

"Vi måste visa med det tillitsbaserade ledarskapet att vi menar någonting, att det inte bara är ord."

En kvalitativ studie om medarbetares upplevelse av Tillitsbaserad styrning och ledning och vilka eventuella implikationer det får för organisationens förmåga att uppfylla sitt syfte.

HÖGSTRÖM LINDA

WALLIN JENNIFER

Akademien för Ekonomi, Samhälle och Teknik

*Kurs: Magisteruppsats i företagsekonomi
Kurskod: FOA404
15 hp*

*Handledare: Dariusz Osowski
Examinator: Magnus Linderström
Datum: 2023-05-29*

ABSTRACT

Date: 2023-05-29

Level: Master thesis in Business Administration, 15 cr

Institution: School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University

Authors: Linda Högström Jennifer Wallin
86/07/01 97/07/17

Title:

“We have to show with the trustbased management that we mean something, that it is more than just words” A qualitative study on employees’ perception of trustbased control and management and the implications that may arise affecting the organisation's ability to fulfill its purpose.

Supervisor: Dariusz Osowski

Keywords:

Trustbased control and management, Trust, Strategy-as-practice, Public sector, Management accounting, Strategy

Researchquestions:

How is a trustbased control and management perceived by the employees of the student health organisation, in a semi large Swedish municipality's preschool- and elementary school administration?

How is the organization's ability to fulfill its purpose and reach goals affected by implications that may arise from a trustbased control and management in practice?

Purpose:

The purpose of this study is to study the employee’s perception of a *Trustbased control and management* and the consequences this has on the public organisation's ability to fulfill its purpose and reach goals in practice.

Metod:

The study applies a qualitative method with a case study research strategy. The empirical data has been gathered through semistructured interviews and a study of documents. This has then been analysed through a thematic analysis.

Conclusion:

This study's conclusions can be summarized in the form of, that there exist great levels of trust in the caseorganisation, trust in management as well as in each school. However, the study also indicates that a more effective balance between control and trust would be beneficial, due to the fact that the organisation does not exhibit the right conditions necessary for it to be able to fulfill its purpose today. Therefore, there exists a need for praxis by which the municipality can gain greater control and thereby, fulfill the public sector's purpose and an equal student health organisation, through facilitative and preventative work in the schools. A balance between trust and control can be difficult to reach but today the organisation is leaning more towards trust, which this study shows can be problematic.

SAMMANFATTNING

Datum: 2023-05-29

Nivå: Magisteruppsats i Företagsekonomi, 15 hp

Institution: Akademin för Ekonomi, Samhälle och Teknik, Mälardalens Universitet

Författare: Linda Högström Jennifer Wallin
86/07/01 97/07/17

Titel:

"Vi måste visa med det tillitsbaserade ledarskapet att vi menar någonting, att det inte bara är ord." En kvalitativ studie om medarbetares upplevelse av Tillitsbaserad styrning och ledning och vilka eventuella implikationer det får för organisationens förmåga att uppfylla sitt syfte.

Handledare: Dariusz Osowski

Nyckelord:

Tillitsbaserad styrning och ledning, Tillit, Strategy-as-practice, Offentlig sektor, Styrning, Strategi

Forskningsfrågor:

Hur upplevs tillämpning av *Tillitsbaserad styrning och ledning* av medarbetarna inom elevhälsan, i en medelstor svensk kommuns förskole- och grundskoleförvaltning?

Hur kan verksamhetens förmåga att uppfylla sitt syfte och sina mål påverkas av de eventuella implikationer *Tillitsbaserad styrning och ledning* kan få i praktiken?

Syfte:

Syftet med studien är att studera medarbetarnas upplevelse av Tillitsbaserad styrning och ledning och konsekvenserna det får för den offentliga organisationen att uppnå sitt syfte och sina mål i praktiken.

Metod:

Studien tillämpar en kvalitativ metod med fallstudien som strategi. Empiriskt material har samlats in genom kvalitativa intervjuer och en dokumentstudie, vilket analyserats med hjälp av tematisk innehållsanalys.

Slutsats:

Studiens slutsatser sammanfattas som att det finns en stor tillit inom fallorganisationen såväl till ledningen som till varje enskild skola. Däremot indikerar studien att en mer effektiv balans mellan kontroll och tillit torde vara fördelaktigt då organisationen idag inte uppvisar de rätta förutsättningarna för att faktiskt kunna uppfylla sitt syfte. Det finns därmed ett behov av praxis varmed kommunen kan få mer kontroll för att kunna uppnå syftet för offentlig sektor och en likvärdig elevhälsa, som sker genom ett främjande och förebyggande arbete i skolorna. Balans mellan tillit och kontroll kan vara svårt att uppnå men idag lutar styrningen mer åt tillit, vilket denna studie visar kan vara problematiskt.

Förord

Inledningsvis vill vi tacka Linda Höglund, Fredrik Jeanson och Kim Eriksson för att de väckt vårt intresse för styrning inom offentlig sektor och Fredrik speciellt för att han bistått oss med värdefulla råd och kontakter under processen. Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Dariusz Osowski som bidragit med konstruktiv kritik och vägledning. Vi vill självklart även tacka våra deltagare i studien utan er hade denna studie inte varit möjlig att genomföra.

Eskilstuna, maj 2023

Linda Högström

Jennifer Wallin

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 2 |
| 1.1.1 Tillitsbaserad styrning och ledning | 3 |
| 1.1.2 Forskning om TBSL | 4 |
| 1.2 Problemformulering | 4 |
| 1.3 Syfte | 5 |
| 1.4 Frågeställningar | 5 |
| 1.5 Disposition av studie | 6 |
| 2. Teori | 7 |
| 2.1 Praktikteori | 7 |
| 2.2 Strategy-as-practice | 8 |
| 2.2.1 Praktiker, Praxis och Aktörer | 9 |
| 2.2.1.1 Praktiker | 9 |
| 2.2.1.2 Praxis | 10 |
| 2.2.1.3 Aktörer | 11 |
| 2.3 Spänningar | 12 |
| 2.4 Tillit | 13 |
| 2.5 Analysmodell | 13 |
| 3. Metod | 15 |
| 3.1 Forskningsdesign | 15 |
| 3.1.1 Val av organisation | 16 |
| 3.2 Metod för insamling av empiriskt material | 16 |
| 3.2.1 Semistrukturerade intervjuer | 17 |
| 3.2.1.1 Operationalisering | 18 |
| 3.2.1.2 Intervjuguiden | 20 |
| 3.2.1.3 Intervjusituationen | 20 |
| 3.2.2 Dokumentstudie | 21 |
| 3.3 Dataanalys | 22 |
| 3.3.1 Tematisk analys intervjuer | 22 |
| 3.3.2 Tematisk analys av dokument | 23 |
| 3.4 Diskussion om metod och kriterier för forskningskvalitet | 24 |
| 3.4.1 Litteraturstudie | 24 |
| 3.4.2 Trovärdighet | 25 |
| 3.4.3 Konfirmerbarhet | 25 |
| 3.4.4 Överförbarhet och Pålitlighet | 26 |
| 3.4.5 Begränsningar | 26 |
| 4. Empiriskt material | 27 |
| 4.1 Organisation och förändringsprocess | 27 |
| 4.1.1 Medicinsk verksamhet i en pedagogisk värld | 27 |
| 4.1.2 Politiskt styre | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 Styrning av verksamheten..... | 28 |
| 4.2.1 Budget och resurser | 29 |
| 4.2.2 Riktlinjer för barn- och elevhälsa..... | 29 |
| 4.3 Ledarskapet..... | 30 |
| 4.3.1 Tro på medarbetaren..... | 30 |
| 4.3.2 Utrymme för fel..... | 30 |
| 4.3.3 Faktorer för att kunna bygga tillit..... | 31 |
| 4.3.4 Kommunikation och informationsutbyte..... | 32 |
| 4.3.5 Sekretess | 32 |
| 4.4 Elevhälsoteamet..... | 33 |
| 4.4.1 Riktlinjer för antal elever och anställningsprocent..... | 33 |
| 4.4.2 Samarbete | 34 |
| 4.5 Skolsköterskans förhållningsregler..... | 35 |
| 4.5.1 Frihet under ansvar | 35 |
| 4.6 Hälsöfrämjande och förebyggande..... | 36 |
| 4.6.1 Hälsosamtal..... | 37 |
| 4.6.2 Kompetensutveckling | 37 |
| 4.7 Förväntningar och förståelse för skolsköterskans roll..... | 38 |
| 4.7.1 Bristande förståelse från ledningen | 39 |
| 4.7.2 Bristande förståelse från övriga medarbetare | 40 |
| 5. Analys..... | 41 |
| 5.1 Organisation och förändringsprocess | 41 |
| 5.2 Styrning av verksamheten..... | 42 |
| 5.3 Ledarskapet..... | 44 |
| 5.4 Elevhälsoteamet..... | 45 |
| 5.5 Skolsköterskans förhållningsregler..... | 46 |
| 5.6 Hälsöfrämjande och förebyggande..... | 47 |
| 5.7 Förväntningar och förståelse för skolsköterskans roll..... | 48 |
| 5.8 Sammanställning av analys..... | 48 |
| 6. Diskussion..... | 51 |
| 7. Slutsatser | 53 |
| 7.1 Studiens bidrag..... | 54 |
| 8. Förslag till framtida forskning | 55 |
| Källförteckning | 56 |
| Bilagor | 61 |
| Bilaga 1: Informationsbrevet..... | 61 |
| Bilaga 2: Informationsmail till deltagare | 62 |
| Bilaga 3: Intervjuguide | 63 |

Figurförteckning

| | |
|---|----|
| Figur 1. Visualisering utifrån SOU 2018:38 (Egen bearbetad, 2023) | 4 |
| Figur 2. Jarzabkowski et al., (2007, s.11) | 9 |
| Figur 3. Analysmodell utifrån Jarzabkowski et al. (2007) och SOU 2018:38 (Egen bearbetad, 2023) | 14 |
| Figur 4. Omarbetad version av figur 3 (Egen bearbetad, 2023)..... | 50 |

Tabellförteckning

| | |
|---|----|
| Tabell 1. Intervjudeltagare | 18 |
| Tabell 2. Egen bearbetad operationalisering (2023) | 19 |
| Tabell 3. Etablerade teman och underteman från den tematiska analysen | 23 |
| Tabell 4. Sammanställning av analys..... | 49 |

1. Inledning

Implementeringen av New Public Management (NPM) var ett försök till förnyelse av offentlig sektor, men det fungerar inte (Power, 1997). Styrningsforskaren Lennart Wittberg proklamerar under Controllerdagen 2023¹ att det återigen finns ett behov av förnyelse. Wittberg menar att den fabrikslogik som etablerats i och med NPM inte är gynnsam då offentlig sektor i huvudsak producerar tjänster och behandlar komplexa frågor. Styrningen behöver återigen fokusera på syftet med verksamheten och hur arbetet kan styras för att uppnå detta (Föreläsning, 2023, 4 maj).

Att styra verksamheter i rätt riktning kan verka relativt enkelt i teorin men det är ett komplext arbete och kan skapa oanade konsekvenser och problematiker, då vi trots allt har med människor att göra (Jaffee, 2001). Inom organisationer används olika styrmetoder, som skapar förutsättningar för organisationen att kunna styra och påverka medarbetarnas medvetenhet och beteenden, för att på så sätt uppnå de definierade målen (Alvesson & Kärreman, 2004). Eriksson (2021) lyfter att handlingsutrymmet i organisationer kommer att påverkas av de styrmetoder som organisationen innehar, eftersom medarbetarna kommer att handla och agera utifrån styrningen. Hur styrningen påverkar arbetet i praktiken är en viktig fråga och utfallet kan avvika mer eller mindre från den ursprungliga föreställningen.

Styrning genom olika styrmetoder tillämpas i såväl privat- som offentlig sektor, samtidigt lyfter Höglund och Svärdsten (2018) att det finns en avsaknad av forskning inom den offentliga sektorn. Kontexten för offentlig sektor är komplex, med det faktum att den är politiskt styrd som en starkt bidragande faktor. Den politiska regleringen påverkar verksamheternas arbete genom behovet av efterlevnad av lagar och regler (Modell, 2012). Att hämta modeller från privat sektor är även problematiskt till följd av att samma vinstdrivande syfte inte existerar i offentlig sektor, och det faktum att verksamheter ofta agerar på monopolistiska marknader, vilket är sällsynt i privat sektor (Höglund et al., 2021). Av särskild vikt är även det övergripande syftet med offentlig sektor, nämligen att skapa värde för samhället, vilket i flertalet fall kan vara svårt att mäta och följa upp. Värdet för samhället är diffust, skapas på lång sikt och är följaktligen svårt att precisera. Dessutom skapas det ofta av flera verksamheter tillsammans, vilket gör det svårt att precisera varje enskild parts bidrag. Detta innebär även att offentlig sektor har en mängd olika intressenters anspråk att ta i beaktning (Höglund et al., 2021).

Förvaltningen av offentliga verksamheter bör söka efter styrningsmodeller och strategier för att kunna leverera tjänster av hög kvalitet. I slutet på 1970-talet introducerades världen över en mängd reformer i offentlig sektor som kom att kategoriseras under samlingsnamnet New Public Management (NPM) (Hood, 1991; Lapsley, 2009). Tanken var att dessa reformer skulle motverka dåtidens ineffektiva styrning som kännetecknades av en växande byråkrati och misshushållning med resurser. Hood (1991) identifierar de koncept NPM i huvudsak bygger på, däribland ett behov av ansvarsutkrävande genom en tydlig fördelning av ansvar och mandat.

¹ Konferens inom ledarskap, management och styrning, Uppsala universitet

NPM etablerade ett fokus på resultatstyrning och då med övervägande kvantitativa målsättningar. Reformerna poängterade även ett behov av kostnadseffektivitet och verksamheter förväntades "göra mer med mindre" (Hood, 1991, s.5, egen översättning). Det introducerades för första gången konkurrensförhållanden i offentlig sektor för att efterlikna de förhållanden privat sektor är verksam under. Utvecklingen inom förvaltningen av offentlig sektor är i linje med en mer allmän utveckling i samhället som Power (1997) beskriver i sin bok *The Audit Society*, där ansvarsutkrävande och revision fått en alltmer framträdande roll. Power (1997) sammanfattar tanken bakom NPM med idén om att marknader, genom sin effektivitet, skulle lösa problemet med ineffektiviteten som skapats till följd av hierarkiska byråkratier.

Trots det tidiga förtroendet för reformerna har NPMs regerande i offentlig sektor sedan introduktionen resulterat i en mängd negativa konsekvenser. Oanade konsekvenser är svårt att undvika helt i samband med denna typ av reformer då det inte finns någon möjlighet till att experimentera innan implementering, vi omöjligt kan besitta all relevant kunskap och samtidigt handlar det om komplexa organisationer, vilket försvårar arbetet (Hood & Peters, 2004). Däremot menar Hood och Peters (2004) att en bidragande orsak till de paradoxer som uppstått till följd av NPM är, utöver en hybris gällande reformernas förmågor, en ovillighet till inläring. Världen över har implementeringen av NPM slutat som en besvikelse för styrande regeringar (Lapsley, 2009). Reformerna har fått utstå en hel del kritik från såväl forskare som praktiskt verksamma (Bentzen & Torfing, 2022). Därmed finns det precis som Wittberg (Föreläsning, 2023, 4 maj) poängterar, ett behov av att förändra offentlig sektor återigen.

1.1 Bakgrund

Som ett svar på vägen bort från NPM har olika förslag på lösningar presenterats inom forskningen, vilka kategoriseras under benämningen Post-NPM (Funck & Karlsson, 2018). Den huvudsakliga tanken är att kunna lyfta det offentliga värdet genom att främja samarbete i styrningen och den tidigare NPM-modellen både modifieras och utmanas (Hartley et al., 2013). Bland forskare är det inte ännu helt lätt att definiera vad Post-NPM innebär, något som Reiter och Klenk (2019) belyser, däremot finns det några aspekter som genomsyrar karaktärsdragen. Utvecklingen lägger ett större fokus på det mervärde som kommer med det resultat som levereras och inte enbart själva resultatet, och ett samarbete som är mer tvärsektionellt (De Waele et al., 2015). Den sista aspekten som författarna diskuterar generellt när det gäller Post-NPM är att decentralisera verksamheterna. Genom att flytta fokus till dessa nämnda aspekter skapas möjligheter att komma bort från den problematiska styrningen, som har skapat en motsatt effekt, där den offentliga sektorn inte alltid kan generera det efterfrågade värdet till samhället (SOU 2018:38).

Grunden för den problematiska styrningen ligger i påfrestningar genom en ökad administration, stuprörstänkande, en mängd olika måluppfyllelser, fokus på resultatstyrning och ett begränsat handlingsutrymme (Siverbo, 2022; SOU 2018:38). Det som ytterligare utmärks som problematiskt inom offentlig sektor och dess styrning är hur målkonflikter hanteras. Det finns en tendens att målkonflikter förskjuts vertikalt nedåt i styrningskedjan, vilket

förvaltningsforskning har påvisat (Bringselius, 2013). Siverbo et al. (2019) redogör för de dysfunktionella konsekvenser som prestationsmätning innebär, vilket även Höglund et al. (2018) belyser som problematiskt utifrån den uppmärksamhet som riktas mot mätningarna. Siverbo (2022) och Höglund et al. (2018) lyfter även att det finns en brist gällande helheten, där en anledning till denna bristfällighet grundas i svårigheter att samverka mellan enheter och verksamheter. En del av den upplysta problematiken och bristerna med NPM kan förknippas med en bristande tillit till medarbetarna gällande deras kompetens och kunskap. I Sverige har det presenterats ett antal föreslagna lösningar för att ta steget bort från NPM, och en av dessa utvecklingar av Post-NPM i Sverige är *Tillitsbaserad styrning och ledning* (TBSL) (Siverbo, 2022).

1.1.1 Tillitsbaserad styrning och ledning

Tillitsbaserad styrning och ledning är ett förslag till hur den offentliga sektorn kan ledas och styras. För att generera en ökad förståelse togs det år 2016 ett beslut om att tillsätta en delegation vars uppdrag bestod av att analysera och generera en ökad förståelse för hur styrningen av den offentliga sektorn kan gå till (SOU 2018:47). Tillitsdelegationen uppkom därmed som ett stödjande uppdrag för de statliga myndigheterna i deras utvecklingsprocess kring TBSL. I Tillitsdelegationen framkommer det att tidigare forskning och styrdokument visar indikationer på att den nuvarande styrningen vars fokus ligger kring NPM, är i en övergångsfas mot en styrning som både fokuserar och baseras på tillit i verksamheter (SOU 2018:38). En tillitsbaserad styrning och ledning har påvisat positiva effekter i kunskapsintensiva verksamheter men där en bedömning utifrån SOU 2018:38 har gjorts att en implementering av TBSL går att införa genomgående i offentliga verksamheter (Siverbo, 2022). Målet är att tillit ska skapa förutsättningar för att öka handlingsutrymme, ge förutsättningar för ett gott samarbete för att uppnå de gemensamma målen samt avbyråkratisera och decentralisera verksamheterna (SOU 2018:38).

I SOU 2018:38 beskrivs sju grundprinciper som anses vägledande för att kunna styra och leda med tillit: helhetssyn, handlingsutrymme, öppenhet, tillit, medborgarfokus, stöd och kunskap (se visualisering nedan). Principerna kan vara fler eller färre men med en utgångspunkt i dessa kan en förståelse skapas för vilka insatser som är viktiga för arbetet.



Figur 1. Visualisering utifrån SOU 2018:38 (Egen bearbetad, 2023)

1.1.2 Forskning om TBSL

Grunden till Tillitsbaserad styrning och ledning bygger på tillit och det är ett område som det har forskats om under en längre period. Konceptet TBSL har fått utstå en del kritik från forskare, som Siverbo (2022) och Brorström (2022), vilka menar att tillit är ett utfall och inte en form av styrning, och att TBSL presenteras som en universallösning för alla typer av verksamheter och relationer. För att kunna verka som en universallösning har konceptet utformats väldigt brett och abstrakt. En aspekt som följaktligen blir viktig för TBSL är att generera en förståelse för vad tillit innebär utifrån olika perspektiv (Schoorman et al., 2007). En förståelse kommer generera en större insikt för hur TBSL som styrningssätt fungerar och dess implikationer.

Det krävs mer forskning om TBSL (Brorström, 2022; Siverbo, 2022) eftersom det inte finns en tydlighet i konceptet, som porträtteras som idealiskt. Det finns en mindre andel studier om tillitsbaserad styrning i offentlig sektor och de tenderar att inrikta sig på sjukvård och omsorg, som exempelvis de av Håkansson (2022) eller Eide et al. (2022). Brorström (2022) efterfrågar studier inom offentliga verksamheter som är verksamma med eller har genomfört en förändring mot en mer tillitsbaserad styrning och ledning. Siverbo (2022) landar i samma slutsats och pekar specifikt på behovet av forskning inom kommun och landsting. Kommuner särskiljer sig genom ett självstyre som gör det möjligt att prova nya metoder och lösningar för organisering, som sedan vid framgång kan anammas av andra (Sveriges kommuner och regioner, 2021).

1.2 Problemformulering

För att adressera behovet av mer forskning som studerar Tillitsbaserad styrning och ledning i praktiken ämnar denna studie att med utgångspunkt i *Strategy-as-practice* genomföra en fallstudie i en medelstor svensk kommun. Fallstudien inriktar sig på en del av förskole- och

grundskoleförvaltningen som arbetar med elevhälsa. Elevhälsan består av ett antal olika professioner men denna studie har valt att fokusera på skolsköterskans roll tillsammans med medarbetare med ett ledaransvar. Den studerade kommunen har nyligen genomgått en omstrukturering som reducerat antalet nämnder och förvaltningar, med avsikten att effektivisera styrningen (Hemsida kommun, 2022). De har dessutom för avsikt att arbeta utifrån konceptet TBSL. Kommunal verksamhet är relevant att studera då det saknas en förståelse för TBSL men samtidigt finns rekommendationer om att offentlig sektor borde övergå till en mer tillitsbaserad styrning och ledning (Siverbo, 2022).

TBSL är relativt vagt och förser verksamheter varken med indikationer på hur detta kan utformas eller genomföras i praktiken (Siverbo, 2022). Förändringen mot en mer tillitsbaserad styrning påverkar medarbetarna och deras upplevelse av det dagliga arbetet. Medarbetare på olika positioner inom hierarkin, dels chefer med ledningsansvar, dels skolsköterskor på en operationell nivå och deras upplevelser är i denna studie av intresse. Därav inriktar sig analysen på den organisatoriska nivån och med ett helhetsperspektiv. Studien ämnar analysera medarbetares upplevelser av TBSL i praktiken för att öka förståelsen för detta koncept. Det är även relevant att studera möjliga implikationer av ett tillitsbaserat styr- och ledningssätt på organisationens förmåga att uppfylla sitt syfte och sina mål, då offentlig sektor bör vägledas av syftet med verksamheten. I detta sammanhang är det av vikt att utöver intraorganisatoriska förhållanden beakta förhållanden på en interorganisatorisk nivå då dessa i hög grad påverkar offentlig sektor i allmänhet. Forskare som Whittington (2006) och Jarzabkowski (2004), verksamma inom området Strategy-as-practice, förespråkar behovet av att beakta mikro- såväl som makroaspekter. Citatet "The miniaturist portrait should be located in the big picture of society" av Whittington (2007, s.1582) porträtterar detta.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att studera medarbetarnas upplevelse av *Tillitsbaserad styrning och ledning* och konsekvenserna det får för den offentliga organisationen att uppnå sitt syfte och sina mål i praktiken.

