



HÖGSKOLAN  
DALARNA

## Examensarbete

Kandidat

### Organisatorisk tillit

---

#### En kvalitativ studie av en statlig myndighet

Författare: Patric Samuelsson & Amanda Thodén

Handledare: Roland Ahlstrand

Examinator: Tina Forsberg

Ämne: Examensarbete för kandidatexamen inom Personal och arbetsliv Höskolan Dalarna

Kurskod: PA2008 791 88 Falun

Poäng: 15hp Sweden

Betygsdatum: 2019-06-04

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

Ja

Nej

---

## SAMMANFATTNING

Tillit som begrepp blir allt viktigare som organisatoriskt styrmedel desto mer kunskapsintensiv organisationen blir. I studiens undersökta organisation läggs ett större ansvar på tjänstemannens kunskap samtidigt som verksamheten karaktäriseras av regler och riktlinjer som avspeglas i processtyrning och kontroller som upplevs begränsa ansvaret.

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera handlingar som påverkar den organisatoriska tilliten hos anställda inom den undersökta statliga myndigheten. För att svara mot studiens syfte har vi genomfört en kvalitativ undersökning bestående av sju semistrukturerade intervjuer med respondenter vars arbetsroll är handläggare. Intervjuerna såväl som interna styrdokument har analyserats och tematiserats utifrån teori som berör organisatorisk tillit.

I studien har vi identifierat fem områden som har visat sig vara av större betydande faktorer för organisatorisk tillit hos individerna. Dessa områden som även analyserats är arbetsmängd, arbetssätt och kontroll, förståelse, förändring och kommunikation. Det har framkommit att en känsla av självbestämmande finns, även om arbetet ofta beskrivs innefatta regler, riktlinjer och kontroll. Vår uppfattning är att det råder en hög organisatorisk tillit från de intervjuade handläggarna, något som vi främst menar beror på den byråkratiska strukturen och dess bidragande faktor till det upplevda organisatoriska stödet. Konsekvenserna av den organisatoriska tilliten behöver däremot inte alltid vara positiva. Slutsatser som dragits är att styrningen behöver anpassas utifrån rådande organisationskultur och -struktur för att inte bryta med den normativa styrlogiken så pass att det skapar organisationsstrukturell inlåsning.

**Nyckelord:** Organisatorisk tillit, Byråkratisk struktur, Tillitsbaserad styrning, Statlig verksamhet, Handlingar av tillit, Upplevt organisatoriskt stöd, Förändring.

---

## SUMMARY

Trust as a concept is becoming increasingly important as an organizational governance instrument, the more knowledge-intensive the organization becomes. In the organization featured in this study, it appears that greater demands are being placed on the employee's knowledge. At the same time, the organization is often characterized by rules and guidelines that reflect forms of governance and control, which are perceived as limiting individual responsibility.

The purpose of this study is to describe and analyze actions that affect the organizational trust of employees in a Swedish public-administration organization. In order to respond to the purpose of the study, a qualitative study consisting of seven semi-structured interviews with administrators has been conducted. The interviews have been analyzed thematically using internal policy documents and a theoretical lens within the concept of organizational trust.

In this study, we have identified five areas that have shown to be significant factors in the perception of organizational trust by the administrators: workload, working methods and external controls, understanding, change, and communication. It has become apparent that a sense of self-determination exists, even though the work is often characterized by rules, guidelines and external controls. In the interviews a high level of organizational trust came across, something that appears to be linked to the bureaucratic structure and a perceived organizational support. However, the consequences of organizational trust are not always necessarily positive. Conclusions drawn are that the management needs to be adaptable based on the prevailing organizational culture and structure, so as not to break with the normative control logic, which can create organizational structural lock-in.

**Keywords:** Organizational trust, bureaucratic structure, trust-based governance, public activity, acts of trust, perceived organizational support, change.

---

## FÖRORD

Vår förhoppning är att *Du som läsare* finner att detta arbete skapar ökad förståelse i ämnet organisatorisk tillit. Vår förhoppning är att *Ni som undersökt organisation* finner detta arbete givande i ert fortsatta arbete med organisationsutvecklingen. Vår förhoppning är att *Ni som blivit intervjuade* känner att era berättelser bidragit till denna förståelse och utveckling. Vår förhoppning är att *alla ni som stöttat oss* i vår process känner glädje över den glädje ert stöd har skänkt oss. Till *vår handledare Roland Ahlstrand*, vår främsta förhoppning är att arbetet lyckats motsvara dina förväntningar på oss och vår prestation för att göra ditt stöd rättvisa. Dessa förhoppningar har vi då ni under vårt arbetes gång skänkt oss förståelse, utveckling, stöd och glädje.

Tack!

Patric Samuelsson

&

Amanda Thodén

---

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1. PROBLEMFÖRMULERING .....	1
1.2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	2
1.3. DISPOSITION .....	2
<b>2. BAKGRUND .....</b>	<b>3</b>
2.1. ORGANISATIONSSTRUKTURELLA FÖRUTSÄTTNINGAR .....	3
2.2. TIDIGARE FORSKNING .....	4
<b>3. TEORETISK REFERENS RAM .....</b>	<b>6</b>
3.1. BYRÅKRATISK STRUKTUR .....	6
3.2. ORGANISATORISK STYRNING .....	7
3.3. FÖRÄNDRINGSMODELL .....	8
3.4. ORGANISATORISK TILLIT .....	8
3.5. HANDLINGAR KARAKTÄRISERADE AV ORGANISATORISK TILLIT .....	10
3.6. UPPLEVT ORGANISATORISKT STÖD .....	11
3.7. SAMMANFATTNING .....	12
<b>4. METOD .....</b>	<b>13</b>
4.1. TEORETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT .....	13
4.2. VAL AV METOD .....	13
4.3. GENOMFÖRANDE .....	14
4.4. URVAL FÖR STUDIEN .....	16
4.4.1. <i>Organisation</i> .....	16
4.4.2. <i>Respondenter</i> .....	16
4.4.3. <i>Teori</i> .....	17
4.5. ANALYS OCH DATABEARBETNING .....	17
4.6. FORSKNINGSETIK .....	19
4.6.1. <i>Tillförlitlighet</i> .....	19
<b>5. ANALYS AV EMPIRI .....</b>	<b>22</b>
5.1. ORGANISATORISK TILLIT .....	22
5.2. HANDLINGAR SOM PÅVERKAT DEN ORGANISATORISKA TILLITEN .....	23

5.2.1. <i>Arbetsätt och Kontroll</i> .....	23
5.2.2. <i>Arbetsmängd</i> .....	27
5.2.3. <i>Förståelse</i> .....	27
5.2.4. <i>Förändring</i> .....	28
5.2.5. <i>Kommunikation</i> .....	30
5.3. UPPLEVT ORGANISATORISKT STÖD.....	31
5.4. SAMMANFATTNING .....	33
<b>6. DISKUSSION</b> .....	<b>34</b>
6.1. RESULTATDISKUSSION .....	35
6.2. TEORIDISKUSSION .....	36
6.3. METODDISKUSSION .....	37
6.4. VIDARE FORSKNING .....	38
<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>39</b>
<b>BILAGA 1. - INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>44</b>
<b>BILAGA 2. - INFORMATIONSBREV OCH SAMTYCKE</b> .....	<b>46</b>

# 1. INLEDNING

---

Styrningen av svenska statliga myndigheter påverkar servicen till medborgarna samtidigt som styrningen kan ses som en reflektion av samhällskulturen i sig. Utifrån detta resonemang innebär det att styrningen av statlig förvaltning är av betydande vikt inte bara för de anställda utan samtliga medborgare. Den förändring som skett inom statliga myndigheter startade redan på 70-talet men fått mer genomslag under 2000-talet har karaktäriserats av New Public Management, NPM, som svar på bland annat en allt för rigid byråkrati inom statlig förvaltning (SKL, 2018). Förändringarna har däremot inneburit att utvecklingen gått mot en organisation med en starkare byråkratisk struktur (Anonym, 2011). NPM har fört med sig både negativa och positiva konsekvenser (Statskontoret, 2015), vilket år 2016 ledde till att regeringen inrättade en delegation för att utreda och motverka de negativa konsekvenserna av NPM (Finansdepartementet, 2016:51). Idag går delegationen under namnet Tillitsdelegationen och arbetar för att ge stöd till statliga myndigheter med syfte att uppnå en mer tillitsbaserad styrning och ökad samordning av statliga myndigheter (Statens offentliga utredningar [SOU], 2018:38). Även tillitsbaserad styrning har sina positiva och negativa konsekvenser (SOU, 2018:38). Tillit i sig är ett vedertaget men svårdefinierat begrepp (Hosmer, 1995). I detta arbete kommer vi att undersöka handlingar som tyder på och påverkar organisatorisk tillit inom den undersökta statliga myndigheten, som är anonym, utifrån dess organisationsstrukturella förutsättningar.

## 1.1. PROBLEMFÖRMULERING

Statlig förvaltning är organiserad utifrån en byråkratisk struktur som karaktäriseras av en hierarkisk "top-down"-styrning med kontroll och mätningar för att kunna genomföra resultatuppföljningar. Organisationsstrukturen är ett medvetet val motiverat av begrepp som rättssäkerhet, demokrati och effektivitet (Statskontoret, 2015; SKL, 2018). Begreppet organisatorisk tillit innefattar olika betydelser men tillitsbaserad styrning ses som ett svar på de den byråkratiska strukturens negativa konsekvenser (SOU 2018:38). Förändring av denna statliga myndighet ligger i linje med Noordegraafs (2015) förklaring om hybridisering av de klassiska organisationstyper och deras styrmekanismer. Alvehus (2012) problematiserar risken av konflikt som kan uppstå när flera olika styrlogiker råder. Därför vill vi undersöka hur den organisatoriska strukturen och dess styrning påverkar den organisatoriska tilliten hos individen.

## 1.2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera handlingar och dess kontextuella förutsättningar som påverkar den organisatoriska tilliten för studiens utvalda handläggare på den utvalda statliga myndigheten.

För att svara mot studiens syfte ställer vi oss följande frågor som utgår från de intervjuade personerna och den berörda organisationens struktur:

- 1) Vilka handlingar påverka den organisatoriska tilliten?
- 2) Vilka konsekvenser skapar den upplevda organisatoriska tilliten?
- 3) Hur påverkar det organisatoriska stödet den organisatoriska tilliten?

## 1.3. DISPOSITION

I kapitel 2 presenteras den teoretiska referensramen bestående av ämnesområdena teoretiskt perspektiv, organisationsstruktur, styrning, förändring, tillit, handlingar som definierar dess förekomst och upplevt organisatoriskt stöd. Därigenom förklaras också de begrepp som används i frågeställningarna. I kapitel 3 beskrivs vår metodologiska ansats och genomförande. Vidare i kapitel 4 redovisas det empiriska resultatet bestående av sju intervjuer samt texter som innehållsanalyserats och fortlöpande analyseras i förhållande till intervjuerna såväl som den teoretiska referensramen. Avslutningsvis i kapitel 5 diskuteras resultatet, teorin och metoden som avslutas med tankar om vidare forskning.



## 2. BAKGRUND

---

### 2.1. ORGANISATIONSSTRUKTURELLA FÖRUTSÄTTNINGAR

Sedan 70-talet började det komma kritik mot hur offentlig förvaltning styrdes och den byråkrati som rådde då inom förvaltningen. Under 2000-talet genomfördes flera förändringar inom statlig förvaltning och NPM började etablera sig allt mer i Sverige (SKL, 2018). Organisationsförändring karaktäriserat av NPM skedde även inom den undersökta myndigheten (Anonym, 2011).

NPM är ett fenomen som kan användas som teoretisk utgångspunkt för att förbättra statlig förvaltning genom rationalisering (Pollitt, 2007). NPM kan ses utifrån två nivåer; en generell nivå och en operativ nivå. Den generella nivån innebär att rationalisering inom statliga verksamheter kan förbättras genom användning av metoder och verktyg som utvecklats i den privata sektorn, vid den operativa nivån fokuserar rationaliseringarna på produktivitet såväl som mätningen av effektiviteten (Pollitt, 2007). Både Gruening (2001) som främst beskriver NPM:s intåg i USA och Statskontoret (2015) som tittat på förändringen inom statlig förvaltning i Sverige finner att rationaliseringen av statlig förvaltning som NPM inneburit har pågått under lång tid. Så att rationaliseringen varken är plötslig eller ny anges som en av förklaringarna till att NPM:s förändring inom svensk statlig förvaltning haft ett mer positivt utfall än vad som beskrivs hos andra europeiska länder (Statskontoret, 2015).

