



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Magisteruppsats

Hur har tillitsbaserad styrning förbättrat den ökade granskning, avprofessionalisering och byråkratisering som förknippas med den föregående styrningen, New Public Management (NPM)?

En fallstudie av Centrala Studiestödsnämnden (CSN)



Författare: Johanna Murley & Viktor Brorsson

Handledare: Dr. Natalia Semenova

Examinator: Dr. Elin Funck

Termin: HT19

Ämne: Ekonomistyrning

Nivå: Magister

Kurskod: 4FE93E



Förord

Vi vill inleda denna uppsats med att tacka alla dem som varit med och hjälpt oss under arbetets gång.

Vi vill speciellt tacka företaget som legat till grund för vår undersökning, nämligen Centrala studiestödsnämnden (CSN), samt ett särskilt tack till de personer på CSN som ställt upp på intervjuer och bidragit med underlag till undersökningen. Utan dessa underlag hade arbetet med uppsatsen inte varit genomförbart.

Vi vill även tacka våra vänner och familjer som har stöttat och peppat oss under arbetets gång, samt alla författare vars arbeten vi använt oss av i uppsatsen.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Natalia Semenova som varit med och hjälpt oss med uppsatsen under terminens gång.

TACK!

Johanna Murley och Viktor Brorsson



Sammanfattning

Titel: Hur har tillitsbaserad styrning förbättrat den ökade granskning, avprofessionalisering och byråkratisering som förknippas med den föregående styrningen, New Public Management (NPM)? - En fallstudie av Centrala studiestödsnämnden (CSN)

Författare: Johanna Murley och Viktor Brorsson

Handledare: Natalia Semenova

Institution: Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet

Kurs: 4FE93E Ekonomistyrning, examensarbete (magister), 15 hp

Bakgrund: Efter en viss försämring av offentlig verksamhet krävdes nytag gällande styrningen. New Public Management (NPM) bildades som en lösning, men har under senare tid visat sig innebära en del problem, bland annat ökad granskning, avprofessionalisering och byråkratisering. Tillitsbaserad styrning är en ny typ av styrning som tagits fram inom statliga myndigheter, men har den nya styrningen förbättrat de problem som finns med NPM?

Syfte: Vårt syfte med denna studie är att undersöka om och hur tillitsbaserad styrning har förbättrat den ökade granskning, avprofessionalisering och byråkratisering som förknippas med den föregående styrningen, New Public Management (NPM).

Metod: För att svara på och uppfylla uppsatsens frågeställning och syfte, valdes att genomföra en kvalitativ forskningsstudie med semi-strukturerade intervjuer.

Resultat och slutsats: Det är tydligt att Centrala Studiestödsnämndens (CSNs) tillämpning av en tillitsbaserad styrning har influerat hur myndigheten styrs. Tillitsbaserad styrning har visat sig leda till ett utvidgat ansvar för medarbetarna och därmed tilltro till deras kompetens. Det har även resulterat i att medarbetarnas arbetskvalité har förbättrats. Den ökade kundfokuseringen har inneburit en förbättrad kundnöjdhet. Det ökade förtroendet hos medarbetarna har medfört ett mer gemensamt ansvar och att medarbetarna är mer involverade i riktlinjerna.

Nyckelord: New Public Management, tillitsbaserad styrning, offentlig verksamhet



Abstract

Title: Hur har tillitsbaserad styrning förbättrat den ökade granskning, avprofessionalisering och byråkratisering som förknippas med den föregående styrningen, New Public Management (NPM)? - En fallstudie av Centrala studiestödsnämnden (CSN)

Authors: Johanna Murley and Viktor Brorsson

Supervisor: Natalia Semenova

Institution: School of Economics, Linnaeus University

Course: 4FE93E, Master's thesis in Management Control, 15 credits

Background: After a certain deterioration in public operations, new measures were required for governance. New Public Management (NPM) was formed as a solution and used for a long time, but has recently proven to pose some problems, including increased scrutiny, professionalism and bureaucracy. Trust-based governance is a new type of governance that has been developed within state agencies, but has the new governance improved the problems that exist with NPM?

Purpose: The aim of this study is to investigate whether and how trust-based governance has improved the increased scrutiny, professionalism and bureaucracy associated with the previous governance, New Public Management (NPM)

Method: In order to answer and fulfill the thesis question and purpose, we have chosen to conduct a qualitative research study with semi-structured interviews.

Result and conclusion: It's clear that Centrala Studiestödsnämnden's (CSN's) application of the trust-based management has influenced how the authority is managed. Trust-based governance has proven to lead to extended responsibility for employees and thus confidence in their competence. This has also resulted in improved employee quality. The increased customer focus has resulted in improved customer satisfaction. The increased confidence in the employees has resulted in more shared responsibility and the employees are more involved in the goals.

Key words: New Public Management, trust-based governance, public companies



Innehållsförteckning

Förord	2	
1 Inledning	7	
1.1 Bakgrund		7
1.2 Problemdiskussion		9
1.3 Problemformulering		10
1.4 Syfte		10
1.5 Avgränsning		10
1.6 Disposition		10
2 Metod	11	
2.1 Val av studieansats		11
2.2 Vetenskaplig metodik		11
2.2.1 Vetenskapligt perspektiv		11
2.2.2 Forskningsdesign		12
2.3 Datainsamling		13
2.3.1 Semistrukturerade intervjuer		13
2.3.2 Sekundärdata		13
2.3.3 Intervjuguide		13
2.3.4 Bearbetning och analys av inhämtade data		15
2.3.5 Urvalsprocess		15
2.3.6 Respondenter		16
2.4 Metodkritik		16
2.5 Litteratursökning		17
2.5.1 Källkritik		17
2.6 Studiens tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse		18
2.6.1 Tillförlitlighet		18
2.6.2 Överförbarhet		18
2.6.3 Pålitlighet		18
2.6.4 Bekräftelse		19
2.7 Etiska ställningstaganden		19
3 Teori	20	
3.1 New Public Management (NPM)		20
3.1.1 Konkurrensutsättning och marknaden		21
3.1.2 Kontraktstyrning		21
3.1.3 Internkontroll och decentralisering/målstyrning		22
3.2 Kritik mot NPM		22
3.2.1 Granskning		23
3.2.2 Avprofessionalisering		24
3.2.3 Byråkratisering		24
3.3 Tillitsbaserad styrning		24
3.3.1 Tillitsbaserad styrning och ledning		25
3.3.1.1 Kultur		26
3.3.1.2 Organisation		26
3.3.1.3 Styrning		27
3.3.1.4 Grundläggande principer		28
3.4 Risker med tillitsbaserad styrning		30
4 Empiri	30	
4.1 Om CSN		30



4.1.1 CSNs intentioner med tillitsbaserad styrning och ledning	32
4.2 <i>Intervju med Annika Fahlander</i>	33
4.2.1 Granskning	33
4.2.2 Byråkratisering	34
4.2.3 Avprofessionalisering	35
4.2.4 Utmaningar med Tillitsbaserad styrning	36
4.3 <i>Intervju med Maria Edström</i>	36
4.3.1 Granskning	36
4.3.2 Byråkratisering	37
4.3.3 Avprofessionalisering	37
4.3.4 Utmaningar med Tillitsbaserad styrning	38
4.4 <i>Intervju med Patrik Westrin</i>	38
4.4.1 Granskning	38
4.4.2 Byråkratisering	39
4.4.3 Avprofessionalisering	39
4.4.4 Utmaningar med Tillitsbaserad styrning	39
5 Analys	40
5.1 <i>Granskning</i>	40
5.2 <i>Byråkratisering</i>	42
5.3 <i>Avprofessionalisering</i>	44
5.4 <i>Utmaningar med tillitsbaserad styrning</i>	45
6 Slutsats och rekommendationer	46
6.1 <i>Slutsats</i>	46
6.2 <i>Studiens forskningsbidrag</i>	46
6.3 <i>Studiens begränsningar</i>	47
6.4 <i>Rekommendationer till fortsatt forskning</i>	47
Referenslista	48



1 Inledning

I denna inledande del presenteras först en bakgrund till uppsatsens ämne, som sedan leder fram till en problemdiskussion och problemformulering. Slutligen förtydligas själva syftet med uppsatsen, samt dess struktur.

1.1 Bakgrund

Under mitten av 1900-talet expanderade den offentliga sektorn med antalet anställda, vilket ledde till att den offentliga verksamheten blev alltför byråkratisk, stelbent och rent av maktfullkomlig (Ahlbäck-Öberg & Widmalm, 2016). Staten ansågs inte längre vara lösningen på politiska och sociala problem, utan istället orsaken till dessa problem. Utifrån försämringen av de offentliga verksamheterna krävdes förändringar i styrningen som kunde förbättra situationen. Den lösning som det talades om var att staten borde bli mer lik marknaden (Ahlbäck-Öberg & Widmalm, 2016). Det dröjde dock fram till år 1991 innan den engelske statsvetaren Christopher Hood presenterade ett betydande bidrag till offentlig förvaltningsforskning, när han formulerade konceptet New Public Management (NPM). NPM kan beskrivas som en mängd idéer inspirerade av det privata näringslivet, som går ut på ett utpräglat marknadstänk. Stor uppmärksamhet ägnas åt kostnadskontroll och finansiell genomskinlighet, överföringen av marknadsmekanismer till den offentliga verksamheten, decentralisering samt bolagisering och privatisering av offentlig verksamhet (Hood, 1991). NPM följer även ett så kallat "manager-ideal", vilket i korthet går ut på en idé om ett starkt och professionellt ledarskap – ett ledarskap som är hämtat och inspirerat av privat företagsledning (Ahlbäck-Öberg & Widmalm, 2016). Management-delen handlar även om hur den offentliga sektorn ska organiseras internt, samt att många verksamheter bör konkurrensutsättas och lämna utrymme även för privata utförare. Antagandet har varit att konkurrens tvingar producenter av offentlig service att minska sina kostnader och därmed öka effektiviteten, dvs. att offentlig verksamhet som konkurrensutsätts producerar betydligt mer till lägre kostnader jämfört med andra verksamheter som inte konkurrensutsätts. NPM är också antagandet att reformidéerna kan appliceras på i princip vilken verksamhet som helst för att uppnå kostnadseffektivitet ("one size fits all"), utan hänsyn till den variation av service och tjänster som välfärdsstaten har (Ahlbäck-Öberg & Widmalm, 2016).



New Public Management (NPM) har varit i fokus sedan Hoods första artikel publicerades, men något som fick fart på debatten i Sverige var när Zaremba (2013) uppmärksammade NPM i media med artikelserien ”Den olönsamma patienten” i Dagens Nyheter. Zaremba (2013) riktar stark kritik mot NPM och upplyser vilka konsekvenser NPM har utvecklat, bland annat genom hur patienterna sågs som ett nummer och hur otillfredsställande situationer observerades. Zarembas artikelserie startade flera debatter, som i sin tur bidrog till publicerandet av flera artiklar om de negativa följderna av NPM. Lindgren (2014), docent i offentlig förvaltning vid Förvaltningshögskolan, konstaterar att följderna med NPMs breda utvärderingar tenderar till negativa aspekter som tröghet, formalism, stelhet samt möjlighet till inaktivitet. Power (2003) beskriver att granskningsaktiviteter riskerar att de anställda genomgår en process av avprofessionalisering, dvs. att professionella normer får ge vika för utvärderingarna. Hall (2012) konstaterar att NPM resulterat i en ökad administrativ börda och byråkratisering i form av återrapporteringskrav och olika typer av granskningsmetoder, som kräver en stor insats från medarbetarna. I och med det begränsas kvalitetsutvecklingen eftersom medarbetarna får mindre tid för sådant de faktiskt är anställda för, till exempel att undervisa.

Kritiken mot den offentliga styrningen medförde ett ökat krav på förbättringar av styrningen. Bringselius (2017) beskriver att många medarbetare i offentlig sektor inte fick chansen att hjälpa medborgare på det sättet som de skulle velat. Hon menar även att svårigheter med att styra och leda välfärdssektorn med NPM leder till motsatta effekter mot vad de vill (Bringselius, 2017). Tillit föreslogs som ett svar på denna kritik, eftersom intresset för tillit har ökat drastiskt i den internationella forskningen under senare år (Bringselius, 2017). Den 16 juni 2016 tog regeringen beslutet att styrningen behövdes utvecklas och en delegation utnämndes, som fick i uppdrag att utveckla den offentliga styrningen. Kommittédirektivet döpte uppdraget till ”tillit i styrningen” (Dir 2016:51), där strävan är att öka fokus på medborgarnas behov, minska administrationen i den offentliga sektorn, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och stöd (Bringselius, 2017).



