

Tillit som strategi og arbeidsform – fra intensjon til realitet

*En kvalitativ studie av førstelinjelederes oversettelse av tillitsreformen i en etat i
Oslo kommune*

Ingerid Gille Kristoff og Helene Gille Kristoff



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Samfunnsvitenskapelig fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

VÅREN 2019

Tillit som strategi og arbeidsform – fra intensjon til realitet

En kvalitativ studie av førstelinjelederes oversettelse av tillitsreformen i en etat i Oslo kommune

© Ingerid Gille Kristoff og Helene Gille Kristoff

2019

Tillit som strategi og arbeidsform – fra intensjon til realitet
En kvalitativ studie av førstelinjelederens oversettelse av tillitsreformen i en etat i Oslo
kommune

Ingerid Gille Kristoff og Helene Gille Kristoff

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Byrådet i Oslo kommune vedtok i 2017 en satsing på tillit som bærende prinsipp for styring og ledelse, og denne studien undersøker førstelinjelederens praktiske oversettelse av reformen (Oslo kommune, 2017). Sentralt i forståelsen av tillitsbasert styring og ledelse er å sørge for at lederen og medarbeiderne forstår formålet med politiske prioriteringer og retningslinjer, og tar sjansen på å stole på ansattes kompetanse og drivkraft til å utføre jobben på best mulig måte (Kuvaas, 2017a). Oslo kommune åpner opp for lokal tilpasning av styringsprinsippet i virksomhetene, og det anses derfor aktuelt å studere hvordan innholdet i reformen blir forstått og praktisert i en utvalgt etat etter innføringen. Følgende problemstilling er formulert:

“Hvordan utøves tillitsbasert styring og ledelse i en etat i Oslo kommune, slik førstelinjeledere ser det?”

Problemstillingen besvares ved hjelp av tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan forstår førstelinjeledere tillitsbasert styring og ledelse?
- 2) Hvilke forutsetninger kan ha betydning for tillitsbasert styring og ledelse i praksis?
- 3) På hvilken måte kommer reformen til uttrykk i praksis?

Vi har gjennomført 10 dybdeintervjuer av førstelinjeledere, og gjennom deres subjektive tanker og refleksjoner rundt tillitsreformen har vi fått innblikk i *ledelse* og *styring* etter innføringen av tillitsreformen.

Analysekapittelet presenterer funn kombinert med det teoretiske rammeverket og tidligere forskning. Vi har drøftet hvordan lederes forståelse av tillitsbasert styring og ledelse rettes mot et ledelsesperspektiv, der blant annet dialog, nærvær, myndiggjøring og utvikling betraktes som sentralt for reformen. Styring forbindes i større grad med kontroll, særlig når det oppfattes for detaljert. Tillitsreformen forstås dog ikke som fravær av kontroll, men der riktig forhold mellom kontroll og tillit virker betydningsfullt. Videre viser studien til viktige vilkår for utøvelse av tillitsreformen, herunder krav til kompetanse, åpen kommunikasjon, tid til å bygge tillitsfulle relasjoner, oppfølging, og forankring på alle nivåer.

Studien avdekker få åpenbare endringer knyttet til styring og ledelse etter innføringen. Likevel pekes det på hvordan reformen har bidratt til økt bevissthet og legitimitet rundt tillit

som strategi og arbeidsform, og som dermed kan ha hatt innvirkning på hvordan ledere vurderer sin ledelsesutøvelse. Studien drøfter hvordan dette kan ha åpnet opp for læringsprosesser. Utover dette, antyder vi at lederne i etaten innehar en positiv holdning til reformen og utøver myke former for styring og ledelse som er i tråd med viktige kjennetegn ved tillitsreformen. Når det gjelder styringen i etaten, og til tross for at formålet med reformen er redusert detaljstyring, oppleves fremdeles rapportering- og dokumentasjonskravene til tider, eller ofte for omfattende.

Med bakgrunn i dette løfter studien frem hvordan *forholdet* mellom styring og ledelse kan få betydning for utøvelsen av tillitsreformen. Både styring og ledelse anses nødvendig i etaten med bakgrunn i de verdier offentlig sektor er ment å opprettholde (Byrkjeflot, 2014, s. 44), men funnene tyder på at et ubalansert forhold mellom disse, kan bli en barriere for reformen. Vi belyser eksempelvis hvordan for mye styring kan få konsekvenser for viktige ledelsesoppgaver som nærvær og relasjonsbygging med medarbeidere som er viktig for å utvikle tillit.