I statens egna utredning (Statskontoret, 2015) beskriver dem sig själva vara en professionell och kunskapsintensiv organisation där de anställda är experter. Detta påstående ligger i linje med vad Adler (2001) beskriver om att moderna ekonomier innebär en ökad kunskapsintensitet bland organisationer. Med utgångspunkt ur Cocops-undersökningen (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future) menar Statskontoret (2015) att de främst kan se positiva konsekvenser av NPM, något som även SKL (2018) menar syns i form av ökad och förbättrad service till medborgarna. Kritiken mot NPM har däremot varit att anställdas möjlighet att utöva deras yrkesprofessionalism har begränsats genom toppstyrning (SKL, 2018). Toppstyrningen har i sin tur ökat inflytandet hos personer i ledande positioner genom att ansvaret för helheten minskat hos den enskilda anställda. Lundquist (1998, refererad i Nilsson, 1999) argumenterar för att denna centralisering av ansvar kan vara ett hot mot demokratin i sig. Lundqvist (1998) menar även att ämbetsmannen är demokratins väktare. De

negativa konsekvenserna av dagens byråkratiska sätt att styra statliga myndigheter vittnar också medarbetare om. De menar att den ökade detaljstyrningen skapar stor administrativ börda och psykosocial stress där medarbetarnas kompetens inte kommer medborgarna helt till sin nytta (SOU 2018:38). Det gör att arbetets fokus hamnar på att nå målen för målets skull istället för intentionen med uppdraget (SOU 2018:38). Ahlbäck, Öberg och Widmalm (2016) menar att det har uppstått konflikt mellan det ekonomiska incitamentssystemets struktur och tillit till professionen. En av riskerna med konflikterna är kopplingen mellan NPM:s rationalistiska förhållningssätt och tillit. Denna risk kallas den "sociala fällan" (Rothstein, 2003). Rothstein (2003) menar att om tillit saknas anses det rationella valet vara att inte samarbeta för att på så sätt minska risken till den egna förlusten. Detta skapar en negativ spiral av minskad tillit och människorna riskerar att få det sämre än vad de hade fått av att samarbeta. På samma sätt beskrivs samarbete och tillit i sig främja tilliten i sin helhet (Rothstein, 2003; Mayer, Davis & Shoorman, 1995). En svårighet med begreppet tillit är att dess förutsättningar är kontextberoende vilket belyser vikten av att skapa rätt kontextuella förutsättningar för den som vill skapa organisatorisk tillit (jmf Gambetta, 1988).

## 2.2. TIDIGARE FORSKNING

Begreppet tillit beskrivs i sig vara allt viktigare som organisatoriskt styrmedel ju mer kunskapsintensiva organisationerna blir (Adler, 2001). SOU-rapporten (2018:38) gällande tillitsbaserad styrning inom svensk offentlig förvaltning är idag det mest aktuella arbete, vars innehåll liknar vår studie. I rapporten beskrivs "möjligheten till anpassning" som ett av de främsta organisatoriska behoven. Även vikten av ett gott samarbete mellan tjänstemän och politiker, psykologisk trygghet, medledarskap, kollegialt lärande, samt en selektiv användning av olika former av styrsignaler framkommer.

Det finns forskare som påstår att den organisatoriska miljön inte påverkas av tillit (Williamson, 1993). Andra menar att tilliten har en betydande påverkan på miljön (Kramer, 1999). Däremot finns det idag enligt Dirks & Ferrin (2001) tillräckligt med empiriskt underlag för att dra slutsatsen att det finns värdefulla fördelar för organisationen om de anställda känner tillit. Utgångspunkten i denna studie är därför att organisatorisk tillit är av betydelse och önskvärt för organisationen vid styrning. Tillit är svårt att utveckla såväl som att bibehålla, enklare att påverka är förutsättningarna som bygger av tillit genom bland annat processer, rutiner och miljöer (Sydow, 1998). En process som har stor påverkan på tillit är förändring samtidigt som

tillit påverkar förändringar (Dirks & Ferrin 2001). Då uppbyggande av tillit tar tid innebär det att tillit behöver skapas innan behovet av tilliten uppstår (SOU, 2018:38). Därav kan det vara värdefullt att skapa en organisatorisk beredskap för förändring, vilket innebär att skapa engagemang och effektivitet i förändringen inom organisationen. Engagemanget kan ha olika orsaker; antingen finns det ett engagemang på grund av att de anställda *vill* göra det, att de känner att de *måste* göra det eller att de *borde* göra det (Weiner, 2009). Ett engagemang grundat på vilja är den typ av engagemang som har störst verkan vid implementering av en förändring inom organisationen (Weiner, 2009). Effektiviteten är som bäst när de organisatoriska medlemmarna har en gemensam bild av att genom samarbete kommer förändringen lyckas (Weiner, 2009). Organisatorisk tillit är därför något som i sig kan bidra till effektiviteten då det skapar förutsättningar för samarbete (Mayer m.fl., 1995).

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

---

#### 3.1. BYRÅKRATISK STRUKTUR

Utvecklingen av den statliga förvaltningen har gått i linje med NPM och går att tyda utifrån Webers (1946) teori om den byråkratiska idealtypen som organisation. Teorin har förvisso stött på kritik men enligt Scott (1975) skall Webers byråkratiska idealtyp ses som en teoretisk utgångspunkt snarare än en exakt beskrivning. En skillnad mellan Webers beskrivning och NPM är att en av NPM:s grundtankar är decentralisering medan den byråkratiska organisationen främjar centralisering. Den byråkratiska organisationen beskrivs ha sin utgångspunkt i ett rationalistiskt tänkande med formell styrning och rollfördelning i form av hierarkisk struktur, tydliga mål, regelstyrning och ökad specialisering som några karaktärsdrag (Scott, 1975). Men den byråkratiska idealtypen existerar inte i verkligheten enligt Perrow (1972). Därför menar Scott (1975) att Webers byråkratiska idealtyp är mer som en ritning eller teoretisk beskrivning för den byråkratiska organisationen. Webers byråkratiska idealtyp är den organisationsform vi främst karaktäriserar denna studies statliga myndighet med, något vi finner stöd för i flera offentliga rapporter (Statskontoret, 2015; SOU 2018:38; SKL, 2018).

Webers idealtyp kan ses som ett analysredskap för att fånga in de främsta särdragen hos sociala fenomen (Scott, 1975). Vi har valt att utgå från dessa sex karaktärsdrag när vi definierar myndigheten som byråkratisk (Weber, 1978):

- 1) Det byråkratiska ansvarsområdet regleras utifrån regler, lagar och administrativa riktlinjer. Detta görs genom regelbundna aktiviteter som kräver av byråkratin tilldelning av officiella uppgifter. Möjligheten att påverka detta förhållande avgränsas av regler. Arbets sättet genomförs metodiskt för att fullfölja uppdraget.
- 2) Tydlig hierarki med över och underordnade där det utövas hög grad av kontroll. Beslut tagna av en lägre tjänsteman kan överklagas till en överordnad. En fullt utvecklad byråkrati styrs av en person.
- 3) Ledningen baseras på skriftliga handlingar och en personal av underordnade tjänstemän. Tjänstemännen och deras arbetsmaterial utgör själva byrån. Tydlig skillnad görs mellan det privata och statliga där allt som genomförs i det statliga tillhör verksamheten.

- 4) Det krävs utbildning för att arbeta som statstjänsteman, framförallt inom specialistområden, vilket generellt karakteriserar verksamheten.
- 5) I en fullt utvecklad byråkrati krävs det full tjänstekapacitet hos tjänstemannen.
- 6) Styrningen sker utifrån allmänna regler, reglerna är ganska stabila, uttömmande och lärbara.

Weber (1978) menar att den byråkratiska strukturen ger fördelar när det gäller specialisering av administrativa funktioner och möjliggör ett mer rationellt och objektiva förhållningssätt. När denna sociala struktur väl har byggts upp så är den svår att bryta ner.

### 3.2. ORGANISATORISK STYRNING

Baecker (2006) definierar styrning som organisationens sätt att försöka påverka handlande i organisationen som ett svar på de uppfattade kontextuella förändringar som sker, detta för att uppnå produktivitet och effektivitet. Dessutom har Adler (2001) urskilt tre typiska former av organisationer och deras styrmekanismer. Den första är organisationer som organiserar sig utifrån marknadsideal och förlitar sig på ekonomiska faktorer. Den andra är hierarkiska organisationer som förlitar sig på auktoritet. Den tredje är nätverksorganisationer som förlitar sig på tillit. Adler (a.a) menar att empirin visar att organisationerna styrs med en mix av dessa tre styrmekanismer men i olika omfattning. Om dessa organisationsformer placeras på en linje finner vi i ena ändan Porters (2004) teorier om styrning som ser att de anställda bör styras med incitament som främsta styrmedel och ser individen som rationella nytto-maximerare. I den andra ändan finner vi Mintzberg (2009) som menar att styrning istället bör ske utifrån den anställdes miljö och ges utrymme att växa genom handlande, lärande, ansvar och kreativitet för att generera ökade prestationer. Det ökade intresset för Mintzbergs "mjukare" värden har exempelvis resulterat i begrepps-förändring av NPM till New Value Management (NVM). Detta som svar på NPM:s negativa konsekvenser (Stoker, 2006). NVM speglar den förändring som sker inom statlig förvaltning vilket omfördelar fokuset på respektive styrmekanism i den mix som Adler (2001) beskriver. Detta i takt med den organisatoriska förändringen som sker inom den statliga förvaltningen mot ett allt mer nätverksbaserat organiserande (Statskontoret, 2015). Den generella förändringen som kan tydas enligt Noordegraaf (2015) är en ökad hybridisering av de olika skolorna som Porter och Mintzberg beskriver. Denna hybridisering innebär att verksamheten behöver anpassa organiseringen och styrmekanismerna till varandra. Motsatsförhållanden som ofta beskrivs som oförenliga är kontroll och självbestämmande eller

kvalitet och effektivitet, kan motsatserna samverka kan man uppnå det främsta professionella handlandet (Noordegraaf, 2015). Risken är däremot stor att konflikt uppstår när flera olika styrlogiker råder. Andra menar att de kan harmonisera med varandra (Alvehus, 2012). Alvehus och Andersson (2017) menar att de olika logikerna inom statlig förvaltning tar sig i uttryck i att det finns professioners krav på självständighet, politikers krav på insyn och kontroll samt medborgarnas krav på valfrihet och upplevd kvalitet. Dessa motstridigheter visar på behovet av ett flexibelt förhållningssätt (Andersson, 2017). Ett exempel på dessa motstridigheter är NPM:s uttryck om decentralisering som resulterat i högre utkrävt ansvar från de olika verksamheternas ledning. Detta har istället resulterat i ökad kontroll och centralisering inom den dagliga verksamheten inom den statliga förvaltningen (Andersson, 2017).

### 3.3. FÖRÄNDRINGSMODELL

Kurt Lewin (1947) utvecklade en modell för att beskriva förändring liksom flera därefter, dock är Lewins en av de första processteorierna. Kaufmann och Kaufmann (2016) beskriver att modellen utvecklades med en syn på att förändring är ett resultat av motsatta krafters dynamik. Dels krafter som driver förändring dels de som motsätter sig förändring. Organisatoriska åtgärder i förändringsarbetet blir då att förstärka respektive försvaga förändrings- och motståndskrafterna. Antingen läggs fokus på en av dem eller på båda delarna. Processen består av och är indelad i tre faser då den första benämns som ”upptining” (unfreezing), här erkänns behovet av förbättringar efter att det redan invanda ifrågasätts. I den andra fasen ”omstrukturering” (changing) arbetas nya lösningar fram genom att bland annat definiera brister som upptäcks vid antingen prövningar av det som är vant eller nya tillvägagångssätt. I den sista fasen ”konsolidering” (refreezing) förankras de nya lösningarna till befintliga strukturer, samspelsmönster och procedurer. För en lyckad förändring är det viktigt att modellens faser följs i rätt ordning enligt teorin (Kaufmann & Kaufmann, 2016).

### 3.4. ORGANISATORISK TILLIT

Tillit är ett begrepp som många försökt definiera men det har varit svårt att nå konsensus (Hosmer, 1995). Begreppet tillits innebörd ses vara subjektivt och förutsättningarna för tilliten är kontextberoende (Gambetta, 1988). Mayer m.fl. (1995) är en av de mest citerade artiklarna och återfinns i stor del av övrig berörd litteratur. De menar att tillit bygger på ett ömsesidigt beroende och blir en viktig del när vi människor arbetar tillsammans. Detta kan spela en

avgörande roll i uppfyllandet av våra mål, både individuella och organisatoriska. Beroendet i sig är en av anledningarna till att ämnet tillit blivit alltmer förekommande inom organisationer både när det gäller arbetskraftens och arbetsplatsens utformning. Definitionen av tillit som beskrivs av Mayer m.fl. (1995) är *när en av flera parter har en vilja att vara sårbar inför den andra partens agerande*. Viljan att vara sårbar uppstår eftersom förtroendet för den andra parten finns, även inför det okända, eftersom den särskilda åtgärd som utförs förväntas vara viktigt för den som givit förtroendet. Risken är själva viljan att göra sig sårbar då resultatet kan både bli positivt och negativt, det är alltså inte tilliten i sig som är riskabel (Mayer m.fl., 1995). En viktig del av utvecklingsarbetet i organisationer är relationer, därav kan tilliten mellan exempelvis chefer och anställda eller mellan företaget och dess olika intressenter bli avgörande. Jag litar på dig – vad innebär det? Ibland vet vi inte vad vi har accepterat utan bara att vi har accepterat något (Mayer m.fl., 1995). Mayer m.fl. (1995) beskriver att vår *benägenhet* att ta sig an denna sårbarhet är en del som tilliten grundar sig i. Denna benägenhet är något som vi har med oss och skiljer sig från person till person beroende på våra erfarenheter. Förutom benägenhet grundar sig finns det tre huvudsakliga punkter som har en inverkan på om tilliten uppstår eller inte: förmåga, välvilja och integritet. *Förmåga* handlar om huruvida den andra parten är kapabel till att utföra det som förväntas göra. Detta är inte generaliserat utan tilliten här handlar om förmågan att utföra just denna specifika handling. Upplevs eller upptäcks det en tillräcklig förmåga kan alltså tillit till utföraren uppstå. *Välvilja* handlar om att det finns något underliggande motiv bakom handlingen, om den utförs för att den andra parten genuint bryr sig eller om det är för dennes egna bästa. Om det inte finns någon välvilja bakom handlingen kan en känsla av rädsla istället för tillit uppstå, även om förmågan att utföra handlingen existerar. Detta exempel förklarar även de tre punkternas beroende av varandra. Den sista punkten, *integritet*, handlar om att utföraren har och lever efter sina egna normer och värderingar samtidigt som den andra parten håller med om dessa. Är något utlovat så ska det också efterföljas. Detta är en förklaring av olika drivkrafter som ligger bakom tillit, vilket forskningen visar på kan variera (Mayer m.fl., 1995).