1.2 Problemdiskussion

Eftersom tillitsbaserad styrning är ett relativt nytt och outforskat begrepp, ansåg vi det intressant att undersöka ämnet närmare. Styrningen tillämpades för att öka användandet av kompetensen som tjänstemän besitter och för att öka fokus på medborgarnas behov, minska administrationen i den offentliga sektorn, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och stöd (Bringselius, 2017). Tillitsbaserad styrning utformades för att motverka problem med New Public Management och dess negativa effekter på den offentliga sektorn. De flesta tidigare studier menar att huvudproblemen med NPM, dvs. ett stort fokus på granskning och kvantitet, har bidragit till att kvalitén på offentliga verksamheters service har försämrats, dvs. avprofessionalisering (Diefenbach, 2009; Ahlbäck-Öberg & Widmalm, 2016; Lindgren, 2014; Power, 2003). Detta har bidragit till mer administrativt arbete och att dessa administrativa funktioner institutionaliseras i organisationen, dvs. byråkratisering (Power, 2003; Kahneman, 2011). Dessa är allvarliga problem som förknippas med NPM, vilket utformade vårt intresse att undersöka om tillitsbaserad styrning har förbättrat den ökade granskning, byråkratiseringen och avprofessionaliseringen (Power, 2013; Lindgren, 2014; Ahlbäck-Öberg & Widmalm, 2016; Hall, 2012; Almqvist, 2006; Diefenbach, 2009).

NPM framställdes med hjälp av Hoods (1991) sju doktriner, vars primära syfte var att göra den offentliga sektorn mer företagslik. Huvudidén med NPM var att ta bort skillnaderna mellan privat och offentlig sektor, samt att öka tilltron till den privata sektorns styrning för ökad kostnadseffektivitet (Almqvist, 2006). Effektivitet skulle åstadkommas genom ett ökat fokus på resursanvändning genom uppföljning, styrning och kontroll, med en särskild tonvikt vid marknadslösningar, mätning samt mål- och resultatstyrning (Hood, 1991). Detta förknippas med mer administrativa och sekundära funktioner, för att tillfredsställa resultaten och utvärderingarna. Att dessa administrativa funktioner institutionaliseras i organisationen menar Power (2003) är en av uppkomsterna till byråkratisering. Power (2003) beskriver att konsekvensen av en ökad granskning av målinriktningen i den offentliga sektorn är ett ökat fokus på resultat och inte på kvalitén av utförandet. Detta förstärker Lindgren (2014), som menar att ett av målstyrningens problem är att det oftast bryter ner de oklart formulerade målen till kvantitativa mått som går att mäta, vilket i sin tur gör dem irrelevanta och meningslösa. Lindgren (2014) hänvisar även till svårigheterna med att definiera verksamheters kvalitet i mätbara termer som fokuserar på kostnadseffektivitet. Vidare beskriver



Lindgren (2014) att granskningen kan leda till att tjänstemän manipulerar sina siffror i syfte att erhålla bättre resultat, särskilt i fall där bättre resultat belönas i form av högre lön. En annan konsekvens av granskning, som Power (2003) presenterar, är avprofessionalisering. Power (2003) förklarar att professionens handlingsutrymme hämmas till följd av att arbetet måste anpassas mot granskningen. Denna anpassning kan medföra att kompetensen som tjänstemän besitter inte kommer till användning. Det kan hänvisas till en slags effekt som uppstår av externt påtvingade mätningar, där den enskilde endast fokuserar på att uppnå de uppsatta målen utan någon personlig bedömning, vilket leder till avprofessionalisering (Power, 2003).

1.3 Problemformulering

- Hur har tillitsbaserad styrning förbättrat den ökade granskning, avprofessionalisering och byråkratisering som förknippas med den föregående styrningen, New Public Management (NPM)?

1.4 Syfte

Tillitsdelegationen etablerades eftersom den ansågs minska onödig kontroll i offentligt finansierad verksamhet och bättre ta tillvara på medarbetarnas kompetens, för att på så vis skapa bättre kvalitet i tjänsterna till medborgaren. Vårt syfte med denna studie är att undersöka om och hur tillitsbaserad styrning har förbättrat den ökade granskning, avprofessionalisering och byråkratisering som förknippas med den föregående styrningen, New Public Management (NPM).

1.5 Avgränsning

För att besvara uppsatsens frågeställning har olika avdelningar inom Centrala Studiestödsnämnden (CSN) valts ut. Vi är medvetna om att denna ansats inte ger en fullständig bild av verkligheten, men med hänsyn till studiens tidsbegränsning och omfattning gjordes ett sådant avvägande för att kunna bibehålla uppsatsens djup.

1.6 Disposition

I inledningen presenteras bakgrund, problemformulering, syfte och avgränsning. Därefter kommer metodavsnittet ta upp val av fallföretag, tillvägagångssätt, validitet, avgränsning, tillförlitlighet, osv. Efter metodavsnittet följer det teoretiska ramverket och därpå presenteras studiens empiri, analys och resultat. Efter resultatet följer uppsatsens diskussion, där resultatet



beskrivs i ett bredare sammanhang. Slutligen presenteras slutsatser samt förslag om vidare forskning inom området.

2 Metod

I denna del presenterar vi hur har gått tillväga för att svara på uppsatsens frågeställning. Först presenterar vi vårt val av studie, för att sedan redovisa vetenskapliga metodiken. Därefter beskrivs insamlad data, metodkritik, litteratursökning, studiens tillförlitlighet och avslutningsvis etiska ställningstaganden.

2.1 Val av studieansats

Vi har valt Centrala Studiestödsnämnden (CSN) som vårt undersökningsobjekt, eftersom en av oss (Johanna Murley) arbetar där idag och har kontakt med olika medarbetare inom olika avdelningar. På CSN har man börjat gå från New Public Management (NPM) till tillitsbaserad styrning under de senaste två åren. Eftersom tillitsbaserad styrning är ett relativt nytt och outforskat begrepp ansåg vi det intressant att undersöka ämnet närmare.

CSN är en av många statliga myndigheter som har infört tillitsbaserad styrning i sin verksamhet. Vi gavs möjligheten att hålla intervjuer med ledare på olika avdelningar inom företaget, vilket medförde att vi fick tillgång till mycket information.

2.2 Vetenskaplig metodik

2.2.1 Vetenskapligt perspektiv

Positivism och hermeneutik är de två största vetenskapliga perspektiven, där vi valt att utgå från det hermeneutiska perspektivet i denna uppsats. Hermeneutik innebär att den som analyserar ska försöka förstå och tolka olika sociala fenomen samt dess betydelse (Bryman & Bell, 2013). Perspektivet härstammar från humanvetenskapen och det är alltså själva tolkningen som är det centrala (Bryman & Bell, 2013).

Inom forskning finns det även två typer av skildringar mellan teori och forskning, nämligen deduktiv- och induktiv ansats (Bryman & Bell, 2013). En deduktiv ansats betyder att man utgår från en teori, forskningsfråga eller hypotes med avsikt att bevisa eller motbevisa den (Creswell, 2018). En induktiv ansats betyder att forskaren börjar att samla data utifrån ett fenomen. Forskaren analyserar sedan insamlad data för att hitta



generaliserbarhet, mönster, slutsatser eller skapas nya teorier utifrån tidigare forskning (Creswell, 2018).

Det finns tre vetenskapliga grundinriktningar och det är kvalitativ, kvantitativ och mixad inriktning. Mixad inriktning är en blandning av kvalitativt och kvantitativt tillvägagångssätt (Creswell, 2018). Kvantitativt tillvägagångssätt är en forskningsstrategi som framhåller kvantifiering vid insamling och analys av data (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativt tillvägagångssätt fokuserar mer på ord än att kvantifiera data, vilket riktar högre krav på forskaren som behöver motivera och redogöra för studiens trovärdighet och generaliserbarhet (Bryman & Bell, 2013).

Vi ansåg att det hermeneutiska perspektivet lämpade sig väl för denna uppsats, eftersom vi ville försöka förstå om styrningen förbättrats genom att tolka olika data samt respondenternas syn på det hela. Detta gjorde vi genom en deduktiv ansats och en kvalitativ forskningsstrategi, där intervjuer låg som grund. Den kvalitativa forskningsstrategin utgår från att försöka finna en djupare förståelse i det man undersöker och är den huvudsakliga metoden inom det hermeneutiska perspektivet (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa forskningsstrategin hjälpte därmed oss att besvara uppsatsens frågeställning mer grundligt och med en djupare förståelse för ämnet.

2.2.2 Forskningsdesign

Vanligtvis vid tillämpning av kvalitativ forskning används fallstudier (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell (2013) används fallstudier när man ska undersöka och förstå specifika företeelser. Fallstudier används även när målet är att förstå vilka processer som ligger bakom företeelserna (Bryman & Bell, 2013). Eftersom denna undersökning strävar efter att utreda hur verkligheten ser ut i den offentliga sektorn och huruvida utmaningarna stämmer in med teorin, lämpar sig fallstudiens explorativa karaktärsdrag väl för studiens syfte.

En fallstudie börjar med att formulera ett forskningsproblem inom ett område (Backman, 2016). I vår fallstudie utgör området att undersöka den nya tillitsbaserade styrningen i den offentliga sektorn. Studien utfördes för att se om det finns någon förbättring med den ökade granskning, avprofessionalisering och byråkratisering som förknippas med den föregående styrningen, New Public Management (NPM). Därefter väljs analysenhet, dvs. var man ska studera problemet (Backman, 2016). Det kan vara



en specifik organisation (Backman, 2016). I vårt fall utgörs analysenheten av en svensk myndighet. Därefter ska man välja ett konkret fall som skall undersökas (Backman, 2016). Vi valde att studera Centrala Studiestödsnämnden (CSN). Förutom de specifika fallet kan forskare välja att göra en holistisk eller inbäddad fallstudie (Yin, 2012). Den holistiska fallstudien studerar helheten, t.ex. verksamheten som helhet, medan den inbäddade är inriktad på enskilda medarbetare (Yin, 2012). Vår fallstudie har ett inbäddat tillvägagångssätt, eftersom vi endast intervjuer enskilda medarbetare på CSN.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Semistrukturerade intervjuer

Vid ett kvalitativt tillvägagångssätt används vanligtvis semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell (2013) är det en intervjustruktur som har ett syfte som ligger i fokus under intervjun och oftast använder man en lista över relativt utmärkande förhållanden som forskaren vill behandla under intervjun, dvs. en intervjuguide. Bryman och Bell (2013) tar även upp vikten av att frågorna är öppna och inte behöver ha en särskild ordning under intervjun, för att skapa frihet och flexibilitet hos respondenten. Vi valde att använda oss av öppna frågor med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Respondenterna valde att inte vara anonyma, vilket gjorde det lättare att jämföra data. Det genererar även ett mer realistiskt resultat, när det framgår att det är verkliga personer (Bryman & Bell, 2013). Vi valde även att utgå ifrån en intervjuguide eftersom det hjälpte oss att visa upp de tre teman vi skulle diskutera för respondenterna, för att förstärka tillförlitligheten (Bryman & Bell, 2013). Intervjumetoden är även väl anpassad vid undersökningar med ett klart fokus på ett område (Bryman & Bell, 2013).

2.3.2 Sekundärdata

Inför intervjuerna studerades verksamheten för att skapa en bättre uppfattning. Denna information användes även som sekundärdata för att undersöka om det stämmer överens med vad respondenterna redogjorde.

2.3.3 Intervjuguide

Som vi har beskrivit innan använde vi oss av en intervjuguide som ett hjälpmedel, se Tabell 1. Utifrån tidigare studier valdes tre teman ut, nämligen granskning, avprofessionalisering och byråkratisering. Intervjufrågorna diskuterades och definierades utifrån den insamlade teorin.



Teoretiska teman	Intervjufrågor
<p>De problem som tidigare studier hänvisar till - Ökad byråkratisering, Ökad granskning och Avprofessionalisering.</p>	<p>Diskutera om tillitsbaserad styrning har förbättrat de uttalade problemen som finns med NPM:</p> <ul style="list-style-type: none">● Har CSN blivit mer eller mindre decentraliserat?<ul style="list-style-type: none">○ Varför/på vilket vis?● Är det färre eller fler kontrollrapporter som behövs lämnas in och vilka rapporter har reducerats eller lagts till?<ul style="list-style-type: none">○ Varför har dessa rapporter reducerat eller lagts till?● Hur skiljer målstyrningen sig idag jämfört med NPM? (t.ex. färre men mer relevanta mål, kvalitet istället för produktivitet, avprofessionalisering osv)● Vilka utmaningar har ni med målstyrning?● Har CSN blivit mer kostnadseffektivt (mindre administrativt arbete/uppföljning)?● Hur har tillitsbaserad styrning förbättrat eller förändrat sättet att arbeta med externa leverantörer?● Vilka utmaningar har ni med outsourcing?● Har kundnöjdheten ökat?<ul style="list-style-type: none">○ Varför tror du det?● Har ert kundbemötande och erbjudande förändras?● På vilket sätt?● Är det mindre fokus på resultaten idag?<ul style="list-style-type: none">○ Större fokus på kundnöjdheten eller vilket område?● Hur skiljer sig resultaten idag jämfört med NPM?● Vad händer om ni inte lyckas uppnå önskat mål?