I analysens siste del reises spørsmål om ledelsesutøvelse i tråd med tillitsbasert styring og ledelse skyldes reformen, eller om det kan forklares gjennom de normer og verdier som gjennomsyrrer Norge i dag og langt tilbake i tid. I tillegg reflekterer vi rundt om drivkreftene bak reformen i stedet kan skyldes oppfatninger om hva som er i tiden, en såkalt trend, enn en ordentlig reform. Vi avslutter analysen med en diskusjon om tillit som prinsipp i det hele tatt er mulig å vedta. Fenomenet er komplisert, og dette forsøker vi å belyse i denne masteroppgaven. Det er likevel ønskelig å presisere at studien er basert på analytiske forenklinger og overordnede drøftelser, noe som gir et behov for flere dyptgående studier for å skape sikrere konklusjoner.

Forord

Denne studien er et resultat av fem måneders arbeid, og reflekterer avslutningen på to flotte år på masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid. Våre studievenner har virkelig gjort disse to årene til en fryd. Arbeidet med masteroppgaven har vært en morsom og lærerik prosess, men også krevende og til tider preget av frustrasjon. Vi sitter nå igjen med et stort læringsutbytte om et tema vi anser nyttig å ha kunnskap om. Nå er vi klare for å ta fatt i nye utfordringer.

Først og fremst vil vi takke etaten med vår kontaktperson for innpass og mulighet til å skrive en oppgave om et tema vi anser svært spennende. Spesielt er vi takknemlige for førstelinjeledere som til tross for en hektisk hverdag satt av tid til å stille opp til intervju. Uten deres åpenhet og verdifulle innsikt på området ville ikke denne oppgaven vært mulig.

Vi ønsker også å rette en stor takk til veilederen vår, Christin Wathne som gjennom hele prosessen har bidratt med engasjement for oppgaven og innsiktsfulle tilbakemeldinger. Ikke minst har vi satt stor pris på dine oppmuntrende og motiverende ord.

Til slutt vil vi også takke familie og venner for oppløftende ord, men også bidrag i arbeidet med korrekturlesing.

Vi håper at masteroppgaven er nyttig lesning for aktører som engasjerer seg i temaet tillitsbasert styring og ledelse og som ønsker innsikt i relevante problemstillinger knyttet til utøvelsen av dette i praksis.

Oslo, 27. mai 2019

Ingerid Gille Kristoff og Helene Gille Kristoff

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	1
1.1 Fra NPM til tillitsbasert styring og ledelse	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Presentasjon av virksomheten	4
1.3.1 Oslo kommune	4
1.3.2 Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune.....	6
1.3.3 Avgrensing.....	8
1.4 Oppgavens struktur.....	8
2. BEGREPSAVKLARING OG TEORETISK FORANKRING	9
2.1 Tillit, styring og ledelse	9
2.1.1 Tillit.....	9
2.1.2 Styring og ledelse.....	11
2.2 Offentlig forvaltning.....	13
2.2.1 Mål- og resultatstyring.....	14
2.3 Tillitsbasert styring og ledelse	16
2.3.1 Tillitsbasert MRS	18
2.4 Myke og harde former for ledelse og styring	18
2.4.1 Myk HR.....	19
2.4.2 Hard HR.....	20
2.4.3 Tillitsbasert styring og ledelse i det teoretiske rammeverket.....	21
2.5 Organisasjonslæring	22
2.6 Teoretisk rammeverk.....	23
3. METODE	25
3.1 Casestudie	25
3.2 Valg av metodisk tilnærming	25
3.2.1 Sekundærkilder	26
3.3 Utvalg av informanter.....	27
3.3.1. Rekruttering av informanter.....	27
3.4 Intervjuguide.....	28
3.5 Praktisk gjennomføring	29
3.6 Bearbeidelse av datamaterialet	31
3.7 Forskningsetiske hensyn.....	33
3.8 Metodologisk diskusjon - Validitet og reliabilitet.....	34
3.8.1 Reliabilitet.....	34

