



Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

EXF610, Examensarbete i företagsekonomi med inriktning ledarskap,
magisterexamen, 15 hp

Vad bygger tillit?

En studie om tillitskällor i relationen mellan myndighet och civilsamhälle

**EXF610, Examensarbete i
företagsekonomi med
inriktning ledarskap**

Vårterminen 2021

Författare: Ida Ragnarsson
Angelica Hedlund

Handledare: Eddy Nehls

Examinator: Stefan Hellman

Sammanfattning

- Titel:** Vad bygger tillit?
En studie om tillitskällor i relationen mellan myndighet och civilsamhälle
- Författare:** Ida Ragnarsson och Angelica Hedlund
- Kurs:** EXF610, Examensarbete i företagsekonomi med inriktning ledarskap, magisterexamen, 15 hp. Vårterminen 2021
- Nyckelord:** Tillitsbaserad styrning och ledning, offentlig sektor, civilsamhälle, tillitskällor

Tillitsbaserad styrning och ledning har på senare tid vuxit fram som en möjlig styrfilosofi i Sverige. Tillitsbaserad styrning handlar om att organisationer ska förbättra kvaliteten på sitt arbete genom att öka tilliten i styrkedjan. När organisationer interagerar med andra organisationer påverkas de på olika sätt. Men hur, och i vilken utsträckning påverkas relationer mellan aktörer i styrkedjan när myndighetens styrning förändras? Och hur bör relationerna byggas för att bidra till det förväntade resultatet av tillitsbaserad styrning? Syftet med studien var att bidra till kunskapen om tillitsbaserad styrning, genom att undersöka källor till tillit i relationer mellan myndigheter och civilsamhällesorganisationer, i en kontext där myndigheten verkar genom civilsamhällesorganisationen. För att besvara syftet intervjuades fem myndighetsanställda samt en föreningsrepresentant. Även styrdokument från myndigheterna ligger till grund för det empiriska underlaget. Det empiriska underlaget analyserades utifrån Mayer et al.:s tillitsmodell och dess faktorer för tillit, och reflekterar aktuell forskning om hur modellen kan brytas ned och förstås i specifika kontexter. En aktuell forskningsrapport om tillit inom relationer på biståndsområdet har varit bakgrund och inspiration till att bryta ner tillitsfaktorerna till mindre beståndsdelar - tillitskällor. Studiens resultat pekar ut fem möjliga tillitskällor som finns i relationen mellan myndigheter och civilsamhällesorganisationer: kontrollsystem, extern expertis, inter-personella relationer, kommunikation, samt tydlighet och förväntningar. Tillitskällorna bidrar till tillitsbyggandet i att de interagerar och är beroende av varandra - som enskilda aspekter av relationen bidrar de nödvändigtvis inte till att bygga en tillitsbaserad relation. Studien visar också att om en myndighet vill nyttja tillitsbyggande i dessa relationer har detta också konsekvenser på styrningen. Bland annat genom att det bör finnas ett rimligt manöverutrymme för handläggare eller andra professioner inom bidragsprocesser, och att det finns tydligt chefsstöd i det att handläggarna har som uppgift att hantera ett visst mått av risk å myndighetens vägnar.

Abstract

Title: What builds trust?
A study on sources of trust in relations between authorities and civil society

Authors: Ida Ragnarsson och Angelica Hedlund

Course: EXF610, Degree Project, Business Administration Focused on Leadership, Master, 15 HE credits. Spring term 2021

Keywords: Trust based management and governance, public sector, civil society, sources of trust

Trust-based governance and management has recently emerged as a possible governance philosophy in Sweden. Trust-based governance is about organizations improving the quality of their work by increasing trust in the governance chain. When organizations interact with other organizations, they are affected in different ways. But how, and to what extent, are relations between actors in the governance chain affected when the authority's governance changes? And how should relationships be built to contribute to the expected outcomes of trust-based governance? The purpose of the study was to contribute to the knowledge of trust-based governance, by examining sources of trust in relations between authorities and civil society organizations, in a context where the authority operates through the civil society organization. To answer the purpose, five authority employees and one civil society representative were interviewed. Governing documents from the authorities are also included in the basis for the empirical data. The empirical data was analyzed based on Mayer et al.'s model of trust and its factors for trust, and reflects current research on how the model can be broken down and understood in specific contexts. A current research report on trust in relations in the area of international development aid has been the background and inspiration for breaking down the trust factors into smaller components - sources of trust. The results of the study point out five possible sources of trust that exist in the relationship between authorities and civil society organizations: control systems, external expertise, interpersonal relationships, communication, and clarity and expectations. The sources of trust contribute to the building of trust in that they interact and are dependent on each other - as individual aspects of the relationship, they do not necessarily contribute to building a trust-based relationship. The study also shows that if an authority wants to use trust building in these relationships, this also has consequences for governance. Such as, reasonable room for manoeuvre for granting officers or other professionals in grant processes, and that there is clear managerial support due to the fact that the granting officers have the task of managing a certain amount of risk on behalf of the authority.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Organisatoriskt sammanhang	3
1.3 Problemdiskussion.....	4
1.4 Syfte och forskningsfrågor	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Teori: vad är tillit?	6
2.2 Tillit som styrnings- och ledningsfilosofi.....	8
2.3 Inter-organisatoriska relationer och tillit	10
2.4 Tillitskällor	11
2.4.1 Ability - Förmåga	11
2.4.2 Benevolence - Hjälpvillighet	13
2.4.3 Integrity - Integritet	13
2.3 Sammanfattande bild av den teoretiska referensramen	13
3. Metod.....	16
3.1 Forskningsstrategi.....	16
3.2 Urvalet	16
3.2.1 Beskrivning av deltagande organisationer.....	17
3.3 Insamling av empiri	18
3.3.1 Intervjuer	18
3.3.2 Dokumentation	19
3.4 Analysmetod.....	19
3.5 Forskningsetik	20

3.6 Källkritik.....	20
3.7 Metodkritik	21
3.8 Studiens trovärdighet.....	21
4. Empiri	23
4.1 Styrdokument.....	23
4.2 Faktorer för tillit	24
4.2.1 Förmåga.....	24
4.2.2 Hjälpvillighet.....	27
4.2.3 Integritet.....	31
4.3 Styrning och organiseringsprinciper.....	33
5. Diskussion	36
5.1 Faktorer för tillit	36
5.1.1 Förmåga.....	36
5.1.2 Hjälpvillighet.....	37
5.1.3 Integritet.....	39
5.2 Tillitsbyggandet.....	40
5.3 Konsekvenser för styrning.....	41
6. Slutsatser.....	43
6.1 Slutsatser kring forskningsfrågorna.....	43
6.2 Fortsatt forskning.....	44
Referenser.....	45
Bilaga 1a: Intervjumall myndighet.....	1
Bilaga 1b: Intervjumall civilsamhällesaktör.....	2
Bilaga 2a: Inbjudan myndighet.....	3
Bilaga 2b: Inbjudan förening.....	4

1. Inledning

I detta kapitel sätts studien i en bredare kontext, det aktuella forskningsläget presenteras och utgör förklaring till studiens syfte och dess frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Ledning och styrning är påverkat av trender och teorier som på olika vis syftar till att förbättra arbetet, men även av praxis, vana och erfarenheter. Vad som är förbättrat arbete och hur det ska förbättras är själva knäckfrågan för de olika inriktningarna och övertygelserna. Tillitsbaserad styrning har på senare tid vuxit fram som en möjlig styrfilosofi i Sverige, i viss mån som alternativ till eller kritik mot New Public Management. New Public Management (NPM) är en samlingsterm för en uppsättning antaganden och värderingar gällande hur offentlig sektor bör organiseras, styras och fungera. Antagandena och värderingarna som började introduceras på 1970-talet, även om samlingsbegreppet New Public Management först dök upp på tidigt 1990-tal, skulle i sin helt implementerade form föra offentlig verksamhet närmare en marknadsorienterad företagslogik med fokus på prestation, revision och kostnadseffektivitet. Ledning och styrning grundad i NPMs koncept och värderingar har tillämpats i alla delar av offentlig sektor, och i offentlig sektor på samtliga kontinenter (Deifensbach, 2009, SOU:2019:43).

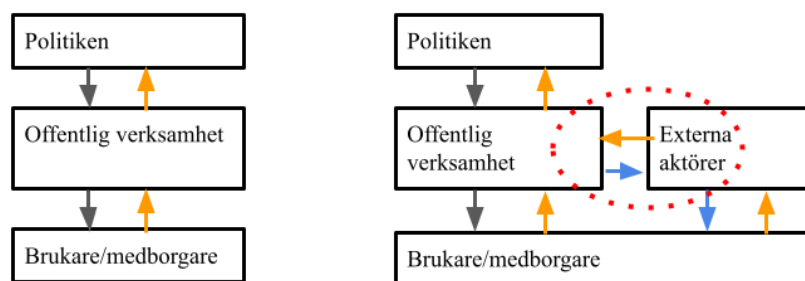
Under tidigt 2010-tal uppmärksammades en rad negativa konsekvenser av styrning utifrån New Public Management medialt, och för att identifiera sätt att åtgärda detta tillsatte regeringen 2016 en Tillitsdelegation som forskat på och bidragit med idé- och verksamhetsutveckling gällande hur tillitsbaserad styrning och ledning kan fungera i Sverige, först inom kommun och regioner och senare även för myndigheter (SOU:2019:43). Tillitsbaserad styrning i deras mening handlar om att offentliga aktörer ska förbättra kvaliteten på sitt arbete genom att ”öka tilliten mellan aktörer i styrkedjan” (Bringselius 2019a, s. 8). Som ett sätt att leda och styra bygger idén på en grund som kan definieras på följande vis:

Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpsvillighet (SOU 2018:38; SOU 2018:47). (Bringselius, 2019a, s.9)

Aktuella värderingar och modeller kring styrning och ledning påverkar hur offentliga verksamheter struktureras, styrs och därmed agerar. De påverkar även andra organisationer, privata såväl som ideella, som är mottagliga för trender, men detta kan också förstärkas när det offentliga interagerar med andra (Vähämäki, 2018, s. 2). När svensk offentlig sektor styrts utifrån New Public Management-logik har detta fått

konsekvenser även inom andra områden: under samma period går det att se att förutsättningarna för civilsamhället förändrats vad gäller hur de kunde agera och vilka strukturer och arbetsmetoder som krävdes för att nå framgång. En förklaring till att NPMs logik fick fäste i Sverige berodde delvis på det rådande ekonomiska läget, vilket även påverkade civilsamhällets finansiering. När generella bidrag till föreningslivet minskade sökte sig föreningarna till andra finansieringskällor och kom därför i direkt kontakt med offentlig sektor. Trycket att förändras för att kunna vara aktuell för denna typ av finansiering blev därför samtidigt intern och extern. De externa kraven baserade på då rådande idéer om konkurrens, prestation och uppföljning för att vara aktuell som samarbetspart, lades till interna krav på att finna finansiering (Premfors et al. 2003, Bring, 1999, Johansson, 2005). För att bli aktuell för finansiering krävdes därför att civilsamhället anpassade system och metoder för att kunna uppfylla dessa krav, vilket bland annat ledde till ökad professionalisering (Essen & Svedberg, 2020, Wijkström & Einarsson, 2006, Harding, 2012).

Det som beskrivs ovan kan benämnas som en aktörsrelation. Just denna präglas också av att den är en inter-organisatorisk relation, med andra ord att det är en relation mellan två eller flera olika organisationer. En inter-organisatorisk relation kan ha olika roller och syften. Ett syfte med en inter-organisatorisk relation, i kontexten som beskrivs ovan, kan vara att uppnå myndighetens mål med hjälp av andra organisationer. De inter-organisatoriska relationer som denna studie kommer att titta närmare på är mellan myndigheter och civilsamhällesorganisationer, i just en sådan kontext där myndigheten har uppsatta mål som civilsamhällesorganisationen bidrar till att uppnå. Figuren nedan illustrerar två förenklade sätt att beskriva "aktörer i styrkedjan". Offentlig verksamhet är mångfacetterad och ofta komplex (SOU:2019:43), men illustrationen synliggör att en offentlig aktör kan ha olika typer av styrkedjor att förhålla sig till.



Figur 1 Styrkedjor - inringat den relation vi ämnar undersöka. Egen konstruktion.

Den vänstra styrkedjan är en enkel kedja som inte förlitar sig på externa aktörers aktivitet för att uppnå sina mål, medan den högra kedjan lägger till ett mått av komplexitet genom att agera genom en extern aktör för att uppnå sina mål.

Om och när myndigheternas styrfilosofi rör sig bort från NPM-logik och mot till exempel tillitsbaserad styrning och ledning, är det rimligt att anta att detta kommer att få konsekvenser för relationer med civilsamhället på ett liknande sätt som vid tidigare skiften. Men hur, och i vilken utsträckning påverkas relationer mellan “aktörer i styrkedjan” (Bringelius, 2019:a) när myndighetens styrning förändras? Och hur bör relationerna byggas för att bidra till det förväntade resultatet av tillitsbaserad styrning?

1.2 Organisatoriskt sammanhang

Offentlig sektor kan beskrivas som de ”verk, myndigheter, kommunala inrättningar men också bolag och föreningar som har som huvudidé att upprätthålla och utöva de uppgifter som tillkommer en stat eller kommun (...) alla med en gemensam kärna av särdrag som grovt och förenklat här kan sammanfattas med benämningen Förvaltningen” (Wijkström & Einarsson, 2006, s. 17). Enligt Wijkström och Einarsson är idén om offentlig sektor en stark institution i det svenska medvetandet. Det är genom växelspel med idén om den starka institutionen näringslivet som dessa två sektorer definierar och avgränsar vilka organisationer som anses ingå i vilken sektor.

I tillägg till privat och offentlig sektor, kan vi också prata om en tredje sektor: den ideella. Den ideella sektorn har historiskt i Sverige kallats för folkrörelsen, men sedan 1990-talet har begreppet civilsamhälle blivit allt vanligare i Sverige. Som begrepp är civilsamhälle bredare än folkrörelse, och enligt Harding (2012) har idén om den ideella organiseringen också breddats i samband med detta. Grunden för civilsamhällets organisering är att den baseras på frivilligt och ideellt arbete och givande. Det är detta som utgör grunden för att sektorn är separat från det vinstdrivande näringslivet, och politiskt och juridiskt styrd offentlig sektor. På ett övergripande plan kan ideell sektor anses ha en huvudsaklig roll: att vara en röstbärare, en intresseorganisation som företräder sina medlemmar gentemot staten. Nedbrutet går det inom forskning, i debatt och inom civilsamhället att se fem roller:

“1) röstbärare, 2) serviceproducent, 3) gemenskap, 4) demokratiskola, 5) motvikt till staten och näringslivet.” (Harding, 2012, s. 25)

Civilsamhällets aktörer kan ta olika former, och när detta på olika sätt närmar sig de andra sektorerna förskjuts gränserna mellan sektorerna.

I denna uppsats kommer civilsamhällesorganisation och förening användas för att beskriva den aktör som kommer från ideell sektor. I användandet av dessa begrepp finns ingen värdering eller åtskillnad på om huruvida aktören är helt ideell eller drivs av anställda.

1.3 Problemdiskussion

Med anledning av att tillitsbaserad styrning ökat i intresse i Sverige, och det uppdrag som regeringen gav till den tidigare Tillitsdelegationen kan det vara rimligt att anta att detta är en styrnings- och ledningsprincip som kommer att fortsätta påverka svenska myndigheter de kommande åren. När myndigheter förändras, förändras också förutsättningarna för föreningar som genom ett finansiellt bidrag förväntas bidra till myndigheternas måluppfyllelse. Även om det inte var New Public Management allena som inverkar på hur situationen förändrades och förändrats för civilsamhället de senaste decennierna, så har konsekvenserna av myndighetsstyrningen under denna tid spelat en viktig roll. Den tillitsbaserade styrningen och ledningen i Sverige är så pass ny att det finns fog för fortsatt forskning, och idé- och verksamhetsutveckling. Möjliga konsekvenser och förändringstryck går att passivt invänta, och lärdomar går att göra i efterhand utifrån hur de bidragsgivande myndigheterna hanterar förändringen i praktiken. Ett annat angreppssätt kan vara att istället proaktivt bidra till att underlätta för myndigheterna framför allt, men även föreningarna att förstå ett nytt utgångsläge. Detta skulle kunna bidra till att en övergång till tillitsbaserad styrning och ledning kan klaras av på ett lite lättare sätt. Det kan bidra till att hjälpa myndigheter att identifiera var eventuell förändring bör påbörjas för att inlemma den inter-organisatoriska relationen i sin styrning - det är ju en extern part som är viktig för att myndigheten ska uppnå sitt mål. Det kan också bidra till att hjälpa föreningarna att lokalisera en möjligen ny roll, och hur de kan behöva justera för att möta det nya läget och ligga i fas med myndigheterna istället för att springa efter.

I dagsläget är forskningen om hur tillitsbaserad styrning och ledning påverkar inter-organisatoriska relationer begränsad. Forskning om tillit generellt och om tillitsbaserat ledarskap specifikt finns det tämligen gott om. Tillitsbaserat ledarskap är en aspekt av tillit, som har bäring på men i sig en begränsad roll i tillitsbaserad styrning och ledning. Den mer begränsade forskning som finns om tillitsbaserad styrning och ledning fokuserar till stor del på de interna relationerna inom en arbetsplats, där en klar majoritet specifikt undersöker ledarskapets inverkan (t.ex Yang et al., 2019; Melchar och Bosco, 2010; Gašková, 2020; Vandenabeele, 2014). Även hur det etiska klimatet påverkar tilliten till ledningen och organisationen (Agrawal, 2017; Simha & Stachowics-Stanusch, 2015) har forskats på.