Uslaner (2008) finner även belägg för att tillit inte bara är något som bygger på egna erfarenheter utan även är något som kan vara ärvt från andra sociala, kulturella och kontextuella sammanhang. Vidare menar Uslaner (2008) att tillit generellt är stabilt över tid då den har djupa sociala rötter vilket gör att tilliten inte nödvändigtvis förändras vid varje ny erfarenhet. Organisatorisk tillit kan referera till summan av flera individers tillit till något men även den synen vi valt att utgå från. Det vi särskiljer individuell tillit från organisatorisk tillit är vilka

intressen som värdesätts i sammanhanget. Vid organisatorisk tillit värdesätts både individen och organisationens intressen vilket syns genom de förväntningar som en enskild individ har på relationen med organisationen och dess beteende (Shockley-Zalabak m.fl., 2000; Mayer m.fl., 1995; Hosmer, 1995; Farrell; 2004). Både individuell och organisatorisk tillit påverkar dock varandra vilket gör det svårt att skilja på begreppen annat än teoretiskt (Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998). Dessutom menar exempelvis Hosmer (1995) att utifrån individens egna synsätt är tillit ett resultat av att "rätt" val och handlingar tas av motparten.

### 3.5. HANDLINGAR KARAKTÄRISERADE AV ORGANISATORISK TILLIT

Handlingar som har påverkan på tilliten inom organisationer är inte lika undersökt som många andra områden inom beteendevetenskapen (Hosmer, 1995). Blomqvist och Ståhle (2000) har identifierat tre olika grunder för organisatorisk tillit, som kommer ur kompetens, välvilja och beteende. De har gjort en kategorisering av begreppet tillitsfullt handlande och menar att handlingar som påverkar tilliten består av individuellt handlande, mellanmänniska relationer, ekonomiska transaktioner och sociala strukturer. Handlingarna delas vidare in i antaganden, mål eller avsikt och moraliskt innehåll (Blomqvist & Ståhle, 2000). Whitener m.fl. (1998) förklarar att tillitsfullt beteende skapas av konsekvent handlande, integritet i handlandet, delat ansvar, omtänksamhet och kommunikation som i sin tur är präglad av noggrannhet, förklaringar och öppenhet. Skillnaden mellan individuell och organisatorisk tillit har varit oklar menar Blomqvist och Ståhle (2000) som föreslår att organisatorisk tillit bygger på de rutiner, processer och kultur som förenar beteendet men att det alltid bygger på den enskilda individens tillit. Individuell tillit och organisatorisk tillit går därmed hand i hand i ett dynamiskt samband vilket gör det svårt att särskilja dessa begrepp (Whitener m.fl., 1998; Blomqvist & Ståhle, 2000). Att bygga tillit tar generell tid och bygger på upprepade relationella interaktioner, för att snabbare bygga tillit beskrivs tydliga roller och öppen kommunikation som nyckelfaktorer (Whitener m.fl., 1998; Blomqvist & Ståhle, 2000; Mayer m.fl., 1995). Dessa olika beskrivningar tycks även gå att återfinna i Mishras (1996) modell över tillit. Denna modell utvecklades av Shockley-Zalabak m.fl. (2000) till att även innefatta identifierbarhet. Dessa dimensioner går att återfinna även i andra modeller såsom modellen av Blomqvist och Ståhle (2000) eller Hosmer (1995) där tillförlitlighet är ett av begreppen modellerna utgår ifrån som symboliseras genom begreppet konsekvens. Även om Shockley-Zalabak m.fl. (2000) arbete inte är lika välciterat som flera av de andra verken så bygger arbetet på många av de andra kända verken såväl som att kontexten



stämmer bäst överens med denna studie. Dimensionerna Shockley-Zalabak m.fl. (2000) definierar som organisatorisk tillit görs genom:

**Kompetens (Competence)** - det syns genom den anställdes upplevelse kring organisationens möjlighet att möta och hantera förändring såväl som hur förtroendet kring ledarskapet upplevs samt huruvida ledarna upplevs ha kompetensen att leda.

**Öppenhet (Openness)** - bedöms utifrån upplevelsen av öppenhet och ärlighet i kommunikationen från organisationen och dess ledare.

**Välvilja (Concern)** - går att finna när en part inte utnyttjar en annan parts sårbarhet eller när de egna intressena är balanserade med andras intressen.

**Tillförlitlighet (Reliability)** - bygger på konsekvent handlande där ageranden följer det som sagts eller det som förväntats.

**Identifierbarhet (Identification)** - om organisatoriska medlemmar kan identifiera sig med organisationens värderingar, mål och handlingar.

### 3.6. UPPLEVT ORGANISATORISKT STÖD

Anställda som upplever högt organisatoriskt stöd uttrycker större organisatorisk tillit (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Organisatoriskt stöd består av stöttning av ledarskap, rättvisa, HR-praxis och arbetsvillkor, det vill säga i princip allt som ingår i den anställdas relation med organisationen (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2017). De menar även att rättvisa har unikt starkt bidragande till upplevt organisatoriskt stöd. Framförallt den upplevda organisatoriska rättvisan där processuell rättvisa upplevs vara extra viktig då den ses som direkt kopplad till organisationens kontroll (Kurtessis m.fl., 2017). Detta har även påverkat vårt sökande hos respondenterna i form av händelser av upplevd rättvisa eller bristen av den.

Enligt teorierna om organisatoriskt stöd utvecklar anställda en allmän uppfattning om i vilken utsträckning organisationen värderar de anställdas bidrag och bryr sig om deras välbefinnande, vilket då definieras som upplevt organisatoriskt stöd, (UOS), (Eisenberger, Rhoades & Cameron, 1999). Rhoades och Eisenberger (2002) finner i deras meta-analys att det finns tre huvudområden som följaktligen skapar upplevt organisatoriskt stöd och det är *rättvisa*, *handledarstöd* och *organisatoriska belöningar*. I en annan meta-analys bekräftar författarnas

resultat vikten av UOS som en koppling mellan fördelaktigt agerande mellan organisation och anställd för att få de anställda välvilligt inställda, må psykiskt bra och agera utifrån organisationens bästa (Kurtessis, m.fl., 2017). Liknande uttrycks av Rousseau m.fl. (1998), som betonar att högt UOS genererar organisatorisk tillit. UOS beskrivs ha tydlig koppling till attityd och arbetsprestationer (Rhoades & Eisenberger, 2002). Negativa konsekvenser för att lyckas uppnå UOS finner Kurtessis m.fl. (2017) är bland annat organisationspolitik som hämmar UOS genom att minska uppfattningen av rättvisa inom organisationen vilket i förlängningen minskar den organisatoriska tilliten.

### 3.7. SAMMANFATTNING

I detta arbete utgår vi från att organisationens intentioner är att vara en *god organisation*. Intentionerna representeras av handlingar och organisationens handlingar representeras av den styrning som organisationen utövar. I och med att en organisation är något som består av flera individer och att tillit bygger på relationer så ser vi att organisatorisk tillit skapas genom relationer mellan flera personer. Organisatoriska handlingar är sådant som skapas utifrån det som är överenskommet mellan flera personer och bygger på organisationens processer, rutiner och kultur. Arbetstagaren är mottagare av dessa organisatoriska handlingar och på så sätt även den som upplever begreppet *tillit*, här definierat som när en av flera parter har en vilja att vara sårbar inför den andra partens agerande. Begreppet *organisatorisk tillit* är en specificering av tillitsbegreppet där både organisationens och individens intressen sätts främst vilket syns genom de förväntningar som en enskild individ har på relationen med organisationen och dess beteende. Även om de flesta handlingar påverkar tilliten oavsett definition har vi valt att söka *handlingar som karaktäriseras av organisatorisk tillit*. Vi utgår från Shockley-Zalabak m.fl. (2000) och de fem dimensioner som beskriver tillitsfulla handlingar. Dessa är kompetens, öppenhet, välvilja, tillförlitlighet och identifierbarhet. Tillit har visat sig viktigt framförallt i tider av *förändring* och utifrån resonemanget att tillit tar lång tid att bygga och att tillit främjar tillit så blir det riktat till de personer som arbetar med *styrning*. Diskursen har även gjort flera kopplingar mellan tillit och *upplevt organisatoriskt stöd*. UOS står för i vilken utsträckning organisationen värderar den anställdes bidrag och bryr sig om deras välbefinnande.

## 4. METOD

---

### 4.1. TEORETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Förhållningssättet i detta arbete baseras i grunden på uppfattningar utifrån hermeneutiska ideal. Det vill säga att kunskap kommer sökas utifrån tolkningar i syfte att finna en övergripande innebörd (Kvale & Brinkmann, 2014). Motpolen till hermeneutik ses ofta vara positivism som karaktäriseras av kvantitativ data där subjektivitet bör minimeras (Kvale & Brinkmann, 2014). Precis som Andersson (1979) menar att forskningsprocessen alltid är en kompromiss mellan olika ideal är det hermeneutiska förhållandet till positivismen i detta arbete inte entydigt. Utifrån denna anda kommer ett humanistiskt perspektiv till vad som är en god organisation att eftersträvas vilket i sig är en subjektiv bedömning. Ett motstridigt förhållningssätt kan vara om arbetet enbart utgås från individens eller organisationens intressen i avgörande vad en god organisation är. Därför kommer Murphy och Coopers (2000) uppfattning om att arbetstagarens välbefinnande och organisatorisk effektivitet kan främjas av gemensamma uppsättningar arbets- och organisationsegenskaper beskriva vad en god organisation är. Detta innebär att de aktiviteter som främjar både individens och organisationens intressen är det som används som förhållningssätt till vad en god organisation är.

### 4.2. VAL AV METOD

Syftet med denna undersökning är att beskriva och analysera handlingar som påverkar den upplevda organisatoriska tilliten hos anställda inom statlig förvaltning. För att svara mot syftet har vi genomfört en kvalitativ undersökning sett utifrån ett abduktivt synsätt (Denscombe, 2016; Bryman, 2011). Detta innebär att vi i linje med vald teori har arbetat parallellt med den empiriska undersökningen för att skapa ökad teoretisk förståelse genom inläsning av litteratur inom ämnesområdet. Upplevda händelser från individerna kommer utgöra grunden för den empiriska data. Intresset ligger i de berättelser och händelser kring den upplevda känslan av fenomenet organisatorisk tillit. För att svara mot studiens syfte har vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer, som Trost (2010) kallar för informell intervju. Detta genom en uppsättning av semistrukturerade intervjuer, vilket kommer motiveras mer under avsnittet genomförande. Intervjuerna har transkriberats och bearbetats genom meningskoncentrering (Kvale & Brinkmann, 2014) för att finna teman i intervjuerna vilket beskrivs som ett effektivt sätt att bearbeta data från intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2014). Materialet har sedan ställts

mot interna styrdokument som identifierar handlingar grundat på organisatoriska val som ett sätt att triangulera och öka tillförlitligheten i analysen (Denscombe, 2016).

### 4.3. GENOMFÖRANDE

Vi tog kontakt med organisationen, som anonymiserats i denna studie, såväl som andra statliga verksamheter då deras organisationsstruktur var det som låg till grund för genomförandet av denna studie. En inledande ostrukturerad intervju hölls för att orientera oss kunskapsmässigt inom den valda organisationen samt för att öka förståelsen kring förutsättningarna för studien. Efter intervjun söktes ytterligare teoretiska kopplingar och utifrån vårt syfte genererades frågeställningar. I skapandet av det empiriska underlaget har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide (se bilaga 1) som bygger på både metodlitteratur om utformning av intervjuguide såväl som litteratur om handlingar som karakteriserar organisatorisk tillit. Att genomföra semistrukturerade intervjuer har möjliggjort för oss att testa och granska frågorna innan de ställs för att på så sätt få stöd till att bibehålla ett öppet sinne (Bryman, 2011). Genom detta hämmas inte respondentens svar i lika stor utsträckning eftersom förekomsten av alltför värderande frågor minskar, vilket kan vara en av riskerna med kvalitativa intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2014). Vi valde att spela in intervjuerna för att skapa möjlighet för oss som intervjuare att vara mer närvarande under intervjutillfället. Utöver detta gav det oss som intervjuare möjlighet att i större utsträckning fokusera på svaren och på så vis upptäcka tillfällena för följdfrågor. Att kunna vara mer närvarande utan fokus på att anteckna ger även möjlighet att upptäcka förändringar i kroppsspråk eller tonläge (Kvale & Brinkmann, 2014). En intervju som spelas in kan eventuellt kännas ovan för den som blir intervjuad och därför inleddes intervjuerna med enklare frågor i form av ja och nej samt generella öppna frågor (Kvale & Brinkmann, 2014). I slutändan grundades valet att använda inspelning i vår tro om att det trots allt kan upplevas som mer bekvämt för respondenten. Efter ett par minuter upplevdes det som respondenternas tankar och medvetenheten om att en inspelning skedde försvann. Att spela in och transkribera intervjuerna medförde att vi också ordagrant kunde jämföra berättelserna i analysarbetet, något som annars hade blivit filtrerat av vad minnet kan ge (Kvale & Brinkmann, 2014). Intervjuerna delades upp på tre respektive fyra intervjuer oss emellan. Valet att genomföra intervjuerna var för sig grundades främst på att vi ansåg att det var enklare att skapa tillit om den som haft inledande kontakt med respondenten var samma person som genomförde intervjun, detta i enlighet med vad Trost (2010) förslår. Anledningen till att vi båda genomförde intervjuer och inte bara en av oss var de fördelar vi såg med att få ökad möjlighet till diskussion

i och med de olika erfarenheterna vi tar med oss in i intervjun, att effektivisera tidsåtgången samt att öka det egna lärandet. Nackdelen vi kan se är att vi eventuellt kan ha gått miste om exempelvis andra följdfrågor som kunde dykt upp om vi båda var på plats och möjligheten att observera varandras utförande för att förbättra inför kommande intervju.