3.8.2 Validitet.....	35
4. FUNN OG ANALYSE.....	38
4.1 Hvordan forstår førstelinjeledere tillit og tillitsbasert styring og ledelse?	38
4.1.1 Tillit.....	38
4.1.2 Tillitsbasert styring og ledelse	39
4.1.3 Kontrollerende styring og ledelse	41
4.1.4 Enten/eller-forhold?	42
4.2 Hvilke vilkår oppleves som betydningsfulle for utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse i praksis?	43
4.2.1 Tidsaspektet	43
4.2.2 Kompetanse-tillit.....	44
4.2.3 Kommunikasjon	45
4.2.4 Forankring og oppfølging	46
4.3 Hvordan kommer reformen til uttrykk i praksis?	48
4.3.1 Endringer i ledelse	48
4.3.2 Ledelsestilnærming	51
4.3.3 Holdninger til tillitsbasert styring og ledelse	53
4.3.4 Individuelle hensyn	55
4.3.5 Styring.....	56
5. OVERORDNET DISKUSJON.....	61
5.1 Forholdet mellom styring og ledelse	61
5.1.1 Måling	64
5.2 Verdier	65
5.3 Myk og hard styring og ledelse	66
5.4 Trend - Kan vi tale om en <i>ny</i> reform?	67
5.4.1 Kan tillit vedtas i en offentlig etat?	69
5.4.2 Begrensninger ved studien	69
6. AVSLUTNING.....	70
6.1 Avsluttende refleksjoner.....	72
7. LITTERATURLISTE	73
8. VEDLEGG	79
8.1 Vedlegg 1 - Informasjonsskriv	79
8.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide.....	82
8.3 Vedlegg 3 - Godkjenning fra NSD.....	84

1. Introduksjon

Tillit har fått økende oppmerksomhet i moderne organisasjoner i takt med sentrale endringer i dagens arbeidsliv. Som følge av blant annet økt digitalisering og globalisering blir tillit betydningsfullt for å kunne imøtekomme en kompleks og tvetydig verden (Bijlsma & Koopman, 2003, s. 543). Følgelig hevdes det at formell kontroll blir utfordrende å håndtere da behovet for økt fleksibilitet i større grad etterspørres (Swärd, 2017). Slik sett kan tillit betraktes som en kritisk egenskap for å beherske disse utfordringene gjennom å kunne bidra til innovasjon og utvikling av kunnskap (Julsrud, 2018, s. 13).

Oppmerksomheten rundt tillit har også påvirket ledelseslitteraturen der såkalt tillitsbasert styring og ledelse i større grad anses som en mer hensiktsmessig styringsform (Bentzen, 2018, s. 11). Tillitsbasert styring og ledelse har i Norge blitt løftet frem som et ideal for styring av offentlige virksomheter, og fremstår ofte som en kontrast til en kontrollerende og byråkratisk lederstil (Eide, Nilsen, Gullslett, Aaberge & Eide, 2017; Julsrud, 2018, s. 14). Sentralt i forståelsen av tillitsbasert styring og ledelse er å sørge for at lederen og medarbeiderne forstår formålet med politiske prioriteringer og retningslinjer, og tar sjansen på å stole på ansattes kompetanse og drivkraft til å utføre jobben på best mulig måte (Kuvaas, 2017a). Selv om tillitsbasert styring og ledelse er tuftet på å øke de offentlige ansattes handlingsrom, betyr ikke det at kontroll skal utebli med bakgrunn i blant annet hensyn offentlige virksomheter må ivareta. Dermed blir en balanse mellom kontroll, tillit, styring og ledelse helt avgjørende (Bentzen, 2018, s. 12-13).

1.1 Fra NPM til tillitsbasert styring og ledelse

Debatten rundt hva som betraktes som effektiv og god styring og ledelse i offentlig sektor har endret seg med tiden (Bentzen, 2018, s. 11; Ladegård & Vabo, 2010, s. 178). Reformbølgen kalt New Public Management (heretter NPM) ble introdusert på 1990-tallet og pekte på en rekke ideer og teorier knyttet til hvordan styring og ledelse burde utøves i organisasjoner. Ifølge Røvik (2009, s. 17-19) er ideer ofte gjennomtrengende i den forstand at de trenger seg inn og ned i den enkelte virksomhet og kan prege organisasjoners diskurser og dagsorden (Røvik 2009, s. 17-19). I tillegg, kan ideene og oppskriftene ha en reformutløsende kraft og danne utgangspunkt for et stort endringspotensial. NPM har blitt betegnelsen på et mangeårig