Forskning kring tillit mer generellt beskriver att det finns en rad förutsättningar för att tillit ska kunna uppstå (t.ex Franklin & Marshall, 2019, Gulati & Sytch, 2008), och för att tillit ska fungera som styrprincip (t.ex McEvily et al., 2003, Sitkin och George, 2005, Edelenbos och Eshuis, 2012).

I det svenska arbetet med att införa och verksamhetsutveckla tillitsbaserad styrning och ledning i myndigheter har fokus precis som i forskningen legat på det intra-organisatoriska tillitsarbetet (Bringselius, 2019a, Bringselius, 2019b). Det intra-organisatoriska tillitsarbetet handlar om en relativt rak kedja “ned” från politiken till myndigheten till brukare, och tillbaka “upp” i samma kedja. Flera myndigheter har dock, som redan beskrivet och illustrerat ovan, en relationskedja som utgör mellanled eller sidoled till myndighet-brukare-ledet, där exempelvis upphandling av entreprenörer, idéburet offentligt partnerskap (IOP) och samverkan med civilsamhälle träder in och ställer andra krav på hur man styr och leder med tillit. En nyligen genomförd studie, i en svensk myndighets-civilsamhälleskontext, visar på ett antal tillitskällor som bidrar till arbetet (Alexius & Vähämäki, 2020). Då denna studie är genomförd i en tämligen specifik kontext och granskar relationer inom det internationella biståndet kan det finnas fog för att undersöka om dessa tillitskällor återfinns i en rent svensk kontext eller om det är helt särpräglade kontexter där andra tillitskällor också kan identifieras.

Finansiering till civilsamhället har varit och fortsätter att vara en viktig grundförutsättning för dess möjlighet att spela sin roll i samhället. Om civilsamhället ska fortsätta kunna bidra till politiska målsättningar, skulle ett proaktivt arbete med att identifiera möjliga sätt att angripa de inter-organisatoriska relationerna kopplat till bidragsgivning i en ny, tillitsbaserad kontext, kunna bidra till en kortare startsträcka. Frågan blir vilka faktorer som påverkar dagens relation mellan myndigheter och civilsamhällets föreningar, och hur dessa kan användas och byggas vidare på för att bidra till tillit?

1.4 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med studien är att bidra till kunskapen om tillitsbaserad styrning, genom att undersöka källor till tillit i relationer mellan myndigheter och civilsamhällesorganisationer, i en kontext där myndigheten verkar genom civilsamhällesorganisationen.

Forskningsfrågor:

- Vilka tillitskällor finns i relationen mellan myndigheter och civilsamhället?
- Hur bidrar dessa tillitskällor till tillitsbyggande?
- Vilka är konsekvenserna av detta på styrningen av myndigheter?

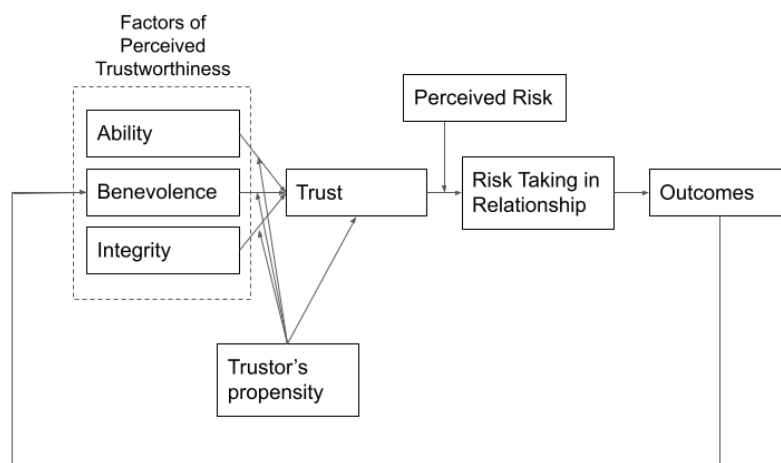
2. Teoretisk referensram

Nedan följer en beskrivning av den teoretiska referensram som ligger till grund för denna studie. Kapitlet presenterar först teori kring tillit och tillitsbyggande, och fördjupas sedan forskningsläget kring tillitsbaserad styrning och ledning, samt tillitskällor.

2.1 Teori: vad är tillit?

En definition av tillit som används ofta i olika vetenskapliga sammanhang på grund av sin användbarhet i empiriska studier är Mayer, Davis och Schoormans (1995) definition (Zhong et al., 2017). Mayer et al. (1995, s. 712) definierar tillit som “en parts villighet att vara sårbar för handlingar av en annan part baserat på förväntningarna att den andra kommer att utföra särskilda åtgärder som är viktiga för parten” (vår översättning). Tillitsdelegationen beskriver tillit på ett liknande sätt när de listar sina sju principer för tillitsbaserad styrning och ledning: “sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar” (SOU 2019:43 s.50).

Mayer et al. föreslår nedan modell för hur tillit skapas och fungerar. Modellen bygger på en loop, som visar på hur rörligt tillitsbyggandet är. Om resultatet av tillit som getts är positivt så förstärker detta tilliten vid nästa tillfälle, när de “faktorer för uppfattad tillförlitlighet” återigen ska värderas för att avgöra om de är tillräckliga för att agera utifrån tillit. Är resultatet istället negativt så får detta inverkan på hur faktorerna värderas i nästa tillfälle. Det är baserat i värderingen av dessa faktorer som tillitsgivaren sedan kan avgöra hur hög nivå av risk den kan vara beredd att ta.



Figur 2 Model of trust Mayer et al. (1995)

Modellen innehåller två aktörer, och i deras samspel skapas nivån av tillit. Mayer et al. använder begreppen “trustor” och “trustee” för att illustrera relationen mellan den som har makten att ge tillit och den som har som roll att förvalta tilliten. Dessa begrepp ingår inte i en svensk vokabulär på samma vis, därför kommer vi att använda oss av begreppen tillitsgivare och tillitsförvaltare. Även på engelska är användningen av “trustor” främst något som används i finansiella sammanhang - då en person som etablerar en fond (en “trust” eller “trust fund”). Närliggande begrepp på både svenska och engelska är “givare”, men då detta är ett ord som kan läsas som en finansiell givare kommer vi använda tillitsgivare för att beskriva denna roll. Tillitsförvaltarbegreppet å sin sida, springer ur ett liknande resonemang där en trustee ofta är en person som fått i uppdrag att förvalta, handha, ofta någon annans, tillgångar. Tillitsförvaltaren kan bevisa att den förtjänar tillit genom att visa på att den besitter de tre “faktorer för uppfattad tillförlitlighet” som ingår i det första ledet i modellen. Ability, benevolence och integrity kan översättas till förmåga, hjälpvillighet och integritet. Mayer et al. (1995) menar att dessa tre i grupp kan förklara tillit i stor utsträckning, där varje faktor bidrar med ett viktigt perspektiv.

Förmåga är den samling av “färdigheter, kompetenser, och karaktärsdrag som möjliggör för en aktör att ha inflytande inom en specifik domän” (Mayer et al., 1995, s. 717, vår översättning). Att kunna visa sin förmåga handlar därmed om att visa att tillitsförvaltaren besitter inte bara generella förmågor, utan rätt samling förmågor för att kunna vara en aktör inom domänen. Saknas delar i samlingen, kan tillitsförvaltaren inte visa att den har rätt förmåga. **Hjälpvillighet** handlar om i “vilken utsträckning en tillitsförvaltare tros vilja göra gott för tillitsgivaren” Mayer et al., 1995, s. 718). Avsaknad av externa motiv eller att relationen nödvändigtvis måste leda till något gott för tillitsförvaltaren, är centralt i denna faktor. Slutligen, **integritet**, faktorn som bygger på att tillitsgivaren kan utgå från att tillitsförvaltaren agerar i enlighet med vissa överenskomna principer. De tre faktorerna går att särskilja från varandra, men samtliga krävs för att tillit ska kunna byggas. De kan dock spela olika roller under en tillitsrelations gång: modellen utgår från ett nolläge, där ingen relation finns. Ju längre relationen utvecklas kan de olika faktorerna komma att spela mindre eller mer viktig roll.

Dessa tre faktorer är i sig inte det enda som påverkar tilliten: **tillitsgivarens benägenhet att ha tillit** (propensity to trust) är ett inverkan karaktärsdrag i relationen. Detta karaktärsdrag kan påverkas av erfarenheter och personlighet, och innebära att tillitsgivaren kan ha ett mått av tillit till tillitsförvaltaren även innan den fått del av information om de tre faktorerna. Som sådan utgör benägenheten att ha tillit en del i hur tilliten kan byggas.

Modellen som Mayer et al. (1995) tagit fram, bygger på en “envägsrelation”. Den beskriver i sig inte framväxten av en relation mellan två parter, utan fokuserar på vad en tillitsförvaltare måste visa för en tillitsgivare, för att den senare ska ha (och därmed agera med) tillit. Att beskriva tillit ur endast ett perspektiv kan ifrågasättas, då det också förutsätter en viss relation som bygger på en viss maktbalans. I denna studie belyses en

relation där de två aktörerna har en viss maktbalans men båda har också ett beroende av den andra för att uppnå sina mål vilket gör att tillitsriktningen kan förändras. Modellen bygger också på en inter-personlig relation, även om den gör det i ett organisatoriskt snarare än privat-socialt sammanhang. Som grund för tillitsdiskussioner har den teoretiska modellen ändå ett brett värde då den utgår från att vilja förstå vad som kan bygga tillit. Det finns mycket i modellen som går att applicera på organisationsnivå även om det kräver viss anpassning eller kontextualisering.

2.2 Tillit som styrnings- och ledningsfilosofi

I likhet med New Public Management är tillitsbaserad styrning och ledning inte en färdig metod eller modell för styrning. Där NPM ofta beskrivs som en uppsättning värderingar, beskrivs tillitsbaserad styrning och ledning som ett förhållningssätt. "Tillitsbaserad styrning och ledning innebär en förskjutning av fokus från traditionell, formell styrning till en starkare betoning på kultur, ledarskap och hela system" (SOU 2019:43, s.48). Det framgår tydligt av Tillitsdelegationens definition att det inte handlar om att arbeta med tillit, i en vidare mening, på en enstaka nivå eller i enstaka sammanhang. För att tillitsbaserad styrning och ledning ska leda till framgång måste detta genomsyra hela verksamheten, från politiken ner till medborgaren:

Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet (SOU 2018:38; SOU 2018:47). (Bringselius, 2019a, s9)

Tillitsdelegationen använder Mayer et al.:s faktorer i slutklämmen av sin definition av tillitsbaserad styrning och ledning, markerat i citatet ovan med understrykning. Förmåga, integritet och hjälpvillighet är de "faktorer för uppfattad tillförlitlighet" som framkommer i modellen ovan.

I sitt slutbetänkande har delegationen förändrat sin definition något: "Varje beslutsnivå behöver därför verka för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt se till att medarbetarna kan, vill och vågar hjälpa medborgarna" (SOU 2019:43, s. 199). Detta reflekterar en central utgångspunkt i den tillitsbaserade styrningsfilosofin, nämligen att professionen spelar en mycket viktig roll.

Grunden för tilliten är den professionella etiken. Den professionella etiken brukar man tala om när det gäller olika professioner eller yrkesgrupper och ofta finns den angiven delvis i lagstiftning. Tillit sätter fokus på det professionella omdöme som medarbetarna inom statliga myndigheter behöver för att kunna hantera problem och målkonflikter i sitt uppdrag. (SOU 2019:43, s. 49)

Här spelar både styrning, kultur och arbetssätt in med möjlig tyngdpunkt på kultur. En kultur som baseras på tillit kan exempelvis avspeglas i förtroendet mellan chef och anställd på ett sätt som bättre tar tillvara den kompetens och kunskap som professionen

innehar, och kan därmed bidra till ökad effektivitet och förbättrade resultat (McEvily et al., 2003). Anställda har formella gränser för sin roller och för att gå utanför dessa och utöva sin profession till fullo krävs att insatsen bemöts av motsvarande insats från ledare – tilliten måste vara ömsesidig. Samma krav på ömsesidighet gäller även för relationen till en organisation, inte enbart mellan individer: en anställd som känner tillit till sin organisation kan också vidga gränserna för sin roll då den upplever att organisationen som en enhet kan möta upp insatsen, om den samtidigt också uppvisar rättvisa (Chiaburu & Marinova, 2006). Detta är i viss motsättning till vad Mayer et al. arbetat med i sin modell, som i viss mån saknar tankarna om ömsesidighet. Det visar dock på att även om tilliten i grunden är något en människa upplever går det att översätta även till organisationsnivå.

Att leda och styra med tillit betyder inte att saker som kontroll, regler och uppföljning inte ingår i styrningen. Det finns behov av dessa delar även i en tillitsstyrd organisation men det finns förutsättningar för hur de kan och bör ingå för att "passa in". Detta handlar i stort om en strävan efter rimlighet och relevans: de krav på kontroll som ställs måste vara lämpliga inom sitt användningsområde och bevekelsegrunderna för valda kontroll både tydliga och kommunicerade. Tillit samexisterar alltså med andra organiseringsprinciper (McEvily et al., 2003). Samexistensen mellan just tillit och kontroll krävs då vissa beteenden är synliga och därmed kan kontrolleras medan andra är osynliga och indirekt kräver tillit för att strukturen ska kunna tillåta att de fortsätter att vara det. Det finns därför ett behov av att chefer är tydliga med att de kontroller som finns i en organisation är lämpliga och ändamålsenliga, i att de då bidrar till ökad tillit snarare än motsatsen. Kopplat till detta är det, möjligtvis något förvånande, så att hot som innebär risk för sänkt tillit inte alltid bör resultera i ökad kontroll genom ökad formalisering. Om legitimitetsmarkörer för ökad kontroll saknas kan ökade krav på formalitet och kontroll som inte upplevs som legitima av intressenterna bidrar till försämrade åttlydnad av de formella kraven (Sitkin & George, 2005).

Genom att se kontroll och tillit som två strategier som förstärker varandra stärks den totala tilliten. Om tillit och kontroll kontinuerligt samutvecklas justerar de sig i relation till varandra i en ömsesidig process som kan bidra till att hantera komplexitet inom styrning. Olika typer av kontroll inverkar på olika typer av tillit, men en förstärkande symbios påverkas av grundförutsättningarna och samma angreppssätt kan därmed få olika resultat i olika kontexter. Det går inte att dra slutsatser att formell kontroll försämrar tillit och informell kontroll stärker tilliten, utan en mer avgörande faktor är den utgångspunkt från vilket tillit och kontroll samutvecklas i en given kontext (Edelenbos & Eshuis, 2012). Alexius och Vähämäki (2020) understryker detta när de beskriver att tillit inte ersätter existerande managementteknologier eller andra aspekter av andra typer av ledningsfilosofier. De menar att det i praktiken ofta är en kombination av olika styrnings- och ledningsmekanismer som fungerar och samarbetar med varandra. Bringselius nämner också relationen mellan tillit och risk:

Men hur ska då uppföljningen utformas för att vara meningsfull, givet att vi önskar välinformerade politiker och medborgare samt effektiva organisationer med hög kvalitet i sina tjänster och god arbetsmiljö? (2019b, s. 12)

Snarare än att vara en blind tillit ställs det gentemot ett ansvar som till en viss grad innefattar kontroll för att kunna hantera risktagande. Att hitta balans i tillitsbyggandet blir därmed viktigt, att hitta rätt balans i de faktorer som utgör ens urval och möjlighet till att agera utifrån tillit som organiserings- och styrprincip.

2.3 Inter-organisatoriska relationer och tillit

Forskning kring tillit mer generellt beskriver att det finns en rad förutsättningar för att tillit ska kunna uppstå. De som är mest framträdande av dessa förutsättningar i aktuell litteratur är nöjdhet, kommunikation, kompetens, delade värderingar, välvillighet och integritet (Marshall & Franklin, 2019). Delade värderingar kan grundas i organisatorisk likhet och delad historia som i sig också kan vara grundförutsättningar för tillit, på ett sätt som bidrar till att ge värde till inter-organisatoriska relationer (Gulati & Sytch, 2008). Denna forskning fokuserar främst på relationer mellan företag och därmed på hur tillit byggs mellan dem för att nå framgång vad gäller förbättrat resultat för båda aktörerna i en relation. En nyligen publicerad rapport från Expertgruppen för Biståndsanalys undersöker inter-organisatoriska aspekter av tillit, med syfte att identifiera vad som driver tillit mellan organisationer inom biståndsområdet.

Inter-organisatoriska relationer kan ha ett flertal syften. Det kan delvis handla om relation till en underleverantör, likväl som det kan handla om samverkan mellan likvärdiga aktörer för att nå gemensamma mål. Dessa inter-organisatoriska relationer kan präglas utifrån vad relationen syftar till och baseras på olika mått av kontroll och tillit. Inter-organisatorisk tillit bygger på att en organisation ges status som en juridisk person, vilket ger en organisation möjligheten att vara både givare och förvaltare av tillit (Alexius & Vähämäki, 2020). Tillit i inter-organisatoriska relationer kan enligt Zaheer et al. (1998, s. 142) definieras som "omfattningen av förtroende som medlemmarna i den fokala organisationen har till partnerorganisationen" (vår översättning). Två väsentliga delar i tillit är delvis att det utgår från att en aktör utsätter sig för risk, och att den därmed är sårbar för den andras beteende (Mayer et al., 1995, s. 714). Interorganisatorisk tillit kan också handla om hur förutsägbart beteendet är hos den andra parten: "Om partnerföretaget uppfyller positiva förväntningar utvecklar fokalföretaget större förtroende för partnerskapet, och detta förtroende mildrar i sin tur framtida oro för opportunist" (vår översättning) (Gulati & Nickerson 2008, s. 689) - ett exempel på faktorn integritet som Mayer et al beskriver. Alexius och Vähämäki (2020) pekar på att forskning visar på vikten av att tilliten bygger på ömsesidighet för att inter-organisatoriska relationer ska vara framgångsrika.