1.4 Frågeställningar

För att uppnå syftet med studien har följande två frågeställningar formulerats:

- ❖ Hur upplevs tillämpningen av *Tillitsbaserad styrning och ledning* av medarbetarna inom elevhälsan, i en medelstor svensk kommuns förskole- och grundskoleförvaltning?
- ❖ Hur kan verksamhetens förmåga att uppfylla sitt syfte och sina mål påverkas av de eventuella implikationer *Tillitsbaserad styrning och ledning* kan få i praktiken?

1.5 Disposition av studie

Det inledande kapitlet i studien skildrar tidigare forskning inom NPM och vägen bort från den byråkratiska styrningen inom offentlig sektor, där studier inom tillit har växt och introducerats allt mer. I det andra kapitlet presenteras det teoretiska perspektivet, praktikteori med inriktning mot Strategy-as-practice samt spänningar som uppstår inom organisationen med hänseende till tillit, som lägger en grund för analysmodellen som presenteras i slutet av kapitlet. Fortsättningsvis introduceras metodkapitlet där studiens kvalitativa metodansats presenteras för att kunna studera området, för att sedan resultera i en presentation av insamlad data. Materialet analyseras sedan utifrån studiens framställda analysmodell med det teoretiska perspektivet studien anammar, för att kunna besvara syfte och frågeställningarna. Avslutningsvis diskuteras det framställda resultatet och slutsatser presenteras med förslag för fortsatt forskning.

2. Teori

Relevansen av att studera styrning och strategi i offentlig sektor har redan tydliggjorts och Bryson et al. (2010) belyser angelägenheten med att förstå det i offentlig sektor ur ett praktikteoretiskt perspektiv. Litteraturgenomgången kartlägger en mängd kunskapsluckor inom området och trots studiens ålder finns det fortfarande ett kunskapsbehov. Även Cuganesan et al. (2012) pekar på behovet av att studera strategisk styrning genom praktiker och framför allt i offentlig sektor. Belägg för att studera vad som faktiskt sker i det dagliga arbetet går dessutom att finna inom Strategy-as-practice, som tillhör praktikteori (Jarzabkowski, 2004; Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 1996, 2003, 2006) och det närbesläktade området som intresserar sig för *strategizing* (Höglund et al., 2018; Johnson et al., 2003). Jarzabkowski och Spee (2009) kartlägger kunskapsutvecklingen inom Strategy-as-practice och visar även de på ett antal luckor inom området.

Med perspektivet Strategy-as-practice betraktas styrning och strategi som något som skapas just genom praktiker i medarbetarnas dagliga arbete, och inte som något en organisation har (Johnson et al., 2003). I denna studie betraktas dessa två koncept som tätt sammanlänkade och kan därför inte studeras som separata fenomen, och relationen däremellan är mångfacetterad. Därmed innebär en tillämpning av perspektivet Strategy-as-practice att det inte bara finns ett intresse för det strategiska arbetet, utan intresseområdet är styrning och strategi. Detta är heller inte praktiker uteslutande för ledningen att sysselsätta sig med, utan medarbetare på flera nivåer av organisationen är med detta perspektiv involverade (Jarzabkowski et al., 2007). Därmed kan en studie med en utgångspunkt i detta perspektiv bidra till det företagsekonomiska ämnesområdets förståelse för strategi och styrning i det dagliga arbetet, samt vilka implikationer Tillitsbaserad styrning och ledning kan ha i en offentlig verksamhet i praktiken.

2.1 Praktikteori

Att studera styrning och strategi genom praktiker kräver ett förhållningssätt till de olika inriktningar som har utvecklats inom forskningsområdet, för att på så sätt positionera oss och studien. En stor del av dessa teoretiska perspektiv har anor i den sociologiska teoribildningen praktikteori, där Anthony Giddens och hans struktureringsteori kan ses som en av förfäderna (Nicolini, 2012). Dilemmat kring aktör kontra struktur genomsyrar sociologi och även praktikteori. Vår förståelse av dilemmat är att det kan beskrivas som en fråga om hur begränsad eller fri aktören anses vara i sina handlingar.

Med rötter i Giddens struktureringsteori har praktikteori hittat en mellanväg till ytterligheterna individualism respektive strukturalism (Nicolini, 2012). Struktureringsteori befäster att aktören är kapabel till meningsfulla och avsiktliga handlingar men är samtidigt, i viss mån begränsad av yttre faktorer. Som vi tolkar det är människor i den bemärkelsen inte några slavar under systemet, men inte heller helt ohämmade i handlingar och tankesätt. Detta är av betydelse för studiens förståelse för hur medarbetare genom praktiker iscensätter och påverkar den styrning och strategi som upprättats. Med Giddens som en bakgrund till studiens referensram kan hänsyn tas till medarbetarens förmåga till avsiktliga meningsfulla handlingar men samtidigt

uppmärksamma strukturella begränsningar, vilket är av särskild vikt just i offentlig sektor. Sociala praktiker får i princip en ontologisk status hos Giddens, som menar att praktiker är allt, och allt vi någonsin behöver studera (Nicolini, 2012). En grundläggande tanke är att det är genom praktiker som samhället fortlöpande produceras och återskapas. En renodlad utgångspunkt i Giddens har dock i ett flertal studier visat sig vara problematiskt (Nicolini, 2012).

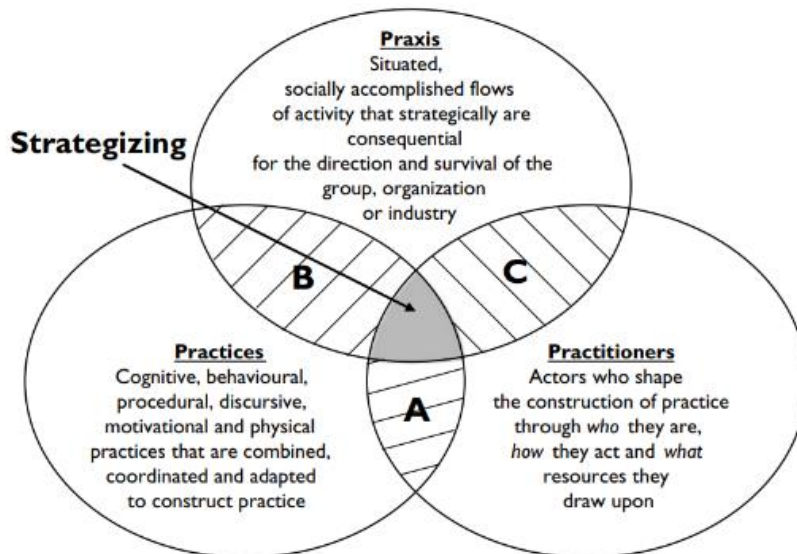
Praktikteori är inte en enskild teori utan representeras av en samling teorier med vissa gemensamma antaganden (Nicolini, 2012). Gemensamt är anseendet att praktiker inte existerar i ett vakuum, utan tillsammans bygger upp ett nät som möjliggör och skapar mening för alla handlingar, detta sker uteslutande i en social kontext och är villkorat av tid, plats och historiska aspekter. Enligt praktikteori skapas och återskapas viktiga funktioner i verkligheten genom praktiker som använder språket, våra kroppar och olika typer av verktyg. Praktikteori är i sin ursprungligaste form även en metod, vilket medför vissa metodologiska begränsningar. Nicolini (2012) menar till exempel att forskning med utgångspunkt i praktikteori inte kan använda sig av enbart intervjuer eller enkäter för att förstå praktiker, utan här krävs det faktiska observationer. Då en renodlad utgångspunkt i Giddens struktureringsteori har visat sig vara problematiskt, och praktikteori till viss del åtföljs av metodologiska begränsningar, väljer denna studie att rikta in sig ytterligare men fortfarande med en positionering inom familjen av praktikteorier. Strategy-as-practice är en del av denna familj och anses lämplig som teoretisk utgångspunkt för denna studie, därför tillämpas den. Trots den kunskapsutveckling som föregångaren till Strategy-as-practice, *Strategy-as-process* har bidragit med och även perspektivet *strategizing* anser vi dessa perspektiv vara av mindre relevans för just denna studie.

2.2 Strategy-as-practice

Forskningen inom Strategy-as-practice har växt fram under det senaste decenniet där Whittington och Jarzabkowski är framstående forskare inom området. Såväl Jarzabkowski som Whittington tar avstamp i Giddens struktureringsteori (Seidl & Whittington, 2014). Inriktningen innebär att lyfta blicken och få ett perspektiv av strategi som integrerar hela strategiprocessen. Det handlar om att gå bortom de tidigare dominerande och traditionella idéerna om att strategi är något som organisationerna har, och missnöje med tidigare strategiforskning. Istället skapas ett växande intresse av att se och generera en förståelse för strategi utifrån perspektivet, att det är något organisationer gör i syfte att se vilka konsekvenser det får i praktiken (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009; Johnson et al., 2003; Whittington, 1996, 2006). En grundtanke som framhävs med denna utgångspunkt är att strategier är socialt konstruerade (Jarzabkowski, 2004) och både den individuella och sociala aspekten är betydelsefulla. Syftet är att Strategy-as-practice ska skapa en förståelse för vad som krävs för att åstadkomma effektiva strategiaktörer och generera en uppfattning om vad som händer både inom och utom organisationen (Whittington, 1996).

En utmaning för Strategy-as-practice är att kunna integrera den intraorganisatoriska nivån med den interorganisatoriska (Seidl & Whittington, 2014), två nivåer som med hänsyn till varandra

skapar ett integrerat ramverk och en ökad fullständighet. För att beskriva de olika nivåerna och generera en helhet, urskiljs tre kärnteman som är relaterade till varandra. Dessa tre teman omfattar *praktiker*, *praxis* och *aktörer* och är viktiga aspekter som tillämpas i studien, utgångspunkten för begreppen kommer främst att baseras på Jarzabkowski, et al. (2007), Jarzabkowski och Spee, (2009) och Whittington (2006). Jarzabkowski et al. (2007) visualisering av praktiker, praxis och aktörer presenteras nedan.



Figur 2. Jarzabkowski et al. (2007, s.11)

2.2.1 Praktiker, Praxis och Aktörer

För att skapa en tydligare förståelse för Strategy-as-practice behöver de tre begreppen praktiker, praxis och aktörer definieras, för att sedan kunna relateras och implementeras i analysmodellen som presenteras under avsnitt 2.5. Med hänsyn till de tre olika temana skapas möjligheter att ta fasta på hur de integrerar med varandra och gynnar effektivitet i implementering av strategi (Whittington, 2006). Avsikten är även att urskilja vilken betydelse de sju grundprinciperna för Tillitsbaserad styrning och ledning (se figur 1) har i relation till dessa teman.

2.2.1.1 Praktiker

Att definiera praktiker har sina svårigheter, av den anledning att det inte finns något dominerande perspektiv och att det finns starka sammankopplingar till begreppet praxis. Praktiker syftar på både de *materiella* och *symboliska* verktyg som används vid utförande av strategiarbetet (Jarzabkowski & Spee, 2009). De gemensamma rutinerna för beteenden (normer, procedurer och traditioner) är det som begreppet praktiker omfattar och som sedan realiserar strategi (Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006). Det är just den gemensamma delen som blir betydelsefull och som skapar en grundläggande struktur för aktörernas agerande. Flödet av aktiviteter som aktörerna utför i praktiken är varierande, mångfaldiga och föränderliga och dessa aktiviteter påverkar organisationens överlevnad och riktning (Jarzabkowski et al., 2007).

Grundprinciperna att skapa en helhetssyn, och en optimal nivå av handlingsutrymme, går att hänföra till praktiker, då de bygger på att skapa en grundläggande struktur för aktörens agerande som resulterar i materiella och symboliska verktyg. En helhetssyn innebär att medarbetare inte bara ser till sin del i verksamheten utan till helheten, vilket därmed är kopplat till att samverkan prioriteras (SOU 2018:38). Det är viktigt att jobba över gränserna och genomgående se till syftet med verksamheten och vad som bör uppnås, därför är en helhetssyn även en förutsättning för att uppnå grundprincipen medborgarfokus. Genom gemensamma målsättningar och en styrning som resulterar i att alla drar åt samma håll kan en helhetssyn uppnås. Samverkan mellan professioner bygger i sin tur på att det finns en förståelse för varandras uppdrag och tillit (SOU 2018:38). Såväl den gemensamma aspekten, som styrningen med vilket det skapas grundläggande förutsättningar för aktörens aktiviteter, visar på hur principen helhetssyn kan kopplas till praktiker.

Den andra grundprincipen som kopplas till praktiker är handlingsutrymme, vilket är ett resultat av den styrning som råder och som sätter ramar för agerande. Med TBSL är målet att handlingsutrymmet ska stärkas istället för att begränsas (SOU 2018:38). Beslut bör tas nära medborgaren. Samtidigt poängteras vikten av att mandat tilldelas korrekt och att det är tydligt för medarbetaren vem som har mandat och vilka prioriteringar som finns. TBSL bör resultera i ett ökat handlingsutrymme men samtidigt har inte alla medarbetare den kompetens som krävs för detta och kanske inte heller är redo. Därför bör verksamheten arbeta för att skapa de bästa förutsättningarna för medarbetaren (SOU 2018:47), så att praktikerna kan resultera i att syftet med verksamheten kan uppnås.

2.2.1.2 Praxis

Praxis innefattar det flöde av *aktiviteter* varmed strategin realiserar och vad aktörerna gör i praktiken, när strategin utförs över tid (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006). Den praxis som aktörerna kollektivt förhåller sig till konstruerar sedan praktikerna i verksamheten (Jarzabkowski et al., 2007). Whittington (2006) redogör för att praxis är en viktig del av arbetet som sker inom organisationen för att kunna utforma och genomföra strategin. Innebörden av praxis är bred och omfattar diverse olika aktiviteter som aktörerna utför, både rutinmässiga, formella, men även aktiviteter som inte anses vara rutinmässiga och är informella. Begreppet skapar en sammankoppling mellan mikro och makronivån inom Strategy-as-practice. Det finns en inkludering i praxis som tar hänsyn till vad som händer i samhället i form av samhällspraxis och samtidigt vad människorna gör, vilket utgör organisationspraxis (Jarzabkowski et al., 2007). Det är av relevans att ta hänsyn till begreppet i studien eftersom Post-NPM handlar om att komma bort från en typ av konservatism i strategin och styrningen. Praxis kan generera förändringar på en interorganisatorisk nivå, vilket anses ha ett inflytande för organisationerna och dess förändringsprocess (Whittington, 2006).

Grundprinciperna, öppenhet, tillit och medborgarfokus går att återfinna i den praxis som etablerats, eller som enligt TBSL bör etableras. Dessa begrepp är relativt svåra att ta på och har nästan en kulturell karaktär, men de går att återfinna i en samhällsdebatt därför hänförs de till

temat praxis. Öppenhet strävar efter att inom organisationer kunna delge information med varandra, att nå så god informationsspridning som möjligt. Relationen till praxis är således att medarbetarna delger information, vilket kan efterliknas med aktiviteter som aktörerna genomför, både rutinmässiga och formella. Det poängteras även att det är viktigt, vid behov att det även finns kommunikation som inte ligger i linje med den formella beslutslinjen (SOU 2018:38). Öppenheten förespråkar inte enbart effektiv och god informationsspridning utan innebär även en strävan mot att ta tillvara på aktörernas oliktankande och finna en positiv inställning gentemot kritik inom organisationen. Främjas dessa faktorer skapas förutsättningar för att utveckla och förbättra kulturen och det kan även stärka den psykologiska tryggheten som främjar innovationer och kreativitet (SOU 2018:38).

Den andra grundprincipen som denna studie har kopplat samman med praxis är tillit. För att i en organisation skapa förutsättningar för goda prestationer är det viktigt att kunna lita på de andra aktörerna som du samarbetar med (SOU 2018:38). Utgångspunkten i tillit inom TBSL är att medvetet välja att visa tillit i nya relationer, att ha en positiv inställning gentemot sina medarbetare innan något annat är bevisat. Varje beslutsnivå behöver således aktivt arbeta för att konstruera relationer som karaktäriseras som tillitsfulla. Medborgarfokus är den tredje och den sista grundprincipen som hänförs till praxis. För att kärnuppdraget ska stå i fokus vid utformning av styrning och ledningen är det viktigt att ta hänsyn till medborgarnas upplevelse och kunskap. Deras erfarenheter kan leda till betydelsefull information för organisationens utveckling (SOU 2018:38). Dessa tre grundprinciper blir viktiga praxis för aktörerna i organisationen för att på ett gynnsamt sätt generera förutsättningar som främjar organisationens styrning så att den uppsatta strategin kan uppnås.

2.2.1.3 Aktörer

Medarbetarna inom organisationen är de som ses som aktörer och realiserar strategin, ett tema som inom Strategy-as-practice, utgör en viktig aspekt att uppmärksamma eftersom grundprincipen handlar om görandet (Jarzabkowski & Spee, 2009). De ser till att strategin kan genomföras, formas och skapas och genom temat går studien bortom att endast studera de regler, kulturer och operativa procedurer som strukturerar de lokala strategierna. De blir därav en central förmedlare mellan praktiker och praxis för att strategin ska vara verksam. Således skapar aktörernas handlande, agerande och nyttjande av resurser implikationer för organisationer (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006). Aktörerna som utför strategin finns inom ett brett spektrum som består av de som har en direkt inverkan på utformningen av strategin, däribland chefer. De utgörs däremot även av en indirekt påverkan från beslutsfattare och andra utövare som formar en legitimitet i praktiker och praxis, de kan därav vara interna eller externa (Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006). Vidare kan aktörerna vara grupper eller enskilda individer som gör strategi och funktionen som individen/gruppen har är inte det väsentliga för att klassificera sig. Det som är av huvudsak är aktiviteten som utförs, vilket kommer att vara ett motiv för att räknas som aktör i strategiarbetet (Jarzabkowski & Spee, 2009; Johansson, 2022). Sett till denna studie och inkluderingen av ett helhetsperspektiv kommer temat att presenteras och analyseras som både individer och grupper.

Centralt för strategi och styrning i praktiken är medarbetarna i sin roll som aktörer. För att de ska handla i linje med Tillitsbaserad styrning och ledning krävs stöd och kunskap, därför har dessa grundprinciper hänförs till temat. Såväl chefer som medarbetare behöver stöd i sitt uppdrag. Det kan handla om ett stöttande ledarskap men även om att det finns tillräckligt och effektiva stödfunktioner inarbetade i organisationen (SOU 2018:38). I framtagandet av stödfunktioner bör medarbetares åsikter och kunskaper inkluderas för att få bästa resultat. Ett fokus på förutsättningarna för medarbetaren visar hur stöd men även kunskap kan kopplas till temat aktör. Kunskapsutveckling inom organisationen och professioner är dessutom centralt för att kunna bygga tillit (SOU 2018:38). Genom kunskapsutveckling kan förutsättningar skapas för att medarbetare och chefer ska kunna lita på varandras förmågor och kompetens. En viktig del i detta är kollegialt lärande och att man delar med sig av erfarenheter inom organisationen. Även chefer är en aktör i arbetet med strategi och styrning i praktiken och för att de ska kunna ha förtroende för medarbetares förmågor krävs adekvat kunskap. Inom offentlig sektor generellt arbetar många olika professioner och dessa behöver kontinuerligt uppdatera sin kunskap då ständiga förändringar och utveckling sker i samhället (SOU 2018:47).

2.3 Spänningar

Som tidigare presenterats tar Strategy-as-practice sig an ett integrerat analysramverk och tar både den intra- och interorganisatoriska nivån i beaktning (Seidl & Whittington, 2014). Det skapar förutsättningar för en fullständig organisationsanalys (Jaffee, 2001). Utifrån de olika nivåerna skapas transaktioner som anses vara kärnan inom ledningsstrategi och organisationsteori, och bidrar till spänningar som varje organisation upplever. Jaffee (2001) redogör för typiska spänningar som kan skildras och förekomma för organisationer, en av dessa uppstår utifrån försök att skapa och bibehålla en balans mellan differentiering och integration.

Att skapa en balans mellan differentiering och integration är inte alltid enkelt, samtidigt som det ska finnas en självständighet behöver det finnas en viss kontroll. För mycket orientering av det ena eller det andra resulterar ofta i en problematik inom organisationer (Jaffee, 2001). Inom organisationer finns det två önskvärda tillstånd som omfattar kontroll och engagemang. Tillstånden handlar om att upprätta ett effektivt styrningssystem för att styra arbetskraften som samtidigt skapar engagerade medarbetare. Båda dessa tillstånd behöver förekomma inom alla organisationer, det är däremot viktigt att ha i åtanke att kontroll kan ha en negativ påverkan på engagemanget som medarbetarna har, ett resultat av att de inte känner att det finns ett förtroende från ledningens sida (Jaffee, 2001). Eftersom den offentliga sektorn ska bidra med ett samhällsvärde, samtidigt som de är politiskt styrda (Höglund et al., 2021), finns det därmed en byråkratisk kontroll som sätter strategiska mål nedåt. Spänningen som kommer ligga till grund i studien är att analysera hur kommunförvaltningen kan, på ett effektivare sätt konstruera en strategi och styrning som bygger på tillitsbaserad styrning och ledning, samtidigt som det finns regelverk som omfattar kontroll i förvaltningen.

2.4 Tillit

För att förstå spänningen som genereras i ett försök att gå bortom tidigare NPM-modeller till en mer tillitsbaserad styrning och ledning krävs en förståelse för innebörden av tillit i denna studie. Begreppet behöver därför definieras. Tillit kan ses som en typ av operationalisering och det finns inte alltid en utpräglad definition (Grosse, 2007). Grosse (2007) lyfter att det finns olika förklaringar för innebörden av tillit och att forskning presenterar en mångfald av dessa är av naturliga skäl. Det behövs däremot tydlighet för att generera relevans till studiens problematisering och forskningsfråga. "Tro på mänskligheten" argumenterar Saunders et al. (2014) som en definition av tillit och det är en definition som studien grundas på, där ett förtydligande görs utifrån Brorström (2022). Brorström (2022) argumenterar för ett fungerande samspel som bygger på att inneha en tillit till varandras kapacitet och förmåga att utföra sitt arbete, men även för varandras avsikter.

Forskare inom området lyfter även att det finns en organisationstillit och inom den nordiska forskningen beskrivs denna tillit som ett förtroende som finns till, för och inom organisationen, vilket återigen kopplas samman till denna studies olika nivåer (Bringselius, 2021; Grosse, 2007). Det innebär att tilliten finns och har en betydelse både inom den intra- och interorganisatoriska nivån.