forsøk på å overføre forretningsinspirerte ideer til offentlig sektor i Norge (Røvik, 2009, s. 34), og ble introdusert som et viktig virkemiddel for effektivisering og omstilling. For å øke den økonomiske effektiviteten ble fristilling og mer rom for ledelse sentralt (Ladegård & Vabo, 2011, s. 29). Innenfor denne doktrinen fikk spesielt virkemidlene mål- og resultatstyring (MRS) innpass i offentlig sektor (Wathne, 2018, s. 18).

NPM skapte imidlertid utilsiktede konsekvenser og ble kritisert for å bidra til utviklingen av et stadig mer komplekst system av kontroll, regulering og tilsyn gjennom sentraliserende effekter (Bentzen, 2018, s. 14; Helgøy & Serigstad, 2004). Kritikerne pekte særlig på et økende og for sterkt detaljfokus, i tillegg til å være for lite tilpasningsdyktig i et komplekst samfunn (Kuvaas, 2017a). Selv om eksempelvis et av målene med NPM var å skape økt handlingsrom gjennom MRS, ble det i stedet hevdet å utløse en form for økt byråkratisering (Bentzen, 2018, s. 14). Dette fordret et større behov for mer dynamiske styringsformer, og tillitsbasert styring og ledelse kan betraktes som et tilsvar på dette, der tillit er det overordnede prinsippet (Bentzen, 2018, s. 17). Norge har hentet inspirasjon og læring fra litteratur på området, i tillegg til å studere nabolandene Danmark og Sverige som har innført tilsvarende styringsprinsipp (Otterdal, 2018).

Samtidig er det behov for å nyansere dette utviklingsbildet. Norge har lang tradisjon med tillit som grunnleggende verdi og hensyn, også i arbeidslivet. For eksempel illustrerer den norske modellen langt på vei anerkjennelsen av arbeidstakernes behov for handlingsrom og medvirkning i arbeidslivet (Levin, Nilssen, Ravn & Øyum, 2012), noe som kan tolkes som viktige kjennetegn ved fenomenet tillit. Utviklingen har dermed i lang tid vært preget av paradokser, og omfattes trolig fremdeles av dette.

1.2 Problemstilling

I forlengelsen av det ovenstående gjennomgikk byrådet i Oslo kommune i 2017 en satsning på tillitsbasert styring og ledelse som bærende prinsipp, hvor styringsformen skal tilpasses den enkelte virksomhet. I denne sammenheng ønsker vi å gå i dybden og få innsikt i hvordan tillitsbasert styring og ledelse oversettes i Oslo kommune og mer spesifikt i en utvalgt etat. Det kan synes noe uklart at Oslo kommune ønsker å finne den rette balansen mellom tillitsbasert styring og ledelse, kontroll og oppfølging (Oslo kommune, 2017, s. 3). Dette med bakgrunn i at tillitsbasert styring og ledelse kan oppfattes som motparten til styring og

kontroll (Julsrud, 2018, s. 14). Et ønske om balanse mellom disse styringsformene kan derfor påberope spørsmål om hvordan styrings- og ledelsesformen faktisk utøves i praksis.

Med bakgrunn i dette ønsker vi å gå i dybden på tillitsreformen som ble innført i Oslo kommune i 2017 og undersøke om vi kan gjenkjenne denne i praksis. Studien vil ta utgangspunkt i sentrale kjennetegn ved reformen, noe som vil inkludere både ledelsesfilosofi og ledelsespraksiser samt hvordan overordnede strukturer i virksomheten understøtter styringsformen. Med dette er følgende problemstilling formulert:

Hvordan utøves tillitsbasert styring og ledelse i en etat i Oslo kommune, slik førstelinjeledere ser det?

Problemstillingen er operasjonalisert i følgende tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan forstår førstelinjeledere tillitsbasert styring og ledelse?
- 2) Hvilke vilkår opplever lederne er av betydning for tillitsbasert styring og ledelse i praksis?
- 3) På hvilken måte kommer reformen til uttrykk i praksis, slik førstelinjeledere opplever det?

