rädd för att den känslan jag har ska bekräftas eller besannas, att det gått mot ett mer och mer traditionellt auktoritärt ledarskap tycker jag vore förfärligt (Fysioterapeuten).

[...] så jag tror på det (TLS) men det är ju väldigt synd att det som sagt har gått åt andra hållet när det har införts, då undrar man ju vad hände här liksom, hur har det implementerats uppifrån och ner hos cheferna, när vi mer ser ett kontrollerande klimat (Arbetsterapeuten).

## **5.4 Empirinära analys**

I kommande avsnitt presenteras analysens första del, där vi utifrån empirin ovan, jämför de olika hierarkiska nivåerna enligt kategorierna; samstämmighet, skiljer sig åt och motsäger varandra. Dessa kategorier är framtagna för att kunna särskilja de olika hierarkiska nivåernas upplevelser kring införandet av TLS. Kategorierna samstämmighet, skiljer sig åt och ingen skillnad har hämtats med hjälp av Wibeck (2010) där hon betonar vad som är av intresse när man gör jämförelser av fokusgrupper. Wibeck menar att det som är av störst intresse är de fall där fokusgrupperna skiljer sig åt i synen kring ämnet det gäller (a.a., s. 64), därav kategorierna.

Samstämmighet är när nivåerna har uttalat sig på samma, eller snarlikt sätt, skiljer sig åt är när nivåerna uttrycker skilda åsikter, och motsäger varandra är när de talar emot varandras tycken kring TLS och dess införande.

### **5.4.1 Samstämmighet**

Verksamhetscheferna och Enhetscheferna anser sig ha vunnit ett gemensamt språk genom införandet av TLS. Förvaltningschefen och Professionen har inte uttryckt något kring detta. Alla nivåer anser, mer eller mindre, att TLS är behövligt för organisationen.

De flesta nivåer anser det nödvändigt att måluppbyggnaden genom TLS kommer att komma underifrån. Alla nivåer under Förvaltningschefen uttrycker förhoppningar om att TLS skall komma att minska den administrativa bördan. Förvaltningschefen och Verksamhetscheferna anser att antalet mål från nämnden har minskat sedan TLS infördes. Resterande nivåer har inte berört frågan.

Alla anser, förutom Förvaltningschefen som inte har uttryckt en åsikt i frågan, att organisationen behöver börja tillåta misstag.

### **5.4.2 Skiljer sig åt**

Alla anser att de arbetar enligt TLS, eller att de åtminstone har fått upp ögonen för TLS och lärt sig nya saker, men att andra avdelningar och enheter inom andra nivåer, eller ens egna medarbetare, inte arbetar enligt TLS. Förvaltningschefen anser att alla arbetar enligt TLS förutom en del av förvaltningen (myndighetsenheterna). Några av Verksamhetscheferna anser



att de arbetar enligt TLS medan andra inte anser att de gör det fullt ut, bland annat ertappar de sig själva med att de gör saker som inte är enligt TLS samtidigt som de förespråkar det. Enhetscheferna anser att de arbetar enligt TLS men att det för vissa tog tid att komma in i arbetssättet. Professionen anser att de vill arbeta enligt TLS och att det är så man bör arbeta men att arbetssättet som cheferna ovan tillämpar, som enligt de inte är TLS-styrt, inte möjliggör för dem att arbeta enligt styrsystemet. De anser att de har ökat kontrollen och detaljstyrningen samt att de leder dem på ett "förtryckande" (Arbetsterapeuten) sätt som får dem att ifrågasätta sin egen kompetens vilket påverkar självförtroendet negativt.

Förvaltningschefen samt Verksamhets- och Enhetscheferna anser att de har utbildats i TLS. Dock anser Enhetscheferna att detta inte är tillräckligt eftersom det är oklart hur man ska arbeta vidare med TLS i organisationen. De anser att det saknas en samsyn inom förvaltningen om vad TLS är och vem som har vilket ansvar gällande TLS. Professionen framför att cheferna behöver mer utbildning i TLS eftersom de inte leder enligt styrsystemet. Vidare framför de att det inte har gjorts några utbildningsinsatser för att de ska kunna arbeta enligt styrsystemet.

Professionen anser att förvaltningen har rört sig längre ifrån TLS sedan beslutet. De säger sig ha fått ett snävare handlingsutrymme, upplever ett större ifrågasättande, mer kontrollutövning, upplever sig förtryckta, upplever mer stress, och uttrycker en rädsla för att kulturen av ökad kontroll kan komma att märkas av hos medborgarna.

Professionen säger att deras handlingsutrymme har krympts då viss del av deras delegering har dragits tillbaka, samt att detaljstyrningen har ökat.

Förvaltningschefen säger att TLS har införts utan motstånd och att införandet har varit efterlängtat. Övriga säger att TLS inte har införts fullt ut, eller att det inte har införts överhuvudtaget. Vissa Enhetschefer säger sig ha varit helt emot TLS till en början men har blivit mer öppna för styrsystemet efter utbildning och ett tag.

Gällande möten och dess betydelse för arbetsplatsen säger Professionen att möten som hålls i syfte för att öka det kollegiala samspelet och öppenheten på arbetsplatsen har plockats bort. Man har förbjudits att tala om vissa saker då dessa anses vara obekväma för chefen att hantera. Verksamhetscheferna säger dock att dem tycker att slopade möten är något som höjer tilliten till dem och tilltron till att de kan sköta sitt arbete.

### **5.4.3 Motsäger varandra**

Förvaltningschefen anser att nästan hela förvaltningen arbetar enligt TLS, vilket dock ingen annan anser.