2.4 Tillitskällor

Som nämnt ovan beskriver Mayer et al. (1995) tre “faktorer för uppfattad tillförlitlighet”, nämligen förmåga, integritet och hjälpsvillighet. Alexius och Vähämäki (2020) bryter ner dessa faktorer och beskriver hur de i sin forskning identifierat “tillitskällor”. I denna studie kommer Alexius och Vähämäkis studie att ha en central roll av flera anledningar. Deras studie är gjord i en svensk kontext, den studerar relationen mellan svenska myndigheter och dess relation till civilsamhällesorganisationer, och relationen kretsar kring ett pengaflöde från givare till mottagare. Skillnaderna är stora mellan pengaflöde och relation baserad i Sverige och pengaflöde och relation i internationellt biståndsarbete men likheterna är tillräckligt stora för att deras mycket aktuella forskning ska spela en viktig roll i denna studie. Kulturell och bransch-specifik kontext avgör möjligheterna för tillitsbaserad styrning, bland annat eftersom det präglar relationen mellan chef och anställd vad gäller tillgång till information och hur detta spelar in i en asymmetrisk tillitsrelation (Schoorman et al., 2007).

Enligt Alexius och Vähämäki kan dessa tillitskällor bidra till tillitsbyggandet - men även för att bibehålla tilliten - i enlighet med Mayer et al.:s loop-modell. Två grundpremiser krävs för att detta ska vara möjligt: den första är antagandet att tillit kan överföras från vissa källor för att bidra till att göra någon mer tillförlitlig. Den andra är att källorna måste vara relevanta för tillitsgivaren i den kontext som tillitsgivaren befinner sig. Detta innebär alltså att tillitsförvaltaren på något sätt måste identifiera och anpassa sig till de tillitskällor som är relevanta för att bidra till tillitsbyggandet. Alexius och Vähämäki har i sin begränsade studie identifierat sju sådana tillitskällor inom det internationella biståndsområdet:

“I rapporten diskuterar vi sju olika tillitskällor som nämnts av intervjupersonerna i de fallstudier som vi genomfört: kontrollsystem och managementteknologier; externa experter och expertis; en exklusiv ”VIP-status” som en särskild utvald partner; den institutionella kontexten; tematisk/domänspecifik kunskap; resultat och interpersonella relationer.” (Alexius & Vähämäki, 2020).

De sju tillitskällorna beskrivs överskådligt i följande stycken, kategoriserat utifrån de tre faktorerna för tillit. För några av tillitskällorna framgår det med tydlighet vilken faktor de härrör till utifrån Alexius och Vähämäkis beskrivningar, medan för några är kategoriseringen gjord av denna studies författare utifrån deras förståelse av tillitskällornas beskrivningar.

2.4.1 Ability - Förmåga

Det är vanligt att det som styr vilka som ska få medel samt vilka aktiviteter som ska implementeras är **resultat** och vilka långsiktiga effekter det förväntas ge. Det visar sig att det inte är något som används vid bedömning av tillitsvärdigheten utan att komplex resultatinformation om effekter snarare kan förvirra än motivera högre tillitsvärdighet.

Verktyg som används för att mäta resultat används för att kunna ge indikation om ett resultat som antas falla ut längre fram i tiden vilket innebär att själva användandet av resultatverktyg kan ge en organisation högre tillitsvärdighet då det kan ses som ett resultat i sig.

Ett **kontrollsystem eller managementteknologi** kan vara exempelvis verktyg och metoder som används för att utforma och utvärdera olika projekt. Det används för att en tillitsgivare ska kunna lita på en tillitsförvaltare och dennes resultat av projekt. I Alexius och Vähämäkis (2020) studie framkommer att om en tillitsförvaltare använder sig av kontrollsystem och managementteknologier kan det bidra till att organisationen uppfattas som en rationell beslutsfattare. En tillitsförvaltare som uppfattas som en rationell beslutsfattare kännetecknar också att den är en formell organisation. Uppfattningen av värdet av särskilda kontrollsystem och managementteknologier kan skilja sig mellan tillitsgivare och tillitsförvaltare. "Trots att det finns en trend mot mer förenkling och mindre kontroll i förvaltningspolitiken, så har det visat sig vara svårt att omsätta i praktiken" (Alexius & Vähämäki, s 8, 2020). Samma kontrollsystem eller managementteknologi kan ses som nödvändigt och förväntat men också vara kritiserat, beroende på vilken roll organisationen har, som tillitsgivare kan organisationen se kontrollsystemet som passande medan samma organisation i sin roll som tillitsförvaltare kan ifrågasätta kontrollsystemet. Över tid kan tillit till ett kontrollsystem eller managementteknologi utvecklas då en tillitsförvaltare kan lära sig använda systemet eller teknologin och därmed också kunna erfar nyttan av det. Tillitsgivaren kan se detta som att det ger tillitsförvaltaren legitimitet och högre tillitsvärdighet.

Studien visar också på att tillitsförvaltare kan uppleva användning av **externa experter** (tredje part) som något som minskar tilliten medan tillitsgivaren ser dessa externa experter som nödvändiga och något som anses öka tilliten. Vidare visar studien att externa experter kan driva en egen agenda som inte alltid ligger i linje med vad resultatet och medlen ska användas för. Tillitsförvaltare värderar analyser från externa experter då dessa ofta har specifik kunskap om exempelvis tillitsförvaltarens lokala kontext och domänspecifik kunskap. Tillitsförvaltaren uppfattar dock expertis kring domänspecifik kunskap som något som har lägre status när tillitsgivaren gör sin bedömning, än vad generell kunskap om ledning har.

När en tillitsgivare gör bedömning av en tillitsförvaltare så uppfattar tillitsförvaltaren att dess **domänspecifika kunskap** borde vara något som visar på deras betydande förmåga. Studien har visat på att generell kompetens kring hur projekt ska ledas är prioriterat och högre värderat av tillitsgivaren. Det kan handla om att det finns mycket pengar att hantera men med allt mindre administrativa resurser och att det därmed är mer fokus på hur saker ska göras (göra saker på rätt sätt) än att vad som ska göras (göra rätt saker), i detta fall att hantera domänspecifik och tematisk kunskap.

2.4.2 Benevolence - Hjälpvillighet

Även om temat för denna uppsats är tillitskällor i inter-organisatoriska relationer så går det inte att ducka helt för de **interpersonella relationerna**. Organisationer består av individer och således är individerna tillika en del av de inter-organisatoriska relationerna. Studien visar att aktörer inom biståndet ofta försöker att inte framhäva värdet av interpersonella relationer utan snarare tvärtom. Detta till trots så är interpersonella relationer en nyckel i det inter-organisatoriska relationerna då dessa ofta kan bidra till konfliktlösning. Rädslan för att anses som korrupt gör att tillitsgivare inte anger interpersonella relationer eller nyckelindivider som tillitskällor. Hur betydelsefulla de interpersonella relationerna är beror på hur nära relation tillitsgivaren har till sin tillitsförvaltare men också långvarigheten i relationen mellan individerna vilket ökar kontinuiteten i tilliten mellan två organisationer. Studien visar på att interpersonella relationer måste kompletteras med andra tillitskällor då den som ensam tillitskälla inte är fullgod.

2.4.3 Integrity - Integritet

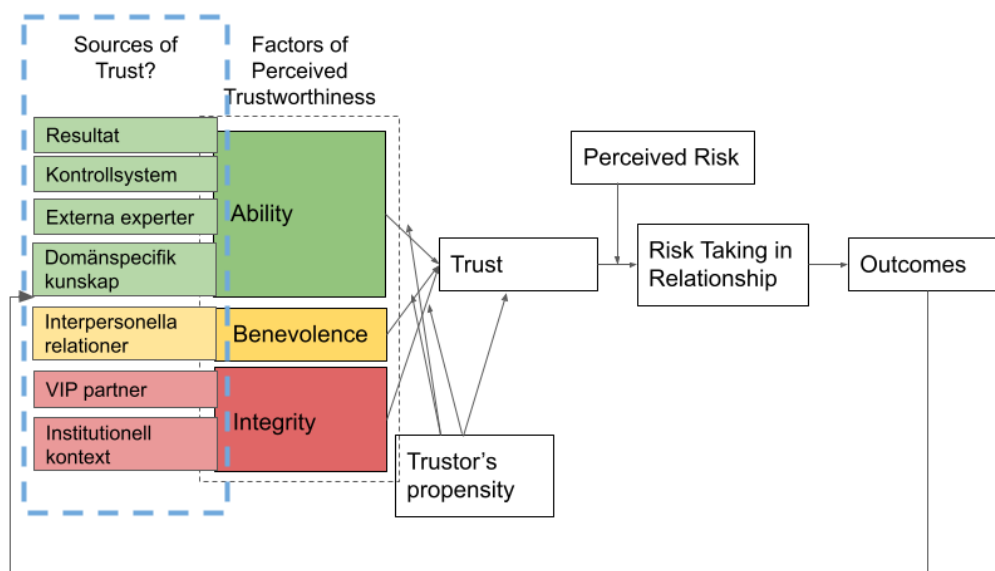
Vid bedömningen av tillitsförvaltare kan tillitsgivare minimera osäkerhet och risker genom att välja och utforma organisationen som **särskilt utvalda partners, så kallade VIP-partners**. Dessa särskilt utvalda partners utformas ofta till att ha liknande kvaliteter, strukturer och processer. Har en tillitsförvaltare fått denna status så är det vanligt att denne inte kontrolleras i samma utsträckning av tillitsgivaren. Motiveringen till att skapa särskilt utvalda partners kan vara integritet, att tillitsgivaren behandlar alla potentiella tillitsförvaltare lika. Något som skulle kunna vara en fördel med att ha särskilt utvalda partners är att det då skulle gå att fördela medel snabbare och mer effektivt. Studien visar att stora och ekonomiskt starka organisationer gynnas av de krav som ställs för att bli en särskilt utvald partner då dessa organisationer har resurserna som krävs för att kunna investera i processen.

Framgångsrikt bistånd är beroende av mångfalden bland aktörerna. Studien visar att det kan finnas olikheter mellan hur beroende de olika aktörerna är av tillitsgivaren. Exempelvis är civilsamhällesorganisationer ofta mer beroende av stöd än vad privata företag är. Den ökade osäkerheten på grund av detta får också konsekvenser för tilliten. Tillitsförvaltare som är väldigt beroende av tillitsgivare kan känna misstro till tillitsgivaren men ändå upprätthålla relationen trots misstron på grund av rädsla att tappa chansen till mer stöd. **Den institutionella kontexten** påverkar därför utrymmet för tillitsbyggande.

2.3 Sammanfattande bild av den teoretiska referensramen

Tillitsmodellen som Mayer et al. beskrivit kommer att utgöra grund för studien. Genom att kunna uppvisa den för kontexten rätta uppsättningen av faktorerna förmåga, integritet

och hjälpvillighet kan tillit ges till den som önskar det. Det är ingen universallösning på uppsättningen av faktorer de ger, modellen är kontextuell och uppsättningen påverkas av hur benägen tillitsgivaren är till just tillit. Alexius och Vähämäki har nyligen genomfört forskning som syftar till att ge förslag på uppsättningen tillitskällor inom biståndsområdet. I illustrationen nedan har deras sju tillitskällor lagts till i Mayer et al.'s modell i linje med hur de presenterats i stycket ovan - det vill säga utifrån vilken faktor de kan härröras till. Vissa tillitskällor kan påverka fler än en faktor men vi har valt att i denna modell låta tillitskällorna ha endast en hemvist.



Figur 3 Analysmodell. Egen konstruktion modifierad från Mayer et al. (1995).

Som figur 2.2 visar så har deras tillitskällor kategoriserats efter hur de bidrar till de tre faktorerna för upplevd tillförlitlighet. Att förmåga är något som kan antas vara en kritisk faktor när en tillitsgivare gör en bedömning av en tillitsförvaltares tillförlitlighet, kan ses tydligt utifrån att bilden ovan illustrerar mängden tillitskällor som härrörs till förmåga är så pass många, jämfört med källorna till övriga faktorer.

Den tillitsbaserade styrningen handlar om att myndigheterna ska förändra och förbättra sitt arbete så att brukarna/medborgarna känner tillit till myndigheten. Att myndigheten därför ställer krav på exempelvis kontroll i risktagandet som det är att inkludera även andra organisationer i sitt arbete blir därmed logiskt. Genom att säkerställa den externa aktörens förmåga, integritet och hjälpvillighet kan myndigheten förstärka sin egen förmåga, integritet och hjälpvillighet och därmed uppnå det önskade resultatet av tillitsbaserad styrning - nämligen förbättrad effektivitet och kvalitet.

Det illustrationen ovan ringar in är det område som studien fokuserar på, nämligen vilka tillitskällor som bidrar till att bygga tilliten i inter-organisatoriska relationer. Eftersom

forskningen visar att tilliten är kontextspecifik kan de av Alexius och Vähämäki föreslagna tillitskällorna möjligen återfinnas i andra kontexter – men det är även möjligt att fler eller färre tillitskällor kan träda fram. De sju föreslagna tillitskällorna kommer ej att testas i studien, däremot kommer det empiriska underlaget att reflektera idéerna om hur de tre faktorerna kan brytas ned i specifika tillitskällor, i den specifika kontexten. Förmåga, integritet och hjälpsvillighet kommer därför utgöra tre huvudteman i analysen av det empiriska underlaget. Den aktuella forskningen, som snarare visar på teman inom tillitsbaserad styrning och ledning kommer att utgöra grund för analysen av möjliga konsekvenser för styrning.

3. Metod

Nedan följer en beskrivning av den metod som ligger till grund för denna studie. Kapitlet innehåller information om bland annat forskningsstrategi, metod för insamling av empiri och urval. Kapitlet avslutas med avsnitt om forskningsetik och studiens trovärdighet.

3.1 Forskningsstrategi

Studien syftar till att bidra till kunskapen om tillitsbaserad styrning, genom att undersöka källor till tillit i relationer mellan myndigheter och civilsamhällesorganisationer, i en kontext där myndigheten verkar genom civilsamhällesorganisationen. Detta för att identifiera vilka tillitskällor som kan finnas, hur de kan bidra till tillitsbyggande och vad de kan få för konsekvenser för styrning. För att kunna göra detta behöver studien samla in kontextuell empiri från platser där tillit mellan organisationer spelar en roll. Ett lämpligt sätt att skapa detta underlag är genom en djupgående undersökning. Den valda metoden är därför att samla empiri utifrån ett mindre antal organisationer. Vår studie utgick från Mayer et al.:s (1995) teoretiska modell för tillit och Alexius och Vähämäkis (2020) idé om tillitskällor, och undersökte vilka tillitskällor som träder fram i den studerade kontexten, genom empirisk granskning.

3.2 Urvalet

För att kunna undersöka hur tilliten byggs i inter-organisatoriska relationer krävdes att de offentliga aktörer som ingår i en studie har relevanta relationer med civilsamhällesaktörer. Urvalet var alltså ett målstyrt urval vilket kännetecknas av att urvalet görs på ett sådant sätt utifrån kriterier som gör att forskningsfrågorna går att besvara (Bryman & Bell, 2017). Den första uppsättningen empiriinsamling genomfördes med respondenter från utvalda offentliga aktörer. De första myndigheter som valdes ut för förfrågan hade vi kännedom om sedan tidigare som myndigheter med bidragshantering. Flera av dem vi kontaktade avböjde att vara med i studien, med hänvisning till hög arbetsbelastning. Det finns ingen aktuell sammanställning på vilka myndigheter som har bidragshantering, men en internetsida daterad till 2015 gav ytterligare uppslag på myndigheter att kontakta (Regeringen, 2015). Utöver de som avböjt är det en myndighet som inte återkommit med svar. Det slutgiltiga underlaget för den offentliga sektorn utgörs därför av fem respondenter från tre myndigheter.

Samtliga respondenter deltar aktivt i bidragsprocessen, och fyra av totalt fem deltagare har roll som handläggare av bidrag. Vi valde att samla in empirin från handläggare då de är en central del av den relation vi granskar i denna studie med direkt kunskap och erfarenhet. Eftersom de är aktivt deltagande i relationen ansågs de kunna bidra bättre till

ett relevant empiriskt underlag, snarare än chefer som möjligtvis inte har samma praktiska erfarenhet och inte deltar aktivt i handläggningen.

Myndigheterna kontaktades via e-post med en förfrågan om att delta i studien, där vi också skickade med ett följebrev (bilaga 2a). I följebrevet framgick information om syftet med studien, förväntad tidsåtgång för medverkan, att vi behövde få tillgång till listor på de föreningar som erhållit bidrag från dem, samt annan generell information. Respondenterna från två av myndigheterna deltog i samma insamlingstillfälle. Tre insamlingstillfällen har således genomförts. På grund av att vi inte lyckades få till stånd önskat antal myndigheter att inkludera valde vi också att titta på myndigheternas styrdokument som är relevanta i sammanhanget. Vi valde att titta på dokument som hade med ansökningsprocessen att göra, såsom riktlinjer, strategier och information om utlysningarna av bidragen. Mer om dokumentationen återfinns i avsnitt 3.3.2 Dokumentation.