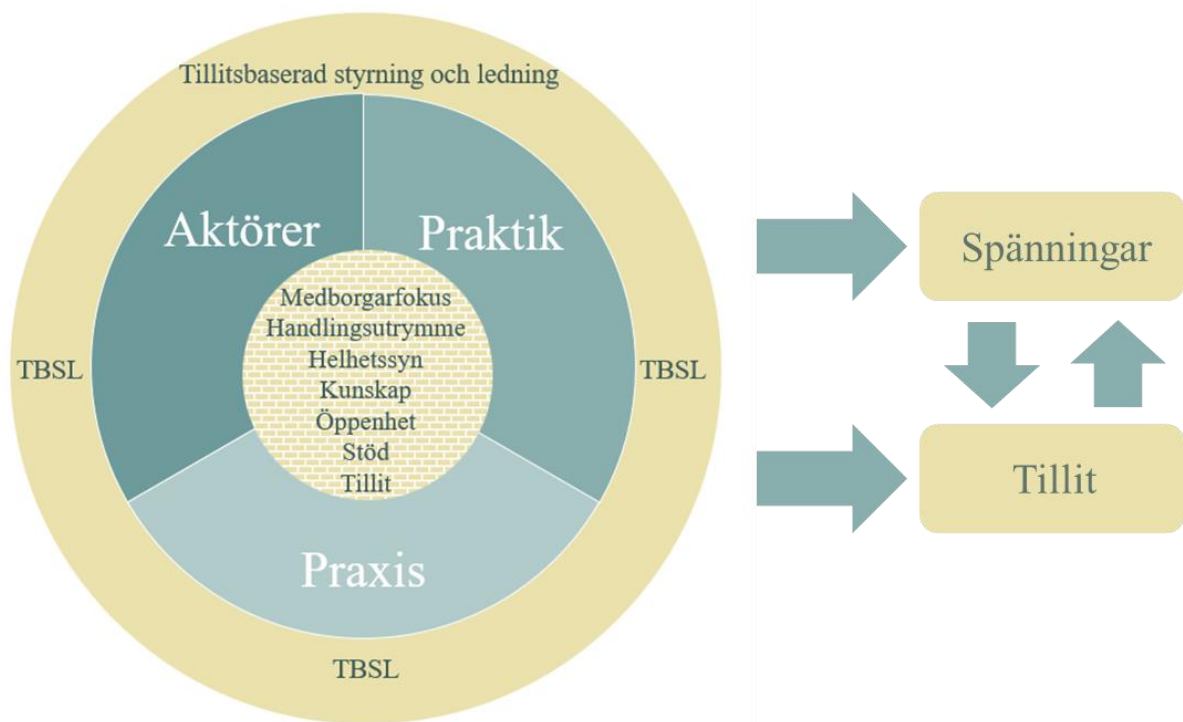
2.5 Analysmodell

Beskrivningen av problemet som byggts upp i såväl introduktionskapitlet som den teoretiska utgångspunkten indikerar att det kan vara utmanande för organisationer att styra med tillit. Därför är det insiktsfullt för oss att studera denna utveckling i svensk kontext inom en medelstor svensk kommun. Förväntningarna med denna studie är att det kan vara problematiskt för verksamheter att styra med tillit då det oundvikligen kräver en balans mellan att styra för att uppnå effektivitet och samtidigt ha tillit till att medarbetare har den kunskap och kompetens som krävs. Offentlig sektor är dessutom styrda genom krav på efterlevnad av lagar och regler samt att medborgarnas intressen bör sättas i fokus.

För att uppnå syftet med studien och besvara frågeställningarna konstrueras en analysmodell som integrerar ett helhetsperspektiv av Strategy-as-practice med de sju grundprinciperna för Tillitsbaserad styrning och ledning samt effekterna av styrning och strategi. Analysmodellen konstrueras då det finns en teoretisk förförståelse men samtidigt finns en öppenhet för vad det empiriska materialet indikerar. Studien ämnar därmed skapa en grund för att vidare kunna tolka de redogörelser för det dagliga arbetet som medarbetare lämnar. Helhetsperspektivet av Strategy-as-practice möjliggör som sagt att beakta intra- såväl som interorganisatoriska förhållanden genom att analysera praktiker, praxis och aktörer. Dessutom sammankopplas dessa tre teman till de sju grundprinciperna för TBSL (SOU 2018:38). Varje princip kan ha en inverkan på antingen praktiker, praxis eller för aktörer då de tillsammans utgör strategi och styrning enligt perspektivet Strategy-as-practice. Spänningar och tillit betraktas som en effekt snarare än en del av analysmodellens kärna och med en relation däremellan då de kan påverka varandra. Analysmodellen kan komma att tydliggöra hur väl sambandet som identifierats

mellan teman och de olika grundprinciperna stämmer överens med situationen i praktiken. Utöver det, huruvida enskilda principer kan vara aktuella för flera av temana då det är mångfacetterade begrepp som presenteras.

Analysmodellen tillämpas för att analysera hur Tillitsbaserad styrning och ledning upplevs av medarbetarna och vilka konsekvenser det medför när strategi och styrning betraktas som något organisationen gör, och inte som något den har. Studiens analysmodell är en modifierad version av Jarzabkowski et al. (2007) modell över Strategy-as-practice (se figur 2). Studiens metodologiska tillvägagångssätt för användandet av analysmodellen och övriga ställningstaganden gällande metod presenteras i kommande kapitel.



Figur 3. Analysmodell utifrån Jarzabkowski et al. (2007) och SOU 2018:38 (Egen bearbetad, 2023)

3. Metod

Valet av forskningsmetod och forskningsdesign grundar sig på studiens syfte och frågeställningar, med hänsyn till studiens ontologiska och epistemologiska utgångspunkt.

En viktig aspekt som därmed har tagits hänsyn till är att strategi är något som organisationer gör och inget som organisationer har (Whittington, 2006 och Jarzabkowski et al., 2007), således det som händer i praktiken med den styrning och strategi som utformas av aktörerna. Därför tillämpas en kvalitativ metod då studien därmed kan skapa en förståelse för, och tolka deltagarnas verklighet som i sin tur påverkar vilket utfall organisationens aktiviteter resulterar i (Bryman, 2018).

Studien har utformats som en fallstudie som är relevant när det finns behov av att utveckla kunskapen (Merriam, 1994) och det stämmer väl överens med syftet med denna studie, vilket bygger på en ökad förståelse genom utforskning och försök till förklarande. De kvalitativa intervjuerna skapar möjlighet att se det ur deltagarnas perspektiv och verklighet, hur aktörerna upplever Tillitsbaserad styrning och ledning (Morgan, 1980; Bryman, 2018), vilket stämmer överens med det tolkande paradigmet (Morgan, 1980) och socialkonstruktivism (Berger & Luckmann, 1966). Med anledning av att studien fokuserar på aktörernas upplevelser och deras förklaringar av den sociala verkligheten anammas ett abduktiv tillvägagångssätt med ett interaktivt skiftande mellan empiri och teori, där det teoretiska perspektivet har betraktats men det empiriska materialet är utgångspunkten (Bryman, 2018). Ett abduktivt tillvägagångssätt innebär i denna studie att bristen på en förståelse för TBSL skapar en problematik. Baserat på detta har studiens förväntningar definierats, som därmed utgör studiens utgångspunkt med målet att öka förståelsen (Osowski, 2013). Med en ökad förståelse för TBSL i praktiken genom insamling av empiriskt material kan denna studie ge underlag för utveckling av den teoretiska diskussionen.

3.1 Forskningsdesign

Fallstudien som forskningsstrategi gör det möjligt att, med en närhet till verksamheten, skapa en detaljerad bild av deltagarnas erfarenheter (Flyvberg, 2006). Att studera ett särskilt utvalt fall, i denna studie, elevhälsans verksamhet, kan skapa insikter med vilka det går att besvara studiens frågeställningar (Stake, 1995). För att förstå vad som sker i elevhälsans dagliga arbete och hur styrning och ledning påverkar detta krävs djupgående samtal med individer nära arbetet, och en analys av väsentliga dokument. Deltagarnas perspektiv är grundläggande för att kunna förstå strategi och styrning som något organisationen gör, och inte som något den har. Dessutom är en dokumentstudie väsentlig då det har visat sig att verksamhetens arbete i hög grad styrs av såväl interna som externa dokument, i likhet med de premisser Eriksson (2021) anger. Dokumenten ger därmed en ökad förståelse för situationen och utgör ett stöd till intervjuerna. En förutsättning för studien har varit att det empiriska materialet har betraktats som vägledande för processen. Detta för att göra det möjligt att studera den subjektiva verkligheten (Berger & Luckmann, 1966).

Att betrakta verkligheten som socialt konstruerad och anamma det tolkande paradigmet kräver en forskningsdesign som inte motstrider denna utgångspunkt. Det faktum att fallstudien inte är begränsad till en specifik ontologisk eller epistemologisk utgångspunkt (Harrison et al., 2017) bidrar till att motivera tillämpningen i denna studie. Samtidigt menar dock Harrison et al. (2017) att det inom fallstudiemetodologin finns olika sätt att närma sig studien beroende på forskarens syn på verkligheten och epistemologiska utgångspunkt. Därför har Stake (1995) tillämpats som förespråkar vikten av tolkning. Det tolkande paradigmet förutsätter att tillämpad forskningsmetod i själva verket lämnar ett utrymme för tolkning, och därför har intervjuerna utformats som semistrukturerade. Bryman (2018) menar att semistrukturerade intervjuer möjliggör insikter från deltagarnas perspektiv genom att det ges en stor frihet till intervjupersonerna. Eftersom det empiriska materialet även består av information från dokument har ett tolkande perspektiv applicerats även under dokumentstudien för att upptäcka meningen med informationen. Det empiriska materialet har analyserats genom en tematisk innehållsanalys, varigenom ett antal teman upptäckts i materialet. Dessa teman har sedan betraktats utifrån det teoretiska perspektiv analysmodellen (figur 3) bygger på, för att besvara studien frågeställningar.

3.1.1 Val av organisation

Verksamheten centrerad kring elevhälsa, som är en del av förskole- och grundskoleförvaltningen inom en medelstor kommun i Sverige, utgör fallorganisation som studeras. Kommunen har valt att vara anonym. Flyvberg (2006) poängterar betydelsen av ett eftertänksamt val av fallorganisation, beroende på vad studien vill uppnå är fall av olika karaktär mer eller mindre gynnsamma. I denna studie har fallorganisationen därför valts ut för sin typiska karaktär då organisationen uppvisar egenskaper av intresse (Stake, 1995). Dessa egenskaper var att kommunen arbetar med Tillitsbaserad styrning och ledning och att kommunal verksamhet är, som tidigare nämnt, relativt unikt inom offentlig sektor till följd av det självstyre som tillämpas (Sveriges kommuner och regioner, 2021). Dessutom var verksamheten intressant att studera då de befinner sig i en förändringsprocess varmed målet är att effektivisera organisationsstrukturen. Siverbo (2022) efterfrågar studier som fokuserar på just kommunal verksamhet och i och med kommunens tillämpning av TBSL, samt pågående förändringsprocess finns det goda förutsättningar för att möjliggöra en utveckling av förståelsen för fenomenet. Det faktum att grundskoleförvaltningen och enheten för elevhälsa är kommunövergripande enheter gör det möjligt att samla in ett rikt och varierande empiriskt material. Verksamheten studerades utifrån en analysnivå som integrerar de olika temana: aktör, praktik och praxis. Vi har valt att vända oss till medarbetare på olika nivåer för att få en bättre förståelse för dessa teman och hur Tillitsbaserad styrning och ledning ser ut i praktiken genom olika perspektiv.

3.2 Metod för insamling av empiriskt material

Fallstudier bygger allt som ofta på en kombination av metoder för insamling av empiriskt material (Eisenhardt, 1989; Saunders et al., 2019; Stake, 1995). Denna studies huvudsakliga metod för insamling av empiriskt material har varit semistrukturerade intervjuer som

kompletterats med en dokumentstudie. Dokumentstudier som komplement ger mer informationsunderlag till studien (Merriam, 1994), och är betydelsefulla då detta skapar en förståelse för verksamhetens kontext (Bryman 2018). Som en del av insamlingen har dokumentation gällande styrmetoder, organisationsstruktur, allmän information om kommunen och reglering av elevhälsa studerats. Vid insamling av empiri är vår roll viktigt att beakta och baserat på vår epistemologiska utgångspunkt intar vi en relativt deltagande roll i studien och den data som samlas in är ett resultat av ett mellanmänniskt samspel (Kvale, 1997).

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Genom semistrukturerade intervjuer kan denna studie agera explorativt och förbli öppna för vändningar och infall i samtalet (Bryman, 2018; Kvale, 1997). Att utföra semistrukturerade intervjuer som en del av fallstudiens insamling av empiriskt material kräver inledningsvis ett urval av vilka deltagare som är relevanta att intervjuas. För denna studie innebar det att deltagarna har valts ut baserat på en målstyrd urvalsmetod där urvalet var kriteriestyrt (Bryman, 2018). Det övergripande kriteriet som de var tvungna att uppfylla grundades endast på deras roll inom organisationen, där deltagarna behövde ha en koppling till elevhälsan antingen genom en ledarposition eller som skolsköterska. Några andra kriterier var inte aktuella då det inte påverkar syftet med studien. Urvalsmetoden frambringade tio deltagare från fem olika yrkesprofessioner. Deltagare med olika roller, som sträcker sig från allt högre upp i hierarkin till de som arbetar närmast eleven, kan förse oss med olika perspektiv på samma fenomen och belysa en mängd aspekter och spänningar som kan uppstå. Vikten av olika perspektiv belyses av både Kvale (1997) och Stake (1995).

Alla deltagare har kontaktats via mejl genom ett informationsbrev (se bilaga 1) som beskrev syftet med studien och inkluderade viktig information om frivillighet, anonymitet och att det är okej att hoppa av studien när som helst, vilket går i linje med samtyckeskravet och informationskravet (Bryman, 2018). I mejlet framgick även att materialet och personliga uppgifter kommer att behandlas i enlighet med GDPR och att materialet kommer att makuleras vid godkänd uppsats. Således har uppgifterna behandlats med en stor konfidentialitet och nyttjandekravet har tillgodosetts, enbart vi har tagit del av personlig information som uteslutande har använts under studien (Bryman, 2018).

Nedan presenteras en tabell med en sammanfattning över deltagarna (se tabell 1). Deltagarna har fått fiktiva namn och de fem yrkesprofessionerna benämns endast som skolsköterska och ledarpositioner, detta eftersom vissa ledarpositioner endast innehas av en person i kommunen och således skulle inte deltagarnas anonymitet kunna säkerställas gentemot resterande deltagare i studien. Ledarpositionerna omfattar rektorer och andra chefsroller inom verksamheten, men deras specifika roll är inte av betydelse för studiens syfte, utan huvudsaken är att olika perspektiv kan belysas. Deltagarna är fördelade på olika skolor i kommunen och är inte medvetna om varandras deltagande. Genom att ta hänsyn till ovan nämnda aspekter, tar studien hänsyn till anonymitet i enlighet med Bryman (2018).

| Deltagare | Position | Tidsåtgång |
|-----------|---------------|------------|
| Fia | Ledarposition | 44:41 min |
| Sara | Ledarposition | 33:09 min |
| Amanda | Skolsköterska | 14:03 min |
| Therese | Skolsköterska | 21:59 min |
| Louise | Skolsköterska | 29:33 min |
| Kim | Skolsköterska | 30:08 min |
| Rita | Ledarposition | 29:06 min |
| Anna | Skolsköterska | 20:11 min |
| Kristina | Ledarposition | 64:07 min |
| Ulrika | Ledarposition | 53:37 min |

Tabell 1. Intervjudeltagare

3.2.1.1 Operationalisering

Planering av de semistrukturerade intervjuerna innebar, utöver att frambringa deltagare, ett beaktande av hur studiens syfte och frågeställningar kan operationaliseras. Operationalisering handlar om att dessa översätts till indikatorer som gör det möjligt att uppfylla syftet och besvara frågeställningarna (Saunders et al., 2019). Detta är hänförligt till intervjuerna men även dokumentstudien då även den bidrar med värdefulla indikatorer. Gällande dokumentstudien har den utformats som en fortsättning av operationaliseringen genom intervjuguiden, då den bygger på systematiken för denna. Det är i huvudsak operationalisering i samband med utformning av intervjuguiden som tydliggör betydelsen av denna process. För att besvara frågeställningarna och uppfylla syftet med studien krävs det en tydlighet kring vilka indikatorer som behövs för detta. Dessa indikatorer är i sin tur baserade på det teoretiska perspektiv som tillämpas i denna studie, och har inneburit att det finns en tydlig koppling till analysmodellens teoretiska perspektiv. Som Kvale (1997) poängterar påverkar det teoretiska perspektiv som tillämpas intervjufrågornas utformning och vad som är relevant att ställa frågor om, och det krävs en tematisk överensstämmelse. Analysmodellen (figur 3) utgör grunden för de övergripande intervjufrågor som formulerats, med avsikten att på detta sätt samla in data om relevanta begrepp. Operationaliseringen tydliggör vilka frågor som ställts och varför de ställts och presenteras här som en tabell för att skapa en tydlig översikt och förståelse, vilket visualiseras i tabell 2.

| Teoriavsnitt | Syfte med frågan | Fråga |
|---|---|--|
| 2. Teori; 2.2.1.3 Aktörer <i>(Jarzabkowski, et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; Johansson, 2022; Johnson et al., 2003; Whittington, 2006)</i> | Få en bild av roll och ansvar och var i hierarkin medarbetaren befinner sig. | <ul style="list-style-type: none"> - Beskriv gärna din roll i organisationen. Hur länge har du haft den positionen och vad har du gjort innan? |
| 2.2.1.1 Praktik; 2.2.1.2 Praxis; 2.2.1.3 Aktörer <i>(Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; Johansson, 2022; Whittington, 2006)</i> | Få en bild av medarbetarnas upplevelse av organisationens omstrukturering. | <ul style="list-style-type: none"> - Upplever du några skillnader i ditt dagliga arbete nu jämfört med för ett par år sedan? |
| 2.2.1.1 Praktik; 2.2.1.2 Praxis <i>(Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; SOU 2018:38; Whittington, 2006)</i> | Förstå huruvida organisationen utgår från att betrakta eleven som kund och vad de anser är syftet med deras verksamhet. | <ul style="list-style-type: none"> - Vad anser du vara din respektive din arbetsplats huvudsakliga uppgift? - Hur arbetar du för att främja elevens intressen? |
| 2.2.1.1 Praktik; 2.2.1.2 Praxis; 2.3 Spänning <i>(Jaffee, 2001; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; Seidl & Whittington, 2014; Siverbo, 2022; SOU 2018:38; Whittington, 2006)</i> | Förstå hur stort handlingsutrymme som finns för medarbetare. | <ul style="list-style-type: none"> - Vad är styrande för dig? - Upplever du att det är tydligt vilka förväntningar och krav som finns på dig? |
| 2.2.1.1 Praktik <i>(Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; SOU 2018:38; Whittington, 2006)</i> | Förstå huruvida det finns en helhetssyn inom organisationen. | <ul style="list-style-type: none"> - Ge ett exempel på situationer då ni lyckades och misslyckades med att samarbeta med andra enheter. |
| 2.2.1.2 Praxis; 2.2.1.3 Aktörer <i>(Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; SOU 2018:38; SOU 2018:47; Whittington, 2006;)</i> | Få en bild av om medarbetare besitter den kunskap och kompetens som krävs för att hantera det dagliga arbetet och hur kompetensutveckling ser ut. | <ul style="list-style-type: none"> - Hur bedrivs kompetensutveckling i organisationen? Ge gärna praktiska exempel. |
| 2.2.1.2 Praxis <i>(Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; SOU 2018:38; Whittington, 2006;)</i> | Skapa en bild av hur informationsutbytet ser ut mellan medarbetare. | <ul style="list-style-type: none"> - Delar ni med er av information som kan vara relevant för andra? |
| 2.2.1.3 Aktörer <i>(Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; SOU 2018:38; Whittington, 2006;)</i> | För att förstå hur stöttning av medarbetare ser ut i praktiken. | <ul style="list-style-type: none"> - I din roll som medarbetare är du en person som hellre provar och misslyckas än att gå med det säkra valet? |
| 2.2.1.2 Praxis; 2.4 Tillit; 2.3 Spänning <i>(Brorström, 2022; Grosse, 2007; Jaffee, 2001; Saunders et al.,2014; SOU 2018:38; Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; Whittington, 2006)</i> | Få en bild av huruvida det finns positiva förväntningar på relationer och samarbeten samt vad medarbetarna anser är viktigt för att skapa tillit. | <ul style="list-style-type: none"> - Vad anser du är viktigt för att kunna bygga tillit? |
| 2.2.1.3 Aktörer; 2.2.1.2 Praxis <i>(Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski och Spee, 2009; SOU 2018:38; Whittington, 2006)</i> | För att förstå medarbetarnas insikter gällande konceptet. | <ul style="list-style-type: none"> - Är tillitsbaserad styrning och ledning ett koncept som är bekant för dig och vad har det i så fall för betydelse? |
| | Täcka in eventuella förbisedda aspekter | <ul style="list-style-type: none"> - Finns det något som du vill berätta mer om eller förtydliga? |

Tabell 2. Egen bearbetad operationalisering (2023)

3.2.1.2 Intervjuguiden

En utgångspunkt i det tolkande paradigmet har krävt från oss att inte vara för styrda av intervjuguiden, utan att intervjun förblir semistrukturerad, då det är nödvändigt att kunna utforska frågor som framträder under intervjun (Saunders et al., 2019). Intervjuguiden som presenteras i bilaga 3 är den slutgiltiga guiden men den skiljer sig från den som utformades ursprungligen. Följdordningen har förblivit densamma då denna uppfattats som fördelaktig men frågorna har uppdaterats. Intervjufrågor bör enligt Kvale (1997) vara fria från akademiskt språk, lätta för deltagaren att förstå och inte för långa. Varje intervju behöver i kvalitativ forskning inte heller se likadana ut, utan det eftersträvas snarare att intervjuerna skiljer sig åt gällande utformning (Stake, 1995). Vårt förhållningssätt har byggt på anpassning och intervjuguiden har förändrats kontinuerligt som ett resultat av de erfarenheter varje intervju medfört. Vissa frågor har inte fått den respons som eftersträvades eller varit svårförståeliga för deltagare och därmed uppdaterats. Intervjufrågorna har även anpassats i stunden baserat på den roll deltagaren har i organisationen för att göra frågorna relevanta ur dennes perspektiv. Detta innebar att det fanns en öppenhet under varje intervju. Således finns det frågor som inte framkommer i intervjuguiden.

3.2.1.3 Intervjusituationen

Intervjuerna har skett enskilt med varje deltagare, där tidsspannet har legat mellan 14 - 64 minuter. Vid samtliga intervjuer har vi båda deltagit, en av oss har lett intervjun medan den andra har fokuserat på att upptäcka möjliga följdfrågor. Varje intervju har inletts med att återberätta viktiga delar av informationsbrevet för deltagaren, med vilket vi tillmötesgår samtyckeskravet, säkerställer anonymitet, frivillighet och godkännande av ljudinspelning (Bryman, 2018). Intervjuerna öppnades sedan upp med inledande frågor med avsikten att skapa en bild av deltagarens roll och dennes möjligheter till att påverka verksamhetens styrning. Att inleda istället för att avsluta med eventuella frågor från deltagarens sida har också visat sig mer fördelaktigt, vilket därmed anpassats. Därefter har mer sonderande frågor ställts som följts upp med följdfrågor, beroende på deltagarens svar. Ibland har även tolkande frågor ställts för att säkerställa en överensstämmelse med vår tolkning av svaret.

Åtta av de tio intervjuerna har utförts genom videosamtal, via Zoom eller Teams för att möjliggöra en intervju ansikte-mot-ansikte trots ett geografiskt avstånd mellan deltagare och intervjuare (Hanna, 2012), vilket är fördelaktigt i denna studie eftersom vi inte befinner oss i samma kommun som studeras. Därmed gör tillvägagångssättet det möjligt att få tillgång till deltagare som det annars skulle vara svårt att få tillgång till. Tillvägagångssättet kan dessutom bidra till såväl deltagarens som intervjuarens känsla av komfort (Hanna, 2012) och kan även hjälpa till att skapa tillit och samhörighet mellan deltagare och intervjuare (Saunders et al., 2019). En risk med videosamtal är chansen för tekniska problem, vilket uppkom under två av tio intervjuer som fick avbrytas och genomföras via telefonsamtal. Med telefonsamtal fanns inte samma möjlighet att läsa av deltagarens kroppsspråk eller andra ledtrådar, däremot kan ett telefonsamtal för vissa individer upplevas som tryggare och därmed vara fördelaktigt (Saunders et al., 2019). Båda intervjuerna som genomfördes via telefonsamtal upplevdes som positiva där det enbart uppstod svårigheter att veta när deltagaren funderade eller hade svarat klart på

frågan, något som blev lättare under intervjuens gång. För en av dessa intervjuer upplevdes det även som att deltagaren kände sig mer bekväm när intervjun genomfördes via telefon istället för videosamtal.