Vi ville även upprätta relationer med respondenterna innan intervjun genomfördes för att i så hög omfattning som möjligt påbörja uppbyggnaden av tilliten hos respondenterna. Utifrån det Mayer m.fl. (1995) beskriver så är handlingar i gemensamma relationer det som ger förutsättningar för att skapa tillit. För att börja bygga en relation kallades respondenterna över telefon följt av bekräftande mejl för att på så sätt också skapa ett ökat förtroende för processen. Även om relationer byggs bäst genom ett personligt möte kan en sådan första kontakt utsätta kommande respondent för en kravkänsla (Hilmarsson, 2012; Kvale & Brinkmann, 2014). Med detta i åtanke kontaktades respondenterna endas via mejl och telefon då vi även ansåg det vara det bättre alternativet för att bibehålla anonymiteten, därför uteslöts ett personligt möte som första kontakt då deltagande i gemensamt möte för att presentera studiens syfte övervägdes.

En logg har förts över vår egen arbets- och beslutsprocess under arbetets gång för att tydligare kunna redogöra för de val och överväganden som gjordes i undersökningen i enlighet med vad som rekommenderas av Denscombe (2016). Vid intervjutillfällena startade mötet med en kort presentation av oss själva och ytterligare en förklaring av syftet med studien. Efter de tre första intervjuerna valde vi att förbereda respondenterna genom att be dem välja en förändringssituation de kände sig bekväma att använda som exempel för vår dialog. Syftet var att vi upplevt individerna i tidigare intervjuer begränsat sina svar i en viss utsträckning när de inte bearbetat händelsen själva. En genomgång av de forskningsetiska principerna genomfördes i under intervjutillfället, vilket i sig var medskickat i det informationsbrev samt samtyckesavtal som intervjudeltagarna tagit del av vid ett tidigare skede (se bilaga 2). Genom att presentera dessa punkter igen hoppades vi skapa en ökad förståelse och tillit till oss som intervjuare samt minimera eventuella missförstånd. Förhoppningen är att dessa åtaganden har skapat en transparens som Bryman (2011) menar skulle kunna öka tillförlitligheten. Därefter har analysarbetet av intervjuerna genomförts baserat på metoden meningskoncentrering medan de styrdokument som intervjuerna har ställts emot har bearbetats med inspiration utifrån metoden innehållsanalys (Kvale & Brinkmann, 2014). Dokumenten har dock inte fått en egen tematisering utan vi har utgått från intervjuernas teman för att söka kopplingar i dokumenten.

## 4.4. URVAL FÖR STUDIEN

### 4.4.1. ORGANISATION

Urvalet av organisationen genomfördes enligt målinriktat urval (Bryman, 2011; Denscombe, 2016), det vill säga att verksamhetens förutsättningar stämmer överens med vår önskan att undersöka organisatorisk tillit inom en byråkratisk struktur. Verksamheten hade en önskan att vara anonyma så både organisationen och respondenterna har avidentifierats. Det är en statlig myndighet med en byråkratisk struktur. Vidare innebär en statlig myndighet även tillgång till omfattande sekundärdata i form av granskning av andra myndigheter såväl som media samt flertalet styrdokument som är offentliga handlingar. Möjligheten att tillgå dessa styrdokument och sekundärdata anser vi har ökat möjligheten av de kontextuella kopplingar som skapats till studiens empiriska data. Men en tro om att detta säger allt om kontexten är inte fallet.

### 4.4.2. RESPONDENTER

Urvalet av respondenter har även det genomförts enligt målinriktat urval (Bryman, 2011; Denscombe, 2016). Samtliga respondenter är arbetstagare utan någon typ av chefsroll. Det främsta behovet vi såg som behövdes urskiljas var respondentens roll och befattning som hen hade utifrån beslutshierarkiska strukturer. I småskaliga kvalitativa undersökningar är det enligt Kvale och Brinkmann (2014) tillräckligt med cirka sex intervjuer. Vi har valt att genomföra sju intervjuer. För att skapa så lika formella förutsättningar som möjligt såg vi gärna att respondenterna inledningsvis arbetar med liknande arbetsuppgifter, även om de befann sig på olika avdelningar. Anledningen till detta är att vi utgår från att anställningsförhållanden och organisatorisk position påverkar makten vilket i sig kan ha påverkan på upplevelsen av tillit. Genom så lika formella förutsättningar som möjligt under intervjuerna är förhoppningen att det har underlättat arbetet vid tematisering av svar som går att koppla till styrningen. Respondenter som arbetar på olika avdelningar tror vi också spred risken av att enskilda individer, främst ledare, påverkat respondenternas uppfattning av organisationens styrning och formar en missvisande likformighet. En sak vi är medvetna om är att genomsnittlig arbetslängd hos respondenterna är högre än inom förvaltningen i genomsnitt vilket kan ha en påverkan på resultatet.

I intervjun bekräftade vi även urvalet av respondent där det framgår att samtliga har en tidigare högskoleutbildning i grunden såväl som tidigare anställning som preferens, samtliga är anställda som handläggare. Fyra respondenter har arbetat mindre än tio år men mer än ett år medan tre har arbetat mer än tio år. Vi har valt att ge samtliga respondenter ett alias vilket

kommer att användas i texten. Respondent 1 = Astrid, 2 = Bella, 3 = Catrin, 4 = Doris, 5 = Ester, 6 = Frida, 7 = Gunnel.

#### 4.4.3. TEORI

I denna studie består de teoretiska referensramarna av litteratur, vetenskapliga artiklar, rapporter och organisationens styrdokument. Till största del har vetenskapliga artiklar använts för att skapa den teoretiska grunden, för att finna dessa artiklar har vi främst använt oss av Summon och Google Scholar. Vi nyttjade högskolans erbjudna tjänster och bokade en tid med en bibliotekarie för vägledning i sökandet. I huvudsak har vi funnit mest användbar litteratur via Google Scholar. Valet av artiklarna grundades på hur pass citerade de var samt huruvida de stämmer överens med organisationens kontextuella förutsättningar. Vidare för att öka tillförlitligheten har vi främst valt artiklar som är "peer-reviewed". Vi har sökt på både svenska och engelska ord och fraser. De svenska sökningarna har främst genererat litteratur med koppling till organisationen medan de engelska orden gett grunden för teorin. Ordet "organisational" har sökts med en stavning med både s och z. Exempel på sökord är "Trust", "Action of organisational trust", "Action of trust", "Change in public organisations", "Development and change", "Employee support for organisational change", "Organisational trust", "Public management" med fler.

I sökandet på originalkällor har vi i både de vetenskapliga artiklarna och litteraturen letat upp de angivna källorna i texten och sökt i referenslistan, detta för att i högsta möjliga grad undvika sekundära källor. Flertalet av den använda litteraturen har alltså hittats via andra källor där de varit refererade. Referensramen är utvalda delar som vi bedömt är av störst relevans för undersökningen för att kunna svara mot syftet ur ett annars väldigt stort ämnesområde med omfattande mängd forskning.

#### 4.5. ANALYS OCH DATABEARBETNING

För att analysera den insamlade empiriska data har vi via intervjuerna och sekundärdata försökt finna exempel på rutiner, processer och kultur, det som enligt Blomqvist och Ståhle (2000) förenar beteendet och skapar organisatorisk tillit, något vi kallar organisatoriska handlingar. Organisatoriska handlingar som visar på Webers (1978) sex typiska karaktärsdrag för den byråkratiska idealtypen ställs sedan mot de upplevelser och handlingar som handläggarna vittnar om påverkar deras tillit till organisationen. Intervjuerna har också tematiserats med inspiration utifrån Shockley-Zalabak, m.fl. (2000) fem dimensioner vars handlingar

karaktäriseras av organisatorisk tillit för att finna exempel på vilken påverkan organisatoriska handlingar får på upplevelsen av den organisatoriska tilliten hos de anställda. Upplevelserna har analyserats utifrån ytterligare teorier om styrning, tillit, förändring och upplevt organisatoriskt stöd. För att analysera intervjuerna på en djupare nivå har vi inspirerats av Trost (2010) som menar att analysen med fördel inte bör göras under intervjutillfället utan det bör snarare ges lite distans innan analysen genomförs. Däremot kan goda idéer alltid skrivas ned under hela processen.

När vi transkriberat intervjuerna jämfördes dem emellan för att hitta koder som är återkommande som sedan kunde kategoriseras och slutligen tematiseras. För att hitta de teman som senare presenteras i resultatet har analysen kodats utifrån det Kvale och Brinkmann (2014) kallar meningskoncentrering. Meningar vi ansåg vara värdefulla och såg återkommande i intervjuerna togs ut och koncentrerades sedan ned och bildade slutligen en kondenserad meningsenhet (Kvale & Brinkmann, 2014). Utifrån dessa meningsenheter har koder sedan bildats för att skapa en mer bestämd och klar innebörd (se exempel, Tabell 1.). Kodning och kategorisering av intervjuer är enligt Kvale och Brinkmann (2014) den dataanalys som oftast används. Genom dessa koder och meningsenheter har vi därefter skapat kategorier och slutligen utmynnades i teman. Dessa teman har sedan ställts mot den framarbetade teorin vilket också kompletterats efter inhämtad empiri.

<b>Respondent</b>	<b>Kondenserad meningsenhet</b>	<b>Kod</b>	<b>Underkategori</b>	<b>Kategori</b>	<b>Tema</b>
R1	Jag blivit mer insatt i det arbete som görs här och har fått en annan typ av förståelse kring de uppgifter, processer och de inblandade som berör organisationen.	Förståelse för organisationen	Identifierbarhet	Främjar tillit	Förståelse
R3	Sammanslagning mellan olika verksamhetsområden har skapat en kulturkrock. Gått för fort och det har varit svårt att förhålla sig till	Omorganisation	Tillförlitlighet	Hämmar tillit	Förändring
R1	Vi har specialister på plats som vi kan rådfråga	Kollegialt stöd	Kompetens	Främjar tillit	Organisatoriskt stöd

**Tabell 1.** Exempel på meningskoncentrering och tolkning.



För att kunna finna handlingar som statligt anställda upplever skapa organisatorisk tillit har vi främst hämtat inspiration från Shockley-Zalabak m.fl. (2000) föreslagna modell med de fem dimensioner för organisatorisk tillit. Modellen som består av kompetens, öppenhet, välvilja, tillförlitlighet och identifierbarhet. Vi har även utgått från dessa områden i skapandet av intervjuguide för att styra intervjun mot handlingar som berör dessa områden.

#### 4.6. FORSKNINGSETIK

Vi har i denna studie tagit hänsyn till de fyra forskningsetiska kraven som består av informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att vi som undersökare beskriver för respondenten vad studien handlar om och övrig väsentlig information som skulle kunna påverka deltagarens beslut kring sin vilja att medverka. Samtyckeskravet innebär att deltagaren själv väljer att delta och har möjlighet att när som helst avsluta sin medverkan. Något vi valde att göra skriftligen för att öka tydligheten i beslutet respondenten fattar. Konfidentialitetskravet handlar bland annat om att skydda informationen som samlas in om deltagarna, att denna information lagras på ett sätt att obehöriga inte har tillgång till den. Vi har valt att spara ljudfiler, transkriberingar och annan information med alias separerat från kodlista på extern hårddisk för att säkerställa anonymitet även vid förlorade data. Nyttjandekravet beskriver att den insamlade information som finns tillgänglig endast kommer att användas i forskningssyfte och inte får utlämnas till något annat icke-vetenskapligt. Råmaterialet kommer följaktligen att raderas efter att arbetet är slutfört. (Vetenskapsrådet, 2002).

##### 4.6.1. TILLFÖRLITLIGHET

Tillförlitlighet kan delas upp i fyra delkriterier som består av överförbarhet, trovärdighet, objektivitet och pålitlighet (Bryman, 2011). Nedan beskrivs vilka åtgärder som i denna studie har tagits för att uppnå tillförlitlighet.

##### **Trovärdighet**

Respondentvalidering beskrivs som ett sätt att öka trovärdigheten. Validering genom att tematisera transkriberingen av intervjun och sedan skicka tillbaka det till intervjudeltagaren var därför först en tanke. Detta kan dock medföra risker som att respondenten inte gillar den bild som samlats in och att det då önskas omarbetas (Denscombe, 2017). Vi valde att respondentvalidering inte var av nytta för denna studie. Triangulering är ytterligare ett sätt som ökar trovärdigheten (Bryman, 2011). Triangulering har vi utfört genom att utöver intervjuerna

även analyserat interna styrdokument samt övriga sekundärdata för att identifiera de kontextuella förutsättningarna.

Vidare hade ett sätt att öka trovärdigheten varit att intervjua motparten till de handlingar som påverkat tilliten hos respondenterna, detta för att stärka de kontextuella antagandena. Dock valde vi, med tanke på att ämnet som undersökts berör tillitsfulla handlingar inom organisationen, att inte göra det då riskera att sätta intervjudeltagaren i en utsatt position sågs som trolig. Det skulle strida mot de forskningsetiska principerna (Vetenskapsrådet, 2002). Vidare skulle detta riskera att den inomorganisatoriska anonymiteten inte längre kan upprätthållas.

### **Pålitlighet**

Under arbetet har vi fört en beslutslogg samt aktivt valt att använda oss av semistrukturerad intervjuguide där tänkta följdfrågor dokumenterats för att synliggöra vilket fokus vi som intervjuare har haft i intervjun. Detta har genomförts dock med behållningen att frågor som upplevs varit mer lämpliga inom undersökningens ramar fritt kunde ställas. Något som gjorts för att ge läsaren förutsättningar i sin bedömning av pålitligheten av undersökningen i enlighet med Denscombe (2016) för att vara så transparenta som möjligt.