Den andra uppsättningen empiriinsamling genomfördes med förening som erhåller bidrag från de studerade myndigheterna. Utifrån myndigheternas listor valdes föreningar ut på måfå för samtliga inkluderade myndigheter. Samtliga respondenter som kontaktades deltar aktivt i arbetet med att ansöka om bidrag, och kan därmed antas ha relevant kunskap om ansökningsförfarandet och relationen till myndigheten. Då en av författarna till denna studie arbetar i en till myndigheten nära kontext, valdes föreningar ut som ej skulle ha vetskap om vem författaren är och hennes arbetsbakgrund. Som förutspått var det svårare att få föreningarna att delta i studien än myndigheterna. Vad detta beror på kan vi endast spekulera i, men allt från beroendeställning till bristande tid i helt ideella föreningar kan möjligen ha spelat in. En förening bokade in tid för deltagande men anslöt ej till mötet, och ett insamlingstillfälle påbörjades men det framkom snabbt att föreningens karaktär gjorde att det ej var relevant att genomföra. Sammanlagt har åtta föreningar fått förfrågan om att delta i studien, men det slutgiltiga underlaget för den ideella sektorn utgörs av en förening.

Föreningarna liksom myndigheterna, kontaktades via e-post med en förfrågan om att delta i studien, där vi också skickade med ett följebrev (bilaga 2b). I följebrevet framgick information om syftet med studien, förväntad tidsåtgång för medverkan, samt annan generell information. I följebrevet framgick också vilken myndighet de fått bidrag från, då vi ville få svar kring samma bidragsprocess, och de kunde ha bidrag från flera finansiärer.

3.2.1 Beskrivning av deltagande organisationer

Myndighet A fördelar en mängd olika bidrag, exempelvis anslag de vidareförmedlar via sitt regleringsbrev och EU-finansierade stöd. Handläggningsförfarandet ser olika ut beroende på bidrag och var medlen har sitt ursprung. Respondent A handlägger ett bidrag där myndigheten får medlen från en annan myndighet för vidarefördelning. I förhållande

till den totala mängden stöd myndigheten fördelar är det bidrag respondent A handlägger något mindre i storlek.

Myndighet B fördelar bidrag ur anslag de vidareförmedlar via sitt regleringsbrev. Respondent B1 och B2 arbetar båda med handläggningen av stödet. Respondenterna arbetar heltid med bidragshanteringen, och detta anslag är det enda myndigheten förmedlar. Övrig verksamhet innehåller ej bidragsförmedling, utan är kunskaps- och expertförmedling.

Myndighet C fördelar en mängd olika stöd (bidrag), exempelvis anslag de får via sitt regleringsbrev och EU-finansierade stöd. Handlägningsförfarandet och regelverket ser olika ut beroende på stöd (bidrag) och var medlen har sitt ursprung. Respondent C1 handlägger EU-finansierade stöd och respondent C2 har tidigare arbetat med handläggning av stöd men arbetar nu med att utforma insatser som syftar till att stärka kompetensutveckling och öka konkurrenskraften inom ett av myndighetens stora områden, som det skapas projekt kring.

Föreningen D ansöker om projekt- och verksamhetsbidrag för att driva tematiska frågor på nationell nivå. Det är en relativt liten organisation med drygt 1 heltidsanställd, och en aktiv styrelse som bidrar till arbetet. Respondent D är ny sedan ett år tillbaka och har en övergripande roll med många arbetsområden. En deltidsanställd fokuserar på att genomföra ett projekt.

3.3 Insamling av empiri

För att samla in empiri genomfördes intervjuer samt att styrdokument samlades in.

3.3.1 Intervjuer

Intervju valdes som insamlingsmetod för att kunna ge utrymme för respondenterna att utveckla och resonera kring sina egna svar. Intervjuer kan ge fylliga och detaljrika svar, samtidigt som valet av intervjuemetod kan bidra till flexibilitet och följsamhet. Intervjuerna som genomfördes var därför semistrukturerade för att på lämpligt sätt ge författarna utrymme att styra över samtalen i viss utsträckning, kunna höra och tolka nyanser, samt följa respondenterna kring det som de uppfattade som viktigt i relation till intervjuens fokus (Bell et al., 2018, Easterby-Smith et al., 2018). Frågorna som togs fram hölls öppna för att grunda för ett rikt empiriskt underlag. Intervjumall är bilagd studien (se bilaga 1a och 1b). Då våra frågor var framtagna för att kunna belysa våra forskningsfrågor var också målsättningen att respondenterna skulle ge oss rikligt med information om deras upplevelser och reflektioner kring tillit i inter-organisatoriska relationer utan att direkt ställa frågor om upplevd tillit.

Intervjuerna genomfördes via något av de internetbaserade kommunikationsprogrammen. Detta gjordes på grund av rådande pandemi men också då detta underlättade långa

geografiska avstånd och därmed innebar att urvalet inte begränsades av fysisk distans. För att inte tappa den icke-verbala kommunikationen och därigenom kunna upptäcka om något exempelvis är oklart så hade både vi som intervjuade samt respondenterna på sin kamera. Intervjuerna spelades in, antingen direkt i kommunikationsprogrammet eller genom mobiltelefon.

Intervjuerna transkriberades i sin helhet, men sammanfattades även efter varje tillfälle. Sammanfattningarna användes för att kategorisera och organisera den insamlade empirin (Easterby-Smith et al., 2018), för att på så sätt processa den inför analysen. Då intervjuerna genomfördes av författarna enskilt var det av vikt att även full transkribering fanns tillgänglig för analys för att båda författarna skulle ha tillgång till råmaterialet.

Då tillit kan vara ett värdeladdat ord/begrepp använde vi oss inte av det under själva intervjuerna. Det vi noterade under arbetets gång, i samtal med akademisk personal och andra studenter, är att de flesta tänker på inter-personell tillit när tillitsbegreppet kommer på tal. För att undvika detta och eventuell olust kring att detta skulle uppfattas som ett känsligt och personligt område är intervjumallen utformad på ett sätt som ger svar kring de områden vi ville undersöka utan att tillitsbegreppet blev centralt.

3.3.2 Dokumentation

De styrdokument som inkluderats har valts fram utifrån att de styr och informerar om just den bidragsgivande verksamheten. Dokumentationen används i tre syften: för att bekräfta det som kommit fram under intervjuerna, belysa var det kan finnas ett glapp mellan vad styrningen säger och vad som görs, och slutligen bidra med ytterligare information som ej kommit upp under intervjuerna.

Myndighet A: Strategi och information om utlysning på webbplats

Myndighet B: Riktlinje för stöd

Myndighet C: Utlysningssinformation på webbplats och handlingsplan på nationell nivå

All dokumentation finns tillgänglig på myndigheternas webbplatser.

3.4 Analysmetod

Vi började vår analys genom att vi organiserade och kategoriserade det insamlade empiriska materialet (Easterby-Smith et al., 2018). Vi sammanfattade intervjuerna för att få en överblick av respektive intervju. Därefter läste vi igenom transkriberingarna och kodade de enskilda svaren utifrån de tre faktorerna i Mayer et al.:s modell för tillit. I de fall det inte gick så gjorde vi särskild notering om det för att kunna titta på det djupare.

Vi diskuterade de tre myndigheternas svar och jämförde sedan dessa. Vi diskuterade sedan föreningens svar. Nästa steg blev att analysera samtliga svar utifrån de tre tillitsfaktorerna, för att se vilka svar som kunde kopplas till olika källor för tillit.

Underlaget granskades också för att identifiera tillitskällor förutsättningslöst, även om de tillitskällor som beskrivs i aktuell forskning utgjorde inspiration och gav förslag på möjliga teman. Detta gav oss klustrad rådata som sedan diskuterades utifrån hur den kunde bidra till tillit. Det empiriska underlaget gav också svar kopplat till styrning, vilket hanterades som ett separat tema. När detta var genomfört, granskades även styrdokument. Styrdokumentet lästes igenom i sin helhet och relevanta avsnitt kodades på liknande sätt som intervjuvaran, för att kunna koppla ihop dessa i diskussionen. Styrdokumentet fungerade som ett sätt att bekräfta trovärdigheten och hur väl respondenternas svar stämde med de formella dokument som ska styra arbetet på myndigheten. Styrdokumentet användes också för att se om något kopplat till styrning återfanns som inte framgick av intervjuerna. Där det är relevant, ingår därför referenser till styrdokument i det empiriska underlaget. Slutligen sammanfogade vi den genom intervjuer inhämtade empirin kring tillit och empirin kring styrning, och det vi hämtat ur styrdokumentet, för att besvara våra forskningsfrågor utifrån vår summerande analysmodell (se avsnitt 2.6).

3.5 Forskningsetik

Denna studie genomfördes på ett sådant sätt att den följer Vetenskapsrådets forskningsetiska riktlinjer för god forskningssed (2017). För att säkerställa detta har studiens respondenter tydligt informerats om syfte och förväntad tidsåtgång. Respondentvalidering genomfördes också (se avsnitt 3.7) för att säkerställa att tolkningarna av respondenternas svar är korrekta. Intervjuerna hålls anonyma och den färdiga undersökningen är skriven så att det inte går att identifiera individer. Vidare har respondenternas anonymitet och integritet säkerställts genom att individer avkodas och information klustras. Det begränsade urvalet gör också att det av studien inte kommer framgå vilka organisationer som studien är utförd på då detta skulle kunna röja respondenternas identitet.

3.6 Källkritik

Vid insamlingen av empirin har författarna sökt inhämta relevant empiri från källor som är relevanta för studiens syfte. Genom att i inbjudan till att delta i studien beskriva syftet och den process studien fokuserar på har relevanta respondenter med erfarenhet av forskningsfrågorna kunnat inkluderas. Irrelevanta respondenter har utifrån detta också kunnat uteslutas. Respondenternas motiv till att delta i studien kan också ses utifrån ett intresse för studiens syfte, och detta kan ha påverkat deras bidrag till empirin (Easterby-Smith et al., 2018). En majoritet av respondenterna är handläggare, och det skulle vara möjligt att de i sitt deltagande vill förstärka bilden av att de följer de regler som satts upp för hur handläggningen ska gå till. Detta egenintresse ser vi som begränsat då flertalet reflekterat kring tillfällena där de måste eller har utrymme att frånga generella instruktioner. Tolkningen av empirin kan ha påverkats av författarnas egna erfarenheter (Easterby-Smith et al., 2018). Författarna är medvetna om att respondenternas

upplevelser inte nödvändigtvis behöver vara generaliserbara för hela myndigheten eller föreningen. Respondenternas svar bemöts dock i viss utsträckning av granskade styrdokument, vilket förstärker empirins relevans.

Det totala antalet respondenter är sex: fem myndighetsrespondenter och en föreningsrespondent. Om studien genomförts med andra eller fler respondenter hade detta kunnat ge annan eller ytterligare empiri av värde för syftet. Då det i analysen av det empiriska underlaget trädde fram flera teman som upprepades av flertalet respondenter, uppnåddes ett mått av mättnad. En möjlig obalans i det empiriska underlaget givet att endast en föreningsrespondent bidragit, medan 5 myndighetsrespondenter deltagit, kan ha påverkat slutsatsernas inriktning. Då syftet varit att bidra med kunskap om vad som påverkar en inter-organisatorisk relation utifrån en tillitsmodell som utgår från en relation som ej är helt ömsesidigt - det finns en aktör som primärt behandlats som tillitsgivare och en aktör som primärt behandlats som tillitsförvaltare - och i tillägg till detta kunna utröna konsekvenser för myndighetsstyrning ser vi att det empiriska underlaget är relevant.

Mayer et al.:s teoretiska modell som används i studien är från 1995 men kan antas som gångbar även 25 år senare, då den ofta refereras till i nutida forskning. I vår studie har vi framförallt använt vetenskaplig litteratur som varit kvalitetsgranskad. Ytterligare källor som använts, som inte är vetenskapliga i den bemärkelsen är till exempel myndighetsrapporter, SOU:er, och rapporter till Regeringen.

3.7 Metodkritik

Valet av semi-strukturerade intervjuer innebär att respondenternas svar kan ha påverkats av den som intervjuade vad gäller exempelvis vilka följdfrågor som ställdes. Även utformande av intervjumall samt genomförandet av intervjuerna av de två författarna kan ha påverkat det empiriska underlaget. Framför allt eftersom intervjuerna genomförts individuellt av en författare och det kan finnas en diskrepans i hur de genomförts.

Även om båda läst samtliga transkriberingar har författarna ställt olika följdfrågor, och har inte fått samma upplevelse av varje intervju. Båda författarna har, om än olika, nära relationer till bidragsgivande myndigheter, vilket innebär att det finns ett mått av förståelse men även förutfattade meningar.

3.8 Studiens trovärdighet

Trovärdigheten i en kvalitativ studie består av fyra delkriterier: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman & Bell, 2017).

För att skapa *tillförlitlighet* i studiens resultat har vi lagt oss vinn om att respondenterna innehar relevant erfarenhet för forskningsfrågorna. Samtliga intervjuer har därför dokumenterats fullt ut, och vi har även gjort en respondentvalidering för att försäkra oss om att vi uppfattat respondenternas verklighet på rätt sätt. Respondentvalideringen

innebär för vår studie att vi låtit respondenterna läsa sammanfattningarna av sin intervju för att kunna ge feedback om det är något som är feltolkat eller inte stämmer. Båda författarna har noggrant gått igenom de transkriberade intervjuerna för att ha djup och bred förståelse för det empiriska underlaget.

Med en kvalitativ studie kan det vara svårt att veta om resultaten är överförbara till andra miljöer. För att öka *överförbarheten* har vi försökt samla och redovisa rikligt med empiri. Det hjälper andra bedöma hur överförbara våra resultat är till en annan miljö. Intervjumallen utvecklades för att respondenterna skulle kunna ge utförliga svar, och för att ge utrymme för respondenterna att reflektera kring sina svar. Trots vår ambition att samla in och redovisa riklig empiri så är vi medvetna om att mängden empiriskt material vi samlat in kan ses som något i underkant, vilket skulle kunna minska överförbarheten. Respondenterna har endast gett tillåtelse att svaren används i denna studie, men om det insamlade underlaget skulle vara av intresse för fortsatt forskning kan författarna ta kontakt med respondenterna med en fråga om att dela deras svar vidare.

Genom att ha en genomgående transparens i studiens process och med tydliga beskrivningar av metoder, antaganden och avgränsningar har vi försökt skapa en *pålitlighet* för studien. Under flera seminarier har också studiens olika faser granskats av både opponenter, handledare och examinator.

En av författarna arbetar på myndighet, medan den andra arbetar med bidragsfrågor inom ideell sektor. Vi som författare har inte medvetet låtit våra personliga värderingar påverka utförandet eller slutsatserna för undersökningen, vilket kan ses som *konfirmering*. Att vara helt objektiv är dock svårt och vår förförståelse för organisationsformer och verksamheter kan ha påverkat både utformning av studien i stort och dess beståndsdelar, samt tolkning av empiriska underlaget. Genom att vid intervjutillfällena presentera oss inte utifrån vår roll som studenter som genomför examensarbete utan också våra professionella roller och arbetsplatser har vi både kunnat bidra till fördjupade diskussioner och till att respondenterna haft möjlighet att avgöra vad de velat dela med sig av.

4. Empiri

Det empiriska materialet som presenteras nedan utgår från intervjusvar och dokumentation.

Den insamlade empirin har organiserats utifrån tre övergripande kategorier. Den första är baserad på relevanta styrdokument, den andra utifrån de tre faktorerna som utgör grund för tillit, enligt analysmodellen. Den tredje är när respondenterna talat om organiseringsprinciper, som går att härröra till styrning. I slutet på varje avsnitt sammanfattas det empiriska underlaget som härrör till styrdokument från myndigheterna.

4.1 Styrdokument

För myndighet A har strategidokument gällande myndighetens fördelning av stöd granskats. I dokumentet beskrivs vilka regelverk, mål och dokument som ligger till grund för fördelningen av stödet. Enligt strategidokumentet framgår att bidraget är det viktigaste ekonomiska verktyget för ett effektivt arbete inom området. I strategidokumentet framgår det att förordningar, lagar och särskilda mål ligger till grund för fördelning av bidrag. Strategidokumentet innehåller även information om myndighetens prioriterade områden, vilka är uppräddade och specificerade. Vidare har myndighetens anvisningar gällande ansökan av stöd granskats. Dessa dokument innehåller också informationen om vilken typ av bidragsansökningar som prioriteras.

För myndighet B har myndighetens riktlinjer för stöd granskats. Dokumentet innehåller information vilka krav som ställs på den sökande organisationen. Vidare framgår tydliga skall-krav om vad som krävs för att en ansökan ska beviljas. På myndighetens webbplats framgår att regeringen är uppdragsgivare när det gäller myndighetens bidragsgivning till civilsamhället.

För myndighet C har dokumentation gällande utlysning av stöd granskats. Dokumentationen innehåller information vilka projekt som prioriteras. Vidare framgår hur kriterier används vid bedömning samt att dessa återfinns i ett styrande dokument, en handlingsplan som finns för området som stödet gäller. Dokumentation gällande vilka grundläggande bestämmelser som gäller för stöden återfinns också på myndighetens webbplats i samband med information om utlysning. I dokumentationen framgår att EU-förordningar och förordningar är några av de grundläggande bestämmelserna. Det framgår också på myndighetens webbplats att stöden ingår i ett program som har en strategi på EU-nivå och där varje land tagit fram nationella mål. Projekten som beviljas stöd syftar till att uppnå programmets mål.

4.2 Faktorer för tillit

Det empiriska underlag som följer nedan grundar sig på intervjuer som gjorts. Intervjuerna har, som framgår i metoden, utgått från en intervjumall som tagits fram för respektive organisationskategori (myndighet och förening). Följdfrågor och kontextuella frågor har sprungit ur respondenternas svar på frågorna i mallen. Dessa frågor har handlat om bidragsprocessens olika delar, om hur respondenterna ser på lyckade och mindre lyckade processer, om handlingsfrihet och lärande. Det empiriska underlaget grundar sig även på styrdokument från myndigheterna.