Intervjuerna har överlag varit med deltagare som gett utförliga svar och verkligen funderat kring frågorna. Ett undantag var intervjun som tog 14 minuter då vi verkligen försökte få ut mer av utförliga svar men inte lyckades. Intervjun har fortfarande inkluderats för att deltagaren hade vissa intressanta och till viss del avvikande svar. Efter varje avslutad intervju har en diskussion förts mellan oss om vår respektive upplevelse och intryck från intervjun. Diskussionerna har handlat om kontext, intryck av deltagaren och problem vi själva eventuellt upplevt, men även aspekter deltagaren belyst som vi särskilt uppmärksammat. I sig utgör denna diskussion ett första steg i tolkning och analys av det empiriska materialet och har varit en värdefull informationskälla i senare skeden. Att koncentrera studien på ett mindre antal intervjuer gör det möjligt att grundligt studera fenomenet i relation till sin omgivning och analysera logiken bakom (Kvale, 1997). Vid tio intervjuer gjordes bedömningen att en mättnad hade uppnåtts, där ytterligare intervjuer inte skulle bidra med mer data av betydelse (Saunders et al., 2019).

3.2.2 Dokumentstudie

Dokument bör vara ett stöd och inte den huvudsakliga datakällan i studier som vill få en djupare förståelse (Bryman, 2018). I denna studie är det snarare ett komplement än den huvudsakliga källan för datainsamling. En dokumentstudie är av vikt då kommunal verksamhet är dels politiskt styrd, dels styrd av lagar och regler. En insamling och analys av dokumentation krävs därför för ytterligare förståelse av fallorganisationen och fenomenet som studeras. Då fallorganisationen är en kommunal verksamhet är dokumentation offentliga handlingar, vilket underlättat insamlingen betydligt och även stärker dess autenticitet och trovärdighet (Bryman, 2018). Relevanta dokument har ansetts vara riktlinjer, organisationskartor, budget och övergripande målsättningar, årsredovisning, kommunens webbplats, lagtext, statlig utredning, diskussionsartiklar inom professionen, och vägledning från myndigheter.

Tillvägagångssättet för dokumentstudien har skett på två olika sätt, främst har dokument samlats in genom organisationens hemsida för att hitta relevanta dokument angående riktlinjer, förhållningssätt och strategier för att kunna relatera och ge en bakgrund till intervjufrågorna. Det andra tillvägagångssättet har grundats på intervjuerna, där deltagarnas svar har medfört att dokument har tagits fram för att relatera till dem. Det har lett till källor av olika karaktär, i huvudsak offentliga källor, men även en artikel och PowerPoint. Vid insamling, framställande och vid analys av källorna har det varit viktigt att bibehålla kommunens anonymitet, därav är källhänvisningarna anonymiserade genomgående i studien. I och med en utgångspunkt i det tolkande paradigmet är det även av särskild vikt att den dokumentation som samlas in faktiskt tolkas och analyseras. Bryman (2018) poängterar angelägenheten med att inte ta det som dokumentationen vill porträttera för givet, i stället bör dokumentationen betraktas med dess syfte i åtanke.

3.3 Dataanalys

I studien har en tematisk analysmetod använts med utgångspunkt i Braun och Clarke (2006) som tillvägagångssätt för att analysera data, både intervjuer och dokument. Fördelarna med tillvägagångssättet är dess flexibilitet och att det finns en teoretisk frihet (Braun & Clarke, 2006; Maguire & Delahunt, 2017; Saunders et al., 2019). Målet med den tematiska analysen är att framställa rik och detaljerad data genom att identifiera och analysera uppkomna mönster och teman. Den tematiska analysen har genomförts på en latent nivå, vilket genererar möjligheter att förstå hur människor skapar och påverkar samhället och det ger oss förutsättningar att tolka underliggande antaganden (Braun & Clarke, 2006).

3.3.1 Tematisk analys intervjuer

Första steget för att kunna genomföra tematisk analys handlar om att bekanta sig med data (Braun & Clarke, 2006), en process som i relation till den primära data påbörjades redan efter avslutade intervjuer då minnesanteckningar har gjorts. Anteckningarna innehöll information om miljö, intryck av personen men även personliga tankar och idéer som uppstod utifrån deltagarens perspektiv som ansågs intresseväckande. Alla intervjuer har sedan transkriberats tätt inpå genomförandet och det var viktigt att inte bara redogöra för vad deltagarna säger, utan att även skildra sättet de uttrycker sig på (Bryman, 2018; Saunders et al., 2019). Således har minnesanteckningarna tillsammans med markeringar som tydliggör korta och långa pauser, hakparenteser för att infoga kortare kommentarer och utskrivna läten, skapat en helhetsbild över materialet. Den tematiska analysen genomfördes i huvudsak med utskrift från transkriberingen istället för att behandla materialet digitalt. Efter transkriberingen har materialet behandlats ytterligare två gånger, en gång då det har lästs igenom som det är och en gång då läsning kombinerats med understrykningar. En process som kan vara tidskrävande men som har genererat en ökad förståelse för det empiriska materialet och gör det möjligt att genomföra den tematiska analysen på en latent nivå (Braun & Clarke, 2006).

Efter att ha bekantat oss med data påbörjades det andra steget som omfattade kodningsprocessen för att generera mer hanterbar data. Genom kodning har information av intresse sett till syfte och forskningsfrågor sorterats ut (Braun och Clarke, 2006). Kodningen innebar för oss att koda meningar, begrepp och stycken som upprepas, var intresseväckande eller som deltagare poängterade var viktigt. Vid början av kodningen etablerades övergripande koder, exempelvis *skollagen, vad/hur, övergripande mål & strategier och svårigheter med ett politiskt styre*. Citatet nedan från deltagaren Fia är ett exempel på koden *vad/hur* som identifierades under kodningens utvecklingsprocess.

Eh ,, politiker och lagar säger ju alltid vad vi ska göra , hur vi ska göra det är ju vi som professionella som bestämmer det. Så att och där kan ju huret när man inte ska göra det själv utan att , man är beroende av andra som gör det från som vi säger vi har 50 grundskolor och på en del grundskolor har vi ehh mer än en skolsköterska så att eh vi har ju hmm någonstans mellan ah kanske 70-75 skolsköterskor och då när man ska formulera så att säga vad vadet och sedan ska alla dessa personer tolka huret även om vi har en metodbok

Det tredje steget i den tematiska analysen innebar tematisering av koderna för att identifiera mönster och skapa teman, vid det här stadiet urskildes kodningar som inte längre ansågs vara relevanta för det studerade området (Braun & Clarke, 2006). De initiala koderna bearbetades fram till olika teman, dessa teman har sedan granskats och förfinats och vi fann sju övergripande teman med underteman som ligger till grund för empirin och analysen, för att kunna besvara frågeställningar och uppfylla syftet. I enlighet med en abduktiv forskningsansats har den tematiska analysen inte utgått från redan etablerade teoretiska teman som sedan eftersöks i materialet, utan har etablerats till viss del till följd av vår förförståelse men även baserat på vad det empiriska materialet visar. I tabell 3 presenteras huvudteman och underteman som identifierades med hänvisning till respektive avsnitt i kapitel 4. Ett systematiskt genomförande överlag i den tematiska analysen och att alla intervjuer behandlades på ett liknande sätt anser vi skapar en rättvisande bild över deltagarna, vilket är enlighet med kravet äkthet (Bryman, 2018).

| Huvudtema | Undertema |
|---|--|
| 4.1 Organisation och förändringsprocess | 4.1.1 Medicinsk verksamhet i pedagogisk värld 4.1.2 Politisk styre |
| 4.2 Styrning av verksamheten | 4.2.1 Budget och resurser 4.2.2 Riktlinjer för barn- och elevhälsa |
| 4.3 Ledarskapet | 4.3.1 Tro på medarbetaren 4.3.2 Utrymme för fel 4.3.3 Faktorer för att kunna bygga tillit 4.3.4 Kommunikation och informationsutbyte 4.3.5 Sekretess |
| 4.4 Elevhälsoteamet | 4.4.1 Riktlinjer för antal elever och anställningsprocent 4.4.2 Samarbete |
| 4.5 Skolsköterskans förhållningsregler | 4.5.1 Frihet under ansvar |
| 4.6 Hälsöfrämjande och förebyggande | 4.6.1 Hälsosamtal 4.6.2 Kompetensutveckling |
| 4.7 Förväntningar och förståelse för skolsköterskans roll | 4.7.1 Bristande förståelse från ledningen 4.7.2 Bristande förståelse från övriga medarbetare |

Tabell 3. Etablerade teman och underteman från den tematiska analysen

3.3.2 Tematisk analys av dokument

Analys av dokumenten handlade om att i ett första steg identifiera vilken information som ansågs vara relevant, eftersom denna typ av data ofta innehåller stora mängder information. I denna studie innebar det att analysera dokumenten i relation till frågeställningarna, eftersom dokumenten inte är skapade för studiens syfte, vilket är i linje med Merriam (1994). En tematisk analys genomfördes sedan även för den sekundära data och likväl som med intervjuerna handlade det om att bekanta sig med data. Efter att vi bekantat oss med olika dokument analyserades de genom de tidigare kodningar och teman som framställts utifrån

intervjuerna (se tabell 3). Anledningen till att dokumenten behandlades på detta sätt är för att ge en empirisk grund till kontexten som intervjuerna framställde och på ett sådant sätt säkerställdes relevans och koppling till verkligheten (Merriam, 1994). På detta sätt blir även dokumenten ett stöd och inte huvudkällan (Bryman, 2018). Ett exempel på detta är att utifrån citatet som presenterats i avsnitten 3.3.1, där koden vad/hur identifierades, har ett dokument om övergripande strategier och budget (Kommun, 2017) analyserats för att förstå kontexten, som i sig utgör vadet, och ger empiriska data.

3.4 Diskussion om metod och kriterier för forskningskvalitet

När kvaliteten på forskning diskuteras centrerar den ofta kring begreppen validitet, reliabilitet och generaliserbarhet (Kvale, 1997). Dessa begrepp blir dock problematiska när det rör sig om kvalitativ forskning. Därför väljer vissa kvalitativa forskare att inte ens adressera huruvida deras studier uppfyller kriterierna. Det har även formulerats alternativa kriterier som är mer lämpliga för just kvalitativ forskning för att stärka studiens kvalitet. Bryman (2018) lyfter att det är viktigt med tillförlitlighet och poängterar fyra delkriterier som kan stärka detta: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmerbarhet. Diskussionen kring denna studies kvalitet baseras på dessa kriterier, det är även relevant att diskutera etiska överväganden som nyttjandekrav, informationskravet, samtyckeskravet och konfidentialitet, vilket har gjorts löpande i metodkapitlet. Att diskutera kvalitet bygger även på att visa på ett transparent förhållningssätt och att samtliga relevanta aspekter och processer redogörs för. Därför inleds diskussionen med en redogörelse för studiens litteraturstudie då denna fundamentala process ännu inte tydliggjorts.

3.4.1 Litteraturstudie

För att kartlägga forskningen inom det teoretiska ämnesområdet och mer specifikt Strategy-as-practice har en litteraturstudie genomförts. Därigenom har ett kunskapsbehov och ett perspektiv som är gynnsamt för att studera de fenomen som är av intresse identifierats. Litteraturgenomgången har inte haft en systematisk struktur utan den har varit levande, och till stor del utökats via referenser och kommunikation med kunniga inom området. På detta sätt har vår litteraturgenomgång utvidgats. Två publicerade litteraturgenomgångar, dels en inom praktikteori (Bryson et al., 2010), dels en inom Strategy-as-practice (Jarzabkowski & Spee, 2009) har varit centrala för processen. De studier som används som ett första urvalskriterium i litteraturgenomgången av Jarzabkowski och Spee (2009) har i denna studie tillämpats i den mån det ansetts lämpligt. Vi påstår inte att en allomfattande kartläggning har uppnåtts men att framstående studier inom Strategy-as-practice har identifierats och journaler som haft en stor betydelse för ämnesområdet som till exempel *Organization Studies* (Seidl & Whittington, 2014). Sammantaget har detta lagt en god grund för en teoretisk förståelse.

Som en säkerhetsåtgärd, med syftet att kontrollera att inte någon studie av betydelse har förbisetts, har det under ett senare skede gjorts en sökning via databasen Scopus med sökorden "Strategy-as-practice" OR strategising OR strategizing. Sökningen begränsades till artiklar inom ämnesområdena *business, management and accounting, undefined* och *multidisciplinary*

och sorterades på antalet citeringar. Därefter begränsades sökningen till nyckelord relaterade till *Strategy-as-practice* och *strategizing(s), practice, practices, praxis* och *practice theory* vilket resulterade i 331 artiklar. Att utforma begränsningar och applicera dessa kriterier för att identifiera vilka artiklar som är av relevans har inte varit helt lätt, som med många andra områden har det publicerats mycket inom Strategy-as-practice. Seidl och Whittington (2014) menar dock att studier inom Strategy-as-practice i sin tur tar olika teoretiska perspektiv som utgångspunkt, varav Giddens struktureringsteori är ett perspektiv. Vi har valt att koncentrera oss på forskare som Jarzabkowski och Whittington då de tillämpar Giddens som utgångspunkt. Bedömningen av relevans har inletts med att överväga artikelns titel och sedan abstract samt slutsatser för att på detta sätt effektivisera läsningen. Flertalet forskare fokuserar på verktygens roll i Strategy-as-practice men det har däremot inte varit av särskilt intresse i denna studie och kvantitativa studier har av naturliga skäl exkluderats. Med detta har litteraturstudiens tillvägagångssätt tydliggjorts. Det är även relevant att diskutera kriterier för kvalitetsbedömning och i samband med det valet att inte utföra en respondentvalidering samt våra roller som forskare och hur det påverkat vårt val att inte genomföra observationer.

3.4.2 Trovärdighet

I studien har det varit viktigt att sträva efter trovärdighet. Den sociala verkligheten är central i studien och därav är det väsentligt att kunna spegla deltagarnas verklighet och som tidigare nämnts har de semistrukturerade intervjuerna varit betydelsefulla. De öppna frågorna har genererat möjligheten för deltagarna att förmedla sina upplevelser utan några direkta förklaringar till vad tidigare forskning säger inom ämnet. Forskare lyfter att respondentvalidering kan säkerställa trovärdigheten i studien för att deltagarnas verklighet ska framställas på rätt sätt (Bryman, 2018). Däremot har ett ställningstagande i denna studie gjorts att inte genomföra en respondentvalidering. Den främsta anledningen grundar sig på den tolkande utgångspunkt som tillämpas. Hade deltagarna haft möjlighet att ge synpunkter på eventuella missuppfattningar, anser vi att den tolkande aspekten inte fått samma utrymme. Trost (2010) beskriver denna problematik och menar att tillvägagångssättet kan medföra att det inte längre är forskaren som tolkar. Däremot för att stärka kvalitén, var vi öppna för att kontakta deltagarna om det fanns oklarheter som behövde tydliggöras (Trost, 2010). Respondenterna har dessutom tagit del av den färdiga rapporten. Det empiriska materialet har även stärkts genom dokumentstudier och de andra kvalitetsaspekterna, som kommer att presenteras nedan, och därmed stärks tillförlitligheten.

3.4.3 Konfirmerbarhet

Inom en kvalitativ metod är konfirmerbarhet betydelsefullt, där det är viktigt att vara i god tro. Studien vill öka förståelse för deltagarnas upplevelse i praktiken och att styrning är något som organisationen gör och inte har, därför är det viktigt att inneha en objektivitet under studien där värderingar och erfarenheter inte ska kunna påverka studiens resultat (Bryman, 2018). En fallstudie med en utgångspunkt i det tolkande paradigmet innebär att vi som forskare anammar en relativt delaktig roll i studien. Det är inte målsättningen att inta en objektiv position utan tolkningen bygger snarare på subjektivitet men det krävs en medvetenhet kring subjektivitet respektive objektivitet och dess påverkan (Saunders et al., 2019). Samtidigt är det även

betydelsefullt för transparensen att vara tydlig med vilka förutsättningar våra roller som forskare utgår ifrån.

En av oss har tidigare arbetat som elevassistent i låg- och mellanstadiet i sex år. Detta arbete har skapat en inblick och en förståelse för praktiken och betydelsen av en fungerande elevhälsa. Erfarenheten innebär en grundläggande förståelse för hur arbetet går till och de problematiker som vanligtvis kan uppstå. Denna förståelse är fördelaktig då observationer inte har genomförts i studien. Observationer ute på fält är ofta en del i fallstudier och kan innebära en större förståelse för organisationens sammanhang (Merriam, 1994), men eftersom mycket av det arbete som sker inom elevhälsan är sekretessbelagt, fanns det ingen möjlighet att observera arbetet i praktiken. Därav har tidigare erfarenhet inom skolvärlden varit behövligt för en förståelse för kontexten och deltagarnas arbete i praktiken. Att som forskare gå in i processen med en förförståelse för arbetet har både för- och nackdelar (Saunders et al., 2019) men att vi är två individer varav en inte har någon erfarenhet skapar en balans, vilket är fördelaktigt då det leder till olika perspektiv som kan både komplettera och motsäga varandra. Därmed styrks konfirmerbarheten i studien (Bryman, 2018).

3.4.4 Överförbarhet och Pålitlighet

För att ytterligare styrka tillförlitligheten i studien har det således varit viktigt med överförbarhet och pålitlighet genomgående i processen (Bryman, 2018). Överförbarheten har stärkts genom att tillvägagångssättet har beskrivits utförligt, vilket genererar möjlighet att applicera studien på kommuner med liknande förutsättningar. Eftersom tillvägagångssättet har presenterats utförligt och både för- och nackdelar har diskuterats, innebär det att det finns en genomgående transparens i studien. Det har skapat förutsättningar för opponentgrupper och handledare att granska och ge kritik för att höja kvaliteten i studien. På så sätt stärks pålitligheten (Bryman, 2018).

3.4.5 Begränsningar

Det är inte aktuellt att jämföra en kvalitativ studie med de förutsättningar en kvantitativ studie har för att adressera studiens begränsningar. Samtidigt är andra aspekter värda att nämna i relation till detta. Fallstudien koncentrerar sig på en del av en större kommunal verksamhet och hade förutsättningarna funnits hade det varit intressant att studera en större del av elevhälsans verksamhet för att få ännu fler perspektiv från andra roller (Kvale, 1997; Stake, 1995). Genom att studera en fallorganisation skapas en djupgående förståelse för betydelsen av TBSL i denna kommun, men det skapar samtidigt ingen övergripande bild av TBSLs betydelse för kommunal verksamhet. Utöver dessa begränsningar kan även tidpunkten för studien påverka resultatet. Skedet verksamheten befinner sig i påverkar implicit medarbetarnas upplevelser, därför har det också varit relevant att studera verksamheten i detta skede för att skapa en inblick som annars skulle gå förbisedd. Samtidigt lämnas därmed vissa aspekter ouppklarade och ett återbesök eller att studera verksamheten under en längre tid hade varit värdefullt.

4. Empiriskt material

Det empiriska materialet härstammar från semistrukturerade intervjuer med medarbetare i en del av grundskoleförvaltningen som arbetar med elevhälsa, och insamlade dokument. Organisationen är gemensam för hela kommunen och vi har intervjuat en del av elevhälsoteamet, nämligen fem skolsköterskor, och även fem individer med en ledarposition. Det empiriska materialet presenteras utifrån strukturen i tabell 3, som tydliggör de teman som identifierats i materialet.

4.1 Organisation och förändringsprocess

Nyligen infördes en omstrukturering i kommunen vilket innebar en reducering av antalet nämnder och förvaltningar (Hemsida kommun, 2022). Deltagarna Fia och Kristina berättar dock att den interna organisationen ännu inte är satt och att den kommer att presenteras vid årsskiftet 2023/2024. Eftersom förändringen är relativt ny berättar flera av deltagarna att de ännu inte upplever några skillnader i sitt dagliga arbete. Ulrika poängterar behovet av att låta förändringen landa, hon berättar:

...det är väldigt viktigt att när vi skapar nånting så ska vi veta att det här måste vi satsa på, en process och en förändring tar mellan 3 och 7 år, den måste ju få göra det men håller man på och hattar däremellan då skapar du inget förtroende från nått håll. Till slut då är det ingen som känner sig trygg utan det måste få landa det man tror på...

4.1.1 Medicinsk verksamhet i en pedagogisk värld

Den organisation som studerats är relativt speciell då elevhälsan är en medicinsk verksamhet i en pedagogisk miljö. Verksamheten styrs därmed av både Skollagen och Sjuk- och hälsovårdslagstiftning nämner flera av deltagarna, Fia, Amanda, Louise, Anna och Kristina. Fia berättar att det kan leda till vissa svårigheter:

Och man kan säga att vad är det som blir, alltså det blir ju en massa konflikter, eller inte konflikter men svårigheter i och med att det är, ehh flera lagstiftningar. Det är vi vana med inom skola i och med att vi både har aa statlig och kommunal styrning av skola, men här blir det också sjukvårdslagen som kommer in.

Kristina berättar att det innebär att de system och säkerhetsföreskrifter som normalt sätt redan finns på plats i en medicinsk verksamhet, som till exempel i ett sjukhus, här måste byggas från grunden.

4.1.2 Politiskt styre

Utöver de lagar som verksamheten och medarbetarna behöver förhålla sig till och följa spelar även det politiska styret in. Dokumentet med övergripande strategier och budget för 2023 anses vara överordnat andra kommunala styrdokument (Kommun 2022). Det beskriver övergripande ambitioner för kommunen, fastställda av det politiska styret. I dokumentet belyses det faktum att kommunen har problem med att för många barn inte når målen i skolan och därför har

följande strategiska målsättningar formulerats:

Alla elever ska nå målen i skolan och alla barn och elever ska känna trygghet och studiero.

Barn och elevers möjlighet att uppnå målen påverkas av ett antal aspekter, däribland närvaro, elevens hälsa och välmående (SOU 2021:11). Det politiska styret nämns endast av deltagarna Fia, Sara, och Ulrika varav samtliga har en ledarposition i verksamheten. De beskriver hur det politiska styret grundar sig i att politikerna bestämmer vad, men att det sen är det upp till kommunen att bestämma hur. Fia berättar som svar på vår fråga om det är tydligt vilka förväntningar och krav som finns på henne:

Ehh... politiker och lagar säger ju alltid vad vi ska göra, hur vi ska göra det är ju vi som professionella som bestämmer det.

Utöver det belyser hon att det finns utrymme för tolkning av uppdraget och att detta kan resultera i olika tolkningar, men samtidigt menar hon:

Jag är ju styrd av lagar och politiska beslut helt klart!

Relationen med det politiska styret gällande samarbetet med nämnden är ett område som Ulrika belyser. I denna relation får även budgeten en framträdande roll. Hon menar att så länge det finns en dialog och man är öppen med varför budgeten överskridits och samtidigt kan visa vilka resultat som uppnåtts, är det för det mesta inget problem. Hon poängterar även att hon i slutändan strävar efter att brukaren är nöjd och inte att politikerna är nöjda.

4.2 Styrning av verksamheten

I relation till kommunens omstrukturering pekar Rita på betydelsen av målet, som är att skapa en sammanhållen elevhälsa från bas till topp. Kopplat till detta är även vikten av samsyn inom kommunen, vilket Fia berättar om och risken med att individer får forma sina egna yrkesroller:

... kan man säga att det är en risk när en kommun har väldigt få av någon och ah så länge det flyter på så kanske man inte är där och ställer frågor. När jag säger lägger mig i så menar jag inte att man ska lägga sig i för att de gör ett dåligt jobb, men vi behöver styra dom personerna åt det håll som vi som kommun så att säga önskar. Och det har blivit väldigt akut nu i och med den här omorganisationen...

Även Ulrika poängterar vikten av en samsyn i kommunen för att främja elevens intressen hon berättar:

...samsynen är ju absolut a och o i en kommun för att ett barn ska kunna gå till vilken skola som helst och på något vis känna igen sig i sin utbildning.