Verksamhetscheferna anser att organisationen i sin helhet inte arbetar enligt TLS och många av dem anser att inget alls har förändrats sedan beslutet fattades. Enhetscheferna anser sig arbeta enligt TLS men att de inte märker av någon ökad aktivitet gällande TLS från deras omgivning, och Enhetscheferna anser att bristen på TLS främst märks från stödfunktionerna och myndighetsenheterna. Professionen menar att de inte alls märker av att arbetsplatsen har rört sig mot ett mer TLS-baserat arbetssätt utan menar att arbetsplatsen har rört sig ifrån styrsystemet.

Förvaltningschefen anser att kontrollen har minskat, medan resterande anser att den antingen har ökat eller förblivit oförändrad. Professionen är tydligast med att de anser att kontrollen har ökat.

Verksamhetscheferna och Enhetscheferna söker efter tydliga ramar att agera inom, medan Förvaltningschefen anser att det redan finns tydliga ramar. Verksamhetscheferna och Enhetscheferna har fått ett uppdragsdokument som ska vara ramen enligt TLS, berättar Förvaltningschefen. Verksamhetscheferna och Enhetscheferna ser den dock som ökad kontroll. Det vill säga, Verksamhetscheferna och Enhetscheferna motsäger sig själva samt även Förvaltningschefen när de vill ha en tydligare ram, men samtidigt ser dem den ram som ges som ökad kontroll.

Förvaltningschefen och Verksamhetscheferna anser att TLS skall införas ovanifrån, att de behöver börja med att visa tillit till sina medarbetare för att de ska kunna visa tillit tillbaka. Enhetscheferna anser att medarbetarna behöver börja med att visa tillit och förtjäna Enhetschefernas förtroende för att Enhetscheferna ska kunna börja arbeta enligt TLS, dock berättar dem att de samtidigt arbetar enligt TLS vilket innebär att de motsäger sig själva.

Enhetscheferna, och till viss del Verksamhetscheferna, upplever att TLS har kastats i deras knän, medan Förvaltningschefen anser att TLS har växt fram och förankrats väl i nästan hela organisationen. Professionen anser dock inte att deras arbetsplatser arbetar enligt TLS.

## 5.5 Diskussion i förhållande till teori

Genom alla nivåer lyfts tillit fram som ett grundvärde som de säger att organisationen är i behov av. De olika nivåerna lyfter olika aspekter av tillit och definierar innebörden av tillit något olika utifrån sina särskilda behov samt efter de olika nivåernas särskilda insikter kring hur tillit upplevs samt kan hindras och främjas inom organisationen. Att styrsystem som NPM inte har fungerat som förväntats/hoppats på tyder på att TLS kan ses som en del av konsekvenslogiken då den försöker att komma till rätta med konsekvenserna av NPM, då det äldre styrsystemet inte längre kan rationaliseras. Då TLS svarar upp för ett behov av att agera på konsekvenser och problem inom förvaltningen, kan TLS ses som en del av **konsekvenslogiken**. Dock kan det detaljfria implementeringssättet ses som ett försök av offentlig verksamhet att anamma den **experimentella logiken**, som för att associeras till en egenskap offentlig förvaltning inte allt för ofta associeras med: spontant experimenterande (Brunsson och Brunsson, 2017, s. 8-14). Enhetscheferna och Professionen uttrycker att TLS skulle kunna bidra till ett djupare värde inom organisationen att förlita sig till, om organisationen vinner handlingsutrymme, då de styrsystem, kontrollfunktioner och mätinstrument som innan har anammats inte kan fungera som riktlinje.

Enligt beslutsteorin kan detta vara en del av hur en **värdegrund** byggs upp inom organisationen, till skillnad från de olika professionernas etik kan denna komma att överbrygga de olika professionernas olika etiska riktlinjer (a.a., s. 72-73). TLS skulle alltså kunna ses som en byggsten för en blivande värdegrund som blir allomfattande för organisationens medlemmar genom att vedertagna värderingar kan leda till normer som gör det lättare för organisationen att ta beslut som uppfattas som tydligare och i linje med organisationens värderingar (a.a., s. 72). Denna värdegrund skulle på så sätt kunna fungera som en vägvisare vid svåra val och skulle kunna svara upp till det behov som uttrycks av Enhetscheferna och Professionen. Ett behov av en samsyn inom organisationen mellan de olika yrkesgrupperna och de olika professionernas etiker.

Genom att anamma TLS skickar organisationen dessutom ut ett **signalvärde**, att den är en slagkraftig och beslutsam organisation som försöker att komma till rätta med något mycket angeläget (a.a., s. 62-65). Förvaltningschefen säger dessutom att hela organisationen arbetar enligt TLS, medan nivåerna under denna anser att så inte är fallet. Detta kan tyda på att förvaltningschefen vill att det ska framstå som att TLS är lyckosamt infört som för att sända

ett **signalvärde** eller att denna faktiskt inte vet hur det ligger till med införandet i organisationen (a.a., s. 83). Det blir till vad en medarbetare kallar för ett “spel för gallerierna”. Detta kan vara ett tecken på att beslutsfattaren är för långt ifrån platsen där besluten skall verka. På grund av avståndet är det inte orimligt att anta att informationen förvrängs och/eller förskönas på vägen till Förvaltningschefen, den information som handlar om åsikter som talar emot TLS har då filtrerats bort tills det når hen. Detta stämmer in i hur beslutsfattare ofta enbart nås av information som denna anses behagas av, snarare än att nås av information som denna är i behov av.