4.2.1 Förmåga

Respondenter från två av myndigheterna berättar att de tar in extern expertis eller särskild kompetens vid bedömningen av ansökningarna. Respondent C1 uttrycker det så här:

Låt säga då att det kommer in ett tjugotal ansökningar så prioriteras dom ansökningarna. Dom går igenom av en kompetent grupp som tittar på innehållet i projektansökan, det dom ska göra och dom bedömer nyttan med det dom avser göra och så poängsätter man. Då är det dom som får högst poäng som så att säga tar av den budgeten.

På myndighet C:s webbplats återfinns information om vissa stöd där en extern rådgivande kommité vid bedömning av ansökan, informationen återfinns både i utlysningen samt i checklista inför ansökan. Även respondent B1 beskriver den externa expertisen som används vid bedömningen, "alla de som går vidare bedöms också både av en extern expertgrupp och av en kollega internt", som rådgivning inför handläggarnas beslut. Den externa referensgrupp som används är också något som framgår av myndighet B:s riktlinjer för stöd, där det framgår att gruppen bidrar i bedömningen. När det kommer till slutrapportering av ett projekt som bedrivits uttrycker sig respondent C1 så här: "En stödhandläggare granskar slutrapporterna och ibland kan en stödhandläggare be om hjälp av annan kompetens på [myndigheten] som kan vara duktig på att bedöma en rapportering som [är] rätt komplexa saker [...]".

Vid bedömningen av en projektansökan beskriver respondent A att de tittar på om ansökan "har tillräcklig kompetens, erfarenhet [...] för att nå målen med projektet". Respondent A berättar också att det vid en viss bidragstyp krävs att den sökande anlitar en extern specialist som har kompetens att dokumentera arbetet under tiden det sker, "men också ge enklare vägledning". Den externa specialisten är kontaktperson gentemot myndigheten om det skulle uppstå frågetecken eller som respondent A också uttrycker det "olika viljor inom projektet". Den externa specialisten sammanställer också en slutrapport, "där ska det också framgå om det förekommit avvikelser från beslutet". Att en viss typ bidrag har som villkor att en extern expert behöver anlitas framgår också i dokumentation gällande utlysningen som återfinns på myndighet A:s webbplats.

Alla myndighetsrespondenter beskriver bidragsprocessen som ett ansökningsförfarande där de sökande lämnar in en ansökan som granskas av handläggare. Det kan ske på olika

sätt men respondenter från alla myndigheterna uttrycker att de görs en bedömning utifrån olika formella dokument och inlämnad information. Respondent C1 beskriver att de, när en projektansökan blivit prioriterad för vidare handläggning, så börjar med att granska budgeten som är inlämnad. Kontroll görs att den är upplagd korrekt och att det finns underlag för de olika budgetposterna.

Det kan handla om cv, lönespecifikationer, jämförbara offerter om dom ska köpa in någonting från externa leverantörer och så vidare. I den fasen brukar vi behöva komplettera ärenden ganska mycket för att det är svårt för dom som söker stöd att så att säga förstå dom höga kraven vi har på underlag som bygger upp budgeten. (Respondent C1)

I utlysningens information och även i checklista inför ansökan som myndighet C har på sin webbplats står det att det för ärenden som blivit prioriterade innebär ytterligare kompletteringar. Även respondent B1 beskriver ett förfarande med formella dokument som myndigheten har tagit fram, bland annat en narrativ ansökan men också andra dokument "...så skickar man in en budget som vi också har en mall för, en mål- och resultatmatris och en riskmatris".

Respondent C2 beskriver att det som sker efter utlysningen och de sökande har skickat in sin ansökan är att en grupp som anses ha den kompetens som behövs för att bedöma projekten sätter sig samman. Gruppen läser ansökningarna och bedömer innehållen i projekten, "vi läser ansökningarna och bedömer utifrån urvalskriterierna hur bra dom är". Bedömningen görs vad gäller innehållen i projekten, syfte, mål samt nyttan med och vad projektet vill uppnå. Respondent C2 uttrycker att "...bedömningen görs ju utifrån den kompetensen som sitter i den prioriteringsgruppen".

Respondent C2 beskriver behovet av att vara nära de stödsökande för att förstå deras behov:

Det är viktigt för oss att ha en nära dialog med våra stödsökande, inte alla så klart men representanter på olika sätt, för att förstå behoven. Vi gör ju behovsanalyser på andra sätt också men vi behöver ju få input direkt från dom också. Det gör vi genom att anordna olika tillfällen där vi möts men har ju också sådana stödsökande som är representanter för lite större organisationer som är ständigt återkommande med som vi pratar med då och då ändå även fast vi kanske inte har någon aktuell utlysning på gång och så vidare. (Respondent C2)

Respondent A beskriver att incitament för myndigheten att ge bidrag är, "att det kommer en vidare krets till del det man tänkt göra för pengarna". Det beskrivs av respondent A som viktigt i bedömningen som görs av en ansökan.

Respondent B1 beskriver att mål- och resultatmatrisen är viktig vid bedömningen av en ansökan, "[...] resultatmatrisen är viktig för att förstå är det här genomförbart, har de en tydlig plan, förstår de hur aktiviteterna, finns det en röd tråd kring hur det här ska leda till målen eller de resultaten som man eftersträvar?". När det gäller måluppfyllelse så berättar respondent D att målet för hen är att föreningen gör ett bra jobb.

Mitt mål är ju inte att bocka av matrisen, utan mitt mål är ju att vi gör ett bra jobb. Det tänker jag att man kan göra när man har den sortens relationer. Att man kan diskutera, Det tycker jag känns bra. Jag vill ju överträffa dom där målen förstås. Man vill ju göra bra grejer

Vidare beskriver respondent D signifikansen i att föreningen i ansökan kopplar det till måluppfyllelse och uttrycker sig så här:

Om man inte kopplar det till måluppfyllelse då skulle jag inte heller gett pengar. Men jag tänker nog att allt var viktigt, det var ju viktigt också att ha en genomtänkt budget ekonomi att man ser att man klarar av att hantera pengarna. Att man gör prioriteringar. (Respondent D)

Respondent D berättar också att föreningen tidigare fått beviljade medel och har haft en del stora projekt med rapportering från stiftelser men också andra myndigheter. Respondent C1 beskriver att urvalskriterierna är på en övergripande nivå om vilken effekt det kan tänkas ge ute i samhället, “medan målen en sökande sätter då, det är något som ligger till grund för bedömningen om det kommer ge en sådan effekt”. Respondent C1 uttrycker sig kring den sökandes möjlighet att bedöma effekten, “den som rapporterar sin slutrapport kan ju inte bedöma effekten på bredden men dom kan berätta att dom har genomfört det här”.

Respondent A upplever att det i projekt som bedrivs av ideella föreningar finns en risk att det bara är en person som är engagerad, och att risken är att “eldsjälen brinner upp”. Respondent D beskriver sin roll i föreningen på följande vis:

Jag gör allting från att hantera medlemsregister till rodda med ekonomi till att skriva pressreleaser till att söka bidrag. En helt omöjlig roll egentligen. För jag kan aldrig klart någonting bra. [...] om vi skulle få dom pengarna så skulle hela vår organisation kunna förändras och jag skulle kunna få en hanterbar arbetssituation för jag skulle kunna få kollegor. Så att det är hjälp eller stjälp. Så att jag är både projektledare, projektsökare, medlemskommunikatör, jag skriver nyhetsbrev, jag skickar pressreleaser, jag översätter material, jag går på möten, jag är lobbyist, jag nätverkar, ja men du hör ju. (Respondent D)

Respondent C1 beskriver att vissa föreningar hanteras annorlunda när det gäller utbetalningar.

“Man måste alltid ha haft en utgift för att kunna få utbetalt för den. Förutom när det är föreningar och stiftelser som söker stöd, så har dom också möjlighet att ansöka om förskott. Alltså dom behöver inte ha upparbetat en utgift utan dom kan få ett förskott på maximalt 250 000 kr och det ligger väl i tanken där att föreningar kanske inte har en likviditet som medger att dom kan komma igång utan dom får en startsumma pengar för att dra igång sitt projekt.” (C1)

Förskotten som respondent C1 beskriver kan utbetalas framkommer även i information i utlysning på myndighetens webbplats gällande stöden där det är tillämpligt. Även respondent A reflekterar över föreningarnas förutsättningar: “det är avgörande vem som

söker, hur tydligt man har gjort klart för sig vad det är man ska göra och varför man gör det, vad är målsättningen och vad vill man åstadkomma.

Respondenterna B1 och B2 uttrycker förutsättningarna för föreningarna som något de ser som en utmaning i sin bedömning: “Utmaningen är väl ofta det här att se igenom, alltså, vad är ett bra projekt? Det kan ju vara dem som är jättebra att skriva ansökningar [...]. Eller tvärtom att man inte är jätteduktig på att skriva ansökningar rent tekniskt och kanske inte har anställd personal men att det gömmer sig i ett projekt som det är värt att satsa på.”

Myndighet	Dokument	Innehåll
A	<i>Information om utlysning</i>	I dokumentationen beskrivs att [...]bidraget har som villkor att en extern expert anlitas.
B	<i>Riktlinje för stöd</i>	I dokumentationen framgår att en extern referensgrupp används vid bedömning av ansökan.
C	<i>Information om utlysning</i>	I dokumentationen går att läsa att när ärenden blivit prioriterade så innebär det ytterligare kompletteringar i ärendet.
	<i>Information om utlysning</i>	Det framgår i dokumentet att förskott kan utbetalas i vissa fall.

Tabell 1 Sammanfattning styrdokumentation - förmåga

4.2.2 Hjälpvillighet

Det avslutande temat ovan, kopplat till förmåga, är relevant även i förhållande till hjälpvillighet. Respondent A förtydligar det med att förklara, “vi bedömer om ansökan har tillräcklig kompetens, erfarenhet eller rätt förutsättningar för att nå målen med projektet”. Då det beskrivits utförligt ovan upprepas detta inte här.

Kommunikation och dialog beskriver respondenter från alla myndigheterna som något viktigt. I handläggningen av en ansökan upplever respondent C1 att där den sökande inte lämnar in de underlag som myndigheten begär har myndigheten en skyldighet att underlätta för den sökande.

Vi kan hamna i ett läge där man inte kommer in med underlag så vi måste börja ställa oss frågan om det här projektet ska vara prioriterat ens eller ska vi avvisa deras ansökan för att dom inte lämnar in underlag. Vi vet ju också att vår skyldighet att kommunicera med stödsökande, vi måste bereda dem möjlighet att inkomma med underlag som vi behöver. Den sträcker sig ganska långt, den skyldigheten. Så i dom flesta fall löser vi ut det men det är ofta det som gör att det tar lång tid i handläggningen. Det uppstår missförstånd, sökande har svårt att få fram dom underlagen som vi behöver. (Respondent C1)

Vidare beskriver respondent C1 att det många gånger är svårt för de sökande att ta till sig alla detaljregler som myndigheten har gällande för de olika delarna i stöden (bidragen) och hur viktig kommunikationen är då.

Det handlar om att upprätta en god kommunikation med sökande som handläggare. Att man i ett tidigt skede öppnar dörren, välkomnar dom att ställa frågor, finns till hands om dom behöver stöd och hjälp i sin budget eller annat. (Respondent C1)

När i tiden kommunikationen sker är olika men Respondent A beskriver att “vi önskar ju ofta att dom har en kontakt med oss innan dom lämnar in en ansökan”. Även om det många gånger går till så eftersom den sökande ringer och hör sig för om förutsättningarna och får vägledning.

Då har man chans att hushålla med sin tid och engagemang som sökande. Då kan man ganska snabbt avgöra om det är värt att lämna in en ansökan för att, det finns ju inga garantier för att man får ett bidrag men man är åtminstone med i konkurrensen så att säga. I andra fall kan man ganska snabbt över telefon säga att dom där åtgärderna eller insatserna kommer vi inte kunna ge bidrag. (Respondent A)

Respondent D menar att detta är önskvärt även från föreningsperspektivet, givet att de sökte en viss stödform men blev beviljad en annan stödform:

Jag kanske skulle haft ett initialt samtal först och säga så här att jag har den här.. för nu känner jag att man kan det. Det visste jag inte om man kunde innan. Man kanske skulle ringa upp och säga att man har den här idén som vi skulle söka för. Vad tror du, liksom. Är det ett projekt eller hur tänker ni [...]? Så att man hamnar ännu mer rätt i början. (Respondent D)

Respondenter vid alla myndigheterna nämner alla kontinuerlig kommunikation och information under hela projektiden. Respondent B1 beskriver att det handlar mycket om att ha en öppen dialog med organisationen, “och att de visar och känner att de kan vända sig till oss när det inte går som de tänkt”. Det gör enligt Respondent B1 att de “... får en chans att hjälpa till och resonera fram och tillbaka”.

Men vi försöker ju betona det att det viktiga är att ni liksom inte gör allt till punkt och pricka exakt det som ni skrivit i ansökan utan att ni lär er längs med vägen och är tydliga med oss. Säger till när det blir liksom svårigheter och när ni stöter på patrull. Och själva tänker kring hur kan vi hantera den här situationen och prata om det om oss? Det tycker jag känns som lyckat och det känns ju väldigt misslyckat när man inte har lyckats få till det. När det känns som att tilliten saknas som gör att ett projekt fallerar eller att vi inte lyckades få till den kommunikationen. (Respondent B1)

För respondent A sköts den kontinuerliga kontakten ofta via e-post, medan andra beskriver telefonsamtal som ett föredraget kommunikationssätt. Samtliga myndigheter ställer krav på någon slags formell delrapportering (NB att myndighet B endast kräver detta om ett beviljat bidrag är över en bestämd summa), som ett sätt att bibehålla

kontinuerlig kontakt och som ett sätt att utföra kontroll. Respondenten B1 är den enda av respondenterna som kopplar ihop det med att kunna hantera risk:

Vi behöver ju ha all information. För vi behöver kunna gå i god för att vi ser att det här är ett genomförbart projekt när vi föreslår att det ska beviljas. Så är det också, ett visst mått av risktagande ingår och är acceptabelt. (Respondent B1)

Två respondenter talar också om kommunikation med organisationer vid andra tillfällen än de kopplade till utlysningar, bidragsansökningar och projekt. Respondent B1 beskriver att myndigheten gjort ganska mycket förändringsarbete de senaste åren vid förändringen av bidragen där de involverade organisationerna även i det arbetet.

Att vi har informerat men också inhämtat återkoppling på vad de tyckt har fungerat bra. Var de ser liksom möjligheter för förbättringar. I den mån vi kunnat, ta med den inputen [när vi] har gjort om ansökningsmallar och rapporteringscykler och så. Det tror jag också bidrar till den tilliten för dem som känner oss och de som sökt bidrag och fått många gånger. (Respondent B1)

Även respondent C2 berättar att de inför arbetet med att ta fram utlysningar ofta har möten där organisationer medverkar för att samla in information för att kunna förstå behoven som ligger till grund för utlysningarna, “vi är i behov av en dialog med dom och tycker det är viktigt att ha en rak och öppen dialog med dom, det tycker vi är viktigt och det behöver vi”.

Tydlighet nämns av flera respondenter och tydlig utlysning är något som respondent C2 beskriver så här:

Då måste vår utlysning vara tydlig, bra, dem ska veta vad man kan få stöd för redan när dom utformar sitt projekt. Den ska vara, utlysningen ska vara hyfsat konkret från början så att vid bedömningen sen när dom skickar in, så har vi tydliga projekt [...]. (Respondent C2)

Respondent C2 menar också att det får positiva konsekvenser för handläggningen, “sen vid handläggningen så blir det mindre kompletteringsfrågor om det är tydligt från början”. Det är alltså myndigheten som behöver vara tydlig i det exempel som respondent C2 berättar om. I motsats till det finns en aspekt där tydlighet och transparens från de sökande föreningarna som är något som respondent B1 menar “... kräver ju att vi också ska visa att vi är mottagliga för det...”.

Tydligheten är något som också uppskattas av respondent D som beskriver ansökningsprocessen som “våldigt tydlig och vänlig”. I ansökningsprocessen hos den aktuella myndigheten var det, enligt respondenten “mycket tydligare vad dom ville ha för information av mig, att det var ännu konkretare frågor” i jämförelse med andra ansökningsförfaranden som hen har erfarenhet av i samma tjänst. Respondent D beskriver att det i något av de andra exemplen handlar om mycket större summor, och uttrycker att det kan påverka hur komplex processen kan behöva vara.

Respondent B1 beskriver bidragsprocessen och vad som händer när det är beslutat vilka föreningar (organisationer) som beviljats stöd, "vi har som rutin att de senaste åren att vi kallar alla organisationer som beviljas till att uppstartsmöte där vi liksom berättar lite mer om [myndigheten]".

...går igenom gör lite övningar har vi gjort också kring våra villkor. Vad är det vi förväntar oss av dem? Vad är de ansvariga för att kommunicera till oss, när ska de kontakta oss? Vad kan de göra på egen hand? (Respondent B1)

Att myndighet B har som rutin att anordna uppstartsmöten i enlighet med det respondent B berättar är något som också framkommer i myndighetens riktlinjer för stöd.

Respondent C1 upplever att det finns en förväntan hos de sökande som de inte alltid kan leva upp till när det gäller att vara tillgänglig för de sökande, "det är inte alltid att dom som söker stöd, ansökan om stöd eller söker utbetalningar, deras förväntningar står inte riktigt i paritet med vad vi kan leverera över tid hela tiden". Respondent C1 resonerar vidare kring vad det kan bero på och vad det får för konsekvenser:

För att tidvis har vi en sån inströmning av ärenden att vi helt enkelt inte hinner med och det kan säkerligen skapa besvikelse och frustration, det tar för lång tid med handläggningen, jag får inte ut mina pengar. Det önskar man ju att man kunde liksom komma till rätta med men det är svårt. (Respondent C1)

Tydliga utlysningar och tillgång till information är som beskrivit ovan en aspekt som upplevs av flera respondenter som viktig.