Fia berättar att hon inte står bakom den detaljstyrning som tidigare utövats i kommunen. Kommunen har nu för avsikt att arbeta utifrån konceptet Tillitsbaserad styrning och ledning (TBSL) (Hemsida kommun, u.å:a). Fia berättar:

Vi måste visa med det tillitsbaserade ledarskapet att vi menar någonting, att det inte bara är ord.

Konceptet Tillitsbaserad styrning och ledning är inte bekant för de skolsköterskor som deltagit men för deltagare med en ledarposition ser bilden annorlunda ut. Ulrika, Rita, Fia, Sara och Kristina är alla bekanta med TBSL och arbetar i enlighet med det idag. Ulrika och Rita berättar att de arbetat utifrån TSBL redan innan de visste att konceptet existerar. Enligt Rita fungerar det väldigt bra i den verksamhet hon arbetar i men hon belyser samtidigt att det kanske inte fungerar i alla verksamheter i skolvärlden. Trots en Tillitsbaserad styrning och ledning finns det fortfarande ett behov av styrdokument som budgeten och andra aspekter för verksamheten att förhålla sig till.

4.2.1 Budget och resurser

En del i styrningen av verksamheten är den budget som tilldelats av politiker och vilka resurser som finns tillgängliga för medarbetarna. I föregående årsredovisning för kommunen står det att kommunen tilldelats extra resurser för att kunna uppnå en likvärdig elevhälsa (Årsredovisning, 2022). Att hålla sig till budgeten är en del av arbetet. Ulrika menar dock att många bara skriker efter resurser utan att veta vad för resurser de faktiskt är i behov av. Sara och Rita upplever dock trots allt att budgeten styr och att resurser ofta saknas. Sara ser budgeten som ett hinder i deras arbetsprocess och för att komma så långt de skulle vilja komma med vissa elever. I samband med detta berättar hon:

Man ska ju göra så bra som möjligt utifrån det man har och då kan det vara så att det kanske är ehh, resurspersonal som riktas på vissa lektioner men inte på alla. Så man kanske ibland får offra helhetsperspektivet för en elev, för att få så bra som möjligt för så många som möjligt, så kan det vara.

4.2.2 Riktlinjer för barn- och elevhälsa

Arbetet med elevhälsa styrs även av dokumentet "Riktlinjer för barn- och elevhälsa" (Kommun, 2017). Syftet med dokumentet är att skapa en likvärdig elevhälsa för alla skolor i kommunen, vilket sker genom att visa på ramar och strukturer för arbetet. Kristina berättar att kommunen med fördel skulle kunna arbeta mer sammanhållet på central nivå, genom att organisera en central elevhälsa och med det visa på en samverkan som kan föregå med gott exempel. Enligt hennes mening skulle det inspirera elevhälsoteamen ute på skolorna till att arbeta på samma sätt.

Riktlinjerna säger att alla skolor ska ha tillgång till ett elevhälsoteam och specificerar även att alla barn och elever ska ha tillgång till alla elevhälsoteamets olika professioner, däribland skolsköterska (Kommun, 2017). Dokumentet säger också att det är förskola eller skolan själva som ska formulera strategier och målsättningar för elevhälsan, för att på detta sätt integrera arbetet i verksamheten. I slutändan är det rektorns ansvar att tydliggöra uppdraget och säkerställa en hög kvalitet. Elevhälsan ska präglas av ett fokus på eleven och ska främst arbeta

främjande och förebyggande.

4.3 Ledarskapet

Överlag är medarbetare med en ledarposition bekanta med Tillitsbaserad styrning och ledning och flera adresserar ledarskapet och vad som är viktigt för dem i relation till detta. Sara poängterar även att ett tillitsbaserat ledarskap inte får innebära att pendeln slår över åt något håll gällande att antingen bara bygga relationer, eller att motsatsvis bestämma allt själv. Även Kristina berättar att de pratar mycket om tillit i arbetet. I samband med flera av våra frågor tar hon också upp betydelsen av att föregå med gott exempel från en högre nivå för att influera verksamheterna längre ner i organisationen. Medarbetare med en ledarposition berättar på olika sätt om vad de tycker är viktigt i ledarskapet. Ulrika berättar i samma anda:

...jag kommer inte att tala om hur vi ska göra, jag kommer tala om hur ska VI göra...

4.3.1 Tro på medarbetaren

En gemensam uppfattning gällande TBSL är att det handlar om att tro på medarbetaren. Bland skolsköterskorna är det endast Therese som är bekant med begreppet och hon upplever att hennes rektor praktiserar det, och tror på henne och hennes kompetens. Hon poängterar även att hon upplevt motsatsen med tidigare ledare. Vikten av att tro på medarbetarnas kompetens berättar Fia, Ulrika och Kristina om. Fia berättar:

Därför så kan jag inte heller som chef eller ledare vilket ni nu vill kalla säga att kollar jaha nu har halva tiden gått och då borde de vara halvvägs mot målet. Därför att någon kan ha tagit en väg som tar väldigt lång tid i början men som får toppen resultat i slutet. Så att det är alltså tillit det är att tro att medarbetare medmänniskor gör det dom ska. Sen följa upp så att man ser att det inte är , det är så att man inte har sladdat av vägen på ah fram mot målet. Men det är mer att bara följa upp och lyssna.

Samtidigt berättar Ulrika att förtroendet för ledningen i sin tur reduceras när en verksamhet ofta byter chef. Hon berättar att hennes medarbetare fått uppleva 10 chefer under en 5-årsperiod. Detta innebar för henne att de första frågorna som dök upp när hon började på sin position var, hur länge de skulle vara kvar. Även Kristina berättar att de har en ny chef igen. Att det finns ett förtroende för medarbetare kräver även att individen är bekväm med att höra av sig till sin chef när behovet finns, och det är något Ulrika, Amanda och Kristina bekräftar att de är bekväma med. Amanda berättar att hennes chef inte dubbelkollar det hon gör men hon vet att hon kan vända sig till chefen vid behov.

4.3.2 Utrymme för fel

I samband med en tro på medarbetaren är även utrymmet för att göra fel relevant att diskutera. Rita menar att en ledare bör föregå med gott exempel och visa att det är okej att göra fel eller göra bort sig. Även Sara berättar om utrymmet för att det blir fel ibland:

Ja men det gör man ju, det är ju bara att så är det ju, det är klart att det blir fel ibland. Det är ju människor. Det får man inte sätta sig på höga hästar och tänka att jag aldrig skulle göra fel. Vi jobbar med människor också och man tror att såhär brukar jag göra så funkar inte det alltid. Så det får man vara ödmjuk inför tänker jag.

Att prata om att göra fel i en medicinsk roll som skolsköterska har av några av deltagarna upplevts som svårt. Kim menar att det inte får bli fel, men att det samtidigt är det misstagen man lär sig. Therese berättar om vikten av att följa rutiner för att det inte ska bli fel och för att alla ska göra likadant. Enligt Louise är det okej att det blir fel ibland så länge det inte går ut över någon annan. Anna berättar att hon vågar prova bara det inte handlar om något man inte får eller ska göra.

4.3.3 Faktorer för att kunna bygga tillit

Förtroendet mellan medarbetare och ledare men även mellan skolsköterska och elev bygger på tillit och en av våra frågor var, vad deltagaren anser är viktigt för att just kunna bygga tillit. Flera av deltagarna anser att relationer är grunden till allt och tar upp tydlighet och trygghet som viktiga aspekter för att kunna bygga tillit. Anna berättar om betydelsen av relationer och att de i sin tur bygger på tydlighet och att genom det visa på att det inte finns någon dold agenda. Hon menar att det går att applicera i relationen till eleven men att det likväl är viktigt för alla individer. Therese vill förtydliga för oss att just tillit och att bli hörd är det viktigaste för att hon ska trivas på en arbetsplats. Även för henne handlar det i huvudsak om att bygga relationer och hon berättar att i mötet med eleven behöver det skapas relativt snabbt. Även Louise belyser vikten av relationer som grunden för tillit. För henne som skolsköterska berättar hon att det innebär att visa upp sig mycket på skolan och arbeta med en öppen dörr. För att skapa tillit i en organisation menar hon att det behöver finnas tillit i alla led och särskilt i elevhälsoteamet. Hon belyser även i likhet med Kim vikten av en förståelse för olika professioner. Sara berättar att för henne som ledare är trygghet och tydliga strukturer viktiga för att bygga tillit. För Amanda bygger tillit på en upplevd kompetens hos den andra parten.

Rita i sin tur, med en ledarposition, belyser ett flertal aspekter hon anser är viktiga för tillit. Först nämner hon förmågan att se möjligheter, sen att det handlar om att skapa en lagkänsla, reducera hierarkier i organiseringen, att som ledare föregå med gott exempel och prata med och inte om andra individer, tillåta olikheter och arbeta för lika villkor samt slutligen att vara konsekvent i sitt arbete. Ulrika berättar om vad hon i sin tur anser är viktigt för att bygga tillit:

Att du har förtroende att du lyfter professionalismen, att du pratar med människan och hittar det som den är bra på, och stärker det den är bra på och utmanar då får, då når du ett bra resultat tror jag. Våga säga, kolla själv, testa själv, kom tillbaka om det inte funkar, då tar vi det men prova först.

Hon berättar även, i likhet med de andra, att är du tydlig som ledare då skapar du ett förtroende från dina medarbetare för att de då känner sig trygga. Aspekter som kan verka som hinder för att kunna skapa tillit blir enligt Kristina, som värderar rak kommunikation, när det blir för mycket prat vid sidan av som kan skapa osanningar.

4.3.4 Kommunikation och informationsutbyte

Ulrika menar att information är otroligt viktigt och att det är med information som ett lugn kan skapas. Hon illustrerar med ett praktiskt exempel hur stor betydelse tillräcklig information kan få för individer, hon berättar:

...dom vill veta vad vi gör på veckorna och då tittar vi på varandra, vi är här på skolorna dom ser oss nej men okej, och så skickar vi ut varje vecka så här ser våran vecka ut, så här ser våran vecka ut, och nu är det tyst ingen frågar för nu kan dom gå in och läsa på måndag och tisdag sitter. Och det är så roligt, för det skriver man på måndag och tisdag så sitter Ulrika på xx och xx på xx, det är ingen skillnad från när vi inte sa något, för vi har ju inte sagt vad vi gör måndag och tisdag utan att vi sitter på dom skolorna men då vet dom...

Även Rita delar med sig till sina medarbetare om sitt arbete och då i form av ett veckobrev. Hon berättar också gällande information att tre påminnelser har hon märkt är det som krävs för att det ska gå fram. Sara påtalar att de har tydliga strukturer för hur informationsutbyte ska ske och se ut. En del i detta är att fördela ansvaret till medarbetare att informationen förs vidare till arbetslagsmöten, för att all relevant information ska nå ut i hela verksamheten. Therese uppfattning är att kommunikationen mellan verksamhetschef och rektor skulle kunna förbättras när det kommer till vilka utbildningar som är viktiga för skolsköterskorna att ta del av. Hon önskar att den informationen förmedlades centralt snarare än att hon själv behöver förklara. Även Kim berättar med ett praktiskt exempel om vikten av effektiv informationsspridning:

Jag har kallat elever som har faktiskt varit avstängda, jag har kallat dom elever som, kan du komma till mig, så har den varit avstängd för de inte har skött sig, det känns ju inte riktigt jättebra. Men, jaa.

4.3.5 Sekretess

Informationsutbytet påverkas av kraven på sekretess som begränsar vad skolsköterskan får dela med sig av för information. Deltagarna har delade åsikter om sekretessen och om den upplevs som ett hinder eller inte. Therese berättar om sekretessens innebörd i praktiken:

Ibland kan det vara så. Ibland kan det vara så att eh eleven inte vill, att man ska prata med någon annan och vissa grejer alltså när jag bedömer att det här är inte så pass att jag måste göra det ändå, då kan det stanna av men ofta kan jag fortsätta och jobba med det och sen tillslut, ofta så brukar det vända ändå om man inte ger upp. Att man ändå får tillslut, prata med den man behöver, så ja i det så, jag vet inte. Väldigt sällan att det - inte blir bra tillslut om man säger så. Det kan ta längre tid...

Hon fortsätter berätta att hon själv inte upplever det, men uppfattar utifrån andras perspektiv att det kan ses som problematiskt:

Jag själv upplever inte det, men jag kan få höra från andra att det här med sekretess kan ställa till, att man inte kan prata om vissa grejer fast man vet och så vidare och så vidare. Jag själv upplever inte det som problem eftersom jag kan jobba med vissa grejer då själv, med elever

eller familjen och så vidare. Och sen om vi kommer fram till att jag ska säga, då går det ofta bra men ibland behöver man inte dela allt. Så är det ju. Och det tycker vissa kanske är lite jobbigt att inte kunna veta allt, men får liksom lita på en, att man gör sitt jobb.

Amanda lyfter att det går att be om samtycke men ibland kan det även vara så att det är många i en klass som lyft samma problematik, då kan man föra det vidare genom att berätta att det är många i en klass som har liknade upplevelser. Sara berättar att samarbete hade kunnat fungera bättre om skolan inte behöver ta hänsyn till sekretess, hon upplever att barn och ungdomsvården inte kan mötas i och med olika typer av sekretess om de inte får ett godkännande från vårdnadshavare. Sara berättar:

... men när man sitter ner i samma bord, allihopa, alla, ah men, alla som är påkopplade på en elev där man kan hjälpas åt och se samma sak, ah men när ni gör det där och vi gör det där, och vi jobbar tillsammans mot, då eh är det ju lättare att lyckas...

4.4 Elevhälsoteamet

Elevhälsa regleras i Skollagen men det finns inget i Skollagen som reglerar hur elevhälsan ska organiseras (SOU 2021:11). Kommunen har valt att strukturera verksamheten på det sättet att skolsköterskan svarar till rektorn som chef, och det är även rektor som rekryterar för rollen, vilket går att återfinna i dokumentet "Riktlinjer för elevhälsa" (Kommun, 2017). Alternativet är att skolsköterskan är anställd centralt (SOU 2021:11). Idag upplever Fia och Kristina svårigheter att rekrytera till skolsköterskerollen, särskilt F-6 är en position Kristina påpekar som särskilt problematisk att fylla. I och med svårigheterna menar Fia att den kontinuitet som önskas för elevernas skull, att de ska få träffa samma skolsköterska under en längre period, inte går att säkerställa. Ulrika beskriver situationen i sin tur som att det inte finns någon stadgad elevhälsa på varje skola och att skolläkare och skolsköterska har många skolor de är verksamma på. Detta menar hon leder till att det inte blir bra, hon berättar:

...jag menar en läkare har, är det 17 skolor, alltså du vet det slår fel nånstans när det blir att du ska ha koll på så många skolor, och det är ju inte för att du inte hinner med, utan snarare det är bara för att det blir inte bra, det blir inte bra..

... om ehm skolsköterskan måste vara på en skola samma dag som hon egentligen skulle vara på den andra, då kan det dröja länge innan hon kommer tillbaka till den andra skolan och såna saker kan ju skapa irritation.

4.4.1 Riktlinjer för antal elever och anställningsprocent

Att rektor är chef över skolsköterskan och ansvarig för rekrytering är en aspekt som berörs av många deltagare. Fia berättar om möjligheten att påverka detta:

Vi från centralt håll vi kan ju tala om att skolsköterskan har fått en mer omfattande ehh arbetsbeskrivning, dom ska göra mer ehh och allt det här, och vi kan också prata om hur viktigt det är att de är med på elevhälsan, men det är ändå till syvende och sist rektorn som sitter med sin budget...

I relation till detta poängterar Kristina bristen på riktlinjer för skolsköterskans roll, gällande ett rimligt antal elever och anställningsprocent. Hon berättar vidare att det tidigare har funnits ett riktmärke, men att detta togs bort efter protester från Riksföreningen för skolsköterskor. Föreningen ansåg att det inte gick att sätta en siffra på detta på grund av att det är många faktorer som påverkar (Weilenmann, 2019). Kristina håller med till viss del men menar samtidigt att nu har rektorer istället inget att förhålla sig till. Frågan har varit under utredning och i SOU 2021:11 lämnas ett förslag på en riktlinje på 430 elever per heltidsarbetande skolsköterska. Förslaget har besvarats av Riksföreningen för skolsköterskor (2021) som anser att det finns en risk att skolsköterskans tid inte kommer att räcka till med detta antal. Föreningen har presenterat en lista på alla de faktorer som påverkar hur många elever en skolsköterska rimligen kan ha ansvar för däribland, närliggande områdets socioekonomiska situation, antalet skolor, och antalet nyanlända elever (Weilenmann, 2019).

Ulrika upplever att skolsköterskan har för mycket att göra och för många elever idag. Förr menar hon var skolsköterskan på plats på skolan och det var ett sätt för elever, däribland hon själv, att komma bort från lektionen ett tag. I sitt svar på utredningen SOU 2021:11 skriver Riksföreningen för skolsköterskor (2021) att hela elevhälsoteamets uppdrag behöver förtydligas för att säkerställa att tillräckliga resurser avsätts. En aspekt som Kristina nämner är att det finns en tendens till att elevhälsoteamet uppfattas som en hemlig klubb av andra medarbetare på skolan. Hon menar att det kan motverkas om pedagogerna känner sig trygga med elevhälsans uppdrag som stöttande.

4.4.2 Samarbete

Tydligheten kring uppdraget påverkar även samarbetet i verksamheten berättar Kim i de fall då det finns snedvridna förväntningar på skolsköterskans roll eller en brist på respekt. Skolsköterskan samarbetar med de andra professionerna i elevhälsoteamet (EHT) (Kommun, 2017). Flera av deltagarna berättar att de har regelbundna möten med elevhälsoteamet, dock berättar Therese att arbetet ofta resulterar i att släcka bränder i de fall då det inte finns rätt förutsättningar, eller i att bara se de problem som man har precis framför tårna som Fia berättar. En viktig del i elevhälsoarbetet är samverkan. I dokumentet "Vägledning gällande elevhälsan" från Socialstyrelsen (2016) går det att utläsa en betoning på samverkan, såväl internt som externt med till exempel Socialtjänsten. I utredningen SOU 2021:11 belyses dock att kraven på samverkan i EHT i vissa fall uppfattas som orealistiska, och att det inte finns tid för alla professioner att närvara vid alla möten.

Samarbetet i EHT berättar Amanda att det fungerar jättebra och orsaken till det tror hon handlar om personligheter och att det är god stämning med högt i tak. Therese berättar också att samarbetet generellt fungerar bra och hänför det till den nya ledningen på skolan. Även Louise tycker att samarbetet fungerar bra och orsaken till det anser hon är tydlighet och struktur. Anna som är relativt ny på jobbet upplever samarbetet som bra och det hänför hon till det öppna klimatet, att man ser möjligheter och vågar dra nytta av varandras kunskaper och kompetenser, och utöver det att det finns respekt för varandra. Rita med en ledarposition berättar:

eh ja men samarbete är ju en del i det här sättet att styra med tillit, att man måste bygga in samarbete från början direkt, att eh ha en kultur, en samarbetskultur där man delar på kunskapen, man delar på svårigheterna, man delar på på eh ja arbetsområdet. Så att ett samarbete är a och o helt enkelt!

4.5 Skolsköterskans förhållningsregler

Den medicinska insatsen i elevhälsan utgörs av skolsköterska och skolläkare (Kommun, 2017). För att kunna stödja och främja elevhälsan finns det sex kärnkompetenser som är betydelsefulla och som varje skolsköterska ska besitta inom området (Lundquist, 2016). Som skolsköterska är det viktigt att kunna ha ansvaret för den personcentrerade vården, samverka i team, evidensbaserad vård, förbättringskunskap för kvalitetsutveckling, säker vård och använda informatik. Som skolsköterska har du flera lagar och regler att följa, bland annat Hälso- och sjukvårdslag (2017:30) och Patientdatalag (2008:355), utöver det ställs det även krav på att skolsköterskan ska kunna ta eget ansvar för att på så sätt bidra och utveckla kvaliteten i organisationen, vilket innebär att följa upp, beskriva och ta lärdom av det egna arbetet (Lundquist, 2016).

Samtliga skolsköterskor berättar att de givetvis är styrda av lagar och regler och att den centrala ledningen har utformat en metodbok som finns som stöd i deras arbete. Boken är grundad i de lagar och regler som en skolsköterska (även skolläkare) behöver förhålla sig till, den innehåller riktlinjer, blanketter och styrdokument för att underlätta arbetsprocessen (Hemsida kommun, u.å,b). En deltagare i studien med en ledarposition förklarar att en av hennes uppgifter, tillsammans med andra, är att utforma och uppdatera metodboken. Den ska följa den utveckling som sker och generera tydlighet, både för nya men även medarbetare med längre erfarenhet. Deltagaren poängterar att de tar hänsyn till gruppens behov och vid en förändring behöver boken kompletteras. Hon ger ett exempel där hon beskriver att det har ställts ett ökat krav på att skolsköterskorna ska ställa frågor till barn som lever i närstående relationer med missbruk, sjuka föräldrar eller i sorg. Vid ett sådant tillfälle är det viktigt att de hjälper till och fyller på metodboken, så skolsköterskorna vet hur de ska agera. Det ska inkludera allt från följdfrågor, hur skolsköterskan ska gå tillväga och vilken hjälp eleven kan få. Deltagaren framhäver att det är viktigt att skolsköterskan känner sig trygg eftersom de ofta jobbar ensam på skolan, och ställs det då utökade krav behöver ledningen vara en hjälpande hand. Kim berättar att detta stöd finns i metodboken:

... vi har ju uppföljning av ryggar, vi har ja men - - ... eh är det ju ja precis man kan säga att när det uppstår något i ett hälsosamtal, går man till metodboken, hur gör man det här, när man ser att den här ryggen var sne. Det finns vissa grader - om jag ska fortsätta följa eller om de ska till skolläkare. Eller om man kan släppa det, till exempel. Så det är ju på det viset ja.

4.5.1 Frihet under ansvar

Fia berättar att även om vad det formars genom metodboken så har skolsköterskorna möjlighet att utforma huret. Att det finns en frihet att forma huret är något som alla skolsköterskor lyfter. Amanda, Therese och Anna berättar att utöver de lagar, regler och metodboken som de är styrda

av, får de forma sitt arbete. Kristina exemplifierar denna frihet för skolsköterskorna:

...för man har ju, man kan ju förändra sitt eget årshjul... man kan tänka nu gjorde jag den här ordningen med hälsobesöken och mitt jobb, och så hur blev det? För de här klasserna, eh kanske inte blev bra, nästa år gör jag såhär istället, så att absolut är det ett styrt jobb men det finns ju utrymme, om det finns utrymme i tid finns det ju utrymme att själv utveckla hur, man vill eh göra. tänker jag. Det är ju liksom, det finns ju rutiner men du kan ju vara personlig i ditt sätt att jobba också.

Louise berättar likväl som Kristina att hon kan påverka sitt arbete i praktiken:

...vi har ju massa riktlinjer vi förhåller oss till, vad ska jag säga vad vi ska - ja vad vi ska göra under ett läsår. - Det är så, det är ju liksom uppstyrt. Men det är klart att jag kan, jag kan ju påverka om jag inte, om jag vill göra en annan ordning eller så. Men det är mycket som är uppstyrt, så med det sagt samtidigt är det ju fritt jobb på många sätt också... vi har ju en metodbok som vi följer...

Även om professionen får styra hur de ska arbeta så berättar samtliga att det är tydligt vilka krav och förväntningar de ska förhålla sig till. Kim och Louise spekulerar båda i om det blir lättare med en längre erfarenhet, med erfarenheten anser de att det är lättare att förhålla sig till de olika uppgifterna och att det blir lättare att strukturera upp sitt vardagliga arbete för att arbeta förebyggande och hälsofrämjande.