Avslutningsfrågor

- I allmänhet: vilka skillnader och förbättringar har den nya styrningen genererat?
- Vilka är de nya utmaningarna med tillitsbaserad styrning?

2.3.4 Bearbetning och analys av inhämtade data

Respondenterna godkände inspelning av intervjuerna på förhand. Primärdata behandlades genom att transkribera intervjuerna och det gjordes genom AmberScript. Transkriberingen genererade ett hjälpmedel i textformat vilket underlättade skrivandet av empiri- och analysdelen, eftersom primärdata kommer från de genomförda intervjuerna med respondenterna. När observationerna och intervjuerna var transkriberade gjordes en innehållsanalys. Enligt Denscombe (2016) och Bryman och Bell (2013) är innehållsanalys ett verktyg som gör det möjligt att kvantifiera ett innehåll genom att koda och kategorisera materialet, för att få fram teman. Det kan även användas för att bekräfta eller vidareutveckla en redan befintlig teori. Vi valde denna analysmodell eftersom vårt syfte är utgå ifrån den empirisk undersökning, för att klargöra hur verkligheten ser ut och om den stämmer överens med teorin. Vi kodade och sorterade data utifrån de förutbestämde kategorierna, bestående av granskning, avprofessionalisering och byråkratisering. Dessa tre kategorier identifieras som kända utmaningar med New Public Management. Kategoriseringen skedde genom att nyttja tidigare identifierade studier som beskrivits i teoridelen. Efter kodningen av materialet genomfördes en analys av antal, typ och vilken relation den har till teorin. Därav kunde vår insamlade data användas i enlighet med syftet för vidare analys. Bearbetning med innehållsanalys hjälper till att understryka hur olika delar av insamlad data bildar en helhet (Denscombe, 2016). Detta hjälper till att identifiera tydliga skillnader och likheter i materialet (Denscombe, 2016).

2.3.5 Urvalsprocess

För insamling av empiriskt material till denna studie gjordes ett bekvämlighetsurval. Bekvämlighetsurval är ett slags målstyrt urval, vilket Bryman och Bell (2013) beskriver är när man väljer ut respondenter med tanke på studiens syfte. Vi kontaktade tio personer, men vi intervjuade endast tre av de tio personerna. Orsaken till att vi inte kunde intervju restående personer var att de var upptagna eller var på semester.



Respondenterna har olika befattningar och arbetar på olika avdelningar. De valdes utifrån dessa kriterier:

- Skilda avdelningar gentemot andra respondenter
- Olika befattningar, dock helst ledarposition

2.3.6 Respondenter

Vi intervjuade endast tre personer, med en genomsnittlig intervjuetid på 30 minuter per tillfälle. Deras olika positioner inom de olika avdelningarna bidrog med relevant information för att svara på problemformuleringen. Följande personer har intervjuats:

Namn	Avdelning	Befattning
Annika Fahlander	Utveckling för kund	Enhetschef
Maria Edström	Inbetalningsavdelning	Avdelningschef
Patrik Westrin	Utbetalningsavdelning	Gruppchef

2.4 Metodkritik

Vår fallstudie är endast baserad på ett företag, vilket medför att det är svårt att bedöma om resultaten från det empiriska materialet är representativa och generaliserbara. Det hade föredragsvis behövts jämförelser med resultat från andra företag, för att kunna bekräfta validiteten. På grund av tidsramen fanns dock inte den möjligheten.

Det finns viss kritik riktad mot den kvalitativa forskningsstrategin, bland annat forskarens egna tolkning av ämnet och risken för subjektivitet (Bryman & Bell, 2013). Kritiken innebär att resultaten riskerar att grunda sig på det som forskaren anser vara intressant och meningsfullt, istället för att grunda sig på vad undersökningen visade. Vi har försökt att motverka denna subjektivitet genom att genomföra semi-strukturerade



intervjuer, med mindre risk för att blanda in våra egna uppfattningar. Vi kan dock inte helt garantera att det inte finns en viss subjektivitet.

Att Johanna arbetar på företaget har det varit viktigt för oss att vara väldigt objektiva som möjligt, för att öka trovärdigheten. Detta gjorde vi genom att se till att vi båda varit delaktiga i intervjuerna. Viktor har deltagit via telefon i största möjliga mån, samt skrivit frågor via mejl. Vi har försökt förhålla oss, så neutrala som möjligt, men vi reserverar oss för en viss opartiskhet.

Slutligen går det även att ifrågasätta tillförlitligheten, eftersom inte alla respondenter har varit insatta i både NPM och tillitsbaserad styrning, utan snarare mer insatt i ett av dessa områden.

2.5 Litteratursökning

Vi inledde med att studera NPM och tillitsbaserad styrning inom den offentliga sektorn för att skapa en bättre förståelse. Bryman och Bell (2013) menar att det är en betydande del för att göra en framgångsrik undersökning och för att veta vad som redan har forskats om, samt för att få idéer till undersökningen.

Som grund för den teoretiska referensramen använde vi oss av vetenskapliga artiklar som vi sökt fram via elektroniska databaser vid Linnéuniversitetet, Umeå Universitet och Google Scholar. Alla artiklar är vetenskapligt kontrollerade och granskade av områdesexperter, så kallad peer-review. Vi hade i åtanke att använda oss av aktuella artiklar, både gällande årtal och signifikans för studien. De sökord som har använts är ”new public management”, ”challenges”, ”tillitsbaserad styrning”, ”byråkratisering”, ”granskning” och ”avprofessionalisering”. Sökorden har använts i kombination med varandra. Vi har slutligen även använt oss av kurslitteratur inom ämnet.

2.5.1 Källkritik

Litteraturdelen bör grundas på vetenskaplig forskning, vilket Bryman och Bell (2013) menar även kan kompletteras med information från exempelvis dagstidningar. Vi har under undersökningen använt sig av vetenskapliga artiklar, samt kompletterat med andra trovärdiga källor relevanta för studiens syfte. Vid källor från internet var vi uppmärksamma på källornas pålitlighet (Bryman & Bell, 2013).



2.6 Studiens tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse

Bryman och Bell (2013) förklarar att vid kvantitativ forskning har begreppen *validitet* och *reliabilitet* en viktig betydelse för att garantera hur pålitlig och trovärdig en studie är. Eftersom kvantitativa studier handlar om att identifiera och observera insamlad data. Inom kvalitativ undersökning är det vanligt att använda begreppen *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *bekräftelse* för att bedöma och säkerställa en studies kvalitet (Bryman & Bell, 2013).

2.6.1 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten handlar om hur pass auktoriserat ett undersökningsresultat blir (Bryman & Bell, 2013). För att resultatet ska klassas som tillförlitligt kan forskaren använda sig av validering eller triangulering. Respondentvalidering handlar om att forskaren delar med sig av resultatet till respondenterna, för att bevisa att undersökningen är korrekt utförd (Bryman & Bell, 2013). Detta gjordes genom att låta respondenterna ta del av det transkriberade materialet, för att ges möjlighet att komma med invändningar. Triangulering handlar om att kombinera flera olika metoder för att säkerställa ett resultat (Bryman & Bell, 2013). Detta gjordes genom att analysera både intervjuer och interna dokument, för att identifiera sammanhang.

2.6.2 Överförbarhet

Enligt Bryman och Bell (2013) handlar överförbarheten om huruvida resultatet kan överföras till en annan tidpunkt eller kontext. Denna undersökning är en kvalitativ undersökning och analyseras utifrån respondenternas erfarenheter. Vi anser att studiens kontext är specifikt för vårt fallföretag, men även till viss grad generaliserbart eftersom statliga myndigheter ofta kännetecknas av en byråkratisk organisationskultur. Överförbarheten ökar därmed, eftersom vår studie kan ses som ett bidrag till att försöka förstå en helhet.

2.6.3 Pålitlighet

Pålitligheten handlar om hur pass väl undersökningens kvalitet och tillämpning kan granskas (Bryman & Bell, 2013). I denna studie beskrev vi de olika forskningsprocesserna genom en kvalitativ modell för att uppnå transparens och pålitlighet, samt lyssnat på handledarens kommentarer.



2.6.4 Bekräftelse

Enligt Bryman och Bell (2013) handlar detta krav om att säkerställa att forskaren agerat i god tro, genom att bevisa att forskaren inte medvetet har låtit den teoretiska inriktningen påverka sina egna personliga värderingar. I denna studie har vi haft i åtanke att inte påverka respondenterna eller dra felaktiga slutsatser. Detta gjorde vi genom att använda oss av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor, där respondenterna getts utrymme att tala fritt.Handledaren har granskat intervjuguiden i förväg, för att reducera påverkan av personliga värderingar och ifrågasätta tillvägagångssättet.

2.7 Etiska ställningstaganden

För att vår metod ska tillgodose vedertagna etiska normer övervägde vi vårt tillvägagångssätt eftersom vi genomfört de semistrukturerade intervjuerna. Detta gjorde vi genom att utgå från Gustafsson, Hermerén och Petterssons (2005) fyra viktigaste etiska principer, nämligen samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, nyttjandekravet och informationskravet:

- 1. Samtyckeskravet:** intervjurespondenterna bestämmer själva om de vill medverka eller inte, samt har rätt att avbryta sin medverkan när de vill utan negativa påföljder.
- 2. Konfidentialitetskravet:** innebär att respondenternas uppgifter lagras och hanteras i enlighet med de säkerhetskrav som finns, exempelvis genom anonymitet inför utomstående personer om det önskas.
- 3. Nyttjandekravet:** Innebär att all empiriska data som insamlats enbart används i forskningsändamål och inte i några andra syften, exempelvis kommersiella.
- 4. Informationskravet:** intervjurespondenterna är införstådda med studiens syfte och frågeställning, samt hur insamlad empiriska data kommer att användas under arbetets gång.

För att uppnå dessa fyra etiska aspekter klargjorde vi studiens syfte och frågeställning redan i första kontakten med respondenterna. Vi har sedan förklarat att innebörden av deltagandet är genomförandet av en frivillig intervju, där medverkandet när som helst kan avbrytas om det önskas. Innan intervjuerna inletts behövde vi respondenternas



godkännande att spela in samtalen, samt gett dem möjlighet att välja om de vill vara anonyma eller inte. Vi har klargjort att all data endast kommer att användas i samband med denna studie och varit noga med att säkerställa att all data är officiell.

3 Teori

I denna del görs en presentation av den teoretiska referensram som vi arbetat utifrån i denna uppsats.

3.1 New Public Management (NPM)

New Public Management (NPM) är en styrfilosofi som presenterades av Hood (1991), när han formulerade konceptet New Public Management (NPM) med sju doktriner:

1. Offentliga verksamheter ska ledas av avskilda opolitiska chefer med omfattande handlingsutrymme.
2. I styrningen av verksamheten ska prestationsmätning vara ledande och denna mätning ska väsentligen bygga på bestämda, kvantifierbara mått (eftersom resultaten betyder mer än processen).
3. Inom myndigheter ska man överlåta resultatansvar till lokala enheter.
4. Det offentliga uppdraget ska fördelas på en mängd självständiga verksamheter.
5. Idén är att sträva efter konkurrens mellan verksamheter i förvaltningen.
6. Styrning och ledning i den privata sektorn ska vara som en förebild för offentlig verksamhet.
7. Ekonomisk måttlighet ska prioriteras.

Dessa sju doktriner syftar till att öka effektiviteten inom den offentliga sektorn, genom att efterlikna funktioner och tankesätt hos den privata sektorn med ett mer decentraliserat fokus (Hood, 1991). Decentralisering betyder en delegering av ansvar utåt eller nedåt i organisationsstrukturen, för att skapa ett mer självständigt beslutsutrymme för medarbetarna (Almqvist, 2006). Idén med NPM är att ta bort skillnaderna mellan privat och offentlig sektor samt ge ökad tilltro till den privata sektorns styrning (Almqvist, 2006). Effektivitet skall åstadkommas genom ökat fokus på resursanvändning genom uppföljning, styrning och kontroll (Hood, 1991). Denna



decentraliserade styrning innebär att verksamheterna blev mer lik den privata sektorns styrning med ett fokus på mål- och resultatstyrning. Detta innebar även att offentliga sektorn verksamheter delades upp i en beställare-del och utförare-del (Almqvist, 2006). För att kunna arbeta med målstyrning inom verksamheterna behövdes de som satte målen, vilket var beställarens uppgift, och de som uppnådde målen, vilket var utförare. Anledningen till uppdelningen var att öka förutsättningar för produktivitet och effektivitet i verksamheterna (Almqvist, 2006). För att förstå NPM har Almqvist (2006) delat upp NPM i tre olika teoridelar: Konkurrensutsättning och marknaden, Kontraktsstyrning, samt Intern kontroll, decentralisering och målstyrning (Almqvist 2006).