Respondent D beskriver hur handläggare, som hen nämner vid namn, på myndigheten ringt upp hen för att ställa kompletterande frågor:

Ja, vi har ju bollat fram och tillbaka för att vi styrde om projektet lite så då bollade vi budgetar hit och dit. Det var då också vi hade nåt samtal, X ringde upp mig och sa: "så här nu ser jag att du har skrivit så här och då undrar jag - gör du det för att tillfredsställa mig eller tror du att det här kommer att bli bra. Så pratade vi om det och jag sa att jag tror det kommer bli bra. (Respondent D)

Informella kontakt kan bidra till den formella kontakten, i det att den kan underlätta förståelsen för en ansökans innehåll.

Dom vill presentera sin idé eller sitt projekt på plats eller tillsammans för en handläggare. Ibland är det också motiverat att ta sig den tiden, när det finns en del oklarheter och man kanske inte riktigt ser det riktigt framför sig. Andra gånger så har man lämnat in så tydliga projektbeskrivningar så vi kan tycka att det är överflödigt med möten. [...] Det är när vi känner att det är motiverat att ha möte inför till exempel, då tar vi det. (Respondent A)

Respondent A beskriver det också att det är vanligt att det inte är kompletta ansökningar som kommer in: “utan man har en idé om vad man önskar göra för pengarna men för att vi ska ha möjlighet att bevilja ett bidrag så måste vi veta mer”. Handläggarnas roll är att både granska och vägleda samtidigt. B1 har ett liknande resonemang: “Vi ser att det här är en bra idé. Jag tror att det är det här de menar, men det är inte riktigt tydligt i ansökan, skulle behöva mer information då kan be att få in den informationen och ställa uppföljande frågor.” Kollegan, respondent B2, ser att det finns en skillnad i vilka föreningar som anammade myndighetens uttalade önskan om löpande dialog. Inte enbart när det gäller utmaningar eller avvikelser, utan även när det gäller att kommunicera om sin verksamhet:

... jag har fått intrycket av att vissa organisationer kanske bara kontaktar oss när de har frågor, medan andra som igår till exempel så var det en organisation som skrev till mig för att berätta om en aktivitet som de skulle genomföra idag bara för att berätta om det. [...] Jag tror att det beror lite på också organisationen, men det tyckte jag var jättekul att få den typen av information. (Respondent B2)

Flexibilitet och förtroende i kombination är något som föreningsrespondenten lyfter upp som positivt. Respondent D beskriver att hen “inte ligger sömnlös på nätterna” på grund av pandemins konsekvenser som påverkar möjligheten att genomföra projektet enligt plan när det gäller relationen till den myndighet de får bidrag från.

... jag känner att jag skulle kunna ringa upp imorgon och säga så här 'ah men nu vet vi inte, nu har reglerna, Covidreglerna ändrats igen, jag känner mig osäker på hur vi ska, kan vi styra om, kan vi göra på annat vis'. Att man har någon att bolla med där. (Respondent D)

I motsats till detta beskriver respondent D hur hen i relation till en annan givare (en stiftelse) inte alls har samma manöverutrymme. När föreningen kontaktade den givaren med förslag på justering som skulle få samma effekt men med annorlunda metod, då stämde det inte längre med planen och föreningen fick istället lämna tillbaka projektmedlen.

Myndighet	Dokument	Innehåll
B	<i>Riktlinje för stöd</i>	I dokumentationen framgår att myndigheten kallar till uppstartsmöten för alla som beviljats stöd.

Tabell 2 Sammanfattning styrdokumentation - hjälpvillighet

4.2.3 Integritet

Respondent D i föreningslivet beskriver att hen har en mängd olika sorters ansvarsområden, “en helt omöjlig roll egentligen”.

För jag kan aldrig göra klart någonting bra. Fast det är också en väldigt rolig roll, det är det. Jag önskar ju att, och det är därför jag skälver inför den här [...] ansökan för om vi skulle få

dom pengarna så skulle hela vår organisation kunna förändras och jag skulle kunna få en hanterbar arbetssituation för jag skulle kunna få kollegor. Så att det är hjälp eller stjälp.

Respondent D reflekterar över hur viktiga beviljade bidrag är för föreningen och hur framgångsrika ansökningar skulle kunna underlätta hens arbetssituation. I myndighet B:s riktlinjer för stöd framkommer att det vid bedömningen av en ansökan tas i beaktning om organisationen tidigare erhållit medel från myndigheten och hur organisationen då uppfyllt myndighetens krav och villkor för bidraget. Det framgår även att dialogen mellan myndigheten och föreningar som erhållit bidrag tas i beaktande. Föreningen som respondent D arbetar i har tidigare fått medel från flera olika bidragsgivare. Respondent D svarar på frågan om de är vana att jobba med projektmedel och skriva ansökningar, "ja, absolut, det är så vi jobbar" och beskriver vidare att de jobbat med olika stiftelser och myndigheter, "ganska stora projekt också".

Respondent B1 beskriver att myndigheten genomfört mycket förändringsarbete de senaste tre åren, när bidragen gjordes om och då involverade organisationerna i arbetet, "det tycker jag känns kul [...]".

Att vi har informerat men också inhämtat återkoppling på vad de tyckt har fungerat bra. Var de ser liksom möjligheter för förbättringar. I den mån vi kunnat, ta med den inputen har gjort om ansökningsmallar och rapporteringscykler och så. Det tror jag också bidra till den tilliten för dem som känner oss och de som sökt bidrag och fått många gånger. (Respondent B1)

Respondent B1 uttrycker att deras sätt att involvera organisationerna kan påverka tilliten för de som känner myndigheten och de som sökt och fått bidrag flera gånger.

Respondent C2 beskriver att det är lite olika beroende på vilket stöd det handlar om men att de sökande vet vad de bedöms på. Det sker en poängsättning och viktning av varje ansökan och respondent C2 menar att "det framgår att viktningen är sådan". Respondent C1 uttrycker att det inte framgår i e-tjänsten där de sökande söker stöden och respondent C2 förtydligar att det är på hemsidan som urvalskriterierna ligger, "det ligger i beskrivningen av en utlysning". Utlysningsinformation på myndighet C:s webbplats bekräftar att urvalskriterier samt viktning ligger i beskrivningen av utlysningen för stöd där detta är gällande.

Myndighet	Dokument	Innehåll
B	<i>Riktlinje för stöd</i>	I dokumentationen beskrivs att i bedömningen av en ansökan tas i beaktning om organisationen tidigare erhållit stöd och hur organisationen då uppfyllt myndighetens krav och villkor.
C	<i>Information om utlysning</i>	I dokumentationen framgår vad urvalskriterierna samt viktningen är.

Tabell 3 Sammanfattning styrdokumentation - integritet

4.3 Styrning och organiseringsprinciper

Bedömningen av ansökningarna görs med olika regelverk och riktlinjer som grund, vilket beskrivs av respondenter på alla myndigheterna. Respondent C2 berättar att de måste följa EU-förordningar och att de har svenska föreskrifter att förhålla sig till, "och allt det här kokas ihop och bakas in i rutiner som vi sen utgår från för att kunna handlägga utifrån alla regler som vi har att förhålla oss till". Förhåller sig till förordning är något som respondent A också beskriver, "vi har förordningen som styr var vi får lämna bidrag till sen har vi på myndigheten tagit fram en strategi för hur vi fördelar bidraget". Förordningen är nedbruten i handböcker och riktlinjer, "vi utgår ifrån riktlinjer som finns redovisade i handböcker [...] en handbok för fördelningen av stödet, som förklarar hur vi ska tolka förordningen". Respondent A berättar att strategin är en strategi som gäller fem år där myndigheten ringat in det som det är önskvärt att pengarna ska gå till och där myndigheten ser att pengarna skulle göra största nyttan. Sammantaget beskriver respondent A att "vi har dels förordningen som säger vad vi får lämna till, sen har vi strategin hur vi vill, målsättningen med fördelningen..." men också att myndigheten har också nationella mål att förhålla sig till, vilket också framgår i styrdokument som återfinns på myndighet A:s webbplats (strategidokument). Respondent B1 om när de vägt samman bedömningen som de interna och externa experterna gjort och har likvärdiga ansökningar, "försöker vi också hitta en balans mellan att vi ska stödja olika typer av organisationer större och mindre, kan olika geografiskt fokus att vi ska ha en spridning inom de olika tematiska områdena, där vi beviljar stöd". Även om B1 beskriver styrningen av vad medlen ska gå till som tydligt definierat utifrån regleringsbrev och myndighetsinstruktion, så upplever hen att själva styrningen från regeringen så fri att myndigheten står fri att ta fram egna styrdokument och strategier som den beskriven ovan.

Målen med de medel som handläggarna har att hantera är alltså en central styrprincip för hur bidragen fördelas. Respondent C1 beskriver det som "mycket styrt".

I förhållande till detta är tolkningsutrymmet begränsat. Bidraget har ju ett väldigt tydligt syfte vilket gör att det blir ett styrmedel för att upprätta en god [...]förvaltning och då ska ju pengarna gå till det. Om det uppstår frågetecken eller oklarheter så kan vi vara tvungna att komma på plats och säga hur vi tycker att det bör vara. (Respondent A)

Respondent A beskriver om sin upplevelse av arbete i en annan bidragsgivande verksamhet som hen upplevde som mer vara till för föreningarnas väl, medan att det i myndighetens bidragsgivande verksamhet handlar om att de "använder pengarna som ett styrmedel för att få maximal [...]nytta [...] vilket gör att vi kanske starkare styr vart vi vill se pengarna. Det blir ett styrmedel på ett annat sätt." Att bidraget används som styrmedel kan också bekräftas av strategidokument som myndighet A tagit fram för att uppnå nationella mål samt följa den förordning som finns.

Respondenter från två av myndigheterna beskriver att det tämligen nyligen genomförts förändringar som flyttat mandatet att ta beslut om ansökningar längre ner i

organisationshierarkin. Respondent B1 beskriver att det i samband med en omorganisation genomförd nyligen hamnade på enhetschef, från att tidigare varit ett beslut av Generaldirektören. Respondent C1, som beskriver utifrån en myndighet med flera bidragsgivande enheter indikerar att det inte är en enhetligt genomförd förflyttning.

På min enhet och det tror jag man har gjort på fler enheter, så har enhetschefen möjlighet enligt arbetsordningen att delegera beslutsmandatet så det är några kollegor till mig som för tillfället enligt vår arbetsordning kan fatta beslut men dom gör ju det då, delegerat från chefen. Så man ska säga att beslutet ligger hos enhetschef ändå. (Respondent C1)

Enligt respondent A är det “enhetschefen som formellt beslutar i ärendet och det är vi [...]handläggare som bereder ärendena”.

Handlingsutrymmet för handläggarna i det att de utför sin profession ser dock annorlunda ut än tolkningsutrymmet ovan, vilket respondent C1 beskriver som att det finns viss frihet, kombinerat med höga krav på dokumentation för att kunna utnyttja sitt handlingsutrymme. Respondent B2 lyfter att hen och B1 har utrymme att justera vissa delar av en ansökan, i det att de har möjlighet att påverka vilken bidragsform eller vilket tematiskt område en ansökan ska klassificeras som. Detta bör ses i ljuset av att denna myndighet har som strategi att få jämn balans mellan bidragsformer och tematiska områden. Respondent A illustrerar möjligheten att utöva sin profession på följande sätt:

... när det kommer till det enskilda ärendet så har vi riktmärken som vi går utifrån. Det är vår erfarenhet sedan tidigare vad som är att betrakta som motiverad kostnad eller en fördyring i ett [...]ärende. Även om vi bedömer givetvis varje ärende för sig för det är ganska olika förutsättningar som gör att olika bidragsnivåer är motiverade. (Respondent A)

Samtidigt finns det exempelvis schabloner och det som beskrivs som riktmärken i citatet ovan, som hen beskriver som sprunget ur en ambition att minska risken för godtycklighet.

Krav på kontroll är något som enligt respondent C2 är uppe för intern diskussion:

... det finns många som uttrycker att det är väldigt mycket kontroller och att det krävs mycket underlag för att kunna bedöma och man vill hellre se vad som är nyttan och målet med projektet och kräva mindre kontroller. Det är en diskussion som ständigt pågår under nästan [hela tiden]. Det grundar sig i att man så klart vill göra så stor nytta som möjligt i alla projekt samtidigt som att vi då ställs mot att vi då ska vara försiktiga med alla våra skattemedel [...] och det ska ju gå till rätt saker. (Respondent C2)

Vad gäller respondent D beskriver hen en upplevd överdriven kontroll gällande bidragsprocessen vad gäller andra myndigheter eller bidragsgivande organisationer, dock ej den myndighet som föreningen fått bidrag från som också ingår i studien. Flera respondenter beskriver att de har, och vill ha, stöd från cheferna när saker och ting inte gått enligt plan. Respondent C1 upplever sig tala för sina kollegor när hen beskriver att “jag tror att vi som jobbar med det, vi skulle nog helst vilja att enhetschefen själv tar beslut i dom svåra ärendena. Det är alltid bra när han eller hon är orienterad om dom svåra ärendena.” Respondent B1 beskriver att enhetschef men även andra chefer har möjlighet

att delta på möten för att hantera situationer där bidraget inte använts på rätt sätt, och har slutgiltigt mandat för beslut om eventuell återbetalning. Fram till detta beslut är det dock handläggaren som ansvarar för kontakten - det slutgiltiga beskedet kommunicerar dock från ansvarig chef.

Myndighet	Dokument	Innehåll
A	<i>Strategi för stöd</i>	I dokumentationen beskrivs att myndighetens fördelning av bidraget bland annat styrs av förordning och nationella mål.
B	<i>Riktlinje för stöd</i>	I dokumentationen framgår att en extern referensgrupp används vid bedömning av ansökan.

Tabell 4 Sammanfattning styrdokumentation - organiseringsprinciper

5. Diskussion

I följande kapitel möts den teoretiska referensram som ligger till grund för studien och det empiriska materialet utifrån studiens syfte.

5.1 Faktorer för tillit

Det vi ser när vi analyserar empirin är att det finns ett flertal delar av relationsbyggandet som spelar in. Även om det spretar till viss del, finns det mycket som överlappar i svaren och som gör det möjligt att se en rad teman träda fram.

5.1.1 Förmåga

Kopplat till faktorn förmåga träder två tydliga teman fram som går att identifiera som tillitskällor i den inter-organisatoriska relationen: kontrollsystem och externa experter.

Det mest framträdande temat beskriver vi som **kontrollsystemet**, och uppfattar det som väsentligt i bidragshanteringen. Respondenterna på alla myndigheterna beskriver användning av olika underlag och material i sina processer, och det framgår att detta delvis beror på källan till bidragen. Regleringsbrev, förordningar och instruktioner styr myndigheternas uppdrag, och i nästföljande led är det myndighetens medarbetare som måste säkerställa att uppdragen nås genom att exempelvis tillhandahålla rätt information, instruktioner och mallar för att föreningar ska kunna söka, bli beviljade, och genomföra projekt för att bidra till övergripande mål. Det framkommer en viss diskrepans mellan hur myndighetsrespondenterna verkar uppfatta kontrollerna som relevanta. Som den tidigare forskningen visar är kontroll en del av tillit, och utmaningen är att hitta rätt kontrollmekanismer och på rätt nivå (McEvily et al., 2003, Sitkin & George, 2005). Här uppfattar vi det som att några av respondenterna ser den kontroll de utövar som relevant och logisk, medan andra inte gör det. Sättet detta framförs indikerar att det är något som "många" pratar om och att det är en källa till missnöje bland både handläggare och sökande föreningar. Den upplevda skyldigheten att lotsa föreningarna för att de inte ska falla på detaljer i kontrollsystemet är intressant att reflektera kring - kontrollsystemet är viktigt samtidigt som det upplevs som ett gemensamt hinder för vissa bra projektidéer. Om det upplevs finna en möjlighet för myndigheten att uppnå sitt mål även om det kräver mer stöd än önskat, finns det incitament för det.

Externa experter och expertis spelar en framträdande roll i de bidragsprocesser som ingått i studien. Deras bidrag kan dyka upp vid olika tillfällen - från att delta redan i utformandet av kriterier, till ett första gallringssteg i en ansökningsprocess, att vara en aktiv del i genomförandet av projekt, till att det är den externa experten som skriver slutrapporten till myndigheten. De externa experterna kan på det här sättet utgöra både

garant och kontroll för att säkerställa att myndigheter kan förvänta sig att uppnå syfte och mål med sitt bidrag. På det sättet blir experternas uppgift att minska risktagandet för myndigheten, när ytterligare en aktör kommer in och kan bidra till förmågan. Mayer et al. (1995) beskriver det som att en tillitsförvaltaren inte kan anskaffa sig en förmåga den inte besitter, därför skulle en möjlighet kunna vara att förlita sig på en extern expert för att se till att tillitsrelationen innehar samtliga förmågor som krävs. Handlar det dessutom om exempelvis tematisk expertis kan handläggare möjligtvis ha begränsad kunskap, beroende på bredd i anslagens möjligheter, och att det därför blir tillitsgivarens förmåga som stärks genom användandet av externa experter.