TLS kan också fungera som en hänvisning till vad organisationen borde ha, tillit, och om denna tillit inte uppfattas inom organisationen kan organisationen hänvisa till TLS och mena på att tillit håller på att byggas, och att den uppfattade bristen på tillit är ett undantag. Beslutet att införa TLS kan anses välgrundat då alla nivåer säger att TLS har en accepterad och utförlig teoretisk grund, vilket visar på det beslutsteorin säger: att **experter har rådfrågats** och därför har acceptansen för TLS i organisationen stärkts. Detta tillsammans med de vaga målen med starka värdeord som organisationen har vunnit en gemensam uppskattning för, kan göra att beslutet att införa TLS framstår som rätt, medan detta kan skapa större osäkerheter framåt gällande vidare införande (a.a., s. 51-53).

Den vaghet som framkommit inom organisationen gällande innebörden av tillit kan enligt Brunsson och Brunsson (2017) ses som en fördel, då tolkningen lämnas därefter och förskjuts ut i organisationen och på så sätt kan den bli lättare att komma överens om. Vagheten kan dock samtidigt ses som en nackdel då det skapar flera olika uppfattningar om vad tillit innebär och de olika uppfattningarna kan skymma såväl potentiellt motstånd som meningsskiljaktigheter, medan denna uppfattade frånvaro av öppet motstånd också kan göra att besluten kan ses som accepterade. Innebörden av målen med TLS kan också uppfattas som vaga och öppna för tolkning, detta kan ställa målen med TLS på samma sida som definitionen av tillit, dessa öppnas upp för att fler skall kunna komma överens om dem. För att fler då kan komma att hålla med om att det skett en viss **måluppfyllelse**. Det hela stämmer in i hur beslutsteorin menar på att det är enklare att uppfylla målbilden om denna är svårare att kontrollera genom att den är vag och mångtolkningsbar (a.a., s. 51). TLS kan i framtiden komma att skapa kvalitativa mått, till skillnad från de kvantitativa mått som nu råder i organisationen, och att dessa mått kan bli svårare att följa upp på grund av dess kvalitativa

karaktär. Därigenom byggs ytterligare en form av tvivel kring målbilden upp som gör att målen blir svåra att följa upp i kombination med att individer/enheter uppfattar målen efter egen förmåga. Denna mångtolkningsbarhet förstärker de svårigheter kring införandet av organisatoriska förändringar som Brunsson och Brunsson (2017) säger försvaras av att beslutsfattare byts ut, prioriteringar ändras och trender kan tala emot de tagna besluten då organisatoriska förändringar har ett långt tidsspann.

Införandet av TLS blir till ett bevis på den **förlängning av beslutskedjan** som beslutsteorin menar på skapas vid organisatoriska förändringar, genom organisationen tvingar beslutet att införa TLS fram fler beslutsfattare och fler versioner av införandet genom sin beslutskedja och på så sätt sprids ansvarstagandet ut då beslutens ägare och bevekelsegrunder blir mindre tydliga (a.a., s. 44-45). Detta, tillsammans med de mångtolkningsbara, **vaga och diffusa målen**, gör att intentionen med införandet av TLS kan komma att fördunklas, gås miste om eller riskerar att förvrängas (a.a., s. 51). Att beslutskedjan sträcks ut tyder också på den problematik som gäller beslutsfattarens makt över beslutens innehåll. TLS kan genom den utspridda implementeringen komma att vara avhängigt chefernas kompetens, vilja, förståelse, resurser och sådant som storlek på arbetsgrupp, etcetera. Att varje beslutsfattare i kedjan själva, med sina medarbetare, fyller besluten kring TLS med innehåll och de diffusa och vaga målen kan tyda på en **problematisering** (a.a., s. 87). De vaga och diffusa målen, det förskjutna och därmed utspädda beslutsfattandet, beslutsfattarens makt över beslutens innehåll och det detaljfria införandet kan komma att vrida på **preferenssättandet** då beslutens innehåll kommer att variera genom organisationen och dess enheter. Detta kan leda till att besluten får svårare att accepteras av medarbetarna och implementeringen kan därför aktivt eller passivt komma att blockeras. I detta fall kan det fria införandet bli till en grogrund för **särkoppling** då ett detaljfritt införande skapar större manöverutrymme för att inte anamma TLS. Eftersom införandet sker efter organisationens och till mångt och mycket efter chefernas preferenser blir uppföljningen svårare och kontrollen av vad som har införts och om detta kommer från och främjar TLS eller inte blir svårare att avgöra.

Genom det **medbestämmande** och det **medledarskap** som kommer av att beslutens innehåll bestäms av organisationens medarbetare, kan detta även fungera som ett döljande av eventuell särkoppling då varje enhet får olika sätt att arbeta med tilliten och denna blir därav än svårare att kontrollera. Enhetscheferna och Professionen upplever att det detaljfria införandet snarare

kan komma att hämma både medbestämmandet och medledarskapet då dessa säger att det kan leda till att inget alls faktiskt sker, men att de övre nivåerna samtidigt kan påstå att de arbetar med införandet av TLS.

Den möjliga **särkopplingen**, när en organisation, medvetet eller ej, avviker från anammade mål för att dessa inte passar organisationens syfte, eller förvränger organisationens utförande, kan också spädas på då TLS riskerar att klämmas mellan de andra nu gällande styrsystemen. Detta kan tyda på **uppenbara brister** gällande beslutet om införande av TLS, då TLS saknar mandat att åsidosätta de andra rådande styrsystemens krav, vilket enligt Brunsson och Brunsson (2017) kan ses som när ett uppenbart felbeslut leder till ytterligare felbeslut. När en beslutsfattare vägrar erkänna sitt felbeslut och misstaget det lett till och inte tar ett helt nytt beslut, vilket många gånger krävs (a.a., s. 54). En uppenbar brist gällande att TLS inte kan rå på andra styrsystem blir det exempel som Biståndshandläggare 1 erbjuder, att det idag behövs statistik för att belysa ett problem inom organisationen. Alltså att nivåerna över denna inte fullt ut litar till att ett problem existerar om det inte finns statistik på det, trots att problematiken har lyfts av underordnade. De beslutsfattande på övre nivå kan alltså inte hantera den återkoppling som TLS vill främja. Detta och att TLS har tillkommit för att rå på NPM som nu framstår som ett felbeslut, men beslutsfattaren vägrar att ta ett helt nytt beslut, utan fortsätter att använda sig av dagens, alltså NPM:s krav, och därav “insisterar på felbeslut” (a.a., s. 58-59).