Tillitsbasert styring og ledelse kan tolkes som en oppskrift eller idé (Røvik, 2007, s. 23). Dette med bakgrunn i reformens bidrag til nye måter å forstå styring og ledelse på i organisatorisk sammenheng. Ifølge forfatteren blir ideer eller praksiser oversatt fra en spesifikk kontekst, for videre å overføres og forsøkt oversatt til andre kontekster (Røvik, 2007, s. 23). Ettersom tillitsbasert ledelse og styring i Oslo kommune betraktes som et nytt prinsipp for styring og ledelse, og som må tilpasses de ulike virksomhetene og sektorene, kan det slik sett tolkes som en oversettelse av en idé til lokal kontekst i lys Røviks forståelse. I denne studien fokuserer vi på *oversetterne* av reformen, det vil si de aktørene som bevisst eller ubevisst formidler de allmenne organisasjonsideene i sin kontekst (Røvik, 2007, s. 256) og som i vår studie blir førstelinjeledere. Vi retter fokuset på hvordan disse aktørene tolker og benytter ideene i praksis, med andre ord deres utøvelse av tillitsreformen. Den konkrete oversettelsen av reformen beror seg på hva som er kopiert, lagt til og tilpasset i den enkelte virksomhet (Røvik, 2007, s. 56).

Med bakgrunn i at det i byrådssaken om tillitsbasert styring og ledelse henvises til lederes roller og ansvarsområder i praktiseringen av tillitsreformen, har vi valgt å studere reformen ut fra et leders perspektiv (Oslo kommune, 2017, s. 3-4). Vi anser det som spesielt interessant å studere førstelinjeleders oversettelse av føringene fra byrådet til praktisk handling.

Førstelinjeledere opptrer i en mellomposisjon i organisasjonen der de må ha faglig innsikt i driften og medarbeiderne, samtidig som de har ansvar for å imøtekomme krav ovenfra (Hansen & Voxted, 2012, s. 68). På denne måten blir de et sentralt bindeledd mellom intensjonene med reformen og realiteten. Studien av førstelinjeledere vil således trolig bidra til dypere innsikt i hvordan tillitsbasert styring og ledelse utøves i praksis, ettersom disse lederne har ulike hensyn å ivareta, både oppover og nedover i systemet. Det blir grunnleggende å få fatt i linjeleders subjektive tanker og refleksjoner omkring overføringen av tillitsbasert styring og ledelse. Slik sett vil studien også bidra til å avdekke elementer rundt hva som fremmer eller hemmer utøvelsen av en slik tillitsreform, i tillegg til å studere opplevde endringer i ledelse og styring siden tillitsprinsippet ble introdusert.