Två områden som lyfts fram men som inte beskrivs i samma utsträckning, kan beskrivas som domänspecifik och tematisk kunskap, och långsiktiga effekter och resultat. **Domänspecifik och tematiska kunskap**, innebär att den kunskap som föreningarna besitter skulle vara av vikt i myndigheternas bedömning av deras tillitsvärde. För myndighet C är det en central källa till att hålla sig uppdaterad på behov och aktuella ämnen. Respondenterna där indikerar att myndighetens kunskap om vad som är relevanta och aktuellt i stor utsträckning kommer från de sökande föreningarna. Huruvida det väger in sedan i bedömningen av en specifik ansökan eller om det mer generellt ses som ett kunskapsbidrag från civilsamhället framgår inte tydligt. Då övriga myndighetsrespondenter fokuserar mer på de sökandes projektidéer och ser sin roll som att stötta föreningarna fram till en relevant ansökan, kan det ses som att myndigheten ser sig själv (eller externa experter) som de som sitter på denna kunskap. Alexius & Vähämäki (2020) finner även i sin studie att domänspecifik kunskap inte tillskrivs någon större roll av tillitsgivaren, medan tillitsförvaltarna ofta ser att detta är något av vikt som de kan bidra med i relationen.

Även att kunna uppvisa långsiktiga effekter och **resultat** spelar en mindre roll i tillitsbyggandet i relationen – så till vida att om målet med projektet eller bidraget uppfylls, så beskrivs detta inte som något som på kort sikt bygger upp tillit. Anledningarna till detta kan möjligtvis vara att föreningarna inte alltid anses ha kapaciteten att bedöma huruvida deras projekt når önskade effekter, och att det därför inte inkluderas som en relevant aspekt, eller att de önskade effekterna är på så lång sikt att det är inte går att bedöma inom projektets tidsram. Det empiriska underlaget ger dock inte svar på om bristande resultat har negativ inverkan på relationen, vilket skulle kunna bekräfta hur tilliten kan brytas i Mayer et al.:s tillitsmodell (1995). Givet att dessa två teman omnämns i så begränsad omfattning ser vi inte att vi med säkerhet kan säga att de utgör del av uppsättningen tillitskällor i denna relation, i kontrast till Alexius och Vähämäkis (2020) studie där de ingår som relevanta faktorer.

5.1.2 Hjälpvillighet

Kopplat till faktorn hjälpvillighet träder två, möjligtvis tre, källor fram. Stora likheter finns mellan hur respondenterna från de olika myndigheterna beskriver dessa, och även

föreningsrespondenten lyfter samma perspektiv. **Interpersonella relationer** är en viktig källa till relationen enligt samtliga. Två av myndighetsrespondenterna nämner att det finns ett behov av att säkerställa att bedömningen ej kan riskera att uppfattas som osaklig eller subjektiv. De interpersonella relationerna bygger på både den formella och den informella kommunikationen, och kan ske genom flera kanaler – i grupp eller i individuella möten. Den interpersonella relationen kan också ses ligga till grund för hur handläggarna har möjlighet att utöva sin profession och nyttja det manöverutrymme de har. När föreningar skickar in ansökningar där det går att se att en idé är bra men att föreningen kanske inte har rätt kontrollsystem eller organisatoriska förmåga att beskriva hur projektet ska kunna genomföras, kan den interpersonella relationen vara en nyckelfaktor för att kunna vaska fram detta. Detta rimmar väl med Zaheers definition av den inter-organisatoriska relationen och det förtroende som ”medlemmarna i den fokala organisationen har till partnerorganisationen” (1998, s. 142) – detta handlar inte enbart om tillit på organisationsnivå utan och den tillit som medlemmarna i respektive organisation har till organisationen. Den flexibilitet och förtroende som önskas av föreningsrepresentanten ingår också här, då det är myntets andra sida – att även tillitsförvaltaren kan ges manöverutrymme inom ramen för hjälpvilligheten. Den interpersonella relationen spelar därmed också en viktig roll i gemensamt problemlösande, när saker och ting inte går som de ska.

Den formella **kommunikationen**, vilken information som finns tillgänglig för de sökande organisationerna spelar en viktig roll i att bygga relationen. Myndighetsrespondenterna menar att ju bättre och tydligare information som finns tillgänglig för de sökande desto bättre blir deras ansökningar. Även om det ibland också kan handla om att handläggarna har begränsat med tid att svara på frågor och därmed vill undvika en viss sorts kommunikation, är det i grunden för att ha tid att svara på ”rätt” frågor och ha tid för mer kvalitativ kommunikation. Då kan diskussionerna lättare hamna på en nivå där det går att diskutera det ömsesidiga behovet av varandra: myndighetens behov av föreningarnas resultat, och föreningarnas behov av finansiellt stöd, snarare än att fokusera på tekniska och praktiska frågor. Kommunikation har också en potentiellt viktig roll i förståelsen och upplevelsen av myndighetens behov av kontroll, vilket skulle kunna vara ett viktigt perspektiv ifråga om huruvida kontrollen uppfattas i linje med hur Sitkin och George (2005) beskriver att kontrollen måste uppfattas som lämplig och ändamålsenlig. Om tillitsgivaren lyckas kommunicera sitt behov av kontroll och förklara varför kontrollen är relevant, kan detta vara signifikant för hur tillitsförvaltaren uppfattar och godtar eller förkastar kontrollsystemet. Kommunikationen blir därmed en förutsättning för att kontrollsystemet ska hjälpa, och inte stjälpa tillitsbyggandet.

Nära sammankopplat till kommunikationen är **tydlighet och förväntningar**. Tydligheten handlar om en ömsesidig respekt för den andras tid och resurser, och i viss utsträckning en omsorg om den andras framgång. Handläggarna beskriver att en framgångsfaktor är att föreningarna har en rättvisande förväntan av vad relationen ska vara och vad de kan

förvänta sig för stöd av handläggarna. Denna tydlighet och rimliga förväntan kan åstadkommas med hjälp av kommunikation men bör också påverka kommunikationen.

5.1.3 Integritet

Tillitskällor som härrör till faktorn integritet träder inte fram lika tydligt som de som härrör till förmåga och hjälpvillighet i den studerade kontexten. **Särskilt utvald partner** är en "status" som en tillitsförvaltare kan få, vilket inte är något som tydligt framkommer i denna studie, däremot beskriver respondenterna att det finns fördelar med att vara en professionell ideell förening då de ofta kan ha bättre förutsättningar att besitta kompetensen att skriva bra ansökningar och rapporter. Organisationer som är större och som fått bidrag flera gånger kan granskas mindre enligt myndighet A - i relationen till dessa tar myndigheten en vägledande och rådgivande roll, medan till de helt ideella föreningarna tar man en mer granskande roll, i linje med det Gulati & Nickerson (2008) skriver om förutsägbart beteende. Positiva förväntningar som uppfylls påverkar förväntan på hur en aktör kommer att agera även i framtiden, och även om detta inte framkommer gällande positiva resultat så är det andra aspekter av relationen och förväntningarna som uppfylls. Även om respondenterna på myndighet B inte nämner det så framgår i myndighetens riktlinje för stöd att hur organisationer lyckats som tidigare fått bidrag av myndigheten spelar in när en bedömning av en ny ansökan ska göras, och i den bedömningen ingår inte bara rapportering utan också hur dialogen mellan myndigheten och föreningen varit. Att tillit kopplat till förväntan inte enbart handlar om uppnådda resultat bekräftas av både Gulati och Sytch (2008) och Mayer et al. (1995) som hänvisar det även till organisatoriska likheter, och delad historia. Huruvida det i den undersökta kontexten påverkar möjligheten att söka bidrag, eller om det bidrar till en likriktning bland de sökande organisationerna är oklart, då myndigheterna inte uttalat att de vill ge större bidrag till färre organisationer än vice versa, där detta kan spela en större roll.

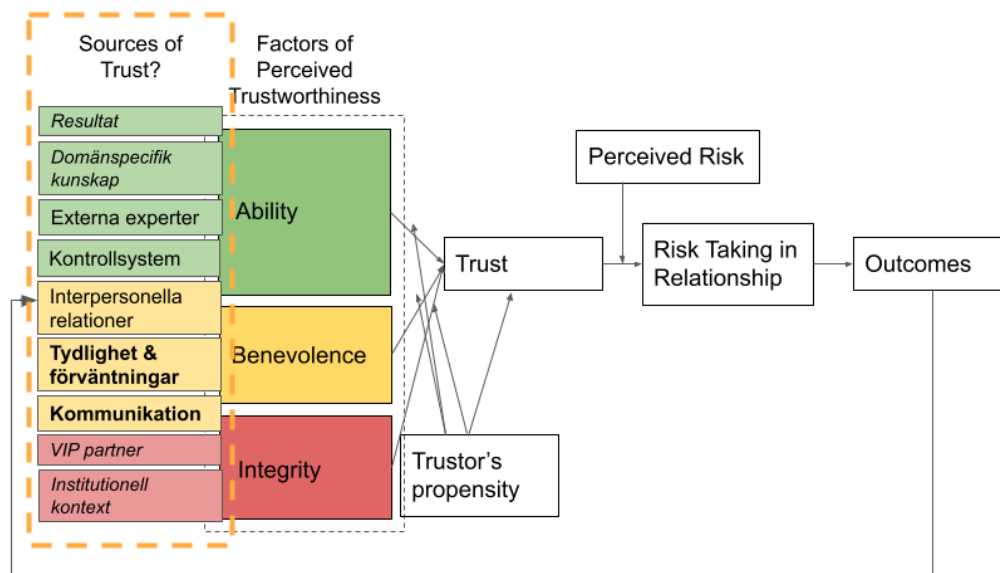
Även vad gäller den **institutionella kontexten** går det inte ur det empiriska underlaget att dra starka indikationer på att detta skulle vara en relevant tillitskälla i den inter-organisatoriska relationen mellan bidragsgivande myndighet och bidragssökande förening, ur myndigheternas perspektiv. En reflektion är att det empiriska underlaget i endast liten mening pekar mot något som går att härröra till den påverkan som institutionell kontext kan ha, som framkommer i Alexius & Vähämäkis studie från 2020. Deras studie pekar på att det finns ett beroende av tillitsgivaren som kan innebära att tillitsförvaltaren kan känna sig pressad till att upprätthålla en relation av rädsla för att gå miste om bidrag, även om den inte upplever det som en relation som präglas av integritet eller hjälpvillighet. Att Mayer et al. arbetat fram sin modell utifrån en tillitrelation som endast går i en riktning kan belysa denna situation: enligt dem är det framför allt tillitsgivarens känsla för att tillitsförvaltaren som ska vilja hjälpa tillitsgivaren som är upphovet till tillit. I en relation som är något mer jämbördig krävs en ömsesidig känsla av vilja att hjälpa den andra. Myndighetsrespondenternas svar kan ses i ljuset av detta – de är beroende av föreningarnas bidrag/resultat för att de ska uppnå sina mål. Samtidigt

beskriver respondenten i föreningen D hur beroende den är av bidragen. När det gäller den myndighet som de ansöker om bidrag från som deltar i denna studie beskrivs relationen som ömsesidig. Däremot, gällande två andra bidragsgivare som ej är myndigheter, beskriver respondent D att den är mer kritisk mot process och kommunikation, men att den ändå söker då den är beroende av bidraget. Det faktum att det varit svårt att få föreningar att ställa upp på intervju kan möjligtvis härröra till att de väljer att inte delta för att de möjligtvis inte känner sig bekväma med att uttrycka sina åsikter om den myndighet som finansierar deras verksamhet, just för att de är beroende av relationen.

Utifrån det empiriska underlaget kan vi utröna fem tillitskällor som vi anser vara relevanta i tillitsbyggandet. Tre av dessa stämmer med det Alexius och Vähämäki (2020) identifierat i sin studie, nämligen kontrollsystem, externa experter och interpersonella relationen. För den kontext vi granskat ser vi ytterligare två, för sammanhanget, nya tillitskällor. Huruvida dessa två källor missats av Alexius och Vähämäki är oklart, eller om anledningen till differensen grundar sig i att tillitsbyggandet är så kontextspecifikt. Denna uppsättning av fem tillitskällor kan bidra till tillitsbyggandet mellan myndighet och förening.

5.2 Tillitsbyggandet

Tillitskällornas värde reflekteras över i avsnittet ovan, men det som kommer fram är att de fem källorna relaterar till varandra, och i viss mån är avhängiga av varandra. Det går alltså inte att enbart säkra en tillitskälla, utan samtliga behövs för att uppnå tillit. Kommunikationen kan, som diskuterat ovan, utgöra en viktig komponent i förståelsen och acceptansen av kontrollsystemet. Tydlighet och förväntningar både påverkar och påverkas av kommunikation. Ett välutvecklat kontrollsystem kan också ge utrymme för interpersonella relationer, i att det frigör tid för informella relationer men även det faktum att handläggarna ser att de har en uppgift att lotsa föreningarna genom kontrollsystemet kräver att de ha en relation. Genom att identifiera hur de relaterar till varandra i en än mer specifik kontext skulle det vara möjligt att identifiera hur de kan förstärkas och förbättras för att relationen ska ge mer. Edelenbos & Eshuis (2012) beskriver på ett liknande sätt att kontroll och tillit kan ses som strategier som förstärker varandra. Genom att tillitskällorna i stort utvecklas i symbios kommer de också att justera sig i relation till varandra för att bli i rätt balans för att kunna uppnå tillit.



Figur 4 Modifierad analysmodell. Egen konstruktion modifierad från Mayer et al. (1995).

I tillägg till detta finns det också aspekter kring hur detta relaterar till risktagande. Att en relevant och rimlig kontroll är väsentligt för att kunna både ta risk och att känna tillit har framgått tidigare. Även övriga tillitskällor kan ses som bidragande till att kunna hantera risk och bidra till att våga ta risk - en förutsättning för att kunna agera utifrån tillit (Mayer et al., 1995). Myndigheterna behöver ha bestämt sig för vilken nivå av kontroll de behöver för att styra och leda med tillit, och därmed ge handläggare utrymme att ta risk.

5.3 Konsekvenser för styrning

Tillitsdelegationen slår fast att det är den professionella etiken som utgör grunden för tillit. Genom att ge och upprätthålla medarbetarnas professionella roll och ha tillit till deras förmåga till professionellt omdöme kan medarbetare få bättre förutsättningar att göra sitt arbete på ett bra sätt. Att utrymme för professionen kringkars på ett sätt som fick negativa konsekvenser är en orsakerna till att delegationen tillsattes.

Handläggarnas roll att utföra sin profession träder fram som en viktig aspekt av framgång i dessa relationer. Handläggarna beskriver i olika utsträckning hur de har ett mått av handlingsutrymme när de utövar sin profession. För handläggaren på myndighet C är utrymme begränsat, som delvis menas härröra till att bidragen är ett stöd finansierat av EU som ställer höga krav på kontroll och återrapportering. Respondenten vid myndighet A upplever sig ha lite mer utrymme, medan myndighet B's handläggare beskriver ett handlingsutrymme som är tämligen stort. En central aspekt av tillitsbaserad styrning och ledning är en tillitsbaserad kultur, där professionens kompetens och kunskap tas tillvara på rätt sätt (McEvily et al., 2003). Respondenterna för myndighet B beskriver också att myndigheten nyligen beslutat att låta mandatet att besluta om bidragsfördelningen till den

chef som är närmst handläggarna - istället för general-direktören som tidigare. Detta kan indikera att myndighet B tar steg mot en mer aktiv tillitskultur där besluten tas nära verksamheten och därmed bättre kan ta tillvara professionens bidrag.

Detta följs också upp med det konkreta önskemålet om en organisationskultur och -struktur där handläggarna får stöd från sina chefer när det inte går som det ska, helt i linje med Chiaburu och Marinova (2006). Detta handlar inte om att handläggarna önskar att få undvika negativa konsekvenser av sitt arbete, utan om att känna en trygghet i organisationens tillit till deras förmåga att bedöma risktagandet. Det *är* en situation som i viss utsträckning präglas i grunden av att ta risk, och som utövare av professionen behöver handläggaren ha manöverutrymmet att bedöma risker (och möjligheter) och samtidigt kunna luta sig mot att det är deras roll att ta risk – men inte alltid hamna i skottgluggen eller ansvara för att hantera konsekvenserna. Den tidigare forskningen visar att en arbetssituation som inte präglas av den uppbackningen riskerar att minska handläggarens manöverutrymme och känsla för ansvar för att sträva efter att nå myndighetens uppsatta mål. Även den interna tilliten måste vara ömsesidig, mellan utövare av professionen och dess chefer. Om den tidigare forskningen stämmer, bidrar detta till ökad effektivitet och förbättrade resultat.

De granskade styrdokumenterna kan också säga en del om tillitsstyrningen. Medan respondenterna för myndigheterna A och C beskriver arbetssituationer där deras arbete styrs hårt uppifrån, beskriver respondenterna för myndighet B att det finns en mycket övergripande styrning i regleringsbrev men att den inte är så styrande och att en stor del av utformandet av styrningen sker inom myndigheten. Detta utrymme för tillit även från politisk nivå, och inte enbart från medborgarhållet, beskrivs som viktigt av Bringselius (2019a) för att tillitsstyrning ska fungera fullt ut. Det är inte tillräckligt att det inom myndigheten finns en önskan om att styra med tillit, det måste finnas på ”varje beslutsnivå” (2019a, s. 9). Även när det gäller frågan om utrymme för egna bedömningar och initiativ så är svaren från respondenterna från myndighet B tydliga i att det finns handlingsutrymme medan övriga inte upplever detsamma,

6. Slutsatser

Nedan följer de slutsatser som studien resulterat i samt en reflektion över studiens genomförande och dess begränsningar. Vidare innehåller kapitlet också förslag till fortsatt forskning.