Genomförandet av TLS går alltså emot de andra styrsystemens rationalitet och kan komma att förpassas till en andra klassens styrsystem. Detta då de andra styrsystemen till sin natur genom rekommenderade eller krävda budget-, statistik-, hierarki-, kontroll-, lag-, och processkrav blivit tvingande. Medan TLS i sitt införande är byggt på en icke-tvingande process, så kallat detaljfritt införande. **Särkopplingen** kan också komma att öka på grund av det faktum att Tillitsdelegationens uppmaning om att tillitsarbetet skall byggas underifrån, från medarbetare till aggregerade mål upp i förvaltningen. I praktiken blir dock införandet avhängigt chefernas kompetens och förutsättningar, så som: resurstillgång, tidstillgång, handlingsutrymme, hierarkipositionering, etcetera, och införandet i stället då sker genom att det delegerats till och kommenderas uppifrån oavsett enhet inom organisationen.

Detta **ansvarsförskjutande** till enheternas chefer, eller **delegerande**, beroende på infallsvinkel, som sker kan komma att ses som främjande eller hämmande av den

experimentella logik som delar av TLS utmynnar från och åberopar. Att en organisation låtsas anamma mål som åläggs organisationen, **särkopplingen**, är ett sätt för organisationer att framstå som att de utför vad som per mål har ålagts dem, detta för att vinna en viss mängd av frihet, överleva och/eller sätta upp ett motstånd mot målen. Såsom att statens krav på införandet av TLS leder till att organisationer nödgas fatta ytterligare beslut kring införandet och därigenom tvingar organisationen att fatta beslut om allokering av till exempel resurser och tillvägagångssätt (a.a., s. 62). Särkoppling mellan organisationen och målen kan då komma att utföras genom att resurser eller tillvägagångssätt används emot beslutet om införande av TLS, snarare än att dessa främjar införandet. Att införa TLS kan därför också ses som ett sätt för organisationen och beslutsfattarna att framstå som framgångsrika och slagkraftiga i den samhälleliga definitionen trots att de inte efterlever det nya styrsystemet (Meyer och Rowan, 1977, s. 349).

## 6 Slutdiskussion

I detta kapitel kommer vi att besvara studiens fyra frågeställningar, vi kommer att diskutera vårt resultat i förhållande till tidigare styrsystems påverkan, vi kommer att dra slutsatser kring det vi har kommit fram till i vår studie och slutligen kommer vi att komma med förslag på vidare forskning.

### 6.1 Frågeställningar 1-4 besvaras

#### 6.1.1 *Så har organisationen påverkats sedan beslutet om införande av TLS*

Sedan beslutet om TLS införande i förvaltningen har flertalet saker skett. Bland annat har man fått ett gemensamt "språk" varigenom cheferna vunnit en grundförståelse för vad TLS är för något och att man nu kan åberopa TLS vid införande av vissa saker som inte anses främja TLS. Tidigare fanns inte detta vilket innebär att det var lättare att införa saker som inte ansågs främja TLS. Ett konkret exempel som togs upp under fokusgruppsintervjuerna är att uppdragsdokumentet, vars tanke var att förtydliga ramen, men där det också krävdes en underskrift av cheferna att de har tagit del av det som står i dokumentet. I detta exempel hade personalen möjlighet att åberopa TLS och att de säger att detta inte är förenligt med TLS att personalen ska behöva skriva under dokumentet. Ett annat exempel är att cheferna nu kan lyfta konkreta exempel hos personalen där de inte agerar enligt TLS och kunna påvisa detta, ett konkret exempel är när Verksamhetscheferna läggs till som kopia i mejl då det finns en underliggande tanke att chefen behöver kontrollera och ha koll på att ens personal flexar rätt.

Efter beslutet om införande av TLS har ett dokument upprättats av förvaltningsledningen som beskriver hur arbetet med TLS ska konkretiseras i förvaltningen och att samtliga enheter en gång i månaden ska arbeta med de mål som sedan tidigare finns uppsatta och hur de ska göra för att sätta upp egna mål för sin enhet utifrån medborgarnas behov. Förvaltningschefen menar att utan detta dokument som konkretiserar TLS hade styrsystemet endast varit "snack" som hen själv uttrycker det.

Vidare har cheferna i förvaltningen utbildats i TLS, dels stadsövergripande har chefer och politiker genomgått utbildning i TLS, men även i förvaltningen där Verksamhets- och Enhetscheferna har genomgått utbildning. Vidare framför vissa att efter beslutet har de fått upp ögonen för att arbeta mer enligt TLS och att de ser att deras ledarskap har ändrats gentemot omgivningen och sina medarbetare.



Införandet av månadsvisa uppföljningar har införts i förvaltningen, tidigare fanns det inte mycket uppföljningar alls enligt Förvaltningschefen utom en del ekonomiska uppföljningar. Samtliga chefer har numera månadsvisa uppföljningar med sina underställda chefer och medarbetare.