### **Överförbarhet**

Av flera anledningar skedde valet av en statlig myndighet, en av dem är att det ofta finns omfattande och flertalet undersökningar och sekundärdata som redogör för övergripande kontextuella förutsättningar. Vi är av åsikten att fyndens generaliserbarhet ökar eftersom statliga myndigheter präglas av en byråkratisk organisationsstruktur som i sin tur är influerat av NPM (SKL, 2018). Vi anser att för den organisation och de respondenter som valts ut i denna studie så är kontexten specifik. Vi anser dock att detta sätt vi valt att genomföra urvalet ökar överförbarheten inom annan statlig myndighet eftersom slutsatserna är ett bidrag till att bättre förstå helheten.

### **Objektivitet**

Fullständig objektivitet går inte att hålla men en medvetenhet om de egna värderingarna och agerande i god tro skapar ökad objektivitet (Bryman, 2011). Vi har, som tidigare nämnt, valt semistrukturerade intervjuer för att förbereda intervjuerna så gott som möjligt. Förberedelserna skedde genom att intervjuguiden granskades av en tredje part vilket gav extra utrymme för reflektion över tillvägagångssättet. För att öka vår medvetenhet och ifrågasätta vårt

förhållningssätt har vi på samma sätt använt oss av handledare och opponenter. Vi har varit medvetna om att våra egna värderingar kan påverka processen så vi har aktivt sökt stöd för att minska denna påverkan.

## 5. ANALYS AV EMPIRI

---

### 5.1. ORGANISATORISK TILLIT

Det är ett svårt begrepp, eftersom tillit kan ges till en person i ett sammanhang men det betyder inte att jag litar på den personen i ett annat. (Astrid)

Komplexiteten i ordet tillit beror på dess subjektivitet och att förutsättningarna för tilliten är situations- och kontextberoende (Gambetta, 1988). Vår definition av organisatorisk tillit utgår från begreppet tillit. Tillit syns först i en individs handling (Mayer, m.fl., 1995). Handläggarna i denna studie har ansett det svårt att definiera begreppen tillit och organisatorisk tillit. Det förekommer individuella skillnader i svaren som pekar på olikheter i uppfattning likt den subjektivitet kring begreppet tillit som Gambetta (1988) beskriver. Vi menar ändå att handläggarnas svar, i stora drag, är samstämmiga genom att begreppet tillit beskrivs synonymt med förtroende, ofta följt av en beskrivande tillitsfull situation. Denna gemensamma förståelse av begreppet anser vi tyda på begreppets vedertagna innebörd med skillnader i vilka handlingar som skapar förtroende och i vilken utsträckning förtroendet skapas. Vidare beskrivs organisatorisk tillit av handläggarna i former av något större, något som finns i ledning, strukturer, processer, regler och riktlinjer likt det som beskrivs i litteraturen; att processer, rutiner och kulturen är de organisatoriska handlingar som främst påverkar den organisatoriska tilliten (Blomqvist & Ståhle 2000; Sydow, 1998). Även vid organisatorisk tillit ser vi samstämmighet men återigen skiljer sig uppfattningen om vad som är en positivt eller negativ organisatorisk handling samt hur handlingarna påverkar den organisatoriska tilliten.

Handlingarna i intervjuerna har främst identifierats utifrån de fem dimensioner som menas påverka organisatorisk tillit, bestående av kompetens, öppenhet, välvilja, tillförlitlighet och identifierbarhet (Shockley-Zalabak m.fl., 2000). Den samlade uppfattningen från denna studies intervjuer är att samtliga av dimensionerna kan påverkas vid en och samma händelse, både hämmande och främjande. Dessutom upplevs händelserna ha större påverkan på handläggarnas upplevelse av organisatorisk tillit när flera av dimensionerna är påverkade. Exempelvis vid en förändring som har stor påverkan på den anställde men där förändringens intentioner inte upplevs tydligt kommunicerade av ledningen så riskeras en negativ påverkan på upplevelsen av kommunikationen. Något som i värsta fall kan skapa negativa upplevelser inom samtliga dimensioner. Handläggaren kan då börja att ifrågasätta organisationen och den organisatoriska

tilliten sjunker. Påståenden att större organisatorisk tillit skapas om samtliga dimensioner är påverkade går inte att finna några entydiga svar kring i intervjuerna. Vi har även sett händelser som påverkar samtliga dimensioner men haft begränsad påverkan på den upplevda organisatoriska tilliten. Vidare finner vi att upplevelsen av en handling kan förändras över tid vilket vi menar att följande citat pekar på:

När de gjorde om min tjänst var jag oförstående till orsaken så påverkade det min tillit negativt, jag hade förstått att det skulle ske på annat sätt och undrade om det fick gå till så. Nu i efterhand har jag förstått och förlikat mig med förändringen. Nu förstår jag varför det gjordes, i slutändan blev det bättre, men tycker ändå det borde skett snyggare. (Doris)

Detta ser vi som ett tecken på att upplevelsen av tillit förändras över tid och att det oftast sker i samband med förståelse vilket ligger i linje med litteraturen (SOU, 2018:38; Whitener m.fl., 1998; Blomqvist & Ståhle, 2000; Mayer m.fl., 1995).

## 5.2. HANDLINGAR SOM PÅVERKAT DEN ORGANISATORISKA TILLITEN

I detta avsnitt beskriver vi de fem områden som vi funnit som centrala när vi tematiserat intervjuerna. Dessa områden inrymmer handlingar som framkommit ha stor påverkan hos handläggarna på deras upplevda organisatorisk tillit; hur *arbetsättet* utformas och hur utförandet *kontrolleras* av ledningen, *arbetsmängden* som en del av arbetsmiljön, handlingar som påverkar *förståelsen*, hur *förändringar* genomförs samt hur *kommunikationen* upplevs. Genomgående har vi kunnat bekräfta att det som förenar beteendet och skapar organisatorisk tillit är rutiner, processer och kulturen (Blomqvist & Ståhle, 2000; Sydow, 1998) genom att de handlingar som har främsta påverkan på handläggarnas upplevda tillit till organisationen faller under dessa kategorier. Vidare exemplifierar vi och analyserar respektive område.

### 5.2.1. ARBETSSÄTT OCH KONTROLL

Organisationen styr med riktlinjer, processbeskrivningar, dokumenterade rutiner och uppföljningar av resultat, något som framgår både i intervjuerna och i interna styrdokument (Anonym, 2019a; Anonym, 2019b). Flera handläggare berättar att det egna arbetet ofta sker fritt och under eget ansvar något som även går att återfinna som riktlinje i uppdragsbeskrivningen för chefer (Anonym, 2018a). Arbetsättet menar handläggarna skapar en känsla av att ledningen litar på dem samtidigt som tilliten till organisationen ökar vilket går

i linje med det Rothstein (2003) säger gällande att tillit främjar tillit. Utifrån Noordegraafs (2015) resonemang gällande olika styrlogiker är självbestämmande och kontroll något som beskrivs vara motsatsförhållanden till varandra. I intervjuerna såväl som i de egna styrdokumenterna (Anonym, 2018b) så framgår det att kontinuerliga uppföljningar och kontroller av handläggares arbete är en del av vardagen. Hur kontrollerna upplevs är olika men att självbestämmande och kontroll skulle vara oförenligt ser vi inget tecken på:

Lagar, förordningar och kontroller som utförs är ett bra stöd för att nå målen. Den ärendegranskningen som är känner jag aldrig oro för och finns det något att förbättra så tar jag det med mig. Jag upplever att man kollar på nyckeltal och att man får feedback på om man nått dem eller ej. Så jag tycker dem är bra. Jag tror det behövs då vi sitter på så viktiga beslut. (Doris)

Vi ser snarare tecken på att dessa logiker kan harmonisera med varandra i avseendet att främja organisatorisk tillit likt de Alvehus (jmf 2012) menar. Detta utifrån att flera av de kontroller och resultatuppföljningar ses som något stödande för att korrekt kunna utföra sitt arbete. Handläggarna berättar att det skapar en känsla av trygghet och bekräftelse av att arbetet på så sätt utförs korrekt. Detta tyder vi som indikationer på att denna form av kontroll ökar den organisatoriska tilliten. Risken som beskrivs när flera styrlogiker råder är däremot att konflikter lätt uppstår mellan dem vilket ökar kraven på styrningen (jmf Alvehus, 2012). Ett exempel på en sådan konflikt är den kontroll och mätningar som upplevs vara stödande så kan den också upplevas som stressande och begränsande. En av handläggarna menade att hen känner sig fräntagen den egna makten att sköta sitt jobb och tillit till hens förmåga inte finns. En annan sa:

Jag själv hade gjort en felaktig utbetalning och då fick jag ett mail om att jag gjort fel. Då kändes det först lite så ”jaha okej?”, det hade jag ingen aning om att någon suttit och kontrollerat. I efterhand känner jag ändå att det är bra och att det inte är några konstigheter. (Ester)

Vi ser en skillnad när kontrollen upplevs personlig, det vill säga blir jag granskad i att jag gör mitt jobb och när granskningen är generell. Den generella granskningen verkar för att mottagaren av tjänsterna har blivit lika behandlad som inom övriga organisationen och ger intryck av att organisationen bland annat uppfyller de verksamhetsmål som avser rättssäkerhet. Kontroll som upplevs personlig riskerar istället att upplevas negativt och påverkar på så sätt tilliten till organisationen genom att handläggaren inte känner sig betrodd.

Det finns granskningsverktyg inom organisationen som används vars ursprungliga syfte är att förbättra kvaliteten genom lärande (Anonym, 2018:1). Vi ser dock att detta verktyg även används som ett mätverktyg för resultat (Anonym, 2018b). Vår tes är att detta förklarar varför samtliga handläggare vittnar om kollegor som påverkas negativt av dessa mätningar i form av att det skapar stress, dock uttrycker de själva sig inte vara påverkade på detta sätt. En upplevd stress som riskerar att motverka önskan om öppenhet som finns då handläggare ser risken för att öppenheten kan få individuella konsekvenser i exempelvis lönesamtal. Något som enligt riktlinjerna inte ska förekomma men enligt handläggare har förekommit. Vi ser även det som ett högst möjligt scenario då den hierarkiska strukturen möjliggör en maktposition hos den överordnade ledaren. Maktpositionen ger utrymme att handla utifrån egna tolkningar av riktlinjerna och risken att det får direkta konsekvenser är låg då den organisatoriska strukturen vars återkopplingskultur är begränsad:

Det är bara att följa de beslut som kommer från Sveriges högsta ledning, regeringen och om jag tycker något annat kan jag vända mig till min närmsta chef. Det ingår i din roll att följa, så är det. (Catrin)

Den främsta återkopplingskanal upplevs vara chefen vilket samtliga handläggare belyser. Även om det finns flera sätt att återkoppla på så upplevs det som att intresset från ledningen är begränsat, en upplevelse som främst ses bygga på utebliven återkoppling:

Man kan skicka in förbättringsförslag, medverkar i förbättringsnätverk, tycker det är bra att möjligheten finns sen är frågan om det tar till sig och lyssnas på dem. (Doris)

Oavsett om chefens intentioner är av godo eller ej, riskerar den organisatoriska tilliten att bidra till begränsat ifrågasättande. Därför finns risken att återkoppling till ledning tar lång tid eller inte framkommer alls och att felaktigt beteende riskerar att inte framkomma förens konsekvenserna har blivit omfattande. Ett exempel på detta är det som beskrivs som ett omfattande chefsbyte. Anledningen som beskrivs är att enheten på initiativ av chefen arbetat med en annan form av utredningsmetodik i den omfattning att de åkt runt och presenterat det på andra enheter. Det finns en hög medvetenhet hos handläggarna att det förekommer skillnader i arbetssätt mellan enheter. När riktlinjer tolkas olika av cheferna ses individen ofta som orsak till feltolkningar, samtidigt kan dessa tolkningar även uppskattas när det bedöms vara av godo:

Först skulle vi ha många möten, alla inom 30 dagar och sedan skulle vi ta bort möten och nu ska det öka igen. Men vår chef har sagt till oss att det där spelar ingen roll utan vi ska ha möten i rätt ärenden. (Gunnel)

Detta vill vi påstå beror på den incitamentsstruktur som råder snarare än chefens karaktär. Liknande scenario med olika metodgrunder beskrivs i en rapport (Anonym, 2018:16) som menar att detta är en konsekvens av skiftande ledningsfokus och ur vilken grund handläggarna lärt sig sitt arbete. Påverkan av skiftande ledningsfokus är något som handläggare med längre anställningstid också vittnar om i andra sammanhang:

Vi har haft olika generaldirektörer som alla haft sin egen bild och visioner. Det tar tid att genomsyra organisationen med de nya värderingarna vilket medför en typ av obalans eftersom olika avdelningar tar till sig olika saker. (Bella)

Dessa nya riktlinjer kan möjligen ifrågasättas utifrån att en förklaring och syfte önskas men det upplevs ändå finnas en hög acceptans till vad som ska göras bland handläggarna. Ofta med motiveringen att vi alla arbetar på uppdrag av regeringen och dess lagar och regler. Detta kan förklaras som en så kallad ärvd tillit (jmf Uslander, 2008). Denna byråkratiska organisation har en hierarkisk struktur med en kultur som upplevs inte främjar återkoppling och har processer som ger liten möjlighet till återkoppling mellan handläggare och ledning. Upplevelsen som infinner sig hos handläggarna är att det alltid finns någon som vet bättre i form av olika chefer och specialistroller vilket i sig är ett led i den ökade specialiseringen som sker inom verksamheten. Konsekvensen blir att ansvaret hos den enskilda handläggaren begränsats:

Det här är den del av jobbet då det bara är att göra det jobbet man blivit tillsagd att göra och åka med för man vet att det kommer en förändring. Kan man inte ta det så kan man nog inte jobba här. (Gunnel)

Denna byråkratiska struktur med beslutshierarki, kontroll och specialisering av kunskap främjar den organisatoriska tilliten genom att individen i större utsträckning blir beroende av organisationen och dess styrning. En risk är att organisationsutvecklingen begränsas genom att en uppgiftstrogenhet skapas. Kundflödesfördelningen har även förstärkt trogenheten genom att ärenden ska skickas vidare om det berör ett annat område än vad den specifika handläggaren ansvarar över. På grund av specialiseringen ökar även risken att odefinierbara ärenden hamnar mellan stolarna då strukturen inte möjliggör ett professionellt helhetsansvar hos respektive handläggare.