3.1.1 Konkurrensutsättning och marknaden

Konkurrensutsättning handlar om att ta ställning till huruvida en verksamhet skall göra något själv eller låta marknaden göra det. Syftet med konkurrensutsättning är att få en effektivare organisation och en lönsammare verksamhet (Almqvist, 2006). Införandet av marknad och konkurrens inom offentlig sektor kan alltså bidra till förbättrad produktivitet och effektivitet. Genom att konkurrensutsätta offentliga organisationer skapas en kostnadseffektiv verksamhet som ger största möjliga värde för pengarna (Almqvist, 2006).

3.1.2 Kontraktsstyrning

Det andra centrala elementet är kontraktsstyrning, som handlar om hur organisationen utformar kontrakt för att styra vissa aktiviteter i verksamhet med outsourcing. Det finns fyra fördelar som brukar lyftas fram i samband med outsourcing (Almqvist, 2006):

1. Verksamheten kan koncentrera sig på sina huvuduppgifter och låta externa leverantörer sköta olika kringverksamheter.
2. Det skapar en balans mellan ett behovs- och efterfrågestyrt system, vilket leder till att utförare blir mer konkurrenskraftiga och beställarna får fler alternativ att välja bland.
3. Verksamheten får en flexibilitet genom att själv kontrollera sina fasta kostnader. Detta genom att bestämma vad som ska produceras internt, respektive beställas externt.
4. De omkostnadsbesparingar som organisationen kan göra genom att låta den leverantör som är effektivast på att producera det.



Det finns även nackdelar med outsourcing, bland annat ett mer administrativt arbete, risk för konflikter när det kommer till ansvarsfrågan mellan beställare och utförare samt risken att utförare inte lever upp till teorin (Almqvist, 2006).

3.1.3 Internkontroll och decentralisering/målstyrning

Denna tredje och sista teoridel handlar om hur den interna styrningen och kontrollen skall utformas utifrån decentralisering och målstyrning. Styrning är verksamhetens försök att påverka beteenden genom olika formella styrinstrument (Almqvist, 2006). Ledningen beslutar, samordnar, kontrollerar och planerar verksamheten utifrån flera mål som de vill genomföra. I offentliga verksamheter innebär detta att ledningen styr utifrån ett mandat givet av befolkningen. Mål- och resultatstyrning innebär en betydande delegering inom offentlig sektor genom liberalisering av regelverk (Almqvist, 2006). Den ökade flexibiliteten motverkas dock av ökad resultatrapportering och resultatkontroll. Det framhålls att decentralisering har en positiv påverkan på organisationers effektivitet samt medarbetarna. Decentraliseringen utvecklades utifrån de tidigare centraliserade och byråkratiska verksamhetsformerna. Det som förknippas med decentralisering är målstyrning (Almqvist, 2006). Målstyrning formuleras av mål och med en uppföljning för att nå dessa. Målstyrningen fokuserar på resultatet gentemot hur resultatet ska uppnås (Almqvist, 2006).

3.2 Kritik mot NPM

Hasselbladh, Bejerot och Gustafsson (2008) förklarar hur granskningarna samt mål- och resultatstyrningen bidrar till att skapa hierarkiska strukturer, där över- och underordnade blir endimensionell och asymmetrisk. De menar även att underordnade blir ett medel för sina huvudmän och att detta leder till undertryckande av traditionella professionella värderingar. Den omfattande granskningen av offentlig verksamhet bidrar till försvagad kvalitet på tjänsterna (Montin, 2015; Power, 2003). Montin (2015) menar att dagens kritik mot NPM nästan är lika intensiv som kritiken var innan. Diefenbach (2009) anser att NPM har bidragit till få framsteg inom offentliga sektorn. Otydliga begrepp om produktivitet, effektivitet och kostnadsreduktion har ersatt värdena (Diefenbach, 2009). Tidigare studier beskriver att huvudproblemen med NPM är att ett större fokus på granskning och kvantitet har bidragit till att kvalitén på den offentliga verksamhetens service har försämrats, dvs. avprofessionalisering (Diefenbach, 2009; Ahlbäck-Öberg & Widmalm 2016; Lindgren, 2014; Power, 2003). Vidare konsekvenser med ökad



granskning är att det har bidragit till mer administrativt arbete för att tillfredsställa resultaten och att dessa administrativa funktioner institutionaliseras i organisationen, så kallad byråkratisering (Power, 2003; Kahneman, 2011).

3.2.1 Granskning

Den brittiske forskaren Michael Power skrev sin första bok om NPM år 1997, *The Audit Society (granskningssamhället)*, där han varnar om en granskningsexplosion till följd av framväxten av NPM (Power, 2003). Böcker som även tar upp följderna med granskningen i Sverige är *Administrationssamhället* av Anders Forssell och Anders Ivarsson-Westerberg (2014) och *Utvärderingsmonstret* av Lena Lindgren (2014). Power (2003) påpekar att fixeringen vid ständig resultatmätning skapar självförstärkande och dysfunktionella processer i den offentliga sektorn, då NPM riskerar att arbeta emot sina egna huvudmål som t.ex. kostnadseffektivitet och målstyrning, eftersom granskning i sig inte är kostnadsfritt då det genererar mer administrativt arbete. Enligt Power (2003) finns svårigheter med att utvärdera och granska offentlig verksamhet. Bland annat pekar han ut att man riskerar att bli slav under metoden, det vill säga att man endast mäter det som lätt låter sig mätas och att det betydelsefulla för måluppfyllelsen nedprioriteras. Det kan därför föreligga stora reliabilitets- och validitetsproblem med de metoder och mått som används för att bedöma den offentliga servicens kvalitet, när man egentligen mäter den offentliga verksamhetens produktivitet. Ytterligare en nackdel är att verksamheterna utvecklas i riktning mot att anpassa sig efter de kriterier som de blir granskade utifrån. Detta menar Lindgren (2014) tenderar till negativa aspekter som tröghet, formalism, stelhet samt möjlighet till inaktivitet. Lindgren (2014) tar upp att granskning leder till att:

- Bara det mätbara mäts (t.ex. antalet läkarbesök per dag).
- Måtten blir mål.
- Innovation, risktänkande och organisationsutveckling hämmas, eftersom detta inte premieras.
- Verksamheter drabbas av "avprofessionalisering" där tjänstemän förvandlas till rationella planeringsrobotar, kliniskt befriade från flexibilitet, problemlösningsförmåga, engagemang och situationsanpassning.



- KRM-systemen (Kvalitets- och resultatmätt eller resultatmätning) kan i värsta fall fungera som ständig övervakning av förvaltningspersonal och dess verksamheter, och sprida känsla av bristande tilltro till den professionella kompetensen eller en känsla av otillräcklighet.

3.2.2 Avprofessionalisering

Lindgren (2014) och Power (2003) pekar på att granskningsaktiviteterna kan riskera att de anställda genomgår en process av avprofessionalisering. Detta genom att professionella bedömningar konkurreras bort mot vikten att uppnå målen, dvs. att professionella normer får ge vika för utvärderings betygsättningskriterier (Lindgren, 2014). Det blir även svårare för professionen att använda sin kunskap eftersom den inte helt kan situationsanpassa sitt arbete utan måste förhålla sig till externa krav. Den här processen stöds även i studier av Kahneman (2011), som visar just att tjänstemän som blir föremål för granskning i högre grad tenderar att luta sig mot byråkratiska regelverk, istället för att lita på sina egna professionella bedömningar. Det är mot denna bakgrund som Zarembas (2013) artikelserie skapade debatt.

3.2.3 Byråkratisering

En byråkratisk organisation är enligt Weber (1964) en kontinuerlig organisation med officiella funktioner och med en tydlig hierarki som styrs av klara regler. I den hierarkiska ordningen kontrolleras varje underordnad chef av en högre uppsatt chef och alla medarbetare har bestämda arbetsuppgifter (Weber, 1964). Målet med NPM var att minska byråkratin, men Hall (2012) konstaterar att det inte blev som man hade tänkt sig. Han menar att NPM resulterat i en ökad administrativ börda och byråkratisering i form av återrapporteringskrav och olika typer av granskningsmetoder som kräver en stor insats från medarbetarna. I och med det begränsas kvalitetsutvecklingen eftersom medarbetarna får mindre tid för sådant de faktiskt är anställda för, till exempel att undervisa.

3.3 Tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning är utformad för att motverka föregående brister, samt för att öka kvaliteten i offentliga tjänster genom att öka tilliten till brukare och medarbetare (Österberg, 2018). Regeringens ändamål med tillitsbaserad styrning är att frambringa en mer effektiv offentlig verksamhet, som frambringar större nytta för medborgarna (Regeringen.se, 2016). Ambitionen regeringen har med den tillitsbaserade styrningen är



att styrningen ska vägledas av medarbetarnas kompetens, erfarenhet och profession (Regeringen.se, 2016).

Tillitsbaserad styrning utvecklades med hänsyn till missnöjet med NPM, dvs. den växande administrativa börda som rapportering, dokumentation och annan form av administration innebar, samt byråkrati som genererar svårigheter att hjälpa medborgare med de behov som de behöver (Bringselius, 2017). Bringselius (2017) åberopar även vikten av att styrningen ska ligga hos uppdraget och brukaren och hur ändamålsenlighet kan tillföras i mötet med brukaren.

Målet med tillitsbaserad styrning är att kunna förbättra arbetsmiljön, förstärka verksamheten, öka effektiviteten, flexibiliteten och brukarfokus, minska onödig administration samt utveckla en kultur där människor och institutioner arbetar tillsammans för att åstadkomma gemensamma mål (Bringselius, 2017). Samverkan och helhetsperspektiv är synnerligen betydelsefullt idag, när den offentliga sektorn innehåller en mångfald av olika utförare inom privata och offentliga verksamheter. Dessa olika utförare behöver samarbeta bättre och utan ett helhetsperspektiv på brukaren blir det svårt att möta brukare med deras behov (Bringselius, 2017). De behöver även öka benägenheten att lita på andra aktörer för att bygga tillitsfulla relationer om varandras beslut. Tillit mellan förvaltning och brukare är även en utgångspunkt för att förvaltningen ska kunna möta medborgarnas behov i framtiden. Det är av vikt att medborgarna ska få möjlighet att påverka beslut. Bringselius (2017) rekommenderar att utveckla olika system för feedback från medborgarna, precis som i den privata sektorn. Detta kan frambringa ett hjälpmedel för att utveckla och förbättra tjänsterna, samt ge signaler när något är fel. Genom detta tänk kan medborgare och förvaltning samarbeta med utvecklingsarbetet, samtidigt som förvaltningen tar tillvara på den kunskap som medborgarna besitter (Bringselius, 2017).

3.3.1 Tillitsbaserad styrning och ledning

Bringselius (2017) uttrycker styrningen som *tillitsbaserad styrning och ledning* (TSL). Orsaken till att hon valde att lägga till *ledning* är den betydelse som den lokala arbetsorganisationen och kultur/ledarskapet har för att lyckas med en tillitsbaserad styrning (Bringselius, 2017). TSL kan beskrivas som en interaktion mellan dessa tre aspekter och att de behöver varandra för att skapa en tillitsorienterad verksamhet.



Bringselius (2017) menar även att den högsta befattningen i verksamheten måste vara engagerad, för om verksamheten inte anpassas till alla tre aspekter kan man endast nå till en viss nivå och inte längre. Det här sättet att tänka, arbeta och styra efter behöver alltså fullständigt genomlysas hela verksamheten (Bringselius, 2017).

3.3.1.1 Kultur

Bringselius (2017) beskriver kultur som en samling av värderingar, övertygelser och beteenden. Hon menar även på att ledarskap är nära kopplat med kultur. Där ledarskap kan inverka på kulturen, kan även kulturen inverka på ledarskapet. För att kunna skapa en kultur grundad på tillit, öppenhet och brukarfokus måste man ha ett ledarskap där värden uppmuntras, men även ett stort inslag av medledarskap. Detta innebär att ledarna tar ett steg bakåt för att lyfta fram medarbetarnas prestationer och förmå dem att gemensamt leda processer (Bringselius, 2017).

Viktiga synvinklar när man försöker bygga en tillitsbaserad kultur är organisationsidentitet och organisatoriskt klimat. Bringselius (2017) nämner även att organisatorisk ambition är en huvuddel till tillitsskapande, men att en tillitsbaserad kultur medför en öppenhet för olik tänkande vilket genererar olika subkulturer. Speciellt skapas dessa olika subkulturer på olika avdelningar och inom olika grupper. Förut ansågs mångfald med olika värderingar, normer och avsikter vara ett problem, men idag signalerar det långsiktig hållbarhet (Bringselius, 2017). Detta för att det skapar plats för skilda sorters kunskap och erfarenheter från alla nivåer.