Professionen anser att de inte ser någonting alls utav TLS sedan beslutet och menar snarare att organisationen har rört sig längre ifrån TLS. Professionen säger att kontrollen har ökat, att antalet insatser de självständigt kan besluta om/utföra har minskat, att antalet möten där öppenhet råder har minskat som i sin tur har resulterat i ett minskat självförtroende till den egna förmågan.

### ***6.1.2 Skillnaden på upplevelser mellan de hierarkiska nivåerna efter beslutet om införande av TLS***

Den tydligaste skillnaden i upplevelse kring TLS är mellan Förvaltningschefen, Professionen och resterande nivåer. Professionen ser ingen förflyttning mot TLS och berättar att sedan beslutet om införande har arbetsplatsen rört sig ifrån TLS. Förvaltningschefen berättar att förvaltningen nu arbetar enligt TLS, förutom myndighetsenheterna. Det framkommer av resterande nivåer att nästan ingenting har hänt gällande TLS-arbetet, men att de ser vissa förändringar, främst hos sig själva då man har fått upp ögonen för TLS. Nivåerna Verksamhets- och Enhetschefer ser att även om ingen större förflyttning mot TLS har skett, har åtminstone ingen förvärrad arbetssituation uppkommit.

Biståndshandläggarna berättar att deras närmaste chef arbetar enligt TLS men att detta inte har fått genomslag på enheten på grund av att nivåerna över myndighetschefen inte ger förutsättningarna till att arbeta med TLS fullt ut. Biståndshandläggarna säger att det dock är de övre nivåerna som ansvarar för de ökade kontrollåtgärderna. De resterande inom Professionen (Arbetsterapeuten och Fysioterapeuten) berättar att de inte överhuvudtaget arbetar enligt TLS.

Att Förvaltningschefen är den enda som berättar att TLS har införts nästan fullt ut i förvaltningen är intressant. Detta kan bero på, som vi ser det, två saker. Den första är att Förvaltningschefen vill vara mån om sin organisation och att visa att de har kommit längre än vad de egentligen har gjort. Det kan också vara så att Förvaltningschefen är uppriktig och

faktiskt inte vet hur det ligger till i förvaltningen relaterat till att information förvrängs/förskönas längs vägen.

### **6.1.3 Personalens upplevelser av TLS i förhållande till styrsystemets sju ledande principer samt slutsatser om organisations förflyttning mot eller från TLS**

Gällande synen på styrsystemets sju ledande principer finns det två tydliga skiljelinjer mellan de övre nivåerna och Professionen, samt vilka som är mest relevanta beroende på vilken nivå det rör sig om.

Exempel på de principer som alla har pratat om men med olika ansatser är princip 1, **tillit**, där Förvaltningschefen menar att det nästan råder i hela förvaltningen men där Verksamhets- och Enhetscheferna samt Professionen anser, i olika grad, att det inte råder i förvaltningen.

Dessutom finns det nyansskillnader mellan vad man menar är tillit, såsom att dess innebörd hos de övre nivåerna kan sägas anta en mer övergripande beskrivning av tillit, medan de lägre nivåerna talar om innebörden av tillit som en mer praktiskt lagd egenskap.

Ett annat exempel är princip 6, **kunskap**, där nästan samtliga nivåer anser att de utbildningsinsatser de har genomgått är tillräckliga, men där det snarare är andra som är i behov av utbildningsinsatser.

Exempel på principer som är mer beroende på vilken nivå som berörs är princip 2, **medborgarfokus**, där det endast är Förvaltningschefen och Professionen som berör denna. Detta är intressant utifrån att Förvaltningschefer generellt kan anses stå längst ifrån medborgarna, relaterat till den strategiska de besitter, medan Professionen generellt anses stå närmast medborgaren. Ansatsen är dock olika, då Förvaltningschefen säger att TLS har ökat medborgarfokuset, säger Professionen att de upplever ett minskat medborgarfokus utifrån ökad kontroll och att deras yrkesutövande har kringkurits. Å andra sidan kan detta förstås utifrån att Förvaltningschefen är den tjänsteman som har det övergripande strategiska ansvaret i förvaltningen och ska kunna svara för hur olika åtgärder kan komma den enskilda medborgaren till gagns, medan Professionen inte kan undvika att möta och hantera medborgaren, då de i sin yrkesutövning möter medborgaren dagligdags på ett eller annat sätt och för att dessa inte har ett övergripande strategiskt ansvar. Nivåerna mellan, det vill säga, Verksamhetscheferna och Enhetscheferna, kan sägas vara de som i allra högsta grad behöver

hantera de olika styrsystem som finns i en förvaltning, med de alla intressekonflikter och allt vad det innebär.

Slutligen ett annat exempel på en princip som endast lyfts av få nivåer är principen 3, **helhetssyn**, denna har lyfts av Professionen och Förvaltningschefen. Vilket är intressant eftersom Professionen är den nivå som kan anses ha sämst förutsättningar att ha en helhetssyn. Professionen är de som arbetar med enskilda medborgare dagligen, de involveras sällan i strategiska frågor vilket gör att de sällan ser det som händer i organisationen utöver det som finns på deras skrivbord. Samtidigt kan det vara så att det inte egentligen är märkvärdigt att de talar om detta eftersom de andra har en större helhetssyn och har inte samma behov att prata om just denna princip.

#### ***6.1.4 Hur användbar var Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori för att förstå materialet***

Brunsson och Brunssons (2017) beslutsteori har hjälpt oss att tolka vårt material på så sätt att vi har förenklat och kategoriserat in vårt material i tre kategorier: prat, handling och ingen skillnad. Genom att kategorisera på detta sätt med hjälp av beslutsteorin har vi kunnat se vad som sägs om beslutet, vilka handlingar som beslutet har lett till, och vad som beslutet inte har ändrat på.