### 5.2.2. ARBETSMÄNGD

Arbetsmängden är något som upplevs påverka tilliten till organisationen. Enligt flertalet handläggare anses arbetsbelastningen för tillfället vara väldigt hög och det kommer direktiv om nya arbetsuppgifter. Tillitsfullt beteende skapas bland annat genom konsekvent och integritetsfullt handlande, något som inte upplevs i samband med den upplevda arbetsbelastningen (jmf Whitener m.fl., 1998). Nya direktiv i samband med att utrymme för återhämtning inte ges kan påverka upplevelsen av det organisatoriska stödet eftersom handläggarna känner att de inte blir sedda och att en förståelse för deras arbetsbelastning inte finns (jmf Eisenberger m.fl., 1999). Att arbetsmängden är större än vad som är fördelaktigt för tilliten verkar gälla för både medarbetare såväl som för enhetscheferna:

Jag själv såväl som chefen måste prioritera bort saker hela tiden vilket innebär att man har för mycket ansvar för vad som hinns med. Tanken är att chefen ska delta vid avstämningarna vilket sällan sker på grund av tidsbrist och där brister dem i jobbet att se medarbetarna. (Gunnel)

Trots att arbetsbelastningen och arbetsuppgifterna ökar i mängd anställs inte mer personal och vid sjukdomsfall i arbetsgruppen berättar handläggarna att man förväntas täcka för den frånvarande kollegans arbetsuppgifter. Det har framkommit att detta vid vissa tillfällen skapat en typ av frustration och irritation över de kollegor som ofta är borta. I organisationens verksamhetsplan (Anonym, 2019a) framställs bemanningen som något högt prioriterat och ska bland annat vara anpassad till organisationens behov. Detta är något handläggarna själva anser inte följs och därmed kan minska tilliten uppstå vilket vi tolkar är i linje med det Shockley-Zalabak, m.fl. (2000) menar är en handling som har negativ påverkan på tillförlitligheten genom att det som sägs inte efterföljer.

### 5.2.3. FÖRSTÅELSE

En av de dimensioner som Shockley-Zalabak m.fl. (2000) lyfter fram i sitt arbete är identifierbarhet, att medlemmarna i organisationen känner igen och kan identifiera sig med organisatoriska värderingar, mål och handlingar. Detta är något som bekräftas då det framkom i intervjuerna att bilden av organisationen har förändrats beroende på förståelsen. Efter påbörjad anställning hos organisationen berättar handläggarna att de blivit mer insatta i det arbete som genomförs och att de har fått en annan typ av förståelse kring de uppgifter, processer och de inblandade aktörer som berör organisationen. Denna förståelse upplevs i sin tur ha skapat ökad organisatorisk tillit. En koppling till detta kan göras till det Hosmer (1995) definierar som ”rätt”

handlingar. Om individen har förståelse för vad som sker infinner också en typ av acceptans för handlingen vilket kan främja den organisatoriska tilliten.

Bilden av organisationen har förändrats med förståelsen av den, denna förståelse har skapat mer tillit till organisationen. (Catrin)

Något som visar på att handlingar som skapar förståelse har varit av stor betydelse för handläggarnas organisatoriska tillit. Tydligt blir det som Whitener m.fl., (1998) och Blomqvist och Ståhle (2000) uttrycker att individuell tillit och organisatorisk tillit påverkar varandra i ett dynamiskt samband. Men i vilken form de påverkar är inte självklart. Något som framkom i intervjuerna var att erfarenheter av handlingar som bryter mot organisationens riktlinjer som genomförts av en anställd högre upp i hierarkin har resulterat i att tilliten till den berörda personen minskat men inte nödvändigtvis den organisatoriska tilliten. Samtidigt framkom en viss oro kring vem handläggaren ska tro på i olika situationer. När en högre uppsatt anställd i en statlig organisation inte själv följer de lagar och regler som är uppsatta är risken att tilltron till organisationen som helhet påverkas. Angående vilket typ av ledarskap som förekommer i organisationen fick vi som svar:

Alla ledare är olika samt att det inte finns någon direkt policy om hur ledarskapet ska ske utan det styrs utifrån lagar och regler. (Bella)

Information från organisationens styrdokument visar däremot att det finns riktlinjer för ledarskapet (Anonym, 2018a). I detta fall ser vi en bristande förståelse för den organisatoriska strukturen och styrningen. Handläggarna ifrågasätter i låg grad när de inte förstår. Detta kan tolkas som bristande tillit till organisationen och beroende på hur det hanteras från organisationens håll och kan få vidare konsekvenser.

#### 5.2.4. FÖRÄNDRING

Tillit är något som tar tid att bygga upp och grundar sig delvis i återkommande relationella interaktioner. Detta kan påverkas vid förändringar, därför kan kommunikationen vara en avgörande del i förändringsarbetet för att bygga tillit (Whitener m.fl., 1998; Mayer m.fl., 1995). Enligt Lewins förändringsmodell är det också viktigt att samtliga steg av upptining, omstrukturering och konsolidering sker samt följer denna ordning för att lyckas med en förändring (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Görs detta är förutsättningarna goda för att förändringen skapar relationella band och har en positiv påverkan på den organisatoriska tilliten. Risken med förändringar som inte hinner konsolideras är att förändringar överlappar

varandra och individen upplever en otrygghet. Förändring kan påverka tilliten samtidigt som tilliten i sin tur kan påverka förändringen (Kaufmann & Kaufmann, 2016). Med hjälp av förändringen skapas också tillfällen att snabbare forma den organisatoriska tilliten genom att möjlighet ges att "bevisa" sina intentioner (jmf Dirks & Ferrin, 2001). Vid frågor om förändring konstaterade handläggarna att det enda som är säkert i denna organisation är att förändringar sker. Det upplevs ha varit något rörigare än vanligt just nu då både enhetschefer och områdeschefer har bytts ut. Med tanke på att det är en statlig förvaltning har även regeringsvalet påverkat i viss mån menar handläggarna. Vissa handläggare upplever dock ändå att den senaste tiden inneburit relativt få förändringar och ser inte att valet har någon påverkan på den situationen. Dock har vi funnit att övergångsregeringens riktlinjer till myndigheten har inneburit färre förändringar än vad regleringsbrevens i vanliga fall innebär (Regeringen, 2018). Något som kan ha bidragit till det lugn och möjlighet till relationsbyggande i arbetsgruppen som en handläggare vittnar om. En annan handläggare menar däremot att det mest har skapat en överliggande oro i organisationen av ovisshet utifrån vad som komma skall.

Förändringar som inte verkar uppskattas är omorganisationer som genomförts utan tydlighet om vad som ska komma vilket i en rapport beskrivs som en ryckighet i styrning (Anonym, 2018:16). Rykten kan börja spridas och det finns tillfällen då det resulterat i att personal valt att sluta på arbetsplatsen på grund av den ovissheten för vad som händer. Vidare berättas att det finns en önskan om färre beslut från olika håll. När beslut och nya instruktioner kommer menar en av handläggarna att hjärnan startar någon typ av selektiv försvarsmekanism, detta för att förändringar sker i för stor utsträckning och det blir en omöjlighet att sätta sig in i allt. Vidare berättar handläggaren att det i flera fall inte beskrivs varför förändringarna genomförs. Ibland sker förändringar för att externa förutsättningar ändras så som ändringar i lagen och då är det bara att anpassa sig. Denna brist i kommunikationen påverkar tilliten till organisationen och det är inte förrän i efterhand flera av handläggarna berättar att de förstått och förlikat sig med förändringen vilket i slutändan har resulterat i ökad organisatorisk tillit.

Andra exempel på förändringar som påverkat handläggarnas organisatoriska tillit är att organisationen i stort har centraliserats och med det inneburit att många tjänster försvunnit och på så sätt har också karriärmöjligheterna blivit färre. Sedan har en lokal sammanslagning mellan olika verksamhetsområden skett och skapat något som upplevts som en kulturkrock, det har enligt en handläggare gått för fort och varit svårt att förhålla sig till. Dessa exempel på förändringar har upplevts positiva först när individerna har kunnat konsolidera förändringen

(jmf Kaufmann & Kaufmann, 2016). De tecken vi ser är att flera förändringar löper hand i hand vilket gör det svårt att skapa rutiner innan det är en ny förändring på gång. Även om huvuduppdraget generellt sett likadant ut i alla tider inom organisationen så upplever handläggarna att organisationen är väldigt förändringsutsatt. Flera handläggare beskriver att ett av de främsta motiven till att stanna kvar i organisationen är känslan av att de gör något viktigt, en samhällsnytta. Detta är en drivkraft som inte går att förklara utifrån antagandet i ekonomisk teori om att mänskligt agerande kan förklaras genom dess huvudsakliga antaganden om rationell nyttomaximering (jmf Rothstein, 2003). Det har visat sig alltmer empiriskt ohållbart, särskilt inom områden utanför marknadsrelationernas domän som politik och organisationsmässiga förhållanden (jmf Rothstein, 2003). I stället spelar sådant som sociala normer, ideologi och vilja att samarbeta den avgörande rollen (jmf Rothstein, 2003). Vi ser därför att den höga förändringstakten som handläggarna vittnar om riskerar att underminera uppfattningen om vikten av den egna rollen i arbetet som utförs. Förändringar som beror på nya politiska beslut och nya ledare, vars personliga prägel riskerar att påverka styrningen i den omfattning att handläggarna inte hinner landa i förändringen, kan riskera att skapa negativa konsekvenser för den organisatoriska tilliten.

#### 5.2.5. KOMMUNIKATION

När förändringar sker i organisationen kan det tolkas som att informationen och kommunikationen kan variera inför förändringen och på så sätt verkar handläggarnas uppfattning av organisatorisk tillit också påverkas olika. Handläggarna berättar att de deltagit i ett nationellt pilotprojekt, något som verkar vara förekommande arbetssätt i organisationen. Detta verkar uppfattas som ett positivt arbetssätt för att på så sätt kunna vara med och påverka utveckling inom organisationen. Även om besluten om vad som ska testas har fattats av ledningen. En av handläggarna var mycket nöjd och uppskattade möjligheten av att välja huruvida de skulle fortsätta med detta arbetssätt eller gå tillbaka till det tidigare. En annan var skeptisk till en början och ifrågasatte intentionen av projektet medans hen i efterhand upplevde det positivt efter att själv funnit nytta av det. En tredje kände sig bakbunden då projektet hade beskrivits ha ett tidigare slutdatum men fortsatt med förklaringen att det varit brist på uppföljning och den valfrihet som första handläggaren berättat om var något som denna handläggare inte kände till. Detta är något som pekar på vikten av kommunikation i påverkandet av den organisatoriska tilliten.

En av de handlingar som främjar ett tillitsfullt beteende är kommunikation som präglas av noggrannhet, förklaringar och öppenhet (Whitener m.fl., 1998). I organisationens arbete med kunskapsutbyte och utveckling berättar handläggarna att kommunikationen bland annat sker genom teamträffar och sedan vid behov kan de ta hjälp av specialister eller så diskuterar de kollegor emellan. Arbetssättet ses av organisationen som en del i deras kvalitetsutvecklingsmodell (Anonym, 2018b). Det verkar finnas en öppenhet i kommunikationen mellan organisationens individer. Den byråkratiska strukturen med tydligt hierarkiskt organisationsschema gör att en stor organisation som denna enkelt blir överskådlig och på så sätt skapar tydlighet i organisationens struktur hos handläggarna. Vidare berättas det att internutbildningar i vissa fall sker centralt eller så går de ihop i kontor och har utbildning tillsammans om till exempel ett nytt arbetssätt ska implementeras. Astrid menar att de får tillgång till allt som händer inom domslut och de får något som kallas för informationsmeddelanden på deras intranät. Kommunikationen vid förändringar verkar se något olika ut men att kommunikationen i sig är ett viktigt verktyg för hur tilliten uppfattas hos handläggarna. Kommunikationen upplevs höja tilliten, både till och från de anställda, framförallt då tydliga spelregler utformas, när de fått stöttning av chefen och då det finns ett öppet klimat i arbetsgruppen. Exempel på tillfällen då tilliten minskar har varit då kommunikationen inte fungerat vid förändring och att nya riktlinjer kommer utan att det är förklarat varför. Whitener m.fl. (1998) och Mayer m.fl. (1995) menar är att när tilliten i organisationen har ökat så har kommunikationen ofta präglats av noggrannhet, öppenhet och orsaksförklaringar. Flera handläggare upplever att ledningen är dålig på att ta upp idéer innan beslut och förändringar sker, samt att ledningen inte alltid har tillräcklig kunskap om verkligheten i organisationen. Med bristfällig återkoppling av idéer känns det inte är värt att föra fram fler förslag. Sammanfattningsvis tolkar vi att kommunikationen upplevs som god uppifrån och ner men att den begränsas nerifrån och upp.