3.3.1.2 Organisation

Arbetsorganisation handlar om processer och arbetsformer inom organisationen, som kan vara både formella som informella. Organisation kan vara kopplat till samarbetet mellan olika professioner eller avdelningar, men det kan även handla om ansvarsfördelning (Bringselius, 2017). Helhetssyn, lojala strukturer och utvecklade system för kunskapsutveckling är fundamentalt i en tillitsbaserad arbetsorganisation. Det kan handla om utväxling av kunskap och erfarenhet. Emellanåt pratas det om kunskapsstyrning, där kunskapen utvecklas på den organisatoriska nivån. Här är kulturen en viktig komponent (Bringselius, 2017).



3.3.1.3 Styrning

Oftast skiljer man mellan ekonomi- och kvalitetsstyrning.

Kvalitetsstyrning grundas på kvantitativa eller kvalitativa metoder. Ofta arbetar organisationer med tvärlinje kvantitativa mått på prestationer och därför behöver organisationerna fokusera mer på kvalitativa sätt att följa upp prestationer på, till exempel genom att samarbeta med brukarna via återkoppling. Återkoppling är oftast en svag länk i styrkedjan hos verksamheterna (Bringselius, 2017).

Tillitsbaserad ekonomisk styrning medför oftast att man minskar onödig administrativt arbete (Bringselius, 2017). På grund av detta kan man sammanlänka mål- och resultatstyrning med kvalitetsstyrning och ekonomistyrning.

Bringselius (2017) beskriver skillnaderna mellan en kontrollerad- och tillitsbaserad styrning, som kan reduceras till olika tabeller. Vi har skapat 3 tabeller; grundläggande skillnader, styrning och ledarskap. Dessa tre tabeller är skapade för att läsaren ska kunna förstå skillnaderna på hur ett kontrollerat styrsätt är gentemot ett tillitsbaserat styrsätt.

Grundläggande skillnader

	Kontroll	Tillit
Riktning styrning	Uppifrån	Nedifrån
Attityd styrning	Kontrollera och bestraffa	Främja och hjälpa
Viktigaste verktygen	Kontroll, avgränsat ansvar, formalisering	Lärande, helhetsansvar, relationsbyggande
Utvärdering av prestation	Centralt, distanserad, kvantitativ (siffror)	Kollegial, förståelseinriktad

Figur 1. Grundläggande skillnader (Bringselius, 2017).



Styrning

	Kontroll	Tillit
Nyckelverktyg	Incitament, kontroll, auktoritet, formalisering, reglering	Motivation, psykologisk trygghet, gemenskap, mening, informella relationer
Fokus	Uppföljning/kontroll	Behov och förutsättningar i kärnverksamheten
Ansvarsområden	Snäva, personliga	Breda, gemensamma
Främsta medel för att uppnå verksamhetens mål	Följsamhet mot beslutslinje och formella processer	Kollegialt lärande, ömsesidig anpassning
Syn på organisationen	Detaljerad planritning	Komplext och dynamiskt nätverk
Prestationsutvärdering	På distans, utifrån mätning, fokus på avvikelser	Utifrån, nära dialog, delvis kvalitativ, fokus på främjande
Utformning av styrningen	Centralt, utifrån kontrollbehov	Samskapad i dialog med verksamheten

Figur 2. Styrning (Bringselius, 2017).

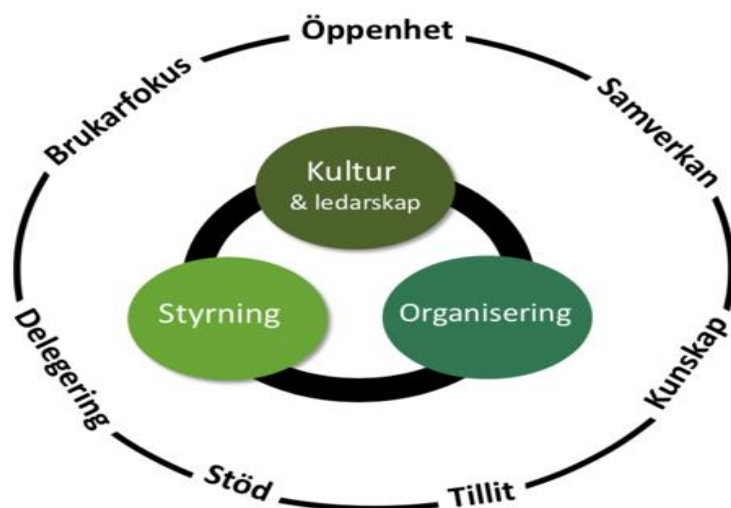
Ledarskap

	Kontroll	Tillit
Vem är ledare?	Chefen	Alla - medledarskap
Nyckelinslag i kulturen	Styrsystem, följsamhet, beslutslinje, formalisering	Öppenhet, respekt, psykologisk trygghet, helhetsansvar, medmänsklighet
Ansvarsutkrävande	Ansvarsutkrävande vid små såväl som stora problem	Lärande vid mindre fel, ansvarsutkrävande vid allvarliga problem
Chefens roll	Styra, kontrollera, ställa krav, kanalisera styrsignaler nedåt, detaljerande instruktioner	Involvera, motivera, inspirera, skapa förutsättningar, skydda från onödig styrning, ge tydliga ramar och visioner
Medarbetarens roll	Följa direktiv och riktlinjer	Medledare som förväntas ta en aktiv roll för att utveckla verksamheten, vara delaktig.

Figur 3. Ledarskap (Bringselius, 2017).

3.3.1.4 Grundläggande principer

För att kunna utveckla tillitsbaserad styrning och ledning behöver ett antal grundläggande principer definieras - tillit, brukarfokus, öppenhet, delegering, stöd, samverkan och kunskap (Bringselius, 2017). Dessa sju principer fungerar gemensamt på många olika sätt. Tilliten är grundläggande för att skapa förutsättningar för flexibilitet, kvalitet och service i mötet med brukaren. Brukarfokus och öppenhet är förenat till kultur/ledarskap. Delegering och stöd är förenat till styrning. Samverkan och kunskap är förenat till lokal arbetsorganisation (Bringselius, 2017).



Figur 4. Sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning (Bringselius 2017, s. 14).

Principerna förbinder till olika nyckelord och målsättningar:

Tillit	Handlar om att lita på motparten istället för att misstro den.
Brukarfokus	Att möta brukarens (patientens, medborgarens) förutsättningar och behov.
Öppenhet	Att dela information och tillåta oliktankande.
Stöd	Att ledningen och chefer m.fl. fokuserar på att stödja och skapa förutsättningar för ett bra möte med brukaren.
Delegering	Att beslut fattas så nära brukaren som möjligt och att brukarna involveras i besluten.
Samverkan	Att samarbeta för att möta brukarens behov och ta helhetsansvar.
Kunskap	Uppmuntra till kunskapsutveckling och kunskapsöverföring på alla nivåer i verksamheten.



Ett gott organisatoriskt självförtroende är en del av grunden för att principerna ska kunna tillämpas på ett bra sätt. Det innebär att man inte bara förväntar sig att andra ska lita på den egna verksamheten, utan att man också själv som chef eller medarbetare känner att man förmår leva upp till omgivningens krav och förväntningar (Bringselius, 2017).

3.4 Risker med tillitsbaserad styrning

En organisation som litar på sina medarbetare till 100 % och ger en hög autonomi kan leda till att gränser försvinner och att maktmissbruk växer fram. Det är även svårt att generera en likvärdig välfärd om ingen kontroll sker (Österberg, 2018).

Rothstein (2018) skildrar tillitsdelegationens forskningsantologi som den sociala fällan. Den sociala fällan handlar om att effektiva samarbeten i verksamhetens gemensamma mål endast kan uppkomma om personerna litar på varandra och att de väljer att samarbeta tillsammans. Om tilliten för att samarbeta inte finns, kommer den sociala fällan att fortsätta (Rothstein, 2018). För att undvika den sociala fällan behövs att kollegorna litar på varandra samt på ledningen (Rothstein, 2018). Rothstein (2018) förklarar att medborgarna har två val; det ena är att samarbeta och anstränga sig till gemensamt mål och det andra är att hoppas på att de andra anstränger sig och istället endast tänka på sitt egna bästa. Det andra valet leder oftast till negativa effekter för verksamheten, dvs. den sociala fällan. Rothstein (2018) rekommenderar ett stort handlingsutrymme för kollegorna för att kunna utforma tillit inom verksamheten.

4 Empiri

I den här delen ger vi först en presentation av det företag vi valt att studera, för att sedan beskriva och redogöra resultatet från vår fallstudie. Vår insamlade data är kategoriserad utifrån granskning, byråkratisering och avprofessionalisering.

4.1 Om CSN

Centrala Studiestödsnämnden (CSN) är en svensk myndighet som tillhandahåller studiemedel, hemutrustningslån och körkortslån. Myndigheten lyder under utbildningsdepartementet, med Christina Forsberg som nuvarande generaldirektör



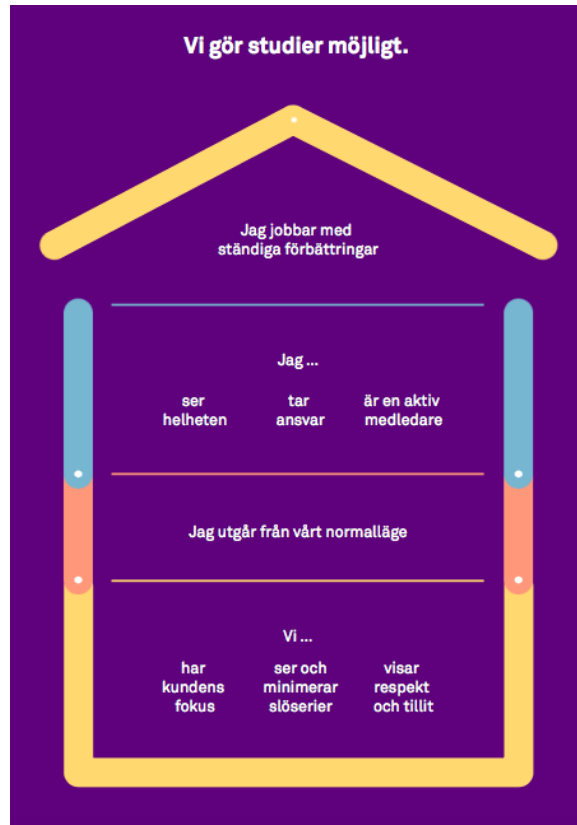
(myndighetschef). CSN finns på 11 orter runt om i landet och huvudkontoret är beläget i centrala Sundsvall (csn.se, 2020).

Sveriges regering ger varje år ett uppdrag till CSN genom en instruktion, förordningar och ett regleringsbrev. I regleringsbrevet beskriver regeringen vilka mål och uppdrag myndigheten har, samt vad budgeten för året är. Regleringsbrevet uppdateras löpande under året. Utifrån det nuvarande uppdraget, vilket är att öka återbetalningen av lån, har CSN skapat en vision för vad de vill uppnå med verksamheten. Visionen lyder *CSN gör studier möjligt* (csn.se, 2020).

För att CSN ska klara sitt uppdrag och leva upp till visionen har de skapat något som de kallar för *CSN-huset*. CSN-huset består av fyra inriktningar och visar var myndigheten ska vara år 2025, se figur 5. CSN-huset är förhållningssättet för hela verksamheten och visar vägen framåt, se figur 6. Tillsammans med förordningar och regleringsbrevet fungerar det som en guide för myndighetens styrning och verksamhetsutveckling (csn.se, 2020).



Figur 5. CSNs vision och fyra inriktningar (csn.se, 2020).



Figur 6. CSN-huset (csn.se, 2020).

4.1.1 CSNs intentioner med tillitsbaserad styrning och ledning

CSN påbörjade ett förändringsarbete år 2016 i takt med att det fanns problem inom styrningen, eftersom fokus låg på detaljer och kvantitativa uppföljningar av kollegorna, vilket bidrog till en passivitet (csn.se, 2020). Tillit implementerades hos CSN för att lyfta fram tron på människans vilja och dess förmåga att bidra i arbetet och verksamhetens resultat. De vägledande principerna för CSN för att kunna styra och leda med tillit är (csn.se, 2020):

- Tillit – Sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar.
- Medborgarfokus – Sätt medborgarnas upplevelse och kunskap i fokus och försök förstå vad medborgaren sätter värde på.
- Samverkan/helhetssyn – Uppmuntra alla att aktivt och gemensamt ta ansvar för helheten och samverka över gränser.