Med beslutsteorin har vi i studien kunnat problematisera och tack vare att vi funnit denna användbarhet i teorin har vi vunnit en bättre förståelse för beslutet om införandet av TLS. Till skillnad från teorier om implementering, som undersöker om organisationer har uppnått det man har avsett med reformen, har vi tack vare beslutsteorin kunnat förstå vad som händer i organisationen efter beslutet om införande, vad som faktiskt förändrats, vad som förblir endast prat och symbolvärde och vad som inte alls har ändrats. Det vill säga, med beslutsteorin kan forskare studera hela förloppet av en reform och positionera reformens nuläge i en organisation. På detta sätt har vi kunnat pröva teorin mot vårt material och försökt att förstå organisationens TLS-arbete, beslutskedjor och dess beslutsprocesser. Fokuset har därför i denna studie varit att positionera TLS inom organisationen genom beslutsteorin och inte genom ett jämförande perspektiv av andra styrsystemsimplementeringar genom implementeringsteori.

## 6.2 Slutsatser

TLS är en reform som skiljer sig från andra styrsystem. En viktig förutsättning för att TLS ska fungera är att personer med makt, det vill säga, chefer inom organisationens toppskikt, lämnar ifrån sig makt och delegerar den nedåt. Detta är uppenbarligen något som är svårt att åstadkomma eftersom det i regel är svårt att frånta en annan person makt, inte minst om denne ska ge ifrån sig sin makt frivilligt och se fördelarna med detta.

Med utgångspunkt i New public management (NPM), där huvuddragen i styrsystemet är kontroll, detaljstyrning, mätbarhet, statistik och tydliga hierarkier, som är ett dominerande styrsystemet i dagens offentliga förvaltning (Hood, 1991) ser vi det som svårt att övergå till TLS. Resan är lång och det är krångligt att backa från NPM, som Förvaltningschefen uttryckte det, det är "ingen solskenshistoria", att gå från ett styrsystem som har varit dominerande i flera decennier till ett styrsystem där organisationskartan i princip ska vändas upp och ner. Det tar tid att ändra på kulturer och värderingar och som många i studien säger: det kommer det ta många år tills TLS verkligen sätter sig, och att den sannolikt kommer att ändra form och anpassa sig längst vägen.

Trots att vi i denna studie ser att TLS är svårt att genomföra ser vi att mycket kan hända kring det nya styrsystemet de kommande åren, dels på grund av statens bestämdhet kring att NPM har spelat ut sin huvudroll som styrsystem och inte längre ensamt är önskvärt (Kommittédirektiv 2016:51) och därmed tillsättningen av Tillitsdelegationen. Men också för att förvaltningen, och staden i sig, har satsat på införandet av TLS, samt för att nästan samtliga i våra fokusgrupper tror att TLS har en viktig roll i framtidens ledning och styrning av den offentliga förvaltningen.

Av vår studie har vi kommit fram till att det är svårt att införa ett nytt styrsystem, en fördel för TLS verkar dock vara att den framställs som och till mångt och mycket framstår som både eftertraktad och att den anses "ligga rätt i tiden". Över lag anser organisationens medlemmar att TLS kan komma att ge många positiva effekter för organisationens utförande av sitt uppdrag, enligt personalen har dock inte implementeringen av TLS tagit vid genom hela organisationen.

Vi kan se att på högre nivåer har frågan om TLS berörts i olika sammanhang, utbildningar har genomförts och exempel har kunnat ges där man har försökt arbeta med TLS på olika sätt.

Eftersom det är uppenbart för oss att cheferna ännu arbetar med TLS, att försöka förstå det, att få en gemensam syn kring vad det är och vad det innebär för verksamheten är det heller inte märkligt att idéerna med det nya styrsystemet inte har gått hela vägen ner till Professionen och medborgarna och inte heller har fått ta del av fördelarna med det tänkta styrsystemet.

Trots att det går att utläsa att organisationen har en lång bit kvar att vandra när det gäller arbetet med TLS ser vi även denna utveckling som fullt förståelig. NPM har haft decennier på sig att breda ut sig och etableras samtidigt som NPM på många sätt är en reform som är lättare att etablera då den till sin natur är har inslag som blivit tvingande, till skillnad från TLS:s fria införande. Att skapa hierarkier, en tydlig beslutsordning och att detaljstyra, vilket har varit norm under flera decennier, är enklare att göra, både som individuell chef och på makronivå, än att lita på att medarbetarna kan göra ett bra jobb utan detaljstyrning och att släppa på kontrollen. Bringselius (2017) menar på att en helhetssyn behöver ta vid som kan hjälpa till med att minska kontrollen och detaljstyrningen, vilket innebär att alla i styrkedjan verkar över gränser för att tillsammans ansvara för helheten och då kan styra mot en bredare målbild och även kan tilldelas och ta för sig av större ansvar. Här kan det vara på sin plats att komma ihåg att TLS är ett förhållningssätt snarare än ett färdigt koncept som Bringselius påpekat (2017).