4.6 Hälsofrämjande och förebyggande

Som skolsköterska är det viktigt att kunna arbeta både hälsofrämjande och förebyggande, med en hänsyn till arbetsmiljöfrågor och livsstilsfrågor som behöver framhävas (Kommun, 2017). Det innebär att de behöver utföra vaccinationer och tillhandahålla hälsobesök med hänsyn till den enskilde elevens perspektiv. Det främjande och förebyggande arbetet anses vara betydelsefullt för att förebygga elevers psykiska ohälsa, minimera risken för ohälsa, minimera riskfaktorer och kunna stärka skyddsfaktorerna (Lundquist, 2016). Skolsköterskorna i studien skildrar att detta är deras huvudsakliga uppgift. Kim berättar att i det stora hela handlar deras yrkesprofession om att främja och förebygga för eleverna på skolan, ett arbete som i sig är väldigt brett menar Kim. Anna berättar på frågan om vad hennes huvudsakliga uppgift är:

Min huvudsakliga uppgift är ju eh ja men att arbeta förebyggande och hälsofrämjande med eleverna om man säger så eh och i det ingår ju hälsosamtal eh i olika årskurser, det ingår vaccinationer, sen igår det ju också att stötta utifrån eleverna helt enkelt och försöka undanröja hinder så gott det går och se till att dem klarar å gå i skolan och få bra resultat...

Likväl som Kim och Anna lyfter Louise detta som hennes huvuduppgift och poängterar även vikten att se den enskilde individen.

4.6.1 Hälsosamtal

Sjuksköterskor ska, för att kunna främja och förebygga elevhälsa, genomföra hälsosamtal. I Riksföreningens svar på utredningen SOU 2021:11, benämns hälsosamtalen som det viktigaste verktyget för att kunna, i ett tidigt stadium identifiera symptom och problematik hos en elev. Hälsosamtalen ligger till stor grund för de insatser och stöd som elever kan komma att få, men Riksföreningen lyfter även att dessa samtal inte bara har ett syfte på individnivå, utan även på organisationsnivå och gruppnivå i verksamheten. Betydelsen av hälsosamtalen diskuteras av flera deltagare, både från ledarpositioner men även från skolsköterskorna själva. De menar att hälsosamtalen är ett unikt tillfälle eftersom de får träffa eleven ensam och under sekretess. Även om det finns sekretess så berättar deltagare att när det gäller gruppnivå/organisationsnivå kan de ta med sig till rektorn vad som händer i skolan, vad som är problematiskt och vad behöver rektorn se över i organisationen. Kristina exemplifierar en händelse där hälsosamtalen genererade i förändringar för en förskoleklass:

Ett exempel är när jag jobbade på skolan och hade förskoleklass, och såg att många på sina enkäter hade fyllt i att de tyckte det var lite otäckt ute på skolgården. Då när x hade träffat x antal då gick x till rektor och sa, det verkar inte som att förskoleklass är riktigt redo att vara ute på skolgården även fast det vara var med lågstadie, det var inte mellanstadiet samtidigt, nej sa hon det är inte bra, då gjorde vi så direkt, då ändrade hon då gick hon ner till förskoleklass och sa, jag tycker att ni under höstterminen ska ha rast själva.

Kristina fortsätter att poängtera hur betydelsefulla hälsosamtalen är:

... vi är ju de enda på skolan som jag brukar säga som träffar alla elever i en årskurs, i ett eget samtal under sekretess i lugn och ro...de här hälsosamtalen för mig är så oerhört viktiga, jag brukar verkligen poängtera för nyanställda vi har en unik situation, vi träffar alla barn...Så att, aa det är för mig jätteviktigt jag kommer aldrig gå med att någon chef, vem de än är säger att, ni får springa fortare, hälsosamtalen får gå fortare, då kommer jag säga stopp stopp nej. För dem ska vara kvalitet. De är jätteviktiga. På många sätt, på individnivå men faktiskt på organisationsnivå för att vi har chans att se hur det är.

4.6.2 Kompetensutveckling

Evidensbaserad vård ställer krav på att du som skolsköterska ska kunna värdera samt använda aktuell forskning både på internationell- och nationell nivå för att sedan kunna implementera resultatet i organisationen (Lundquist, 2017). Vid frågan om kompetensutveckling i organisationen för skolsköterskorna är det en stor skillnad vad de har rätt till för utbildningar. Deltagarna berättar att det finns kompetensutvecklingen i organisationen som ordinerar från central nivå, men belyser även att många av utbildningarna är upp till rektorn att bestämma över. De menar att det blir en problematik eftersom budgeten och rektorns förståelse för kompetensutvecklingens betydelse kan påverka möjligheten att delta. I diskussionerna kring kompetensutveckling kommer nästan samtliga intervjuer in på skolsköterskekongressen, en utbildningsdag som inte är central eller kostnadsfri och som rektorn därmed beslutar om. Således finns det de skolsköterskor som får åka varje år, några vartannat/tredje men sen finns det även de som inte får åka alls.

Therese poängterar att det behöver finnas en bättre kommunikation mellan rektorer och verksamhetschefer, hon anser att det ofta ställs krav på henne som skolsköterska att förmedla till sin rektor varför hon måste gå på vissa föreläsningar eftersom det inte finns någon information mellan rektor och verksamhetschef. Hon berättar att det inte alltid är så enkelt att få fram vad och varför en viss utbildning behövs eftersom det är upp till var och en av rektorerna och att det handlar om att behöva förklara sig:

... men det som kanske funkar mindre bra är just den här kommunikationen mellan verksamhetschef och rektorer. De får inte den informationen emellan. Varför vissa eh utbildningar ska vi vara med på eller varför. De förväntas att man försöka förmedla och förklara varför och så vidare. Ibland går det bra och för min egen del just nu går det väldigt bra, men jag har varit med om att det inte har gått så bra också. Att man helt enkelt tycker att nej men nu har det varit för mycket, nu får du vara på plats, nej du har jobbat så här många år, du kanske inte behöver den här utvecklingen, du kanske borde kunna det här och så vidare. De är ju utifrån att man inte förstår rollen då.

Däremot belyser Anna att hon har gott om stöd från sin chef när hon lägger in en förfrågan om att få åka på vidareutbildningar, då det inte finns något hinder för henne att ta del av vidareutbildningarna.

Kristina med en ledarposition berättar att detta är bekymmersamt. Hon menar att om varje rektor är anställande chef till den medicinska professionen, borde det ändå finnas riktlinjer centralt. Det skulle kunna bestämmas centralt vilka utbildningar som skolsköterskorna ska få åka på och att det finns en budget som styrs uppifrån, som således kan fördelas likvärdigt på ett helt annat sätt. Hon menar att det annars i praktiken kan bli väldigt orättvist:

Men det ska inte vara så här, jag har bra ching med min rektor, jag åker. Eh för jag menar, då blir det ju lite tokigt för då beror de på, har jag en rektor som förstår min kompetens, som förstår vikten av att jag får fylla på med kunskap ... då får jag åka. Det blir för mig en konstig kompetensutveckling i en kommun, jag tycker det ska vara likvärdigt.. Jag tycker det ska byggas på ett annat sätt.

4.7 Förväntningar och förståelse för skolsköterskans roll

Skolsköterskan har en väldigt komplex roll, uttrycker Sara. Det innebär, som Louise berättar att det kan bli svårt att nå en helhetssyn, svårt att hinna med sitt basprogram och även svårt att hinna göra andra saker, som att visa sig ute i klasserna när det brister i resurserna. Hon upplever däremot att hon har rätt förutsättningar och på så sätt hinner hon jobba hälsofrämjande, något som inte alla deltagare upplever. Ordförande i sjuksköterskeföreningen beskriver att skolsköterskor har fått ett större ansvarsområde med tiden och den nya skollagen har ökade krav på det hälsofrämjande och förebyggande arbetet som ska ske på skolorna (Weilenmann, 2019). Kristina berättar att skolsköterskans roll är väldigt tuff och att det märks att uppdraget växer, något som även Fia påpekar.

Det finns de deltagare i studien som överstiger tidigare rekommenderade riktlinjer om antal elever sett till en hundra procentig tjänst (Weilenmann, 2019), bland annat har Anna 510 elever med en tjänst på hundra procent. Skolsköterskorna berättar att det är svårt att hinna med alla de uppgifter som finns sett till antalet elever de har ansvar över, men även tidsbrist att kunna kommunicera med övriga professioner. Therese lyfter att det är viktigt att de får den tid de behöver för att nå de visioner som finns, för att utan rätt avsatt tid kommer det innebära att de får släcka bränder och enbart göra det som är nödvändigt.

4.7.1 Bristande förståelse från ledningen

Ett flertal av deltagarna upplever att förväntningarna från ledningspositioner inte alltid stämmer överens med deras uppdrag, det saknas en förståelse för deras roll, vilket de menar försvårar deras arbete. Fia berättar att även om en ledning kan påtala hur viktig skolsköterskans roll är, är det till syvende och sist rektorn som tar beslutet, bland annat utifrån sin budget. Även Therese berättar att de kan bli problematiskt när det inte finns en förståelse:

...man som rektor kanske inte förstår riktigt eh vad man kan bidra med och kanske drar ner på procenten. Att man ska jobba på och sen, eller kanske man gör det ändå och sen kräver att man ska göra vissa grejer fast man kanske behöver jobba liksom, färre timmar...

Hon lyfter även att avsatt tid kan hindras och begränsas beroende på ledningen och om det finns en förståelse för uppdraget eller inte:

Eh. - Ja hinder kan ju vara just det här jag sa att det beror på vilken ah vilken ledning man har eller närmaste ledningen som som, kan bestämma hur mycket tid du ska avsätta för vissa grejer och hur mycket procent man ska ha skolsköterska eh. Vi är en skola eh - ah men har man förstått vad man kan bidra med då, då blir det bättre... Så det är ju - det tycker jag eh är stor del i det hela. Hur mycket tid man har och hur mycket man, hur ledning, om ledningen förstår hur du kan hjälpa till och ger dig den möjligheten helt enkelt.

Hon fortsätter berätta senare i intervjun att det är viktigt att ledningen visar ett förtroende för hennes kompetens och att den inte ifrågasätts. Efterfrågar hon någonting borde det snarare vara någon där som lyssnar, eftersom det kan finnas en bristande kunskap om professionen och vad de behöver i sitt arbete. Sara ser detta som problematiskt, att det saknas en förståelse för varandras uppdrag är något som är viktigt för att kunna jobba tillsammans mot hälsofrämjande och förebyggande elevhälsa. Kim berättar om en avsaknad förståelse från sin chef:

...nej men alltså min chef, hon är jättebra, det är inte frågan om det. Men jag förstår att hon inte förstår om man säger så och då är det svårt att säga, du kan inte veta riktigt, du kan inte, så på det sättet har jag det väldigt svårt just nu då. Och kan man då som chef erkänna att jag fattar, jag vet inte det där, då är det lättare att samarbeta.

Ledarpositionerna, Fia, Kristina, Sara och Ulrika poängterar dock att skolsköterskan och dennes roll är jätte viktig. Ulrika berättar att det är viktigt att vara ett stöd i deras uppdrag och att tro på deras professionalism. Det är viktigt att de ska kunna komma med önskemål och då

kunna hjälpa dem. Däremot tror hon att det självklart blir ett extra stöd om det i botten finns en liknande utbildning hos chefen.

4.7.2 Bristande förståelse från övriga medarbetare

Skolsköterskorna berättar även att det inte bara finns brister i förståelsen från ledarpositioner, förväntningarna från övriga professioner stämmer heller inte alltid överens med deras faktiska uppgifter menar de. Therese menar att det handlar om att de är skolsköterskor med en medicinsk roll i en pedagogisk verksamhet som är orsaken till detta. Hon menar att det då kan innebära att de saknar kunskap om deras yrkesprofession och därmed vad deras roll är, vilket flera deltagare lyfter i sina intervjuer. Anna berättar:

... ehm det är ju ja vissa kollegor som lärarna till exempel eh jag tror inte de, jag tror inte de vet riktigt vad som eh vad jag gör och vad jag ska göra, vad jag är ålagd och göra... vissa kanske tror att man i stort sett sitter och rullar tummarna hela dagarna på kontoret fast man gör så mycket mer som de inte ser.

Louise belyser samma problematik, där hon förmedlar att hon förmodar att det finns pedagoger som tänker att hon bara sitter och väntar på att de ska komma elever som behöver plåstras om. I och med en avsaknad förståelse och att de har en ensam roll, så anser Louise och Anna att det är extra viktigt, för att generera en förståelse, att berätta vad de själva gör, visa vad de har för ansvarsområden och därmed informera om deras uppdrag. Det behöver finnas en öppenhet menar skolsköterskorna, Louise berättar:

Det är ju klart om man har ensam roll så måste man ju, måste man eh om man säger tala om, vara med och visa vad man kan användas till och alltså så. Ah men vem man är, så man inte stänger in sig på rummet, det är viktigt i vår roll.

5. Analys

I kapitel 4 har det empiriska materialet, baserat på redogörelser från deltagare och dokument, presenterats i enlighet med de teman som upptäckts i materialet. I detta kapitel presenteras analysen som i sin tur bygger på att, med utgångspunkt i analysmodellen (figur 3), studera dessa teman utifrån modellens perspektiv. De underteman som identifierats analyseras löpande under varje huvudtema då dessa är sammanvävda och inte kan analyseras enskilt. Således skapas, genom den teoretiska analysmodellen, förutsättningar för att beakta intra- såväl som interorganisatoriska aspekter, samtidigt som Strategy-as-practice tydliga fokus på mikroprocesser bibehålls.

5.1 Organisation och förändringsprocess

Den studerade kommunen har nyligen infört en förändrad organisationsstruktur, vilket påverkat roller och hur ansvarsområden tilldelas. Det var av vikt att förstå vilken betydelse denna förändring haft för medarbetarna i kommunen och om det påverkat deras dagliga arbete. Överlag har inte skolsköterskorna upplevt någon skillnad till följd av detta, men för de med en ledarposition har arbetet påverkats mer påtagligt. Att den interna organisationen ännu inte är satt kan rimligtvis påverka hur medarbetare upplever förändringen, och som en deltagare påpekar finns det nu ett behov av att låta förändringen landa (se avsnitt 4.1). Det är således viktigt att denna organisationsförändring får möjlighet att etableras som praxis eftersom det kan ha ett inflytande på organisationens förändringsprocess (Whittington, 2006).

Strukturella förändringar har en direkt påverkan på den praxis som formas och en indirekt påverkan på aktörer och praktiker, därmed samtliga teman inom Strategy-as-practice. Praxis kan handla om antingen en samhällsnivå eller en organisationsnivå, och strukturella förändringar påverkar praxis på organisationsnivån då det får implikationer för hur organisationen bedriver sitt arbete (Jarzabkowski et al., 2007). Indirekt påverkar det aktörerna och praktiker då organisationens struktur har en betydelse för hur roller utformas och vilket handlingsutrymme samt ansvarsområden som tilldelas. Handlingsutrymmet bör enligt TBSL utformas för att möjliggöra beslut nära medborgaren (SOU 2018:47). Organisationens struktur påverkar även huruvida en helhetssyn kan uppnås inom verksamheten, vilket i sin tur är av betydelse för det medborgarfokus som kan skapas (SOU 2018:38).

Deltagarnas upplevelse av hur de styrs i sitt dagliga arbete är ett tema av betydelse för de insikter som kan uppnås med denna studie. Flertalet deltagare berättar om deras upplevelse av styrning i form av lagar och regler. Ett tydligt tema som växt fram i det empiriska materialet är det faktum att skolsköterskans arbete är relativt speciellt då det är en medicinsk verksamhet i en pedagogisk värld, vilket får tydliga implikationer för ett antal aspekter. På en mer övergripande nivå innebär det enligt deltagarna att de har både Skollagen och Hälso- och sjukvårdslagstiftning att ta hänsyn till i sitt arbete (se avsnitt 4.1.1). Lagstiftning och reglering är tydliga exempel på praxis på en samhällsnivå och organisationspraxis (Jarzabkowski et al., 2007) och praktiker i verksamheten behöver efterleva dessa. Något speciellt i detta fall är att det handlar om lagstiftning från både pedagogiken och sjukvården att ta hänsyn till. Att vara

en medicinsk verksamhet i en pedagogisk värld innebär enligt deltagarna även att bakomliggande strukturer som säkerställer säkerheten i verksamheten inte redan finns på plats. Här måste istället allt detta utformas och införas samt kontinuerligt uppdateras, organisationspraxis behöver alltså utformas som är i linje med den samhällspraxis som råder. Det betyder även att roller behöver utformas och tilldelas med ett medicinskt ansvar, en roll som inte heller kan åläggas ansvarig chef, rektorn. Utöver lagar och regler har även det politiska styret en inverkan på elevhälsans arbete.

Det politiska styret innebär att det är upp till verksamheten hur de uppnår vad som satts av politiker. Endast deltagare med en ledarposition nämner det politiska styret, vilket kan bero på att de har en närmare kontakt med politiker (se avsnitt 4.1.2). Det politiska styret sätter övergripande strategier och målsättningar för kommunen och ett problemområde är att för få barn når målen i skolan. Därmed är målet att alla elever ska nå målen i skolan och uppleva trygghet och studiero. Tanken är att elevhälsan kan skapa förutsättningar för att uppnå detta. Målsättningarna pekar på ett tydligt fokus på medborgare, i det här fallet barn och elever, vilket överensstämmer med TBSL (SOU 2018:38). Även deltagarnas redogörelser pekar på ett tydligt medborgarfokus. Samtidigt kvarstår det faktum att för många elever inte uppnår målen i skolan. Detta kan tolkas som att medborgarfokuset möjligtvis behöver stärkas för att skapa bättre förutsättningar för eleverna att uppnå målen. Skolsköterskor som representanter för elevhälsans arbete nära medborgaren, spelar en stor roll i detta och det pekar på skolsköterskans roll som aktör (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

TBSL innebär ett tydligt fokus på medborgarnas behov och upplevelse av den tjänst som levereras, vilket i sin tur även påverkas av huruvida en helhetssyn kan uppnås och vilket handlingsutrymme som åläggs medarbetaren (SOU 2018:47). Att överlåta huret till verksamheten möjliggör ett handlingsutrymme i praktiker för verksamheten och i sin tur medarbetare. Vadet utgör praxis i form av vad som ska uppnås, men sedan kan verksamheten skapa praxis i organisationen, och även påverka vilka praktiker som uppstår. Aktörer kan därmed spela en aktiv roll i huruvida övergripande strategier och målsättningar uppnås och arbetet därmed, skolsköterskans roll tolkas som särskilt viktig i detta fall (Jarzabkowski et al., 2007; Johnson et al., 2003; Whittington, 2006). Strategy-as-practice lyfter betydelsen av aktörer utanför ledningsgruppen för det strategiska arbetet (Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006). Samtidigt är fortfarande aktörer med en ledarposition relevanta att beakta. Deltagarna berättar att de är styrda av lagar och regler men att det finns tolkningsutrymme att forma huret (se avsnitt 4.1.2). Praxis i form av politiska beslut utgör därmed ramarna för verksamhetens arbete men vilken organisationspraxis och praktiker som bedrivs av aktörerna är upp till dem.

5.2 Styrning av verksamheten

Verksamheten har för avsikt att arbeta med Tillitsbaserad styrning och ledning. Utifrån den omstrukturering som sker i kommunen för tillfället anser deltagarna att det behöver finnas en samsyn och skapa en sammanhållen elevhälsa från bas till topp (se avsnitt 4.2). En av deltagarna poängterade att en viktig del i detta är att styra aktörerna så de inte formar en egen

yrkesroll, utan att de jobbar utifrån kommunens önskemål. Att generera denna samsyn och sammanhållning är i linje med TBSLs helhetssyn, som lyfter att medarbetare inom kommunen inte enbart kan se till sin del utan att det är viktigt att få en förståelse för hela organisationen och en samverkan (SOU 2018:47). Det innebär att helhetssyn i TBSL är en viktig del för praktiker, i enlighet med Jarzabkowski och Spee (2009) och Whittington (2006) som lyfter att det är gemensamma rutiner som realiserar strategi. Det är därmed viktigt att få aktörerna att anamma samma praktiker och att de därmed inte går sin egen väg.

Ett arbete som kommunen står inför är att uppnå en likvärdig elevhälsa, något de tilldelats extra resurser för att kunna främja (Årsredovisning, 2022). Budget och resurser är medel som påverkar organisationen och hur de kan arbeta berättar flera deltagare, vilket skapar hinder i deras arbetsprocesser när det kommer till arbetet med eleverna (se avsnitt 4.2.1). Budget och resurser kan likställas med *materiella* och *symboliska* medel och används i praktiken vid utförandet av strategiarbetet (Jarzabkowski & Spee, 2009). Styrningen i organisationen anses begränsas baserat på deltagarnas upplevelse och därmed påverkas aktörernas handlingsutrymme av budget och resurser. Handlingsutrymme är en del i TBSL och för att kunna arbeta med TBSL effektivt behöver handlingsutrymmet vidgas och inte begränsas (SOU 2018:38). Deltagarna i studien upplever att det begränsas när det kommer till dessa faktorer. Ibland behöver de offra helhetsperspektivet för en elev för att det ska bli bra för så många som möjligt.

Varje skola ska ha tillgång till ett elevhälsoteam och det är upp till varje skola att formulera strategier och målsättningar för elevhälsan (Kommun, 2017). Målsättningen med kommunens riktlinjer och Socialstyrelsens vägledning är att skapa en likvärdig elevhälsa. Utifrån de riktlinjer som kommunen följer skapas en förståelse för att det kan finnas svårigheter för kommunen att ha kontroll över strategins realisering. Det är rektor på varje enskild skola som har det yttersta ansvaret att säkerställa en hög kvalitet, vilket medför både fördelar och nackdelar i praktiken (se avsnitt 4.2.2). Det innebär framför allt att beslut kan tas närmare eleven och därmed stärks medborgarfokuset som är en viktig utgångspunkt i TBSL (SOU 2018:47), däremot finns det inga gemensamma organisationspraktiker som alla olika skolor följer. Det kan därför tolkas som att det kan vara svårt för kommunen att skapa rätt förutsättningar för hela verksamheten, att nå en likvärdig och sammanhållen elevhälsa ute på skolorna. Det finns således brister i tillämpningen av konceptet TBSL och att uppnå en helhetssyn när samsyn mellan de olika skolorna inte prioriteras (SOU 2018:47). Sättet som kommunen styr på, där de överlåter målsättningar och strategier samt att säkerställa kvaliteten till skolorna, resulterar i att det finns en organisationstillit på den intraorganisatoriska nivån (Bringselius 2021; Grosse, 2007). Således finns det även en tilltro till aktörerna som är i enlighet med definitionen som presenterades i avsnitt 2.4, "Tro på mänskligheten" (Saunders et al., 2014). Det gäller däremot som Jaffee (2001) beskriver, att hitta en balans mellan tillit och kontroll, där för mycket av det ena eller det andra ofta skapar problematik för organisationer.

5.3 Ledarskapet

Deltagarna i studien var överlag bekanta med Tillitsbaserad styrning och ledning och genom intervjuerna skapades ett intryck av att ledningen har som mål att arbeta i enlighet med TBSL (se avsnitt 4.3). En deltagare berättade att det är viktigt att hitta en balans mellan att bygga relationer och att bestämma allt själv, vilket kan sägas vara i linje med Jaffee (2001) och spänningen som finns mellan differentiering och integration. Som Jaffee (2001) påtalar är det betydelsefullt att samtidigt som organisationen skapar effektiva styrningssystem vara medveten om hur det påverkar medarbetarnas nivå av engagemang. Att föregå med gott exempel har även deltagare poängterat som viktigt för att influera medarbetarna nedåt.