- Handlingsutrymme/delegering – Delegera handlingsutrymme och välkomna medbestämmande, ge tydliga ramar och skapa goda förutsättningar för medarbetarna att klara sitt uppdrag.
- Stöd – Säkerställ ett verksamhetsnära och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten.
- Kunskap – Premiera kunskapsutveckling, lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet.
- Öppenhet – Sträva efter öppenhet genom att dela information, välkomna oliktankande och respektera kritik.
- Långsiktighet – Skapa en hållbar verksamhet.

4.2 Intervju med Annika Fahlander

Den första intervjun genomfördes med Annika Fahlander, som är enhetschef inom Utveckling för kund. Annika har varit delaktig vid implementeringen av den nya styrningen samt arbetat en längre tid med föregående styrning, NPM. Hennes befattning och erfarenhet har hjälpt oss att samla in relevant data för uppsatsens syfte.

4.2.1 Granskning

Vi inledde intervjun med att diskutera hur dagens styrning ser ut, samt uppföljningen. Annika beskriver att inriktningen på mål och resultat har reducerats och att det beror på regleringsbrevet ifrån regeringen. Brevet talar om vad CSN har för uppdrag och vad som ska göras. Utifrån regleringsbrev, myndigheternas instruktioner och olika styrdokument utformar CSN sig själva och vart de är på väg. Hon menar på att dagens styrning hjälper CSN att sätta sin egen kurs och det har gjorts genom ett dokument som heter CSN 2025. CSN 2025 är framtaget av ledningsgruppen och det är en plan på hur CSN ska styras framåt, utifrån långsiktiga mål. Sedan förklarar Annika att de försöker bryta ner målen till delmål, men att varje avdelningschef sätter målen för sina avdelningar för att nå CSN 2025. Hon menar att avdelningarna har mandat och spelrum att handla, speciellt nu när avdelningarna själva får bestämma mycket. Avdelningarna tar fram sina egna underlag och lyfter det som är viktigt. Annika förklarar att det även är avdelningarnas chefer som ansvarar för att målen uppnås, samt är det är dem som följer upp arbetet med att nå målen. Staben underhåller uppföljningen och det hjälper att behålla helheten. Det finns även controllers som arbetar med att följa avdelningarna månadsvis och de finns där som ett slags stöd för att signalera om de är på väg åt fel



håll. Annika förklarar dock att det var mer detaljerad uppföljning tidigare på CSN. Idag är målen mer formade utifrån ett antal frågeställningar som avdelningarna själva har bestämt, som leder till mer friare dialoger med uppföljningen. Dock har varje chef krav på att uppnå målen, men om man inte uppnår mål är Annikas syn att man måste lära sig av det. Hon menar att lärandet är viktigt och att det handlar om att hålla ut och ha tålamod. Hon menar även att det kommer att ta tid med att få in tillitstänket hos alla medlemmar och att man kommer att åka på bakslag, men att man ska sitta lugnt i båten, tro på idéerna och försöka lära sig hela tiden. Det är viktigt att inte ge upp när det blåser i motvind. De största förbättringarna med den nya styrningen är potentialen till att utveckla och förbättra kundvärden och medarbetarnas kompetenser, genom att tänka mer långsiktigt än vad som gjorts tidigare.

Annika menar att tillitsbaserad styrning även har förbättrat sättet att arbeta med externa leverantörer. Genom tillit att släppa fram andra externa leverantörer har de insett värdet av samarbetet och att de inte behöver uppfinna hjulet på egen hand. Detta menar hon hänger ihop med en öppenhet i hela statsapparaten. Med en extra hand är det enklare att uppnå högt kundvärde.

4.2.2 Byråkratisering

När vi började diskutera effekten med tillit hos anställda, samt skillnaderna med färre rapporter, förklarade Annika att CSN är mitt uppe i en process där man kan se stora effekter med att arbeta med tillitsbaserad styrning, men att man ibland tar ett steg framåt och ibland ett steg bakåt. Det hon ser är att ledningen halkar tillbaka ibland när det ”brinner till” eller blir tuffa lägen, vilket medför att de börjar detaljstyra igen. Hon menar att tillitstänket hamnar i skymundan och att man tappar fokus, då man inte riktigt vågar lita på idén om tillit till medarbetarna. Det händer ofta, men man är uppmärksamma på det. Hon förklarar att CSN är inne i en lärandeprocess om hur de ska kunna bearbeta det och våga fullt ut, men att hon fortfarande bedömer att det är viktigt med granskning. Annika tror som sagt att det är färre kontrollrapporter nu än tidigare, men att det säkert kan bero på vilken del av verksamheten man tillhör. Hon tror även att det fortfarande är lite toppstyrt från uppdragsgivaren vad CSN ska rapportera. Ledningen och uppdragsgivaren vill fortfarande ha koll på att de är på rätt väg såklart, men är friare i sin utformning än vad de har varit tidigare.



Vi diskuterade även om CSN blivit mer eller mindre decentraliserat. Annika menar att det faktiskt är både och, vilket hon tycker är tråkigt, men hon ser tecken på att de har blivit mer decentraliserade eftersom de har fått ett annat fokus på kundens behov och en ökad tillit med medarbetarna. Medarbetarna är centrala i att driva utvecklingen och ges mer utrymme till att fritt kunna avgöra hur man ska agera i olika lägen, genom ökat utrymme för att fatta beslut. Hon menar dock att de fortfarande kämpar med hur de ska planera och strukturera arbetet som myndighet och där lyckas de inte fullt ut med decentraliseringen. De har en teori på pappret, men det är svårt att hitta vägen dit. Hon säger att det görs massa analyser och förslag på handlingsplaner för nästa år för att bli bättre på att arbeta mer decentraliserat och mer tillitsfullt. Det kommer att ta tid att få 100 % tillit och en decentraliserad styrning, men förhoppningen är att CSN till slut ska hamna där.

4.2.3 Avprofessionalisering

Avslutningsvis diskuterade vi med Annika om hur den nya styrningen påverkat kvalitén i arbetet och om det finns en skillnad på effektiviteten. Hon började med att säga att hon tycker det finns en skillnad mot tidigare, speciellt då vissa tidigare rapporter endast existerade för att det var möjligt att mäta. Om man sätter ett mål på att de ska klara x antal ärenden på x antal dagar kan det leda till att man stannar av när man nått målet. Varför det målet är viktigast för kunden, eller om det överhuvudtaget leder till kundnöjdhet, visste man inte. Hon nämner även flera exempel, bland annat kundservice, där de har haft ett mål på snabbhet, men vad är kundvärdet? Hon menar att det fanns många mål där tanken var god, men för att uppfylla målen måste man göra saker som kanske inte ökar kundvärdet, utan kanske tvärtom i värsta fall. Hon förklarar att dagens mål är mer relevanta gällande kundvärde gentemot innan, samt att de är färre. De styrs av kundens bästa och kundens behov, men har fortfarande mycket att lära i utvecklingen av kundvärdet. Det är inte mindre fokus på resultat idag, men kanske mer på rätt eller relevanta resultat. Annika tror även att CSN är på väg att bli mer kostnadseffektiva, eftersom man mäter mer relevanta saker och därmed tar bort det som är onödigt. Det kan förhoppningsvis leda till att man minskar de administrativa kostnaderna, men ökar kvalitén. Hon ser även en skillnad mot att medarbetarna får friare utrymme genom att ta egna beslut och att deras potential har lyfts, dvs. att de använder sin kompetens mer än innan. Hon avslutar med att säga att de inte har kommit hela vägen när det gäller tilliten till medarbetarna, men när de kommer dit kommer CSN att bli mycket bättre.



4.2.4 Utmaningar med Tillitsbaserad styrning

Vid flera tillfällen diskuterades dagens utmaningar med tillitsbaserad styrning. Annika anser att det svåraste med tillit är att sitta lugnt i båten om det brinner, dvs. att inte halka in på gamla spår och detaljstyra när det krisar. Hon förklarar att det är något som det brukar pratas om väldigt öppet på chefsmötena, samt att de försöker stötta varandra på mötena. Det är en pågående process och man måste tillsammans försöka hitta vägen framåt. Även om man åker på bakslag måste man fortsätta tro på det och bygga upp medarbetarnas förtroende. En stor utmaning är att man verkligen måste orka hålla ut. En annan utmaning är hur man ska hantera de medarbetare som faktiskt vill bli styrda och inte ha eget ansvar, utan att falla tillbaka till detaljstyrning.

4.3 Intervju med Maria Edström

Den andra intervjun genomfördes med Maria Edström, som är avdelningschef för Inbetalningsavdelningen. Maria började arbeta på CSN kort innan implementeringen av tillitsbaserad styrning och har därmed varit med i utvecklingen av styrmetoden. Hennes befattning och erfarenhet har hjälpt oss att samla in relevant data för uppsatsens syfte.

4.3.1 Granskning

Maria började med att förklara hur hennes avdelning är styrd. CSN 2025 är deras målbild och de har flera hållplatser, vilka kan ses som delmål. Hållplatserna, bland annat hållplats 2021, är till för att styra avdelningen åt rätt håll. CSN 2025 är uppdelad i fyra inriktningar och tio hållplatser. De har i uppdrag från regeringen, som skickar ut ett regleringsbrev, om att öka återbetalningen. Hon säger att det är viktigt att hållplatserna konkretiseras i aktiviteter som man ska genomföra i år och nästa år, för att säkra att man når målbilden. Hon påpekar dock att det är svårt att följa upp dessa aktiviteter då det inte finns något bra verktyg för det i dagsläget. Resultaten ser man därför först i slutet av en aktivitet.

Maria beskriver att skillnaden på målstyrningen idag jämfört med NPM är stor, eftersom de försöker motverka de bieffekter föregående styrning genererade. De har idag en nära dialog med regeringen, som har fått ett ökat förtroende för CSN. Detta märker hon eftersom de får styra och leda verksamheten friare, med regleringsbrevet som utgångspunkt. Lyckas myndigheten inte utföra uppdraget som de fått av regeringen blir regleringsbrevet längre och mer detaljerat. Om departementet inte är nöjd med resultatet skapas det en dialog med myndigheten, för att tydliggöra varför de inte uppnår



deras förväntan. Maria anser att målen har blivit färre och mer relevanta, dvs. att de inte bara mäter för mätandets skull. Det är inte mindre fokus på resultat idag, utan det är andra former av resultat som lyfts. Hon styr avdelningen utifrån CSN 2025 och medarbetarna är mer involverade. Det är viktigt att de hela tiden påvisar att de rör sig i rätt riktning mot hållplatserna. Maria förklarar att verksamhetsuppföljningen tidigare kunde vara väldigt otydlig, t.ex. då det kunde ges ut rapporter som påvisade lägre balanser än föregående år, men ingen förklaring till vad det egentligen innebar. Nu tittar man mer på vad de måste uppnå för att skapa värde för kunden, men även för uppdragsgivaren och medarbetaren. Hon tycker att CSN har ett helt annat kundfokus idag och menar att det kommer i samband med den tillitsbaserade styrningen. De gör bland annat omvärldsbevakningar för att förstå hur kunderna agerar och för att kunna möta upp kundbehoven i de olika kundkanalerna. Detta, i sin tur, ska leda till ett förbättrat kundvärde.

4.3.2 Byråkratisering

Maria anser att det absolut är färre rapporter idag än tidigare. Hon förklarar att när hon började som chef på CSN kom det ut en gigantisk rapport varje vecka. Det var så mycket statistik att det inte ens gick att bläddra igenom alla filer, eller för den delen förstå vad hon skulle göra med all information. Hon förklarar att ett stort arbete var att reducera målen och endast fokusera på de som var mest relevanta. Det finns fortfarande vissa mätningar som inte har så stor nytta, men de är på rätt väg. De mål som cheferna i ledningen tittar på, och som de delger medarbetarna, är klart färre. Hon tycker även att det har blivit mer decentraliserat och att alla är mer involverade idag jämfört med för tre år sedan. Medarbetarna har fått friare och större utrymme att utföra sina uppgifter.

4.3.3 Avprofessionalisering

Maria tror framförallt att kunden i fokus en viktig parameter i tillitsbaserad ledning och styrning, vilket CSN blivit bättre på. Tidigare var det mer ett internt perspektiv. Man planerade utifrån vilka resurser som fanns. Nu är det ett mer fokus på medarbetarna. Nu tänker man mer i kvalité och vad som är kundens förväntan på CSN. Maria förklarar även att reduceringen av rapporter, samt ett större fokus på mer relevanta mål, har bidragit till förbättrad kundnöjdhet. Hon tror att fokuseringen på relevant data leder till att man fokuserar på rätt saker och utvärderar de mål som behövs för att skapa kundvärde. Att kundnöjdheten har ökat beror även på att de arbetar med bemötande på



avdelningen. De försöker titta mer på hur de ska kunna få bättre resultat genom kundundersökningar. exempelvis vilken förväntad svarstid kunderna vill ha.