På vård- och omsorgsförvaltningen har arbetet med TLS pågått i 1,5 år, där vi i vår studie har lyckats fånga ett skeende i denna utvecklingsresa, en ögonblicksbild. Det är förståeligt att förvaltningen inte har kommit längre i arbetet i och med de starka normer föregående styrsystem har rotat i organisationen. Förvaltningens medarbetare upplever att TLS kan komma ha många positiva effekter, om än att de är något tveksamma till dess förändringpåverkan och hur djupt TLS kommer att kunna gå och vilka olika delar av de tvingande uppföljningarna, statistiken m.m. som kommer att kunna minskas. Vi kan konstatera att TLS anses behövt, att det råder motsättningar gällande vad TLS är och hur det ska införas och att utbildning saknas för de som står närmast medborgarna, det vill säga, Professionen. Ett lokalt beslutsfattande behöver ta vid, vilket TLS önskar komma åt genom att främja medledarskapet och medbestämmandet, vilket skapar tillit. Detta associerar beslutsteorin till delegering av beslutsrätt och en förlängd beslutskedja (Brunsson och Brunsson 2017, s. 44-45). Att förlänga beslutskedjan och att bemyndiga medarbetarna kan öka osäkerheten i införandet av TLS, men det verkar vara just detta som krävs, ett ökat handlingsutrymme och rätten att begå misstag, vilket vi i denna studie uppdagat att så inte

gäller i organisationen idag (Brunsson och Brunsson 2017, s. 69). Organisationen instämmer i det faktum att den behöver bli förlåtande för misstag, öppna upp för att ökad osäkerhet kanske kan leda till bättre utförda tjänster.

### **6.3 Förslag på vidare forskning**

Som vi tidigare var inne på tar det tid för nya kulturer att etablera sig i en organisation. Eftersom TLS handlar om att ändra och sätta en helt ny kultur som bygger på mindre kontroll och mer tillit är det naturligtvis realistiskt att detta skulle ha lyckats fullt ut efter 1,5 år. Därför vore det intressant att studera samma organisation och dess medarbetare om ytterligare ett par år för att se hur det har gått. På vilket sätt yttrar sig tankarna kring TLS kring de olika nivåerna, på vilket sätt skiljer sig de olika nivåerna åt den här gången? Har förvaltningen kommit längre i arbetet med TLS eller har det i stället börjat trängas undan? Vad har främjat och vad har stjälpt införandet av TLS?

Vår studies bidrag är att införandet av ett tillitsbaserat styrsätt sker genom de interna och mellanmänniska relationerna inom organisationen, vilka antingen kan hindras eller främjas med hjälp av styrsystemen från innan och TLS. Att översätta innebörden av tillit blir till en lokal och för organisationen individuell resa då tilliten fungerar och visar sig olika inom olika organisationer och mellan organisationer av olika uppdrag och lokaliteter. Med tanke på den lilla forskning som finns angående TLS vore det intressant att studera införandet av TLS inom en annan sorts offentlig verksamhet som har andra förutsättningar, såsom en offentlig organisation som inte har direktkontakt med medborgarna, till exempel en teknisk förvaltning. Tidigare forskning och Bringselius (2017) påpekar att det behövs mer forskning kring TLS och specifikt vad det kan betyda i det dagliga arbetet, vilket vore väldigt intressant att efter ett tag undersöka i samma förvaltning för att se vad som har skett och vilken påverkan TLS har haft.

En annan intressant infallsvinkel vi har fått upp ögonen för är de stödfunktioner som finns inom organisationen, såsom exempelvis HR- och ekonomiavdelningen. Detta dels på grund av att stödfunktionerna innehar en sådan viktig funktion i organisationen enligt TLS men dels även för att många nivåer har åsikter om hur stödfunktionerna arbetar i relation till TLS. Av intresse vore alltså att bredda fokusgrupperna till att även innefatta dessa stödfunktioner. De uppfattningar och upplevelser som de hade gett uttryck för gällande TLS hade sannolikt gett en annan typ av kontext och förståelse för TLS-arbetet i organisationen.

## 7 Referenslista

Ahlbäck Öberg, S., & Widmalm, S. (2016). *Att göra rätt – även när ingen ser på*. Statsvetenskaplig tidskrift. 118(1): 7–17.

Brorström, B. & Haglund, A. & Solli, L. (2005). *Förvaltningsekonomi*, Studentlitteratur: Lund.

Brunsson, K. & Brunsson, N. *Decisions: The Complexities of Individual and Organizational Decision-Making*, Edward Elgar Publishing Limited (2017).

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/gu/detail.action?docID=5199694>.

Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (2019). *Handbok I Kvalitativ Analys*. 3:dje upplagan. Liber.

Folkhälsomyndigheten (2022) *Mycket hög smittspridning av covid-19 kräver anpassade förhållningsregler och prioriterad testning*. Hämtad 2022-01-25 från:

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2022/januari/mycket-hog-smittspridning-av-covid-19-kraver-anpassade-forhallningsregler-och-prioriterad-testning/>

Hood, C. (1991). "A New Public Management of All Seasons?" i *Public Administration*, årg. 69, nr 1: 3–19. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

Härenstam, A. & MOA Research Group (2005). Different development trends in working life and increasing occupational stress require new work environment strategies. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 24, 261–277.

Jonsson, R. (2013). *Organisatoriska bakslag - Mer än tio år av förändring i två svenska kommuner*. Linköping: Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings Universitet.

Karlsson, Tom, S. (2017). *New Public Management : ett nyliberalt 90-talsfenomen?* Studentlitteratur: Lund.

Kommittédirektiv 2016:51. Tillit i styrningen.

Kosters, M. & Van der Heijden, J. (2015). From mechanism to virtue: Evaluating nudge theory. *Evaluation*, 21(3), 276–291.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga: 3e upplagan. Studentlitteratur: Lund.

Lindgren, L. (2017). *Nya Utvärderingsmonstret: Om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn*. Studentlitteratur: Lund

Läkartidningen, (2014). "NPM var en syndabock som ingen hade hört talas om". Hämtad 2022-02-14 från:  
<https://lakartidningen.se/Aktuellt/Nyheter/2014/04/NPM-var-ensyndabock-ingen-hade-hort-tal-as-om/>

Löfven, Stefan. (2013), "Välfärdens yrken måste få sin frihet och status åter". Hämtad 2022-07-02 från DN Debatt:  
<https://www.dn.se/debatt/valfardens-yrken-maste-fa-sin-frihet-och-status-ater/>

Manz, C., Pearce, C., Mott, J., Henson, Z., & Sims, H. (2013). Don't take the lead ... share the lead: Surprising leadership lessons from big time college sports. *Organizational Dynamics*, 42(1), 54-60.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An integrative model of organizational trust." *Academy of management review*, 20(3), 709–734.