Det finns en tydlig gemensam uppfattning från deltagarna om att TBSL handlar om att tro på medarbetaren och deras kompetens (se avsnitt 4.3.1), vilket går i linje med vad Brorström (2022) anser som avgörande när det kommer till tillit. I linje med detta är även tillit en av de sju grundprinciperna och innebär att det behöver finnas en positiv inställning gentemot aktörerna i organisationen innan motsatsen är bevisad (SOU 2018:38). Därmed styrker deltagarna det som Brorström (2022) och SOU 2018:38 poängterar som viktigt, nämligen att tro på medarbetarnas kompetenser. Detta påtalar återigen betydelsen av att finna en balans mellan tillit och kontroll (Jaffee, 2001). Dessutom är en frekvent rotation på chefsroller problematiskt för att kunna bygga tillit, något som deltagarna belyser. I enlighet med Whittington (2006) kan det tolkas som att det inte skapas några rutiner i organisationspraxis, och det är en viktig del av arbetet som sker vid utformning av strategi.

I verksamheten finns det utrymme för att göra fel (se avsnitt 4.3.2), samtidigt som praxis som lagar och regler för skolsköterskor innebär att misstag inte får förekomma. Det som däremot kan tolkas utifrån intervjuerna är att det är helt okej att göra misstag och prova sig fram för att hitta effektiva sätt att arbeta på, vilket styrker att det finns ett stöttande ledarskap i verksamheten så länge samhällspraxis följs (Jarzabkowski et al., 2007; SOU 2018:38). Flera av deltagarna i studien anser att relationerna i verksamheten är viktiga för att skapa förtroende och att det behöver finnas tydlighet och trygghet. Ett förtroende som behöver finnas i alla led, dels inom verksamhetens egna relationer, dels i mötet med eleven. Således behövs tillit både på en intra- och interorganisatorisk nivå (Bringselius, 2021; Grosse, 2007).

I avsnitt 4.3.3 och 4.3.4 framkommer det att det är viktigt med öppenhet, rak kommunikation och att ta tillvara på varandras olikheter, sammantaget kan det tolkas som att det finns de rätta förutsättningarna för grundprincipen öppenhet (SOU 2018:38). Däremot ser praktiker olika ut när det kommer till öppenheten, detta grundas i att deltagarna har delade upplevelser kring hur rutiner för informationsutbyte sker. En del har uppsatta rutiner på skolan medan andra upplever att det kan vara svårt att få tid att delge information till varandra (se avsnitt 4.3.4). Således verkar det inte finnas någon stadgad organisationspraxis för informationsutbyte och skulle kunna tolkas som att det finns svårigheter i praktiken att främja öppenheten och den informationsspridning som är viktig för att främja den psykologiska tryggheten.² Den

² Forskarens förkunskaper berikar analysen gällande vikten av öppenhet och informationsspridning.

psykologiska tryggheten som öppenheten skapar (SOU 2018:38) blir även tydlig i samband med beskrivningen av att medarbetarna känner ett lugn när de blir uppdaterade.

Utifrån det som ovan presenterats så finns det vissa svårigheter med informationsspridning i verksamheten och det är även något som begränsas av sekretess (se avsnitt 4.3.5). Aktörerna behöver förhålla sig till den praxis som finns om sekretess. Det finns som sagt delade upplevelser kring sekretessen bland kommunens medarbetare, där en del ser det som ett hinder för att främja elevhälsa medan andra upplever att det ofta går att jobba runt den på olika sätt. Det kan bland annat handla om samtycke eller att lyfta problematiken på gruppnivå. Sekretessen påverkar därmed praxis i kommunen som därmed påverkar aktörernas praktiker (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006).

5.4 Elevhälsoteamet

För att få en bild av hur arbetet med elevhälsa organiseras och framför allt skolsköterskans roll i det, är deltagarnas berättelser i relation till denna aspekt av betydelse men även de dokument kommunen har att förhålla sig till (se avsnitt 4.4). Hur elevhälsan ska organiseras har man från regeringens sida valt att inte reglera utan istället överlåta till verksamheterna själva (SOU 2021:11). Gällande organiseringen finns det därmed inte någon samhällspraxis att följa eller förlita sig på, det är istället upp till organisationen att utforma praxis. Hur organisationen väljer att strukturera verksamheten får implikationer för den organisationspraxis som utvecklas, och i sin tur indirekt även praktiker och aktörer (Jarzabkowski et al., 2007). Vad det innebär för praktiker och aktörer i samband med förståelse för rollen och kompetensutveckling diskuteras i avsnittet om skolsköterskans roll i mer detalj. Relationen mellan skolsköterska och rektor, och om rektorn verkligen kan stötta skolsköterskan i sitt arbete, är en av följderna av kommunens val att organisera verksamheten på.

Rekryteringen för skolsköterskor är ett problem som sträcker sig utanför rektorns roll (se avsnitt 4.4). Svårigheter med att rekrytera får i sin tur implikationer för den kontinuitet som kan skapas gällande vem eleverna möter när de vänder sig till skolsköterskan. Det borde vara en förutsättning för att främja ett medborgarfokus, då förtroendet till skolsköterskan byggs genom relationer, och relationer tar tid att skapa (SOU 2018:38). Deltagarnas redogörelser visar på bristen av en stadgad elevhälsa och att det kan påverka utförandet. Det kan tolkas som att kvaliteten brister gällande vilken tjänst som levereras till medborgaren³, vilket inte kan sägas vara i linje med det medborgarfokus TBSL förespråkar (SOU 2018:38). Bristen på tid för elever påverkar hur praktiker prioriteras av skolsköterskan och hur arbetet kan bidra till uppfyllandet av de strategiska målsättningarna (Whittington, 1996).

Det faktum att rektor är ansvarig chef för en medicinsk roll har varit ett återkommande tema i intervjuerna med deltagarna och kan därmed tolkas som en fråga av stor betydelse för de flesta. Det får som sagt påföljder utöver de lagar och regler som belysts i avsnitt 4.1.1. I samband med att rektorn är chef för skolsköterskan tydliggörs även en avsaknad av riktlinjer gällande hur

³ Forskarens förkunskaper berikar analysen gällande hur kvaliteten påverkas.

denna roll bör utformas gällande antal elever och anställningsprocent (Weilenmann, 2019). I dagsläget är det upp till rektorerna hur de prioriterar skolsköterskans roll, vilket kan påverka skolsköterskans förutsättningar för hälsofrämjande och förebyggande praktiker, som i sin tur kan generera möjligheter för att realisera målsättningarna (Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006).

Vikten av samverkan och samarbete är två aspekter som dels poängteras i litteraturen om Tillitsbaserad styrning och ledning (SOU 2018:47), dels belyses i dokument (Kommun, 2017) och i deltagarnas redogörelser (se avsnitt 4.4.2). För att få en bild av hur samarbetet fungerar i praktiken var deltagarnas upplevelser och beskrivningar av detta särskilt betydelsefulla. Överlag berättar deltagarna att de uppfattar samarbetet som välfungerande, vilket de hänför till en mängd olika aspekter som personligheter och klimatet på arbetsplatsen. Det går därmed inte att utläsa en gemensam förutsättning för att det fungerar, men vikten av att det fungerar är tydlig. Detta är i linje med TBSL som förespråkar ett styrningssätt med gemensamma målsättningar som resulterar i att alla drar åt samma håll, för att på så sätt skapa en helhetssyn (SOU 2018:38). Ett lyckat samarbete bygger i sin tur enligt TBSL (SOU 2018:38) på tillit mellan parterna.

5.5 Skolsköterskans förhållningsregler

Att i enlighet med Strategy-as-practice vara öppen för betydelsen av aktörer utanför de traditionella ledarpositionerna, som annars associeras med strategi och ledning, innebär här att skolsköterskan som individ och grupp identifieras som en betydelsefull aktör (Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006). Kommunen har för avsikt att genom Tillitsbaserad styrning och ledning göra det möjligt för skolsköterskan att säkerställa målsättningarna med elevhälsans arbete, som i slutändan ska resultera i att alla elever når målen i skolan. Således var det av vikt att få en förståelse för skolsköterskan som aktör, genom deltagarnas redogörelser.

Det finns stora krav på skolsköterskan att i sitt dagliga arbete efterleva lagar och regler, vilket utgör praxis på en samhällsnivå (Jarzabkowski et al., 2007). Därav är en aspekt av vikt, att förstå hur detta hanteras av deltagarna i det dagliga arbetet. Överlag hänvisar deltagarna frekvent till metodboken, som är ett verktyg för att säkerställa en efterlevnad av lagar och regler, i form av samhällspraxis (Jarzabkowski et al., 2007) (se avsnitt 4.5). Då skolsköterskan har en relativt ensam position i verksamheten är metodboken ett viktigt stöd i arbetet (SOU 2018:38), berättar deltagarna. Att alla skolsköterskor har tillgång till metodboken och får en förståelse för hur viktig den är borde resultera i att alla skolsköterskor handlar på ett likvärdigt sätt. Organisationspraxis i form av metodboken leder därmed till att praktiker blir likvärdiga (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009). En av målsättningarna med elevhälsans arbete är att det ska vara likvärdigt mellan skolor, metodboken kan således vara ett verktyg för att uppnå detta. I och med att alla följer metodbokens riktlinjer skapas även en bättre helhetssyn i organisationen (SOU 2018:38). Det skapar samtidigt en trygghet och tydlighet för eleverna när det finns tydliga rutiner och riktlinjer för skolsköterskan att följa, vilket stärker ett medborgarfokus (SOU 2018:38).

Även om metodboken utgör ett styrverktyg, med avsikten att alla ska göra likadant och säkerställa en efterlevnad av lagar och regler, finns det enligt deltagarna fortfarande utrymme för anpassningar (se avsnitt 4.5.1). Detta pekar på ett handlingsutrymme i enlighet med TBSL (SOU 2018:38) De beskriver det som frihet under ansvar, kommunen visar därmed på en tillit till sina medarbetare (Saunders et al., 2014). Flera deltagare berättar att det alltid finns möjlighet att vara personlig i sitt arbete och hur man bemöter eleven. Hur framgångsrikt mötet mellan skolsköterska och elev blir bygger mycket på vilken relation skolsköterskan kan skapa med eleven, och huruvida eleven upplever ett förtroende för skolsköterskan (Brorström, 2022).

5.6 Hälsofrämjande och förebyggande

Skolsköterskans huvuduppgift är att jobba både hälsofrämjande och förebyggande och är därmed direkt kopplat till den strategiska målsättningen i kommunen (Kommun, 2017). Målsättningen ligger i linje med medborgarfokus, vilket betyder att det är viktigt att den enskilde eleven, som kan ses som kärnuppdraget, är i fokus (SOU 2018:38). Flera skolsköterskor berättar att deras huvuduppgift är att arbeta hälsofrämjande och förebyggande, vilket kan tolkas som att det finns ett medborgarfokus hos skolsköterskorna i studien (se avsnitt 4.6). I praktiken innebär det att skolsköterskan behöver ta hänsyn till och förstå elevens upplevelser och erfarenheter (SOU 2018:38).

En del i det hälsofrämjande och förebyggande arbetet är hälsosamtalen, hälsosamtal som benämns som ett av de viktigaste verktygen (Riksföreningens svar på utredning SOU 2021:11). Hälsosamtalen betraktas därmed som ett symboliskt verktyg i linje med Jarzabkowski och Spee (2009). Deltagarna och dokument belyser att hälsosamtalen skapar en förståelse för den enskilde elevens behov men genererar även en förståelse på organisationsnivå och gruppnivå. I praktiken kan det leda till positiva förändringar (se avsnitt 4.6.1). Inom dessa samtal kan skolsköterskorna få en förståelse för elevens erfarenhet och kunskap (SOU 2018:38). Hälsosamtalen betraktas baserat på Whittington (2006) och Jarzabkowski och Spee (2009) som praxis som i sin tur formar praktiker för att kunna realisera strategin.

Som skolsköterska ställs det krav på att kunna genomföra evidensbaserad vård (Lundquist, 2019). Skolsköterskorna i studien berättar dock att kunskapsutvecklingen skiljer sig åt i verksamheten (se avsnitt 4.6.2). Kunskap är enligt TBSL en förutsättning för tillit (SOU 2018:38). Rektorerna har ett påtagligt inflytande över professionens kompetensutveckling och flera deltagare menar att utbildning därför kan begränsas. Att skolsköterskors kompetensutveckling kan komma att begränsas kan leda till att praktiker på skolor skiljer sig åt. Således kan det få implikationer för organisationens gemensamma riktning (Jarzabkowski et al., 2007; Jarzabkowski & Spee, 2009; Whittington, 2006), sett till målsättningen om likvärdig elevhälsa i hela kommunen (Årsredovisningen, 2022). I och med rektorns inflytande uppstår även svårigheter med att skapa en helhetssyn över skolsköterskornas kompetensutveckling (SOU 2018:38). Det kan därmed leda till brister i flera av de sju grundprinciperna, eftersom skolsköterskorna kan sakna kunskap för att kunna främja och förebygga (SOU 2018:38). Eftersom rektor styr över vilka utbildningar som är aktuella för

den enskilde skolsköterskan, beviljas ett handlingsutrymme (SOU 2018:38) från ledningen som behöver förvaltas.

5.7 Förväntningar och förståelse för skolsköterskans roll

Deltagarnas upplevelser visar på hur skolsköterskans roll ständigt utvecklas, i sin tur betyder det att arbetsuppgifter och krav ökar (se avsnitt 4.7 & 4.7.1). Detta innebär att praxis ständigt utökas men samtidigt saknas det enligt flera deltagare en förståelse från chefer gällande denna utveckling och vilka praktiker skolsköterskan faktiskt utför (Whittington, 2006). Skollagen (2010:800) ställer idag höga krav på att skolsköterskorna arbetar hälsofrämjande och förebyggande men samtidigt berättar flera deltagare att den bristande förståelsen kan komma att begränsa deras arbete. Sammantaget kan även det stöd skolsköterskan faktiskt kan få från en chef som inte besitter någon förståelse för arbetet ifrågasättas (SOU 2018:38). Eftersom beslutet gällande utformning av rollen överläts till rektorer som kanske inte alltid har en förståelse för, eller värdesätter skolsköterskans roll, visar det på att kommunen har en tillit till rektorernas förmåga (Brorström, 2022; Grosse, 2007). Tro på varandras förmåga och kapacitet är en viktig del för att förtroende mellan parter ska uppstå (Brorström, 2022). Att medarbetare och ledning sinsemellan har en förståelse för varandras uppdrag och roller är en betydelsefull del i Tillitsbaserad styrning och ledning (SOU 2018:38).

Skolsköterskorna upplever även att en bristande förståelse inte enbart finns från ledningen, utan även från övriga aktörer på skolan (se avsnitt 4.7.2). Förväntningarna som de andra professionerna har på varandras praktiker (Jarzabkowski & Spee, 2009), stämmer inte alltid överens med deras faktiska arbetsuppgifter⁴. Missuppfattningarna, menar en deltagare, beror på deras medicinska roll i en pedagogisk verksamhet. För att kunna arbeta med TBSL är kunskap centralt för att bygga tillit (SOU 2018:38). Viktigt är då kollegialt lärande och adekvat kunskap (SOU 2018:38), vilket kan tolkas som att skolsköterskorna upplever brister i vissa avseenden i kommunen.

5.8 Sammanställning av analys

Det perspektiv som använts som utgångspunkt för analysen bygger, som tidigare nämnt, på en integrering av Strategy-as-practice tre teman: praktik, praxis och aktörer (Jarzabkowski et al., 2007), med de sju grundprinciperna för Tillitsbaserad styrning och ledning (SOU 2018:38) samt effekterna som uppstår (se figur 3). För att skapa tydlighet och en överblick över analyskapitlet presenterar tabell 4, en förteckning över vilka avsnitt respektive kärntema, grundprinciper och effekt går att återfinna i.

⁴ Forskarens förkunskap berikar analysen kring en avsaknad förståelse från övriga medarbetare

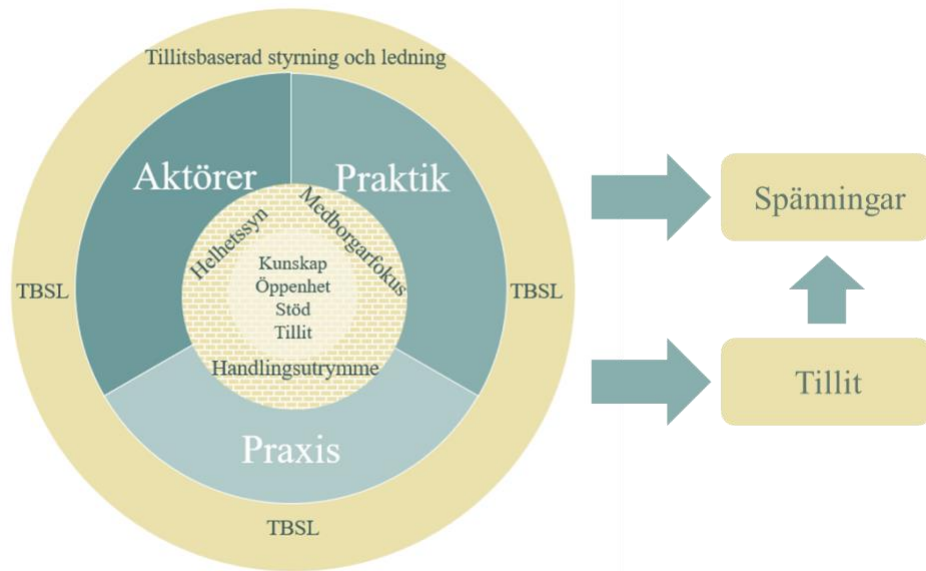
| Kärnteman | Avsnitt |
|------------------|-----------------------------------|
| Praktiker | 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 5.7 |
| Praxis | 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 5.7 |
| Aktörer | 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5 |

| De sju grundprinciperna | Avsnitt |
|--------------------------------|-------------------------|
| Helhetssyn | 5.1; 5.2; 5.4; 5.5; 5.6 |
| Handlingsutrymme | 5.1; 5.2; 5.5; 5.6 |
| Öppenhet | 5.3 |
| Tillit | 5.3; 5.4; 5.7 |
| Medborgarfokus | 5.1; 5.2; 5.4; 5.5; 5.6 |
| Stöd | 5.5; 5.7 |
| Kunskap | 5.6; 5.7 |

| Effekter | Avsnitt |
|-----------------|----------------|
| Spänning | 5.2; 5.3 |
| Tillit | 5.2; 5.4; 5.5 |

Tabell 4. Sammanställning av analys

En abduktiv forskningsansats innebär ett ställningstagande gällande analysmodellens utformning efter att det empiriska materialet har analyserats. Detta för att visualisera vår nuvarande förståelse för denna fallorganisation. Grundprincipernas positionering har modifierats för att visa på att kärnan i organisationens styrning och ledning är att kunna främja kunskap, öppenhet, stöd och tillit, för att möjliggöra de tre andra principerna. Dessutom visar analysen att det finns tillit både på intra- och interorganisatorisk nivå, eftersom det finns en tillit gällande huret på en kommunövergripande nivå såväl som inom organisationen. Det gör att tilliten i sig skapar spänningar, därför har effekten spänningar till tillit tagits bort. Enligt Seidl och Whittington (2014) är en integrering av intra- och interorganisatoriska förhållanden en utmaning för Strategy-as-practice, vilket denna studie har tagit hänsyn till genom analysmodellen.



Figur 4. Omarbetad version av figur 3 (Egen bearbetad, 2023)

6. Diskussion

Det teoretiska perspektivet har skapat en förståelse för viktiga aspekter när strategi och styrning betraktas som görande (Jarzabkowski et al., 2007; Johnson et al., 2003) och vad det innebär att tillämpa Tillitsbaserad styrning och ledning. Då konceptet TBSL är relativt vagt finns det ett behov av denna typ av studier som kan skapa en förståelse för vad som sker när de sju grundprinciperna formar praxis, praktiker och samtidigt påverkar de aktörer som gör organisationens strategi och styrning. Analysen har skapat en förståelse för arbetet i praktiken och tydliggjort vissa problematiker som uppstår när TBSL tillämpas.

Genom analysen skapades en tydlig förståelse för att helhetsperspektivet är viktigt (Seidl & Whittington, 2014), då samtliga teman inom Strategy-as-practice återkommer nästintill i varje avsnitt. Som presenterades i avsnitt 1.1.1 varierar betydelsen av de sju grundprinciperna mellan organisationer beroende på egenskaper och förutsättningar (SOU 2018:38). Analysen har tydliggjort hur detta ser ut i denna studie vilket visualiseras i den omarbetade analysmodellen. Trots en lägre förekomst av kunskap, öppenhet, stöd och tillit i analysen (se tabell 4) betyder det inte att de i detta fall är mindre betydelsefulla för organisationen. För denna organisation utgör kärnprinciperna villkor för att ens kunna skapa en helhetssyn, ett medborgarfokus och handlingsutrymme. Ett exempel på detta är att det finns två faktorer som skiljer sig åt mellan kommunens skolor, kompetensutveckling och tiden skolsköterskorna har för att faktiskt arbeta främjande och förebyggande. Variationen från skola till skola uppstår till följd av att varje enskild skola har ett betydande inflytande över hur elevhälsan utformas. Detta kan tolkas som direkt problematiskt för kommunens mål om att skapa en likvärdig elevhälsa. Återigen visar det på bristen av tillräcklig organisationspraxis, då det inte finns gemensamma *aktiviteter* bland skolorna (Jarzabkowski et al., 2007). Organisationspraxis för exempelvis kunskapsutveckling kan vara en förutsättning för att uppnå en helhetssyn, därför är kunskap en grundförutsättning i likhet med den omarbetade analysmodellens uppdelning.

Offentlig sektors uppdrag är att skapa samhällsvärde och därför är även grundprincipen medborgarfokus betydelsefullt att diskutera gällande elevhälsans förmåga att upprätthålla detta. Analysen visar att medarbetarna är väl medvetna om organisationens uppdrag och att det centrerar kring eleven. Det kan därmed tolkas som att aktörernas upplevelser är i linje med TBSLs medborgarfokus (SOU 2018:38), men samtidigt framträder vissa tecken på att praktiker och organisationspraxis inte alltid skapar de rätta förutsättningarna. Att eleven till följd av svårigheter att rekrytera inte får möta samma skolsköterska under en längre tid, eller att skolsköterskan springer mellan flera skolor och upplever en brist på tid för främjande och förebyggande arbete, kan resultera i att den tjänst som levereras inte uppfyller elevens faktiska behov. Därför är det inte bara viktigt att säkerställa att aktörerna är medvetna om detta men även att organisationspraxis och praktiker faktiskt främjar ett medborgarfokus.

Målet med elevhälsan är att arbeta främjande och förebyggande (Kommun, 2017), däremot visar deltagarnas upplevelser och dokumentstudien att förutsättningarna för att uppnå detta är begränsade. Skolsköterskan har mer att göra idag, samtidigt finns det skolsköterskor i studien som har ett större antal elever än vad som förr ansågs vara rimligt. Det uppfattas som

motsägelsefullt då tanken med att riktlinjerna, gällande anställningsprocent sett till antal elever, togs bort från början var att skapa bättre förutsättningar för skolsköterskan att hinna med sitt arbete. Det är svårt att se hur dagens skolsköterskor ska kunna arbeta hälsofrämjande och förebyggande när kommunen överlåter ansvaret till skolorna. Att kommunen visar så pass hög grad av tillit till rektorerna och deras förmåga att skapa de rätta förutsättningarna för skolsköterskan är positivt i en bemärkelse. Samtidigt visar denna studie på att det snarare skulle behövas mer kontroll i samband med denna aspekt, detta för att skapa en balans i enlighet med Jaffee (2001). Att rektorer inte har en grundlig förståelse för rollen är tydligt och att kommunen sedan i sin tur inte förser rektorerna med riktlinjer att förhålla sig till kan ses som problematiskt. Möjligtvis skulle ett återinförande av riktlinjer kunna bidra till att rollen blir mer eftertraktad igen och även göra nivån av tillit på intra- och interorganisatorisk nivå mer funktionell. Utifrån denna studie skulle kommunen behöva överväga huruvida analysen motbevisar fördelarna med organisationstillit när det inte finns utförliga organisationspraxis för aktörerna att förhålla sig till. Organisationspraxis är viktigt för att kunna utforma och genomföra strategin (Jarzabkowski et al., 2007) och kan skapa mer kontroll och på så sätt säkerställa den balans som Jaffee (2001) efterfrågar. En tanke som uppstår är i likhet med Siverbo (2022) och Brorström (2022) att det kan vara svårt för organisationer att verkligen styra med tillit.