4.3.4 Utmaningar med Tillitsbaserad styrning

Maria anser att en utav utmaningarna med tillitsbaserad styrning är utveckling med alla medarbetare, eftersom inte alla är med på noterna. Alla vill inte ha det på detta vis, utan vissa vill verkligen bli mer styrda. Att ge en friare yta till medarbetarna innebär även ett större ansvar för att lyckas och det är inte alla lika bekväma med. Maria menar att det är svårt att göra den här förändringen. Tillit är en kultur och det är en kulturreisa. Det är människor som behöver göra denna förändring. Precis som Annika ser hon en utmaning med att våga lita på styrningen även när det krisar, utan att gå tillbaka till detaljstyrning. Alla har sina ansvar och när det brinner ska man kunna svara på varför man misslyckats eller varför det hände, men det är inte fallet. Hon menar att det är svårt att tänka helt tillitbaserat i styrningen, men att de är på rätt väg. Hon nämner att den reducerade uppföljningen kanske leder till en viss försämring i början då man inte exakt vet hur allt går till väga, men det är väl en process som man får gå igenom.

4.4 Intervju med Patrik Westrin

Den sista intervjun genomfördes med Patrik Westrin, som är gruppechef för inbetalningsavdelningen i Gävle. Även Patrik har mycket kunskap inom både NPM och tillitsbaserad styrning, då han arbetat utifrån båda arbetssätten.

4.4.1 Granskning

Vi började med att diskutera hur CSN är styrt idag och vilken skillnad det är idag jämfört med NPM. Patrik förklarade att New Public Management bygger på detaljerad styrning och att det var många mätningar på CSN tidigare. När skiftet av styrningen påbörjades identifierades dessa mätningar för att välja ut de mest relevanta, samt för att hitta en kedja mellan dem för att kunna arbeta mot samma mål. Dock påpekar Patrik att det är liknande antal mätningar idag, men att de fokuserar mer på kundvärde och relevanta tal. Patrik förklarar även att han har sett en skillnad på regleringsbrev, eftersom de är mer öppna. De är inte lika kontrollerade som förut. Han tror att det kan bero på att GD har en nära relation med departementet samt att de litar mer på CSN, som uppvisar fina resultat. När vi började diskutera om denna styrning är mer kostnadseffektiv förklarade Patrik att de först och främst måste bli mer effektiva i kundmötet och skapa bra förutsättningar, vilket kommer att kosta pengar och ta tid. Att



denna styrning är mer kostnadseffektiv i dagsläget har han svårt att tro. Han anser dock att det har blivit mer decentraliserat på CSN, samt att man tar mer ansvar i kundmötet och i att stärka den kompetens som medarbetarna besitter.

4.4.2 Byråkratisering

Patrik anser att det inte är någon större skillnad på mängden rapporter eller hur man följer upp dem, men han ser att det är under utveckling och att det är en kulturreisa som tar lång tid. Dock kan han se att medarbetarna har färre rapporter att följa och att man fokuserar mer på kvalitén hos dem. Förr fanns det exempelvis mått på hur många samtal man kunde få på tio minuter, men de hade ingen koppling till hur kvalitén på samtalet var eller om kunden var nöjd.

4.4.3 Avprofessionalisering

Patrik förklarar att man tittar mer på hur man uppfyller kundens förväntan och deras kundvärde idag. Det finns värden som säger att kundnöjdheten har ökat, genom att kunden får snabbare svar. Han märker också att man vågar arbeta mer mot kund och att man har bättre förutsättningar som medarbetare. Patrik påpekar även att den tillitsbaserade styrningen har medfört en reducering av uppföljning och att den föregående styrningen var väldigt detaljstyrd jämfört med idag. De har fått flera besök av institutioner som beskriver hur man ska arbeta med tillit och det tycker han har hjälpt för att skapa ett gemensamt synsätt. Han tycker att resan mot en tillitsbaserad styrning går åt rätt håll.

4.4.4 Utmaningar med Tillitsbaserad styrning

Patrik förklarar att den nya tillitsbaserade styrningen är en kulturreisa som kommer att ta tid för de medarbetare som har arbetat länge med NPM. Eftersom man ställer om till att ha en större möjlighet att använda sin kompetens gentemot kunden, samt ha ett bredare utrymme, bidrar det till ett helt nytt arbetssätt. Ett helt nytt sätt att arbeta på tar oftast lång tid att vänja sig vid.



5 Analys

I denna del bearbetar vi det empiriska materialet genom en innehållsanalys utifrån tre centrala teman; granskning, byråkratisering och avprofessionalisering. Med stöd av den teoretiska referensramen ges förslag på tolkningar och förklaringar med avseende på dessa centrala teman. Vi utgår från en deduktiv ansats för att utreda om verkligheten stämmer in med studiens teoretiska ramverk. Slutligen görs en reflektion över utmaningar med tillitsbaserad styrning.

5.1 Granskning

Vid samtliga intervjuer som genomförts har det framgått att reduceringen av mätningar och att endast mäta relevanta mål är av stor betydelse med den nya tillitsbaserade styrningen. Detta kan styrkas med att tillitsbaserad styrning är utvecklad för att minska onödig administration samt utveckla en kultur där människor och institutioner arbetar tillsammans för att åstadkomma gemensamma mål (Bringselius, 2017). Samtliga tre respondenter beskriver att vad CSN ska göra beror på regleringsbrevet från regeringen, men att dagens styrning hjälper dem att vara mer delaktiga. De utgår från ett styrdokument som heter CSN 2025. CSN 2025 är framtaget av ledningsgruppen och det är en plan på hur CSN ska styras utifrån långsiktiga mål och tar upp vart är CSN på väg. Avdelningscheferna bryter ner målen till delmål för sina avdelningar, som de kallar för hållplatser. Samtliga menar på att avdelningarna har mandat och spelrum att handla, speciellt nu när avdelningarna själva får bestämma hur de vill styra och leda verksamheten. De förklarar även att medarbetarna är mer involverade och att dialogen samt förtroendet mellan departementet och myndigheten har förbättrats. Patrik förklarar att han har sett en skillnad på regleringsbreven eftersom de är mer öppna. De är inte lika kontrollerade som förut. Han tror att det kan bero på att CSNs GD har en nära relation till departementet samt att de litar mer på CSN, som uppvisar fina resultat. Detta kan kopplas till att tillitsbaserad styrning är ämnad att förbättra samarbetet mellan myndigheter och departementet genom utväxling av kunskap och erfarenhet, vilket är fundamentalt i en tillitsbaserad styrning. Att GD och departementet har en närmare dialog kan bero på att styrningen är byggd på att ledningen och chefer fokuserar på att stödja och skapa förutsättningar för ett bra möte med brukaren (Bringselius, 2017).



Bringselius (2017) beskriver att tillitsbaserad ekonomisk styrning oftast medför att man minskar onödig administrativt arbete. På grund av detta kan man sammanlänka mål- och resultatstyrning med kvalitetsstyrning och ekonomistyrning. Annika och Maria styrker en reducering av utvärderingar, men att det är avdelningarnas chefer som ansvarar för att delmålen uppnås samt att följa upp arbetet med att nå målen. Det finns även controllers som granskar avdelningarna månadsvis. Att controllers är tillgängliga är inget negativt i sig, utan de förklarar att controllers endast är till som ett stöd.

Bringselius (2017) åberopar vikten av att styrningen ska ligga hos uppdragstagarna, vilket är avdelningscheferna, och hur ändamålsenlighet kan tillföras i mötet med medarbetarna, vilket de gör genom uppdelning av delmålen. Det innebär att man inte bara förväntar sig att andra ska lita på den egna verksamheten, utan att man också själv som chef eller medarbetare känner att man förmår leva upp till omgivningens krav och förväntningar (Bringselius, 2017). Något som är intressant är att Patrik inte tycker att reduceringen av mätningar är stora, då den tillitsbaserade styrningen är utvecklad för att just motverka den växande administrativ börda som rapportering, dokumentation och annan form av administration kan medföra (Bringselius, 2017). Annika bedömer att det var mer detaljerad uppföljning tidigare på CSN, något som man kan hänvisa till New Public Management. Annika och Maria menar på att lärandet är viktigt och att det handlar om att hålla ut och ha tålamod. De menar att det kommer att ta tid med att få in tillit hos alla medlemmar och att man kommer åka på bakslag, men att man ska sitta lugnt i båten, tro på idéerna och dra lärdom hela tiden. Detta kan kopplas till kulturen som tillitsbaserad styrningen vill skapa, dvs. att om ledarskap kan inverka på kulturen, kan även kulturen inverka på ledarskapet. Bringselius (2017) hänvisar även till att skapa en kultur grundad på tillit, öppenhet och brukarfokus och då måste man ha ett ledarskap där värden uppmuntras, men också ett stort inslag av medledarskap. Detta innebär att ledarna tar ett steg bakåt och lyfter fram medarbetarnas prestationer, samt förmår dem att gemensamt leda processer.

Något som Patrik tar upp om styrningen är att det har blivit mer kostsamt, då de måste bli mer effektiva i kundmötet och skapa bra förutsättningar, vilket kommer att kosta pengar och ta tid. Detta är något som tillitsbaserad styrning vill motverka, då NPM riskerar att arbeta emot sina egna huvudmål som t.ex. kostnadseffektivitet och målstyrning, eftersom granskning i sig inte är kostnadsfritt då det genererar mer administrativt arbete (Power, 2003). Annika bedömer dock att CSN är på väg att bli mer



kostnadseffektiva, eftersom man mäter mer relevanta saker som tar bort det som är onödigt och att det leder till minskning av de administrativa kostnaderna.

Något som även sticker ut är att Maria nämner att det inte finns något bra uppföljningsverktyg för att säkra att man når målbilden. Att tillitsbaserad styrning är utformad för att motverka föregåendes styrnings brister, så som granskning, samt öka kvaliteten i offentliga tjänster genom att öka tilliten till brukare och medarbetarna, detta kan generera färre verktyg (Österberg, 2018). En annan sak som motsäger den tillitsbaserade styrningen är att Maria beskriver att de får ett väldigt långt regleringsbrev om de misslyckas. Den nya styrningen handlar om att lita på motparten, istället för att misstro den (Bringselius, 2017).

Samtliga menar på att det inte är mindre fokus på resultat idag, utan det är andra former av resultat, speciellt kundvärdet. De tittar mer på *hur* de kan uppnå ett högre värde för kunden. Det kan hänvisas till Bringselius (2017) idé om att tillitsbaserad styrning bör ha ett fokus på att möta brukarens förutsättningar och behov.

En av de sju doktrinerna hos NPM var att ekonomisk måttlighet ska prioriteras, vilket vi kan se att det inte görs hos CSN (Hood, 1991).

5.2 Byråkratisering

Annika förklarar att CSN är mitt uppe i en process, där man ibland tar ett steg framåt och ibland ett steg bakåt. Hon menar på att ledningen halkar tillbaka ibland när det "brinner till" eller blir tuffa lägen, vilket medför att de börjar detaljstyra igen. Annika menar att man inte riktigt vågar lita på idén fullt ut. Detta är något som vi kan hänvisa till Rothstein (2018) och den sociala fällan. För att skapa effektiva samarbeten måste man lita på varandra och om man inte gör det hamnar man i en social fälla. För att CSN ska kunna utveckla tillitsbaserad styrning till 100 % rekommenderar Rothstein (2018) ett större handlingsutrymme för kollegorna, för att kunna utforma tillit inom verksamheten. Annika bedömer att det fortfarande är viktigt med granskning och är orolig för att reducera kontrollrapporter inom vissa delar av verksamheten. Hon tror även att det är lite toppstyrt från uppdragsgivaren. Hon menar att ledningen och uppdragsgivaren fortfarande vill ha koll, men att de är friare i sin utformning än vad de har varit tidigare. Detta går att koppla till en slags byråkrati, då Annika vill återvända till att ha olika slags återrapporteringskrav från medarbetarna (Hall, 2012). Österberg



(2018) anser att det även är svårt att generera en likvärdig välfärd om ingen kontroll sker.

Med tillitsbaserad styrning är strävan en decentraliserad styrning med fokus nedifrån och uppåt, men Annika menar att det inte är så läget ser ut idag. Det positiva är att de har fått ett större fokus på kundens behov och en ökad tillit med medarbetarna. Hon menar dock att ledningen fortfarande kämpar med hur de ska planera och strukturera arbetet som myndighet och där lyckas de inte fullt ut med decentraliseringen, såsom hon skulle vilja. Här kan vi analysera att ledningen inte anpassar sig till delegeringen av de grundläggande principerna med tillitsbaserad styrning. För att uppnå tillitsbaserad styrning beskriver Bringselius (2017) att beslut bör fattas så nära brukaren som möjligt och att brukarna involveras i besluten.