Meyer J W, & Rowan B (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. hämtad 2022-02-01 från:  
[https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/2778293?sid=primo#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/2778293?sid=primo#metadata_info_tab_contents)

Nordqvist, F. (2019). Den kommunala styrkedjan utifrån ett tillitsperspektiv - förväntningar på tillitsbaserad styrning. Mastersuppsats, Göteborg: Göteborgs Universitet. Hämtad, från [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/60459/gupea\\_2077\\_60459\\_1.pdf?sequence=1](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/60459/gupea_2077_60459_1.pdf?sequence=1)

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*: Sage: Thousand Oaks

Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., & Manz, C. C. (2014). Is shared leadership the key to responsible leadership? *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 275–288.



Regeringen, *Tillitsbaserad styrning i statliga myndigheter*, hämtad 2022-03-23 från:  
<https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2017/12/tillitsbaserad-styrning-i-statliga-myndigheter/>

SFS 1991:900 Regeringen, Kommunallagen 1991:900, senare Kommunallag 2017:725, hämtad 2022-02-27 från:  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725\\_sfs-2017-725](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/kommunallag-2017725_sfs-2017-725)

SOU 2017:56 *Jakten på den perfekta ersättningsmodellen – Vad händer med medarbetarnas handlingsutrymme?* Hämtad 2022-01-26 från:  
<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2017/06/sou-201756>

SOU:2018:38, *Styra och leda med tillit*, Forskning och praktik, hämtad 2022/01/26 från:  
<https://www.regeringen.se/49d62e/contentassets/0aa3c27a6cee4f78830cd1f56844b087/styra-och-leda-med-tillit.-forskning-och-praktik-sou-201838.pdf>

SOU: 2019:43, *Med tillit följer bättre resultat, Tillitsbaserad styrning och ledning i staten*, Slutbetänkande från Tillitsdelegation, hämtad 2022-01-26 från:  
<https://www.regeringen.se/4ad5c9/contentassets/792a8511629447d8abf5aa2520161631/med-tillit-foljer-battre-resultat--tillitsbaserad-styrning-och-ledning-i-staten-sou-201943.pdf>

Stolt Olsson, H. *Tillitsbaserad ledning och styrning i en offentlig organisation. Det handlar om relationer.* Hämtad från:  
<https://www.kef.se/wp-content/uploads/2022/01/Tillitsbaserad-ledning-och-styrning.pdf>

Wibeck, Victoria (2010). *Fokusgrupper: Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod.* Studentlitteratur: Lund

## 8 Bilagor

### 8.1 Intervjumall nivå 1 - Förvaltningschef

#### Tema: Innan beslutet

1. Kan du berätta om bakgrunden till beslutet att införa TLS?
2. Varför fattades beslutet?
3. Hur och var motiverades och diskuterades beslutet?

#### Tema: Under införande (1 år)

4. Hur togs emot beslutet av medarbetare? Fanns motstånd? Fanns alternativa idéer om styrning?
5. Vad vill ni uppnå framöver med TLS – nu när du vet mer ett år efter beslutet är taget?

#### Tema: Inför framtiden

6. Hur blev det hittills?
7. Vad är nästa steg på kort och på längre sikt?

### 8.2 Intervjumall nivå 2-4 - Verksamhetschefer, Enhetschefer och Professionen

#### Tema: Inledning

För ett år sedan har ni beslutat om att införa TLS i eran förvaltning.

1. Vad tänker ni först när ni hör ”tillitsbaserad ledning och styrning”?

Moderatorn: Vi börjar med en runda: var och en kan säga vad man kommer på först sen kan ni diskutera fritt den ni tycker är mest intressant i det sagda.

#### Tema: Vad hände under första året

2. Vad hände (som märktes på er arbetsplats) under första året. Ge exempel.

Moderatorn: Vi fortsätter med en ny runda, var och en kan säga vad man kommer på först och sen kan ni diskutera fritt den ni tycker är mest intressant i det sagda.

#### Tema: Fördjupning

3. Diskutera med varandra hur kan begreppet TLS kopplas till ert dagliga arbete. Ta fram exempel när TLS syns i olika situationer, relationer, rutiner mm.

Moderatorn: Vi fortsätter med en ny runda till, var och en kan säga vad man kommer på först och sen kan ni diskutera fritt den ni tycker är mest intressant i det sagda.

#### Tema: Avrunda

4. Finns det något ni vill tillägga – om framtiden, hur ser det ut hos er om 5 eller 10 år?  
Finns TLS kvar?

Moderatorn: Vi fortsätter med en sista runda: var och en kan säga vad man kommer på först och sen kan ni diskutera fritt den ni tycker är mest intressant i det sagda.

Moderatorn leder samtalet och försöker se till så att samtalet hålls till cirka 15-20 minuter på varje tema. Inför varje tema lades aktuell fråga i chatten i Microsoft Teams så att alla kan se den. Intervjun pågår i cirka en timme.

**Följdfrågor om det står stilla:**

1. X (en specifik deltagares namn), du sa Y (någonting deltagaren tidigare sa som moderatorn vill att diskussionen ska gå tillbaka till), vad säger ni andra/någon specifik deltagare om detta?
2. Finns det något annat som du X/ni tänker kring om tillitsbaserad ledning och styrning kopplat till arbetsplats/arbetet/arbetsätt?