### 5.3. UPPLEVT ORGANISATORISKT STÖD

Samtliga handläggare värdesätter och anser att organisatorisk tillit främjas när de upplever stöd från organisationen så att de kan utföra sitt dagliga arbete genom fysiska förutsättningar, tydliga mål, -uppdrag och -riktlinjer. Exempel som ges på stöd som värdesätts för att kunna utföra arbetet är utrymme att nyttja sin kompetens, möjlighet att söka stöd i svåra ärenden och att chefen värnar om arbetsmiljön. Detta upplevda organisatoriska stöd ses främst öka tilliten till organisationen om det genomsyrar hela organisationen, från det generaldirektören säger till det

enhetschefen säger. Som vi tidigare noterat så är den generella upplevelsen av handläggarnas organisatoriska tillit hög vilket går att tolka som ett tecken på att det finns ett upplevt organisatoriskt stöd (jmf Rousseau m.fl., 1998). Ett organisatoriskt stöd som förstärks av den byråkratiska strukturens höga specialisering vilket ser ut att skapar ett behov hos handläggarna att söka stöd hos andra inom organisationen för att kunna utföra sitt arbete. Detta kan skapa ett självbekräftande beteende av det organisatoriska stödet (jmf Weber, 1987).

De tre huvudområden som skapar upplevt organisatoriskt stöd är rättvisa, handledarstöd och organisatoriska belöningar med gynnsamma arbetsvillkor (Rhoades & Eisenberger, 2002). Detta går att återfinna både i styrdokumentet och i intervjuerna som formar de formella förutsättningarna. Däremot ser vi att de informella strukturerna, kulturen, med främsta fokus på öppenhet, varierar både från avdelning till avdelning såväl som över tid.

Jag kan säga till chefen att jag inte orkar något mer, då har jag tillit att berätta detta för hen. Då kan det bli så att hen säger att det är bra att jag sagt till och hen inte ska lägga ut fler uppgifter på mig just nu. Men detta förutsätter ju som sagt att man också säger till. Samtidigt känner jag att jag inte alltid kan signalera att jag har för mycket att göra. Det innebär ju att detta kommer läggas ut på mina kollegor, plus att man alltid har i bakhuvudet om detta exempelvis kommer dyka upp på lönesamtalen och så vidare. Man funderar alltså på vilka konsekvenser detta skulle kunna få. Även om jag har en bra relation med min chef så kanske jag tar upp ett av tio tillfällen som jag känner att det är för mycket. (Ester)

Vi upplever att detta belyser vikten av formella såväl som informella strukturer av upplevelsen av organisatoriskt stöd för att skapa organisatorisk tillit. Vi anser därför att detta ligger i linje med det som Blomqvist och Ståhle (2000) föreslår som teoretisk utgångspunkt. Att organisatorisk tillit bygger på de rutiner, processer och den kultur som förenar beteendet.

#### 5.4. SAMMANFATTNING

Känslan av självbestämmande hos handläggaren finns även om arbetet innefattar tydliga regler och riktlinjer med mycket kontroll i arbetet. Det finns olika styrlogiker som främjar självbestämmande och kontroll som visar sig kunna harmonisera genom att kontrollen upplevs som stödande. När konflikter mellan logikerna uppstår så upplevs kontroll och mätningarna stressande. Hur kontrollen upplevs beror på om kontrollen uppfattas som personlig eller generell. Detta påverkar i sin tur upplevelsen av den organisatoriska tilliten.

När processer och rutiner inte används i det syfte som de skapats riskeras oönskade konsekvenser uppstå. Handlingsfriheten är begränsad till riktlinjer från överordnad hos dem med ansvars- och maktpositioner, men vars tolkning av riktlinjerna får stor påverkan för de underordnade. Vare sig upplevelserna av den överordnades handlingar är positiva eller negativa så ser handläggarna ofta chefen som främsta representant för organisationen och som ansvarig för upplevelsen. Det finns även en del av tilliten som kan ses som ärvd utifrån andra sociala kontexter och som påverkar den organisatoriska tilliten. Den ökade specialisering som handläggarna vittnar om har ökat kompetensen inom det egna arbetsområdet vilket uppskattas i form av ökat stöd från deras kollegor. Däremot kan detta begränsa handläggarens ansvarstagandet för helheten i respektive ärende. Denna specialisering kan på kort sikt skapa organisatorisk tillit men riskerar långsiktigt att underminera förtroendet för organisationen. Detta genom att svåridentifierade ärenden riskerar att hamna mellan stolarna vilket begränsar handläggaren att utföra sitt uppdrag.

Upplevt stöd från organisationen för att utföra sitt uppdrag verkar vara grundläggande för organisatorisk tillit. Det upplevda organisatoriska stödet behövs både utifrån formella och informella strukturer. Stödet önskas framförallt i tider av förändring. Den upplevda känslan av en ständig förändring som kan bero på ändrade externa förutsättningar, så som lagändringar, utan möjlighet för handläggarna att kunna landa i förändringen riskerar att minska ansvarskänslan för helheten hos handläggarna. Samtidigt som förändring ses som ett tillfälle för organisationen att göra sig "värdig" tilliten.

Ett viktigt verktyg i syfte att påverka den organisatoriska tilliten, framförallt gällande förändring och förståelse är en kommunikation präglad av noggrannhet, öppenhet och förklaringar. Den byråkratiska organisationsstrukturen bidrar med en tydlighet som gör det enklare i kommunikationen och på så sätt bidrar till förståelse.

## 6. DISKUSSION

---

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera handlingar och dess kontextuella förutsättningar som påverkar den organisatoriska tilliten för studiens utvalda handläggare på den utvalda statliga myndigheten. För att svara mot studiens syfte ställer vi oss följande frågor som utgår från de intervjuade personerna och den berörda organisationens struktur; Vilka handlingar påverka den organisatoriska tilliten? Vilka konsekvenser skapar den upplevda organisatoriska tilliten? Hur påverkar det organisatoriska stödet den organisatoriska tilliten?

Resultatet visar på att handlingar kan tolkas olika vilket i sig gör att den organisatoriska tilliten påverkas olika. Samtidigt som uppfattningen av en handling kan vara relativt lika så kan det ändå ha olika påverkan på tilliten till organisationen eller tvärt om hos handläggaren. Det anser vi pekar på tillitens kontextberoende som beskrivs i teorin. I intervjuerna finner vi dock en likriktighet gällande de handlingar som skapar förutsättningar för organisatorisk tillit. Förutsättningarna som stödjer handlingar som påverkar relationer och beteenden genom de organisatoriska handlingarna (processer, rutiner och kultur) bedöms vara av större påverkan. Dessa organisatoriska handlingar är de styrverktyg som vi menar skapar det upplevda organisatoriska stöd som ger förutsättningar för att bygga organisatorisk tillit. Vidare tyder resultatet på att när stödet skapar *tydlighet* och *förståelse* samt att det syns att handlingarna främjar både individen och organisationens intressen så ökar den organisatoriska tilliten. Slutsatsen vi drar utifrån detta resultat är att det upplevda organisatoriska stödet har stor påverkan på den organisatoriska tilliten. Ett exempel på något som vi författare inför denna studie trodde skulle ha minskad effekt på den organisatoriska tilliten var den kontroll som präglar myndigheten. Kontrollen visade sig dock vara en faktor som bidrog till den organisatoriska tilliten förutsatt att kontrollen upplevdes generell och inte personlig. Detta exemplifierar en organisatorisk handling som kan upplevs som organisatoriskt stöd vilket då främjar den organisatoriska tilliten. En annan fördel vi fann för den organisatoriska tilliten var den tydlighet och förståelse som organisationsstrukturer upplevdes bidra med. En tydlighet som tyds komma ur de handlingar som karaktäriseras av den byråkratiska idealtypen. Några av konsekvenserna tolkat av den hög organisatorisk tillit var bland annat uppgiftstrogenhet och minskat ifrågasättande hos handläggare vid förändring. Vidare kommer delar av detta bidrag att diskuteras.



## 6.1. RESULTATDISKUSSION

Vår uppfattning är att det råder en hög organisatorisk tillit bland de intervjuade handläggarna genom den uppgiftstrogenhet som framkommer. Den byråkratiska strukturen vars karaktärsdrag ser ut att ha en positiv påverkan på den organisatoriska tilliten. Den byråkratiska strukturen ser ut att skapa ett beroende av det stöd organisationen ger handläggaren för att lyckas genomföra sitt uppdrag. Fördelaktigt för en positiv uppfattning hos handläggarna till organisationen är organisationens koppling till samhällsstrukturen i stort då tilltron till statsapparaten upplevs vara god. Även om handläggarna själva förklarar att deras tillit till organisationen i stor utsträckning är personbunden, då främst till den närmste chefen, så anser vi att flertalet av de karaktärsdrag och handlingar som i detta sammanhang beskrivs utmärka närmaste chefen även går att återfinna som riktlinjer och rutiner i styrdokument. Därför ser vi detta som ett exempel på organisatoriska handlingar.

Kommunikation är något vi ser framkomma både i litteraturen (Whitener m.fl., 1998) och i intervjuerna som ett av de främsta verktyg vid påverkan av organisatorisk tillit. Tolkningen av respektive handling kan påverkas genom hur den kommuniceras och på så sätt skapa förståelse kring agerandet hos mottagaren av de olika styrsignalerna. För att nå den enskilda individen behöver kommunikationen även vara anpassad utifrån dennes och organisationens överenskommelse för att främja tilliten (jmf Mayer m.fl., 1995). Agerandet behöver anpassas utifrån den rådande kulturen och på så sätt också den rådande organisationsstrukturen. Om organisationen skulle sluta att genomföra de kontroller som görs med motivation att öka självbestämmandet hos den enskilda handläggaren, så skulle detta vara i linje med den "mjuka" skolan. Enligt teorin kan tilliten på så sätt främjas (jmf Alvehus, 2012). En risk vi ser med detta är att handlingarna bryter med den organisatoriska strukturens normativa styrlogik. Detta i sig skapar något vi skulle vilja benämna som organisationsstrukturell inlåsning. Begreppet syftar på ett kulturellt fenomen som skapas av de organisationsstrukturella förutsättningarna som begränsas av de normer som skapats. Handlingar som generellt kan uppfattas vara av godo riskerar att få negativa konsekvenser för organisationen om handlingen skiljer sig alltför mycket gentemot de sociala normer som den organisatoriska strukturen skapar med sina rutiner, processer och sin kultur. Vilket Sydow (1998) bekräftar genom att beskriva tillit som något som är svårt att utveckla såväl som att bibehålla. För att kunna bryta med de normativa styrlogikerna utan att det skapar negativa konsekvenser ses upplevt organisatoriskt stöd som en förutsättning (jmf Sydow, 1998).

## 6.2. TEORIDISKUSSION

Tillit är något som tar en större plats i organisationer, något som tillitsdelegationen är ett exempel på (SOU, 2018:38). Vårt intresse låg i att undersöka tillitens påverkan på organisatorisk styrning. Begreppet tillit är subjektivt, vilket vi funnit både vid inläsning av tidigare forskning och vid datainsamlingen och analyseringen av det empiriska materialet. Tillit kan uppstå på ett vis för någon men på ett annat för någon annan. Mycket av den empiriska data kan bekräftas av tidigare forskning.

Det första steget i sökandet av teori blev att försöka hitta definitioner av vad tillit är samt om det fanns någon forskning kring organisatorisk tillit. Genom att definiera begreppet tillit och synliggöra vilka teorier vi utgår ifrån när vi bygger vår analys vill vi bidra med en tydlig bild av vad som påverkar organisatorisk tillit. Till en början var tanken att fokus skulle vara på förändring och vad tilliten kan ha för betydelse i en sådan process, alternativt tillitens betydelse på lärande och kunskapsöverföring. Många av begreppen går in i varandra och vi upplevde att det var svårt att ta in mer teorier utan att arbetet blev för omfattande. Med anledning av att många teorier och begrepp berör varandra valde vi att ta med organisatoriskt stöd, styrmekanismer, organisationsstruktur för att kunna koppla den enskilda handlingen till kontextuella förutsättningar. Teorier om ledarskap, gruppprocesser och mer omfattande teori kring förändring valdes bort då vi fann det svårt att avgränsa dessa. I intervjuerna blev fokus främst på arbetsuppgifterna mer än på arbetsgruppen och det var därför teorier om till exempel gruppprocesser valdes bort. Även om viss teori om förändring inkluderades och att det med fördel hade kunnat utvecklas vidare så hade det troligtvis medfört att teorin blivit för omfattande för denna studies omfång.

I litteraturen har vi funnit att organisatorisk tillit kan referera till flera olika saker. Vi har valt att utgå från att organisatorisk tillit definieras som att både individens och organisationens intressen värdesätts i ett sammanhang. En enskild individ har förväntningar på relationen med organisationen och förväntningar på dess beteende (Shockley-Zalabak m.fl., 2000; Mayer m.fl., 1995; Hosmer, 1995; Farrell; 2004). Detta motiverade valet att genomföra kvalitativa intervjuer. Vi valde att fokusera på upplevelsen av organisatorisk tillit utifrån den enskilda individens perspektiv. När vi närmare undersökte tillit kopplat till organisationsstrukturen fann vi något som vi själva valt att kalla för organisationsstrukturell inläsning. Vi sökte litteratur som också berörde detta men utan resultat, det innebär inte att vi menar att det inte finns utan att det krävs en större litteraturundersökning.