Syftet med studien var att bidra till kunskapen om tillitsbaserad styrning, genom att undersöka källor till tillit i relationer mellan myndigheter och civilsamhällesorganisationer, i en kontext där myndigheten verkar genom civilsamhällesorganisationen. Genom att veta mer om hur den inter-organisatoriska relationen ser ut och kan fungera såg vi en möjlighet att bidra till idéutveckling om hur den externa relationen kan hanteras och utvecklas utifrån ett tillitsperspektiv. Studiens forskningsfrågor var: vilka tillitskällor finns i relationen mellan myndigheter och civilsamhället, hur bidrar dessa tillitskällor till tillitsbyggande och vilka är konsekvenserna av detta på styrningen av myndigheter? Studien bygger på ett empiriskt material som grundas i semistrukturerade intervjuer med respondenter från tre olika myndigheter samt en förening, som ingår i inter-organisatoriska relationer samt myndigheternas styrdokument.

6.1 Slutsatser kring forskningsfrågorna

Vilka tillitskällor finns i relationen mellan myndigheter och civilsamhället?

Det studien visar är att det i den specifika relationen finns fem tillitskällor som träder fram tydligt och med hög signifikans. Ytterligare fyra möjliga tillitskällor träder fram, men inte i samma utsträckning. Studien ger belägg för att de sju tillitskällor som identifierats i relationer inom biståndsområdet, även har relevans i andra relationer i viss mån. Tillitskällor som vi funnit i den inter-organisatoriska relationen mellan myndigheter och civilsamhället är: kontrollsystem, extern expertis, särskilt utvalda organisationer, interpersonella relationer, kommunikation och slutligen tydlighet och rimliga förväntningar. De två tillitskällor som identifierats i denna studie som inte framkommit i den tidigare är de senare två, nämligen kommunikation och tydlighet och rimliga förväntningar. Att studiernas resultat överlappar ger vidare belägg för den forskning Alexius och Vähämäki bedriver och att den i sig är generaliserbar i viss utsträckning.

Hur bidrar dessa tillitskällor till tillitsbyggande?

Studien visar att det sätt som de tidigare identifierade tillitskällorna beskrivits på stämmer överens med hur de anses bidra till tillitsbyggande i den studerade relationen. När det gäller den möjliga nya tillitskällorna kommunikation, och tydliga och rimliga förväntningar bidrar det till tillitsbyggandet genom att det ger förutsättningar för de inblandade aktörerna att spela sina respektive roller på sätt som bidrar till ett gemensamt

mål. När förväntningarna på omfattningen av stöd (ej ekonomiskt) från föreningarna överstiger det som myndigheterna kan bistå med, påverkas relationen negativt. På samma sätt behöver myndigheterna ha rimliga förväntningar på föreningarna och deras möjlighet att bidra till målet givet de förutsättningar som framkommer i exempelvis ansökningshandlingar, kombinerat med både finansiellt och icke-finansiellt stöd från myndigheten. En viktig aspekt av tillitsbyggandet är att de identifierade tillitskällorna är beroende av och förstärker varandra: utan rätt uppsättning tillitskällor kan inte samma tillit nås.

Vilka är konsekvenserna av detta på styrningen av myndigheter?

De möjliga konsekvenser för styrning som presenteras i denna studie, är främst beskrivna utifrån ambitioner att styra och leda med tillit. Att bygga välmående relationer som kan påverka organisationers framgång är dock inte ett intresse som är förbehållet endast organisationer som söker tillitsbaserad styrning och ledning, och studiens resultat kan därför användas för att förbättra inter-organisatoriska relationer även i organisationer som utgår från andra styrningsprinciper. Studien visar att det finns signifikanta styrningsaspekter som kan bidra till att förbättra den inter-organisatoriska relationen, och dess bidrag till effektivitet och förbättrat resultat. Professionens roll och en tillitsbaserad kultur som bygger på ömsesidighet och stöd mellan och från anställda och chefer, träder fram som två centrala styrningsaspekter. I tillägg till detta bekräftar studien att tillitsbaserad styrning och ledning kräver tillits på alla beslutsnivåer, som en grundförutsättning.

6.2 Fortsatt forskning

Studien har genomförts genom en fördjupad undersökning, och därav i begränsat omfång. Det påverkar generaliserbarheten av studien, men att studiens resultat kunnat reflekteras gentemot en tidigare studies resultat, gör att det empiriska underlaget kan skänka ytterligare bekräftelse på vilka tillitskällor som kan vara relevanta. Utöver att det finns fog för fortsatt granskning av den relation och kontext som denna studie uppehållit sig vid finns det även annan relaterad forskning som vore av intresse.

Denna studie granskar relationen mellan två sektorer. Fortsatt forskning skulle kunna granska relationen mellan andra sektorer: exempelvis hur tillitsbyggandet ser ut i relationen mellan privat och offentlig sektor. En annan möjlighet skulle vara att jämföra hur de två uppsättningarna relationer ser ut - ideell-offentlig och privat-offentlig - skiljer de sig åt eller liknar de varandra ur ett tillitsperspektiv? En tredje möjlighet skulle vara att jämföra hur det ser ut i myndigheter med en uttalad tillitsambition vis-a-vis myndigheter som inte har ett uttalat intresse för att styra och leda med tillit. Eftersom tillitsbegreppet tämligen nyligen fått fäste i Sverige vore det intressant att se mer forskning kring vilka möjligheter och konsekvenser tillitsbaserad styrning och ledning faktiskt kan leda till och få.

Referenser

Agrawal R., K. (2017) Do ethical climates impact trust in management? A study in Indian context. [Elektronisk] *International Journal of Organizational Analysis*, vol 25(5), ss. 804–824. DOI: 10.1108/IJOA-08-2016-1053.

Alexius, S., & Vähämäki, J. (2020) *In Proper Organization We Trust – Trust in Interorganizational Aid relations*, Rapport 2020:05, Expertgruppen för biståndsanalys (EBA) Sverige.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2018). *Business research methods*. [Elektronisk] 5 uppl. Oxford university press.

Bring, Sven. (1999) *Välfärd i samverkan – om kommunerna och frivilligsektorn*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.

Bringselius, L. (2019a) *Kultur och värdegrundsarbete ur ett tillitsperspektiv*, Rapport nr 06 i Tillitsdelegationens rapportserie Samtal om tillit i styrning, 2019-08-01

Bringselius, L., (2019b). *Uppföljning ur ett tillitsperspektiv*. Rapport nr 07 i Tillitsdelegationens rapportserie Samtal om tillit i styrning 2019-09-01

Bryman, E & Bell, A. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl. Stockholm: Liber.

Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2006). Employee role enlargement: Interactions of trust and organizational fairness. [Elektronisk] *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 27(3), ss. 168-182.

Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: the dark sides of managerialist 'enlightenment': *Public Administration* vol. 87 (4), ss. 892-909

Easterby-Smith, M., Thorpe., R., Jackson, P.R., & Jaspersen, L.J. (2018). *Management & Business Research*. London: Sage Publications Ltd.

Edelenbos, J. & Eshuis, J., (2012) The Interplay Between Trust and Control in Governance Processes: A Conceptual and Empirical Investigation [Elektronisk] *Administration & Society*, vol. 44(6), ss. 647–674.

Essen, J. von (Red.) & Svedberg, L. (Red.) (2020). *Medborgerligt engagemang i Sverige 1992-2019*, Ersta Sköndal Bräcke högskola, Centrum för civilsamhällesforskning. ORCID-id: 0000-0003-0368-5183

- Franklin, D. & Marshall, R. (2019) Adding co-creation as an antecedent condition leading to trust in business-to-business relationships, *Industrial Marketing Management*, vol. 77, ss. 170–181. doi: 10.1016/j.indmarman.2018.10.002.
- Gašková, J. (2020). Servant Leadership and Its Relation to Work Performance. [Elektronisk], *Central European Business Review*, vol 9(3), ss. 24–37. Tillgänglig: Business Source Premier [2021-03-13] DOI: 10.18267/j.cebr.236
- Gulati, R. & Nickerson, J. (2008). Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, vol 19(5), ss. 688-708. DOI:10.1287/orsc.1070.0345.
- Gulati, R. & Sytch, M. (2008) ‘Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust’, *Managerial & Decision Economics. (Frontiers of strategic management research)*, vol. 29(2–3), ss. 165–190. doi: 10.1002/mde.1396.
- Harding, T. (2012). *Framtidens civilsamhälle: underlagsrapport 3 till Framtidskommissionen*. Stockholm: Statsrådsberedningen, Regeringskansliet.
- Johansson, Staffan. 2005. Kommunalt stöd till sociala ideella organisationer – Omfattning, utveckling och former. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). [Elektronisk] *Academy of Management Review*, vol. 20(1), ss. 709-734.
- McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. (2003) *Trust as an Organizing Principle* [Elektronisk] *Organization science*. vol. 14(1), ss. 91-103.
- Melchar, D. E. & Bosco, S. M. (2010). *Achieving High Organization Performance through Servant Leadership*. [Elektronisk] *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, vol. 9(1), ss. 74–88.
- Premfors, R., Ehn, P., Haldén, E., & Sundström, G. (2003) *Demokrati och byråkrati*. Lund: Studentlitteratur
- Regeringen (2015). *Stöd och bidrag*. [Elektronisk]. Stockholm. Tillgänglig: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/civila-samhallet-och-idrott/stod-och-bidrag/> [2021-05-02].
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007) An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. [Elektronisk] *Academy of Management Review*, vol. 32(2), ss. 344–354. DOI: 10.5465/AMR.2007.24348410.

Simha, A. & Stachowicz-Stanusch, A. (2015) The effects of ethical climates on trust in supervisor and trust in organization in a Polish context. [Elektronisk] *Management Decision*, vol. 53(1), ss. 24–39. DOI: 10.1108/MD-08-2013-0409.

Sitkin, Sim B., Elizabeth George (2005) Managerial Trust-Building Through the Use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms [Elektronisk] *International Sociology*, vol. 20(3), ss. 307–338.

Sverige Tillitsdelegationen (2019). SOU 2019:43 Med tillit följer bättre resultat: tillitsbaserad styrning och ledning i staten. Stockholm: Norstedts juridik.

Vandenabeele, W. (2014). Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. [Elektronisk], *Review of Public Personnel Administration*, vol 34(2), ss. 153–173. DOI: 10.1177/0734371X14521458

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Vetenskapsrådet: Stockholm.

Wijkström, F. & Einarsson, T. (2006). *Från nationalstat till näringsliv?: det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet (EFI), Handelshögskolan i Stockholm.

Vähämäki, J. (2018). *The Rise and Fall of 'Results Initiatives' in Swedish Development Aid*, EBA Development Dissertation Brief 2018:02, Expert Group for Aid Studies, Sweden.

Yang, J., Gu, J. & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. [Elektronisk] *Current Psychology*, vol 38(6), ss. 1417–1427. DOI: 10.1007/s12144-019-0161-3

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, vol. 9(2), ss. 141-159.

Zhong W., Su C., Peng J., & Yang Z. (2017) Trust in Interorganizational Relationships: A Meta-Analytic Integration, *Journal of Management*, 43(4), ss. 1050–1075. DOI: 10.1177/0149206314546373.

Bilaga 1a: Intervjumall myndighet

Intervjun börjar med att intervjuaren presenterar sig själv och tydligt presenterar syftet med studien och intervjun. Intervjuaren berättar att intervjun kommer att spelas in samt att intervjun beräknas ta ungefär en timme.

- Berätta om dig själv och din roll i organisationen
- Berätta hur tillvägagångssättet kan se ut när ni ska välja ut vilka organisationer som ska få bidrag? (målet är att hen ska beskriva en process, och inkludera vilka som deltar i den vid olika tillfällen)
Följdfråga: finns det någon del i ansökan som väger tyngre än någon annan?
- I det tillvägagångssättet, hur skulle du beskriva din möjlighet att anpassa efter specifika behov eller situationer? (frihet)
- Hur skulle du beskriva relationen till uppdragstagare/bidragsmottagare?
- Hur kommunicerar du (ni) med uppdragstagare under uppdragsperioden? (vilka kommunikationssätt används - telefon, mail, enkät etc)
- När bidraget/projektet är avklarat, kan du beskriva hur denna del av uppdraget ser ut? (utvärdering, rapportering, uppföljning)
Följdfråga: finns det någon del i uppföljningen som väger tyngre än någon annan? Är det samma "hierarki" som vid ansökan?
- Beskriv en bidragshantering som gått bra?
- Beskriv en bidragshantering som gått mindre bra?
- Om saker går fel, hur hanteras det i organisationen?
- Har du något du vill tillägga eller utveckla?
- Om vi har några ytterligare frågor, kan vi återkomma?

Bilaga 1b: Intervjumall civilsamhällesaktör

Intervjun börjar med att intervjuaren presenterar sig själv och tydligt presenterar syftet med studien och intervjun. Intervjuaren berättar att intervjun kommer att spelas in samt att intervjun beräknas ta ungefär en timme.

- Berätta om dig själv och din roll i organisationen
- Hur vana är ni vid att söka pengar från den här, men också andra myndigheter eller andra bidragsgivare?
- Hur fungerar det i din organisation när ni vill genomföra projekt som ni vill söka bidrag för? (*vad är processen, vilka är med i den?*)
- Hur skulle du beskriva relationen till uppdragsgivaren?
- Vad innebär den relationen för dig?
- Hur kommunicerar du (ni) med uppdragsgivaren under uppdragsperioden? (vilka kommunikationssätt används - telefon, mail, enkät etc)
- När uppdraget är avklarat, kan du beskriva hur denna del av uppdraget ser ut? (utvärdering, rapportering, uppföljning)
Följdfråga: vilken del i detta uppfattar ni som viktigast för uppdragsgivaren?
- Om ni skulle söka igen, skulle ni göra något annorlunda?
- Har du något du vill tillägga eller utveckla?
- Om vi har några ytterligare frågor, kan vi återkomma?

Bilaga 2a: Inbjudan myndighet

Förfrågan om att medverka i en studie om organisatorisk tillit

Vi är två studenter, Ida Ragnarsson och Angelica Hedlund, som läser ett magisterprogram i ledarskap - leda styra och organisera vid institutionen för ekonomi och IT på avdelningen för företagsekonomi på Högskolan Väst. Studien är vårt examensarbete (också kallat d-uppsats/magisteruppsats).

Vi genomför en studie för att undersöka organisatorisk tillit. Vi vill göra detta genom att intervjua personer som arbetar på myndighet med att handlägga bidragsansökningar, och genom att intervjua föreningar som får bidrag från samma myndigheter. Syftet med studien är att identifiera beståndsdelar i relationen mellan myndighet och förening.

Vi undrar därför om du/ni skulle vilja delta i en intervju. För att kunna genomföra studien skulle vi också behöva att du/ni förser oss med en lista på de föreningar som får bidrag, så att vi kan kontakta dem också för intervju.

Temat för intervjun är hur de interna processerna på myndigheten ser ut i den bidragsgivande verksamheten.

Intervjun beräknas ta ca 60 minuter och kommer med ditt medgivande att spelas in. Dina svar kommer endast att användas till denna studie. Varken din eller myndighetens identitet kommer att framgå i studien. Dina svar kommer att användas för att beskriva myndighetens arbete, och denna beskrivning kommer du att kunna se och kommentera på innan studien slutförs. I detta kommer du att kunna få bekräftat att inga identitetsmarkörer framgår.

Intervjun och studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. I dessa ingår till exempel att ditt deltagande i studien är frivilligt. Om du under studiens gång vill avbryta din medverkan, är du fri att göra det utan motivering.

Har du några frågor är du mer än välkommen att höra av dig till oss.

Med vänlig hälsning

Ida & Angelica

Ida Ragnarsson, ida.ragnarsson@student.hv.se

Angelica Hedlund, angelica.hedlund@student.hv.se

Bilaga 2b: Inbjudan förening

Förfrågan om att medverka i en studie om organisatorisk tillit

Vi är två studenter, Ida Ragnarsson och Angelica Hedlund, som läser ett magisterprogram i ledarskap - leda styra och organisera vid institutionen för ekonomi och IT på avdelningen för företagsekonomi på Högskolan Väst. Studien är vårt examensarbete (också kallat d-uppsats/magisteruppsats).

Vi genomför en studie för att undersöka organisatorisk tillit. Vi vill göra detta genom att intervjua personer som arbetar på myndighet med att handlägga bidragsansökningar, och genom att intervjua föreningar som får bidrag från samma myndigheter. Syftet med studien är att identifiera beståndsdelar i relationen mellan myndighet och förening.

Vi undrar därför om du/ni skulle vilja delta i en intervju, eftersom ni har fått bidrag från en myndighet som vi intervjuat (lägga till namn på myndighet).

Temat för intervjun är hur ni arbetar i föreningen när det gäller en bidragsansökan och uppföljning av den, och hur kommunikationen mellan er och myndigheten ser ut.

Intervjun beräknas ta ca 60 minuter och kommer med ditt medgivande att spelas in. Dina svar kommer endast att användas till denna studie. Varken din eller föreningens identitet kommer att framgå i studien. Dina svar kommer att användas för att beskriva föreningens arbete, och denna beskrivning kommer du att kunna se och kommentera på innan studien slutförs. I detta kommer du att kunna få bekräftat att inga identitetsmarkörer framgår.

Intervjun och studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. I dessa ingår till exempel att ditt deltagande i studien är frivilligt. Om du under studiens gång vill avbryta din medverkan, är du fri att göra det utan motivering.

Har du några frågor är du mer än välkommen att höra av dig till oss.

Med vänlig hälsning

Ida & Angelica

Ida Ragnarsson, ida.ragnarsson@student.hv.se
Angelica Hedlund, angelica.hedlund@student.hv.se



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

461 86 TROLLHÄTTAN

Tel 0520-22 30 00

www.hv.se