Analysen har även belyst det faktum att elevhälsans arbete är begränsat genom samhällspraxis, vilket kan ses som ett exempel på när strukturer begränsar individer (Nicolini, 2012). Den tolkning av struktur kontra individens dilemma som tillämpas här innebär att elevhälsans arbete är begränsat på en mängd olika sätt, men samtidigt är aktörerna inte några slavar under systemet. Deltagarna är genomgående överens om vad syftet med verksamheten är och dess uppgift. I situationer där det finns tydliga begränsningar uttrycker de fortfarande sin mening och tillämpar de anpassningar som är möjliga. Utifrån ovanstående analys och diskussion presenteras härnäst hur studien uppfyller syftet och besvarar frågeställningarna och de slutsatser som kan dras.

7. Slutsatser

Syftet med studien var att studera medarbetarnas upplevelse av *Tillitsbaserad styrning och ledning* och konsekvenserna det får för den offentliga organisationen att uppnå sitt syfte och sina mål i praktiken. För att uppnå detta har två frågeställningar utformats och besvaras här och den första frågan lyder:

- ❖ Hur upplevs tillämpningen av *Tillitsbaserad styrning och ledning* av medarbetarna inom elevhälsan, i en medelstor svensk kommuns förskole- och grundskoleförvaltning?

Medarbetarnas upplevelse av *Tillitsbaserad styrning och ledning* är att organisationen arbetar i enlighet med konceptet och det finns en gemensam bild av tillit som betydelsefullt. Det finns ett behov av att kommunen visar att TBSL inte bara är ord, utan att de menar något med det. Analysen utifrån det teoretiska perspektivet visar dock att en djupare reflektion kring tillitens förutsättningar och implikationer saknas. Detta då medarbetarna upplever att tillit finns och är betydelsefullt, men samtidigt i samband med andra aspekter uppstår motsägelser då de bland annat menar att det finns en brist på förståelse. Bristen på förståelse, till följd av att det rör sig om två olika professioner och världar, leder också till att vissa medarbetare upplever en avsaknad av stöd från ledningen. Det får i sin tur även konsekvenser för möjligheter till kompetensutveckling, vilket är en förutsättning för grundprincipen kunskap. Medarbetarna upplever även att informationsutbytet i vissa fall brister och att det inte alltid finns de rätta förutsättningarna för att främja öppenhet i organisationen.

Överlag upplever medarbetarna att det är tydligt vilka krav och förväntningar som finns på dem, samtidigt som det lämnas ett utrymme i form av hur de arbetar. Att överlåta huret gällande hur elevhälsan utformas innebär att medarbetarna anser att den inte alltid formas på bästa sätt för att kunna främja och förebygga. Från skolsköterskornas sida innebär det även att de inte alltid känner att det finns en förståelse för deras roll. Samtidigt som tillit handlar om en tro på medarbetaren, så visar fallstudien att medarbetarna upplever att det i relation till vissa aspekter skulle vara gynnsamt med mer kontroll. Aspekter som påverkar deras förutsättningar skulle bli effektivare av att det istället för en tro på att ledningen infördes mer kontroll genom riktlinjer.

- ❖ Hur kan verksamhetens förmåga att uppfylla sitt syfte och sina mål påverkas av de eventuella implikationer *Tillitsbaserad styrning och ledning* kan få i praktiken?

Studien har resulterat i en ökad förståelse för *Tillitsbaserad styrning och ledning* i praktiken och de implikationer som kan uppstå. Baserat på att medarbetarna upplever att elevhälsan inte alltid formas på bästa möjliga sätt, till följd av att huret överlåts till varje enskild skola, uppstår implikationer som påverkar organisationens möjlighet att uppfylla sitt syfte. När skolsköterskan inte får rätt förutsättningar kan de inte arbeta hälsofrämjande och förebyggande. Utifrån vad denna studie visar kan kommunen därmed inte garantera en likvärdig elevhälsa, då de inte skapar de rätta förutsättningarna för eleven och att uppnå det övergripande målet i kommunen, vilket är att alla elever ska nå målen i skolan.

Medarbetarna upplever att de finns en tillit men de motsägelser som finns om en bristande förståelse får i sin tur implikationer för organisationens syfte. En bristande förståelse i kombination med att det finns ett stort handlingsutrymme, genom att kommunen överlåter huret, resulterar i att elevhälsans syfte inte hamnar i fokus. Rektorer har ett stort handlingsutrymme gällande hur de utformar en tjänst de inte har en förståelse för vilket får konsekvenser för skolsköterskans roll.

Sammanfattningsvis visar denna studie att det i fallorganisationen finns en stor tillit till såväl ledningen som till varje enskild skola. Däremot indikerar studien att en mer effektiv balans mellan kontroll och tillit torde vara fördelaktigt då organisationen idag inte uppvisar de rätta förutsättningarna för att faktiskt kunna uppfylla sitt syfte. Det finns därmed ett behov av praxis varmed kommunen kan få ökad kontroll för att kunna uppnå offentlig sektors syfte och en likvärdig elevhälsa som sker genom ett främjande och förebyggande arbete i skolorna. Balans mellan tillit och kontroll kan vara svårt att uppnå men idag lutar styrningen mer åt tillit, vilket denna studie visar kan vara problematiskt. Resultatet är därmed i linje med studiens ursprungliga förväntningar om att det är svårt att styra med tillit och att skapa en balans mellan kontroll och tillit. Medborgarna bör sättas i fokus inom offentlig sektor, vilket även här har visat sig vara svårt att uppnå i praktiken. Fallstudien har tydliggjort att konceptet Tillitsbaserad styrning och ledning uppvisar egenskaper som bör genomsyra varje organisation, som att det finns en stor tillit till de praktiker aktörer gör, men att det behöver kombineras med andra styrmetoder då problem uppstår när organisationer uppvisar en hybris gällande den förmåga TBSL besitter.

7.1 Studiens bidrag

Denna studie har bidragit med en ökad förståelse för hur TBSL upplevs av medarbetare och vilka implikationer det kan få för elevhälsans möjligheter till att uppfylla sitt syfte. Studien lämnar därmed ett empiriskt bidrag som är betydelsefullt för att forskning, om styrning inom offentlig sektor och specifikt med fokus på TBSL, ska utvecklas för att skapa en djupare förståelse för konceptet. Studien är ett svar på tidigare studiers efterfrågan om mer studier i kommunal verksamhet och om hur tillit fungerar som styrningsmetod. Detta då konceptet som sagt är vagt och det samtidigt finns en tanke om att offentlig sektor ska övergå till mer tillitsbaserad styrning. För att göra detta är verksamma med styrning inom offentlig sektor i behov av en ökad förståelse för upplevelser och implikationer av TBSL, därav är denna studie av intresse för dem. Frågan kvarstår dock till viss del om det faktiskt är möjligt att styra med tillit och om TBSL verkligen är aktuellt för alla typer av organisationer, i alla led och situationer, därför krävs det mer studier som kan öka vår förståelse för konceptet. Det krävs trots allt en förnyelse av offentlig sektor igen, som Wittberg proklamerar.

8. Förslag till framtida forskning

Baserat på studiens begränsningar ges härmed förslag på riktningar för framtida forskning. Denna studie gör ett nedslag vid en tidpunkt, då organisationen befinner sig i början på en förändringsprocess. Därmed ger studien en bild av kommunens verklighet vid en tidpunkt och det skulle vara av intresse att studera *Tillitsbaserad styrning och ledning* under en längre period eller göra nedslag vid ett flertal tidpunkter. Utöver flera tidpunkter skulle det även vara berikande att få fler perspektiv på konsekvenserna genom att intervjua fler roller inom elevhälsa. En jämförelse mellan likvärdiga kommuner skulle dessutom vara värdefullt och berikande, dels för att kunna identifiera framgångsfaktorer, dels för att se huruvida problematiska aspekter är allmänt förekommande. En studie på en större skala med fler fall skulle även vara värdefullt för att skapa en förståelse för TBSL och bidra till Tillitsdelegationens arbete. Då TBSL belyser vikten av en mängd aspekter kan det vara värdefullt att skapa en förståelse för vilka och varför vissa av grundprinciperna bör prioriteras. Fortsatta studier som fokuserar på TBSL i kommunal verksamhet skulle dessutom kunna tydliggöra vilka aspekter som främst bör fokuseras på i styrningssammanhang.

Källförteckning

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, organizations and society*, 29(3-4), 423-444.

Bentzen, T. O., & Torfing, J. (2022). COVID-19-induced governance transformation: How external shocks may spur cross-organizational collaboration and trust-based management. *Public Administration* 1–18.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. (Repr.) London: Penguin.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

Bringselius, L., (2013). "The voice of professionals – Lost in evaluation?" *International Journal of Public Administration*, 36(10), 723–731.

Bringselius, L. (red.) (2021). *Tillit och omdöme: perspektiv på tillitsbaserad styrning*. (Upplaga 1). Lund: Studentlitteratur

Brorström, B. (2022). *Jakten efter den goda styrningen - En problematisering av idealet tillitsbaserad styrning*. KFi-rapport nr 174. KFi - Kommunforskning i Västsverige. <https://www.kfi.se/wp-content/uploads/2022/01/KFi-rapport-174.pdf>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (3 uppl.). Stockholm: Liber.

Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration* 40(5) 495–521

Cuganesan, S., Dunford, R., & Palmer, I. (2012). Strategic management accounting and strategy practices within a public sector agency. *Management Accounting Research* 23, 245–260

De Waele, L., Berghman, L., & Matthyssens, P. (2015). *Defining hybridity and hybrid contingencies in public organizations: An alternative conceptual model*. In: Gnan L, Hinna A and Monteduro F (eds) *Contingency, Behavioural and Evolutionary Perspectives on Public and Non-profit Governance*. Bingley: Emerald, pp. 113–154.

Eide, T., Gullslett, M. K., Eide, H., Dugstad, J. H., McCormack, B., & Nilsen, E. R. (2022). Trust-based service innovation of municipal home care: a longitudinal mixed methods study. *BMC Health Services Research* 22:1250

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management Review No 4 Vol. 14, No. 4 pp. 532-550*

Eriksson, K. (2021). *Att anordna styrning: tillblivelse av en mångfald av styrteknologier*. [Doktorsavhandling, Stockholms universitet]. <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:1533062/FULLTEXT01.pdf>

Flyvberg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry Volume 12 Number 2 219-245*

Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2018). *Post-NPM, vad är det? Trender och empiriska iakttagelser kring alternativa idéer för den offentliga sektorn*. KFi-rapport nr 149. KFi – Kommunforskning i Västsverige. <https://www.kfi.se/wp-content/uploads/2018/12/149.pdf>

Grosse, J. (2007). *Nordisk tillitsforskning: En kartläggning och värdering av det vetenskapliga läget*. [Doktorsavhandling, Ersta Sköndal Högskola]

Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note. *Qualitative Research : QR, 12(2), 239–242*

Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Forum Qualitative Social Research No 1 Vol.18, Art. 19*

Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013) Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review 73(6): 821–830*.

Hemsida kommun,⁵ (u.å.a).

Hemsida kommun,⁶ (u.å.b).

Hemsida kommun,⁷ (2022).

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration Vol. 69 3-19*

Hood, C. & Peters, G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 14, no. 3*

Håkansson, H. (2022). Contradictions of Ordered Trust: Trust-based Work and Conflicting Logics in Municipal Care. *Nordic journal of working life studies Volume 12 no. 3*

⁵ Anonym referens, endast tillgänglig för handlare och examinator

⁶ Anonym referens, endast tillgänglig för handlare och examinator

⁷ Anonym referens, endast tillgänglig för handlare och examinator

- Höglund, L., Holmgren, C. M., Mårtensson, M., & Svärdsten, F. (2018). Strategic management in the public sector: How tools enable and constrain strategy making. *International Public Management Journal*, 21(5), 822
- Höglund, L., Holmgren, C. M., Mårtensson, M., & Svärdsten, F. (2021). Strategic management accounting in the public sector context: the case of the Swedish Transport Administration. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 44 (3), 468 – 486.
- Höglund, L., & Svärdsten, F. (2018). Strategy work in the public sector—A balancing act of competing discourses. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), pp.225-232.
- Jaffee, D. (2001). *Organization theory: tension and change*. (1. ed.) Boston: McGraw Hill.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations* (New York), 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), 69-95.
- Johansson, T. (2022). *Spänning i offentlig upphandling-Om användande av ett strategiverktyg*. [Doktorsavhandling, Göteborgs universitet]. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn%3Anbn%3Ase%3Ahb%3Adiva-27896>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
- Kommun,⁸ (2017). *Riktlinjer för barn- och elevhälsa*.
- Kommun,⁹ (2022).
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (1:17 uppl.). Studentlitteratur
- Lapsley, I. (2009). New Public Management: The Cruellest Invention of the Human Spirit? *ABACUS*, Vol. 45, No. 1
- Maguire, M., & Delahunt, B. (2017). Doing a thematic analysis: A practical, step-by-step guide for learning and teaching scholars. *All Ireland Journal of Higher Education*, 9(3).
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

⁸ Anonym referens, endast tillgänglig för handlare och examinator

⁹ Anonym referens, endast tillgänglig för handlare och examinator

Modell, S. (2012). Strategy, political regulation and management control in the public sector: Institutional and critical perspectives. *Management Accounting Research* 23 278–295

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly*, 605-622.

Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization an introduction* (1st ed.). Oxford University Press.

Osowski, D. (2013). *From Illusiveness to Genuineness Routines, Trading Zones, Tools and Emotions in Sales Work*. [Doktorsavhandling, Uppsala universitet] <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:uu:diva-197695>

Power, M. (1997) *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press

Reiter, R & Klenk, T. (2019) The manifold meanings of ‘post-New Public Management’ – A systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences* 85(1): 11–27

Saunders, M. N., Dietz, G., & Thornhill, A. (2014). Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing? *Human Relations*, 67(6), 639-665.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. (8 edition). Pearson Education.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.

Seidl, D & Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407–1421.

Siverbo, S., Cäker, M., & Åkesson, J. (2019). Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. *Public management review*, 21(12), 1801-1823.

Siverbo, S. (2022). *Vad vi vet om tillitsbaserad styrning och ledning*. KFi-rapport 178. KFi – Kommunforskning i Västsverige. <https://www.kfi.se/wp-content/uploads/2022/04/KFi-rapport-178.pdf>

Socialstyrelsen (2016). Vägledning för elevhälsan. <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/vagledning/2016-11-4.pdf>

SOU 2018:38. *Styra och leda med tillit - Forskning och praktik*. <https://www.regeringen.se/contentassets/0aa3c27a6cee4f78830cd1f56844b087/styra-och-leda-med-tillit.-forskning-och-praktik-sou-201838.pdf>

SOU 2018:47. *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning*
Av välfärdssektorn. <https://data.riksdagen.se/fil/B549C604-7F6F-4D87-9D77-BF989E7D88DA>

SOU 2021:11. *Bättre möjligheter för elever att nå kunskapskraven – aktivt stöd- och elevhälsoarbete samt stärkt utbildning för elever med intellektuell funktionsnedsättning.*
<https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2021/02/sou-202111/>

Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Sveriges kommuner och regioner (22 mars, 2021). *Så styrs kommunen*.
<https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/styrningledning/kommunaltsjalvstyre/sastyrskommunen.735.html>

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.). Studentlitteratur.

Weilenmann, L. (23 april 2019). Skolsköterskor slopar fast mått för antalet elever. *Vårdfokus*.
<https://www.vardfokus.se/nyheter/skolskoterskor-slopar-fast-matt-for-antalet-elever/>

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.

Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.

Årsredovisning,¹⁰ (2022)

¹⁰ Anonym referens, endast tillgänglig för handlare och examinator

Bilagor

Bilaga 1: Informationsbrevet

Hej

Våra namn är Linda Högström och Jennifer Wallin och vi studerar magisterprogrammet i redovisning och styrning på Mälardalens universitet. Vi skriver till dig för att fråga om det finns en möjlighet för oss att intervjua dig till den uppsats vi skriver. Studien handlar om tillitsbaserad styrning i offentlig sektor och har som syfte att öka förståelsen kring tillitens roll i praktiken för styrning av kommunal verksamhet. Förhoppningen är att kunna lämna ett empiriskt bidrag och ett mindre teoretiskt bidrag till teori om tillit och praktikteori.

Ambitionen är att samla in data genom intervjuer med medarbetare på olika nivåer av organisation och möjligtvis distribuera en enkät till elever, därav kontaktar vi dig. Intervjuerna kommer att inledas vecka 13 och avslutas runt vecka 16 och vi anpassar oss till dig och när du har tid, men fredagar är vi dessvärre upptagna med föreläsningar. Vi uppskattar tiden som kommer krävas till högst en timme vid ett tillfälle. Intervjuerna kommer i huvudsak att ske via Zoom, men vi kan även komma till er om det skulle vara aktuellt. Om det är okej med dig så spelar vi gärna in ljudet från intervjun men det går självklart att avböja. Även helt okej om det är någon fråga som du inte känner dig bekväm med att svara på. När det närmar sig kommande intervju kommer vi skicka ut några få punkter som vi önskar om möjligheten finns, att ni ser över för att vara förberedda.

Att delta i studien är valfritt och du kan närsomhelst hoppa av om det är något du vill. Vi kommer att säkerställa anonymitet och hantera insamlad data enligt föreskrifter. En kort tid efter avslutat intervju kommer vi att skicka en sammanställning till dig för att du ska kunna godkänna att vi förstått dig på ett korrekt sätt. Även den slutgiltiga versionen av uppsatsen kan skickas till dig om det är något av intresse. Efter godkännande av uppsatsen kommer vi att radera insamlad data.

Vår utgångspunkt vid behandling av GDPR:

<https://www.mdu.se/student/handbok-under-studietiden/studentarbeten-och-gdpr>

Vid frågor vänligen kontakta:

Linda Högström

Email: XXXX

Telefon: XXXX

Jennifer Wallin

Email: XXXX

Telefon: XXXX

Tack på förhand och ser fram emot att höra från dig! Vi skulle uppskatta återkoppling om eventuellt deltagande senast torsdag den 16e mars.

Med Vänliga Hälsningar

Linda Högström och Jennifer Wallin

Bilaga 2: Informationsmail till deltagare

Hej!

Här nedan kommer punkter som vi gärna ser att ni hinner fundera på inför kommande intervju. Som vi tidigare nämnt är vårt syfte med studien att öka förståelsen kring tillitens roll i praktiken för styrning av kommunal verksamhet. Därför ser vi gärna att ni, när det är relevant, ger praktiska exempel på hur ni gör i ert dagliga arbete. Fundera kring de möjligheter och utmaningar du upplever i ditt dagliga arbete, och om det eventuellt skett några större förändringar den senaste tiden som påverkar dig?

Frågorna som kommer att ställas i intervjun grundas i de sju grundprinciper för tillitsbaserad styrning och ledning. Fundera på hur dessa exemplifieras för dig:

Medborgarfokus (elev) - Handlingsutrymme - Helhetssyn - Kunskap/Kompetens - Öppenhet (klimat) - Stöttning av medarbetare - Tillit

Vi vill återigen påminna om att intervjun är anonym och det går bra att avstå från att svara på frågor du inte känner dig bekväm med. Samtycker du kommer vi att spela in intervjun, men enbart som en ljudfil.

Tack för ditt deltagande och vi ser fram emot kommande intervju!

Tveka inte att höra av dig vid eventuella frågor.

Med vänliga hälsningar

Jennifer Wallin och Linda Högström

Bilaga 3: Intervjuguide

| Ämne - ev med referenslitteratur | Syfte med frågan | Fråga | Följdfrågor |
|----------------------------------|--|--|---|
| Inledande frågor | Får en bild av roll och ansvar och var i hierarkin medarbetaren befinner sig | Beskriv gärna din roll i organisationen. Hur länge har du haft den positionen och vad har du gjort innan? Stödord: kostnadsansvar, medarbetaransvar | - Hur ser dina förutsättningar ut för att vara delaktig i framtagandet av målsättningar och den uppföljning som sker? |
| Förändringsarbete | Hur har strategi och styrningsarbetet sett ut tidigare? | - Upplever du några skillnader i ditt dagliga arbete nu jämfört med för ett par år sedan? | - Har direktiven förändrats och har detta varit positivt eller negativt? |
| Medborgarfokus (SOU 2018:47) | Vilket värde skapas för eleven och betraktas eleven som kunden av tjänsten? | - Vad anser du vara din respektive din arbetsplats huvudsakliga uppgift? - Hur arbetar du för att främja elevens intressen? | - Finns det eventuella hinder för att uppnå detta? |
| Handlingsutrymme SOU 2018:47 | Hur stort handlingsutrymme finns egentligen för medarbetare vad sätter gränserna för hur långt det är okej att sträcka sig? Känner medarbetare att när det krävs snabba beslut finns det möjlighet till det eller måste beslut skickas vidare uppåt? | - Vad är styrande för dig? - Upplever du att det är tydligt vilka förväntningar och krav som finns på dig? | - Kan du beskriva en situation där gränserna har varit problematiska? |
| Helhetssyn SOU 2018:47 | Finns det ett helhetstänk? Arbetar man över gränserna? Finns det en risk för suboptimering? Är enheter eller avdelningar tydligt avgränsade och i princip egna subkulturer? | - Ge ett exempel på situationer då ni lyckades och misslyckades med att samarbeta med andra enheter. | - Vad är det som blir problematiskt? |
| Kunskap SOU 2018:47 | Besitter medarbetare den kunskap och kompetens som krävs för att hantera det dagliga arbetet? Kompetensutveckling? | - Hur bedrivs kompetensutveckling i organisationen? Ge gärna praktiska exempel | |
| Öppenhet SOU 2018:47 | Hur uppfattas kritik/feedback och är det okej att tänka olika? | - Är du och dina kollegor bra eller dåliga på att ta och ge | |

| | | | |
|-----------------------|--|---|--|
| | | <p>kritik?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delar ni med er av information som kan vara relevant för andra? | |
| Stöd SOU 2018:47 | Hur ser stöttning av medarbetare ut i praktiken? | <ul style="list-style-type: none"> - I din roll som medarbetare är du en person som hellre provar och misslyckas än att gå med det säkra valet? | |
| Tillit SOU 2018:47 | Finns det positiva förväntningar på relationer och samarbeten? | <ul style="list-style-type: none"> - Vad anser du är viktigt för att kunna bygga tillit? <p><i>stödord:</i> relationer, mellan enheterna, till eleven, stöd, handlingsutrymme.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Är det något som du skulle säga att ni arbetar med i praktiken? Och om ja/vissa delar ge gärna exempel. - Om nej: varför nej, vad står i vägen? |
| Övrigt/Avslutande | Täcka in eventuella förbisedda aspekter | <ul style="list-style-type: none"> - Är tillitsbaserad styrning och ledning ett koncept som är bekant för dig och vad har det i så fall för betydelse? - Finns det något som du vill berätta mer om eller förtydliga? - Har du några fler frågor eller funderingar till oss? | |