### 6.3. METODDISKUSSION

Genomgående under arbetet har vi kontinuerligt försökt att identifiera och presentera de möjligheter samt risker vi sett för att motivera de val som tagits. Den främsta anledningen till valet av en kvalitativ studie är vårt syfte; att undersöka vad som upplevs skapa organisatorisk tillit. Att tillämpa kvalitativ forskningsmetodik har beskrivits som fördelaktigt när det är upplevelser som ska undersökas. Däremot finns det många sätt att genomföra en kvalitativ undersökning på (Denscombe, 2016). Av samma anledning föll valet på att genomföra semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer valdes i syfte att ge utrymme för följdfrågor som kan gå in på djupet för att undersöka upplevelser samtidigt som det gav ett strukturerat sätt att genomföra intervjuerna med förberedda teman (Bryman, 2011). Med den kunskap vi har idag skulle vi ha avgränsat området mer för att kunna göra djupare analyser av framkomna data. En begränsning av den djupare analysen ser vi även att organisationens önskan av anonymitet har skapat. Detta genom att anonymiseringen avgränsat möjligheten till mer verksamhetsspecifik teoretiskt användbara material till en generellare form av all statlig förvaltning. Begränsningen gäller även möjligheten att mer ingående beskriva och analysera specifika handlingar för att kunna bibehålla önskad nivå av anonymitet.

Trianguleringen som genomförts gjordes för att vi ansåg det vara en nödvändighet för att själva kunna identifiera kontextuella kopplingar på ett mer trovärdigt sätt. Medvetna om att det är ett tidskrävande arbete valdes detta då vi ansåg det som avgörande för tillförlitligheten. Användbart hade även varit att intervjua chefer för att på så sätt härleda händelser vidare då handläggarna ofta identifierade närmsta chefen som främsta representant för organisationen. Ett förhållande som vi var medvetna om vid studiens början men valdes aktivt bort på grund av att begränsa studiens omfattning.

Det kan vara en utmaning i sig att undersöka subjektiva tolkningar och dess kontextuella kopplingar då kausaliteten kan vara svår att avgöra. Därför vill vi poängtera att den genererade data i denna studie främst ska ses som indikationer på områden för vidare undersökning. Slutligen är vi medvetna om att andra val i metoddesign skulle kunna skapa helt annorlunda resultat. Däremot är vi av åsikten att alla berättelser inom detta område bidrar till ökad förståelse av den större bilden vilket ökar vikten av att återspegla verkligheten så troget som möjligt. Ett dilemma vi har tampats med är i vilken grad vi ska presentera handläggarnas svar som analyserad text eller som egen resultatdel. Men då syftet har varit att skapa en kontextuell förståelse har vi valt att i största möjliga utsträckning analyserat resultatet löpande.

#### 6.4. VIDARE FORSKNING

Att undersöka begreppet organisatorisk tillit och handlingar som påverkar dess förekomst i större skala skulle bidra till utvecklingen inom tillitsbaserad styrning anser vi. Vi ser även ett behov av att kvantitativt undersöka de antaganden som görs för att kunna göra antagandena mer generaliserbara. Vidare uppfattar vi fenomenet organisationstrukturell inlåsning och dess koppling till den hybridisering som sker av olika styrlogiker kunna vara ett område att undersöka.

Ett annat exempel är att titta på en enskild händelse och följa den från politiskt beslut till hur det tas in i organisationen och hur det vidare visar att strukturen påverkar hanteringen av direktiven. Vi har även sett frågor av intresse som; Hur upplevs förtroendet bland offentligt anställda till regeringen i förhållandet till övriga medborgare? Har eller hur har förändringen av behovet av det upplevda organisatoriska stödet förändrats i den "moderna" organisationens i förhållande till hur det varit tidigare? Kan kontroll och styrning vara en förutsättning för organisatorisk tillit?

## REFERENSLISTA

---

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization science*, 12(2), 215-234.
- Ahlbäck Öberg, S. & Widmalm, S. (2016). Att göra rätt även när ingen ser på. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 118(1), 7-17.
- Alvehus, J. & Andersson, T. (2017). Styrning och professionellt inflytande i offentliga organisationer.
- Alvehus, J. (2012) *4 myter om professionella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, S. (1979 Ny tr., 1982). *Positivism kontra hermeneutik*. Göteborg: Korpen
- Anonym. (2011). Studie om verksamhetens förändringsarbete.
- Anonym. (2018:1) Rapport.
- Anonym. (2018:16) Rapport.
- Anonym. (2018a). Ledningsstöd för chef.
- Anonym. (2018b) Årsredovisning.
- Anonym. (2019a). Verksamhetsplan.
- Anonym. (2019b). Verksamhetens inriktningsbeskrivning.
- Baecker, D. (2006). The form of the firm. *Organization*, 13(1), 109-142.
- Blomqvist, K., & Ståhle, P. (2000) Building organizational trust. In *16th Annual IMP Conference, Bath, UK* (pp.7-9).
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken, För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 1026.

- Elmholdt, C. W., Keller, H. D., & Tanggaard, L. (2015). *Ledarskapets psykologi: Att leda medarbetare i en föränderlig värld*. Gleerups.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate communications: an international journal*, 10(2), 129-138.
- Emery, F. E., & Thorsrud, E. (2013). *Form and content in industrial democracy: Some experiences from Norway and other European countries*. Routledge.
- Farrell, H. (2004). Trust, distrust, and power. *Distrust*, 85105.
- Finansdepartementet. (2016:51) *Kommittédirektiv: Tillit i styrningen*. Hämtad från:  
<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/kommittedirektiv/2016/06/dir.-201651/>
- Gambetta, D. (red.) (1988). *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2004). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.
- Hilmarsson, H. T. (2012) *Samtalet med känslomässig intelligens*. Lund: Studentlitteratur.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Kaufmann, G. Kaufmann, A. (2016) *Psykologi i organisation och ledning (4. uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
- Kvale, S. & Brinkmann S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 485-516.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miller, G. (2000). Rational choice and dysfunctional institutions. *Governance*, 13(4), 535-547.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009) *Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall
- Mitchell, T. R. & Larsson, J.R. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Murphy, L. R. & Cooper, C. L. (Eds.). (2000). *Healthy and productive work: An international perspective*.
- Nilsson, T. (1999). Staten och den oavsättlige ämbetsmannen—ett komplicerat förhållande. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 102(2).
- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond:(New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of professions and organization*, 2(2), 187-206.
- Patel, R. & Davidson, B. (2008). Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning. (3 uppl). Lund: Studentlitteratur.

- Perrow, C. (1972). *Complex organizations; a critical essay* (3: e uppl.). New York: McGraw-Hill Inc.
- Pollitt, C. (2007). The new public management: an overview of its current status. *Administrative Science Quarterly*, (8), 110.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Regeringen. (2018) Regeringens proposition 2018/19:1. Hämtad 2019-03-20 från: <https://www.regeringen.se>
- Rothstein, B. (2003). *Sociala fällor och tillitens problem*. (1. uppl.) Stockholm: SNS förlag.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data management and analysis methods.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future.
- Scott, W. R. (1975). Organizational structure. *Annual review of sociology*, 1(1), 1-20.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Statens offentliga utredningar [SOU]. (2018:38) *Styra och leda med tillit*. Stockholm: Elanders Sverige AB.
- Statskontoret. (2015) *Förändringar i svensk statsförvaltning och framtida utmaningar*. Hämtad 2019-03-20 från: <http://www.statskontoret.se/publikationer/2015/forandringar-i-svensk-statsforvaltning-och-framtida-utmaningar/>
- Stoker, G. (2006). Public value management: a new narrative for networked governance? *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2018). *Vem kör egentligen?* Stockholm: Advant Produktionsbyrå.



- Sydow, J. (1998), *Understanding the Constitution of Interorganizational Trust in Trust within and Between Organizations*, ed. by Lane Christel and Bachman Richard (eds) Conceptual Issues and Empirical Applications, Oxford University Press.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*, uppl. 4: 1. Lund: Studentlitteratur AB.
- Uslaner, E. M. (2008). Where you stand depends upon where your grandparents sat: The inheritability of generalized trust. *Public opinion quarterly*, 72(4), 725-740.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2019-03-20 från: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Weber, M. (1946). *From Max Weber: essays in sociology*. New York: Oxford university press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology (Vol. 1)*. Univ of California Press.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *The journal of law and economics*, 36(1, Part 2), 453-486.

# BILAGA 1. - INTERVJUGUIDE

---

## **Presentation**

Jag och min kurskamrat är studenter vid Högskolan Dalarna. Vi jobbar just nu med vårt examensarbete som handlar om tillit i arbetslivet. Vi kommer att göra omkring åtta intervjuer med anställda inom Organisationen. Alla kommer att vara anonyma; alla intervjupersoner avidentifieras i examensarbetet.

Vi skickade tidigare ett informationsblad om samtycke till dig. [**Gå igenom detta informationsblad med intervjupersonen!**]

Vi vill gärna spela in intervjun för att sedan kunna lyssna igenom vårt samtal. Går det bra? När arbetet har examinerats och är godkänt kommer alla inspelningar att raderas.

Intervjun tar ungefär 60 minuter. Jag kommer att inleda med några frågor om din anställning och sedan gå över till frågor som berör ämnet tillit.

## **Del 1**

### Bekräfta urval:

- Hur länge har du arbetat här?
- Vad kallas din tjänst?
- Vilka är dina arbetsuppgifter?
- Jämfört med andra XXX, har du något ansvar utöver de ordinarie arbetsuppgifterna?

### Söka referensramar:

- Har du arbetat med något annat innan detta och i så fall vad?
- Har du studerat något eftergymnasialt och i så fall vad?
- Vet du om det är några skillnader i arbets sätt mellan ert kontor och andra kontor inom organisationen?

### Egen definition av tillit:

- Vad tänker du på när du hör ordet organisatorisk tillit?
- Hur skulle du definiera ordet tillit?

## **Del 2**

1. Hur såg din bild ut av XXX innan du började jobba här?
2. Hur ser din bild ut nu? Har den förändrats?

### Följdfrågor:

- Vad är det som har gjort att bilden har bestått/förändrats?
- 3. Våra arbetsplatser genomgår då och då olika typer av förändringar. Det kan gälla organisationsförändringar, vem som ska göra vad, införandet av nya datorprogram eller rutiner för rekrytering. Det kan förstås handla om många andra områden. Vilka förändringar har ni gått igenom under senaste tiden?

### Följdfrågor:

- Vem initierade dessa förändringar?
  - Vilka var inblandade?
  - Varför skulle det göras?
  - Vad hände under processen?
  - Vad hände efter?
  - Vems intressen främjades av denna förändring?
  - Vad är dina upplevelser kring denna förändring?
4. Hur pass rättvis anser du att förändringsprocessen var?

### Följdfrågor:

- Har du något exempel som kan beskriva din känsla?
  - Har du varit med om att du själv eller någon annan blivit orättvist behandlad/rättvist behandlad?
    - Vad hände?
5. Finns det speciella individer/roller inom organisationen du känner mer eller mindre tillit till?

### Följdfrågor:

- Vilken roll har de?
  - Kan du beskriva vad som har skapat denna känsla?
  - Är det några sammanhang du känner dig mer eller mindre bekväm i på arbetsplatsen? Beskriv!
6. Kan du beskriva din syn på ledarskapet i organisationen?

### Följdfrågor:

- Hur menar du då?
- Kan du ge exempel på handlingar som bidragit till denna syn?

### **Avslutning**

Är det något som du skulle vilja kommentera eller tillägga?  
Tack för ditt deltagande!

### **Efter intervjun**

Skriva ner våra intryck direkt - stämningsläge, kroppsspråk osv.

Fundera på hur frågorna fungerade och om något skulle kunna utvecklas eller förbättras. Kan vi använda materialet för våra syften?

## BILAGA 2. - INFORMATIONSBREV OCH SAMTYCKE

---

**Informationsbrev** inför undersökningen om *Organisatorisk tillit* samt medgivande till **samtycke**.

Hej!

Vi vill informera gällande deltagande i vår undersökning inför vårt Kandidatexamensarbete. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser sista terminen på Personal- och arbetslivsprogrammet. Som sista moment på utbildningen ska vi skriva ett examensarbete. Arbetet handlar om att undersöka den organisatoriska tilliten hos anställda.

### **Hur går undersökningen till?**

Undersökningen består av intervjuer som genomförs med hjälp av en intervjuguide. Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Det betyder att ditt deltagande är frivilligt och kan när som helst avbryta din medverkan i studien utan att ange någon orsak till det. Uppgifterna kommer att hanteras enligt GDPR vilket ger dig rätt att ta del av den information som hanteras om dig. Intervjun kommer att ta ca 60 minuter och om vi får din tillåtelse vill vi gärna spela in intervjun som vi sedan transkriberar. Det betyder att intervjuens innehåll skrivs ut som en text och när arbetet är klart raderas inspelningen. Intervjuerna avidentifieras även i arbetet. Obehöriga personer kommer inte ha tillgång till intervjumaterialet. I uppsatsen kan värdefulla citat användas, såklart avidentifierade, förutsatt att det inte går att koppla till enskilda individer.

### **Hur får jag information om resultatet av studien?**

Resultatet av undersökningen kommer att presenteras i vårt examensarbete. Finns intresse att ta del av resultatet vänligen kontakta oss.

Om du har några frågor eller funderingar är du välkommen att kontakta oss eller någon av nedanstående kontakter om det anses lämpligare.

Jag, \_\_\_\_\_, samtycker till ovanstående förutsättningar i mitt medverkande som respondent i denna undersökning.

Med vänliga hälsningar,

\_\_\_\_\_  
Patric Samuelsson

h16pasam@du.se  
073-7266058

### **Handledare:**

Roland Ahlstrand

ral@du.se

070-3338003

\_\_\_\_\_  
Amanda Thodén

h16amath@du.se  
073-5134865

### **Kontaktperson Arbetsplats:**

xxx

xxx

xxx