Det görs flera analyser för att kunna föreslå handlingsplaner för nästa år, för att bli bättre på att arbeta mer decentraliserat och mer tillitsfullt. Detta säger emot idén med att tillitsbaserad styrning ska minska det administrativa arbetet, eftersom det uppkommit fler och nya granskningar.

Maria ser stora skillnader jämfört med för tre år sedan, som till exempel färre rapporter, relevanta mätningar, mer involverade medarbetare, större kundfokus och att det har blivit mer decentraliserat. Utifrån det Maria säger kan man styrka att ambitionen är att tillitsbaserad styrning ska vägledas av medarbetarnas kompetens, erfarenhet och profession (Regeringen.se, 2016). Det har skett en reducering av den administrativa bördan, så som rapportering och byråkrati, som genererar svårigheter att hjälpa medborgare med de behov som de behöver (Bringselius, 2017).

Patrik ser en skillnad hos medarbetarna genom att de har färre rapporter och att man fokuserar mer på kvalitén hos dem. Han anser att det har blivit mer decentraliserat och att man tar mer ansvar i kundmötet och i att stärka den kompetens som medarbetarna besitter. Förr fanns det mätningar på hur många samtal man kunde få på tio minuter, men det hade ingen koppling till hur kvalitén på samtalet var eller om kunden var nöjd. Detta kan vi koppla till ett av målen med tillitsbaserad styrning, som är att kunna förbättra arbetsmiljön och brukarfokus (Bringselius, 2017).

Samtliga respondenter menar att det kommer att ta tid att uppnå 100 % tillit i hela organisationen, samt en decentraliserad styrning nerifrån och upp. Detta kan vara bra



enligt Österberg, (2018), eftersom att om en organisation litar till 100 % på sina medarbetare kan det leda till att gränser försvinner och att maktmissbruk växer fram.

5.3 Avprofessionalisering

Samtliga tre respondenter har sett en skillnad på kvalitén i arbetet, speciellt med att de mått som var innan endast fanns för att det gick att mäta. Alla tre har olika exempel på att mäta för att det går att mäta:

1. Annika förklarar att ett mål var hur många x antal ärenden de klarar på x antal dagar. Varför det målet var viktigt och om kunden var nöjd var oklart. Det fanns även mål på snabbhet inom kundservice, men vad är kundvärdet?
2. Maria förklarar att det kom en rapport varenda vecka som var helt gigantisk. Det var så mycket statistik att det inte ens gick att bläddra igenom alla filer. Hon förklarar att hon inte visste vad hon skulle göra med all information. Tidigare var det ett mer internt perspektiv, t.ex. att man planerade utifrån vilka resurser som fanns.
3. Patrik beskriver att det fanns mätningar på hur många samtal man kunde få på tio minuter, men det hade ingen koppling till hur kvalitén på samtalet var eller om kunden var nöjd.

Dessa tre exempel på mått kan hänvisas till avprofessionalisering, dvs. att professionella bedömningar konkurreras bort mot vikten att uppnå målen (Lindgren, 2014), samt att det är svårare för medarbetarna att använda sin kunskap eftersom de inte helt kan situationsanpassa sitt arbete, utan måste förhålla sig till målen. Att det har blivit bättre kan man se genom att samtliga ser ett större fokus på att myndigheten styrs av kundens behov och att det har bidragit till nöjdare kunder. Samtliga ser även att medarbetarna har fått ett friare utrymme att ta egna beslut och att deras potential har lyfts, dvs. att de använder sin kompetens mer än innan. Detta kan kopplas till att tillitsbaserad styrning har lyckats med sina mål med att kunna förstärka verksamheten, öka effektiviteten och brukarfokus, minska onödig administration samt utveckla en kultur där människor och institutioner arbetar tillsammans för att åstadkomma gemensamma mål (Bringselius, 2017).



5.4 Utmaningar med tillitsbaserad styrning

Vid flera tillfällen diskuterades vad som är dagens utmaningar med tillitsbaserad styrning med respondenterna. Annika menar att det svåraste med tillit är att sitta lugn i båten om det brinner, dvs. att inte halka in i på det gamla spåret med detaljstyrning. Även om man åker på bakslag måste man fortsätta tro på det och bygga medarbetarnas förtroende. Bringselius (2017) menar att det är viktigt att förtroende för cheferna finns för att grundprinciperna ska kunna tillämpas på ett bra sätt. En stor utmaning är att man tröttnar på vägen dit, menar Annika. Maria är även inne samma spår som Annika - vågar man lita på den andre när det brinner? En annan utmaning Maria ser är att den reducerade uppföljningen kanske leder till en viss försämring, när man inte vet exakt hur allt går. Det kan kopplas till Österberg (2018), som påvisar att det är svårt att generera en likvärdig välfärd om ingen kontroll sker. Samtliga tar även upp att det är en kulturreisa som tar lång tid, eftersom det är människor som behöver göra denna förändring. Här kan vi hänvisa till Bringselius (2017) beskrivning att kultur är en samling av värderingar, övertygelser och beteenden. Hon menar även att ledarskap är nära kopplat med kultur. Där ledarskap kan inverka på kulturen, kan även kulturen inverka på ledarskapet. Bringselius (2017) hänvisar även till att skapa en kultur grundad på tillit, öppenhet och brukarfokus och då måste man ha ett ledarskap där värden uppmuntras, men det krävs också ett stort inslag av medledarskap. Detta innebär att ledarna tar ett steg bakåt och lyfter fram medarbetarnas prestationer, samt förmår dem att gemensamt leda processer.

Avslutningsvis ser samtliga en utmaning med att det finns medarbetare som vill bli styrda och inte ha ett eget ansvar. Därav blir det att gå tillbaka till en mer detaljerad styrning. Österberg (2018) menar på att gemensamma mål endast kan uppkomma om personerna litar på varandra och att de väljer att samarbeta tillsammans. Viktiga synvinklar när man försöker bygga en tillitsbaserad kultur är organisationsidentitet och organisatoriskt klimat och det får man av ett bra ledarskap (Bringselius, 2017).



6 Slutsats och rekommendationer

I denna avslutande del besvaras först studiens forskningsfråga genom en slutsats, därefter presenteras studiens forskningsbidrag samt studiens begränsningar. Slutligen ges rekommendationer till fortsatt forskning inom området.

6.1 Slutsats

Forskningsfrågan är följande: *Hur har tillitsbaserad styrning förbättrat den ökade granskning, avprofessionalisering och byråkratisering som förknippas med den föregående styrningen, New Public Management (NPM)?*

Det är tydligt att Centrala Studiestödsnämndens (CSNs) tillämpning av den tillitsbaserade styrningen har influerat hur myndigheten styrs. Tillitsbaserad styrning har visat sig leda till ett utvidgat ansvar för medarbetarna och därmed tilltro till deras kompetens. Det förändrade styrningssättet har även resulterat i att medarbetarnas arbetskvalité har förbättrats genom en reduktion av administrativt arbete. Detta har även bidragit till att de kan fokusera mer på sina uppgifter. Den ökade kundfokuseringen har inneburit en förbättrad kundnöjdhet, speciellt när myndigheten arbetar utifrån kundens behov. Det ökade förtroendet hos medarbetarna har medfört ett mer gemensamt ansvar och att medarbetarna är mer involverade i riktlinjerna. Det framgår också av respondenterna att det har förts en närmare dialog med medarbetarna som gör att de kan lära av varandra, dvs. att det är en mer decentraliserad riktning nedifrån. Även om tillitsbaserad styrning har visat sig vara en utmaning när det kommer till att lita på varandra, visar den ändå en pågående förbättring. Avsikten är att reducera granskningen för att skapa ett mer relevant sätt att utvärdera medarbetarnas uppgifter på. Utmaningarna med tillitsbaserad styrning hos Centrala Studiestödsnämnden har förmodligen ett visst samband med att det är ett relativt nytt och utforskat ämne.

6.2 Studiens forskningsbidrag

Studiens forskningsbidrag består i ett tydligt exempel på hur dagens tillitsbaserade styrning ser ut - vilken påverkan har tillitsbaserad styrning medfört för medarbetarna samt dess utmaningar. Även om resultatet är grundat på Centrala Studiestödsnämnden (CSN) kan det även vara användbart för fortsatt utveckling. Även om det inte är säkert



att tillitsbaserad styrning påverkar alla myndigheter lika, kan det ändå vara fördelaktigt att ha detta som en förberedelse.

6.3 Studiens begränsningar

De begränsningar som kan kopplas till denna studie är att det är en fallstudie på endast en myndighet. Detta medför att studiens externa validitet är begränsad, vilket begränsar möjligheten att dra generella slutsatser utifrån resultatet. Denna studie har bidragit till en djupgående undersökning om den nya styrningens motverkan av föregående konsekvenser. Om det hade gjorts fler undersökningar på olika myndigheter hade man dock kunnat dra mer generella slutsatser.

6.4 Rekommendationer till fortsatt forskning

Studien påvisar att Centrala Studiestödsnämnden (CSN) har kommit relativt långt med att styra utifrån en tillitsbaserad styrning, men att de fortfarande är i en utvecklingsfas. Det är förståeligt att främsta utmaningen med denna styrning är tilliten, eftersom det handlar just om att ge tillit till andra. Vi anser att det vore fördelaktigt att undersöka varför det dröjer innan styrningen är fulländad i hela myndigheten. Vid en fortsatt undersökning skulle det kunna studeras huruvida CSN har förbättrats rent ekonomiskt, dvs. om de ekonomiska värdena har förbättrats gentemot New Public Management. Att respondenterna påvisar en högre kundnöjdhet hade varit intressant att bekräfta, samt undersöka om uppföljningsverktyg för att säkra att man når målbilden går att implementera. Vi kan utläsa att en av de tre respondenterna inte upplevt en sådan stor skillnad gentemot föregående styrning som de andra. Det hade varit intressant att undersöka om det beror på vilken avdelning man arbetar på eller om det beror på befattningen.



Referenslista

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

Almqvist R. (2006) *New Public Management – om konkurrensutsättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning: Ett ramverk*. Tillitsdelegationen.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Creswell, J. (2018) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications, Inc.

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Diefenbach T. (2009) *New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic “enlightenment”*. Blackwell Publishing Ltd.

Edström, M. (2019, 19 december). Avdelningschef. (J. Murley, Intervjuare)

Fahlander, A. (2019, 19 december). Enhetschef. (J. Murley, Intervjuare)

Forssell A. & Ivarsson-Westerberg A. (2014). *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.

Gustafsson, B., Hermerén, G. & Petersson, B. (2005). *Vad är god forskningssed?: synpunkter, riktlinjer och exempel*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Hall, Patrik, 2012. *Managementbyråkrati – organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*. Malmö: Liber.

Hasselbladh, H., Bejerot, E. & Gustafsson, R. Å. (2008). *Bortom New Public Management – Institutionell transformation i svensk sjukvård*. Lund: Academia Adacta.

Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons*, Public Administration, 6 (3): 3–19.

<https://www.csn.se> (Hämtad 2020-01-02).



Kahneman, P. (2011). *Before you make that big decision*, Harvard Business Review.

Kommittédirektiv. (Dir 2016:51). *Tillit i styrningen*, Hämtad från

<https://www.regeringen.se/49e316/contentassets/ef675538ed2b4a21afec87a45c6fa3c0/tillit-i-styrningen-dir.-201651> (Hämtad 2020-01-02).

Lindgren, L. (2014). *Nya utvärderingsmonstret*. Lund: Studentlitteratur.

Montin, S. (2015). *Från tilltrobaserad till misstroaserad styrning: Relationen mellan stat och kommun och styrning av äldreomsorg*, Nordisk Administrativt Tidskrift, 92 (1): 58-75.

Regeringen.se (2016). *Offentlig sektor ska styras med tillit som utgångspunkt.*

Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/artiklar/2016/02/offentlig-sektor-ska-styras-med-tillit-som-utgangspunkt/> (Hämtad 2020-01-02).

Rothstein, B. (2014). *Välfärdsstat, förvaltning och legitimitet. I: Bo Rothstein (red.).*

Politik som organisation: förvaltningspolitikens grundproblem. Lund: Studentlitteratur, 5.uppl, 15– 34.

Power, M. (2003). *The audit society - rituals of verification*, Oxford University Press.

Weber, M. (1964). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.

Westrin, P. (2019, 19 december). Gruppchef. (J. Murley, Intervjuare)

Yin, R. (2012). *Application of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.

Zaremba, M. (2013). *Den olönsamma patienten*, Dagens Nyheter. Hämtad från

<https://www.dn.se/kultur-noje/vad-var-det-som-dodade-herr-b/> (Hämtad 2020-01-02).

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