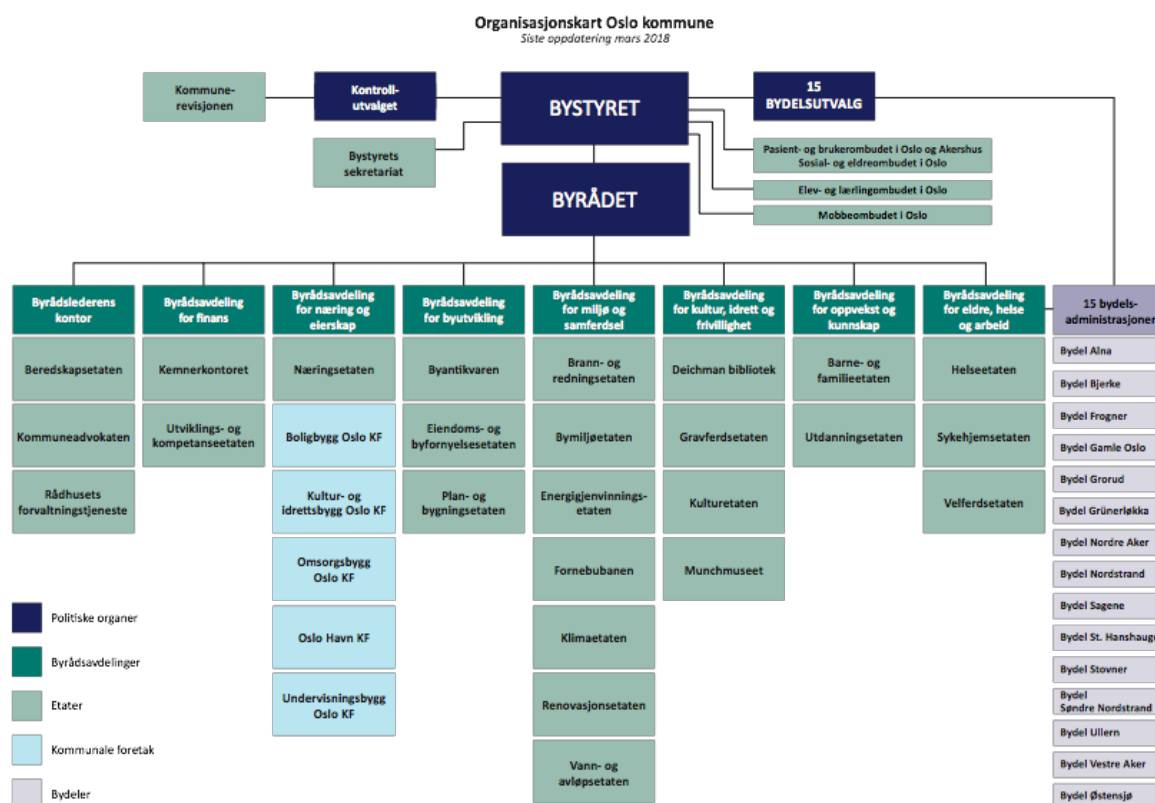
Selv om utgangspunktet blir å studere en bestemt etat i Oslo kommune, vil problemstillingen forhåpentligvis bidra til å belyse og søke innsikt i et dagsaktuelt tema som stadig flere virksomheter retter oppmerksomheten mot. En studie av førstelinjeleders refleksjoner rundt denne styrings- og ledelsesformen, vil forhåpentligvis kunne bidra til verdifull læring om tillitsbasert styring og ledelse i praksis. Formålet blir dermed ikke å generalisere, men å gi økt kunnskap om et område som hevdes å kunne ha betydningsfulle virkninger for organisasjoner, blant annet økt produktivitet og omstillingsevne (Julsrud, 2018, s. 12-15). I tillegg finner vi ingen teoretiske bidrag som går i dybden på tillitsreformen fra et ledelsesperspektiv, og studien kan med dette forhåpentligvis representere et viktig supplement til organisasjons- ledelseslitteraturen.

1.3 Presentasjon av virksomheten

1.3.1 Oslo kommune

Som nevnt har byrådet i Oslo uttrykt ambisjoner om å lede og styre gjennom tillit. *Byrådet* kan forstås som kommunens regjering. Organet har den øverste utøvende politiske myndigheten i kommuner som har en parlamentarisk styringsform. Deres hovedfunksjoner er knyttet til deres øverste politiske og administrative ansvar for forslagene som fremmes til

bystyret, samt sørge for at vedtakene som er gjort i bystyret iverksettes (Oslo kommune, u.å). Byrådet har fremsatt tillit som grunnleggende strategi og arbeidsform, og det fremkommer av byrådssaken at prinsippet skal følges opp på alle nivåer i virksomheten (Oslo kommune, 2017, s. 1).



Figuren ovenfor viser organisasjonskartet til Oslo kommune som viser alle underliggende organer, deriblant etater som skal følge byrådets føringer (Oslo kommune, 2018).

Oslo kommune består av et flertall virksomheter som sammen skal gjennomføre det kommunale tjenestetilbudet (Oslo kommune, u.å). Imidlertid begrenser denne studien seg til en utvalgt etat i kommunen. En *etat* kan forklares som en enhet innenfor den offentlige lokale og sentrale forvaltningen som ivaretar et sett av avgrensede og konkrete arbeidsoppgaver (“Etat”, 2018). *Etaten* vi undersøker er underlagt byrådets føringer om tillitsbasert styring og ledelse, som fremkommer av etatens tildelingsbrev. Tildelingsbrev kan forklares som sentrale dokumenter i styringsdialogen mellom byrådet og deres underliggende virksomheter. I brevet kommer blant annet virksomhetens mål og prioriteringer fram (Johnsen, 2015, s. 37; Regjeringen, 2019).

Det anses aktuelt å anvende en bestemt etat som case for å studere utøvelsen av tillitsreformen i praksis, og i lys av teoretiske termer. Bakgrunnen for det er at tillitsbasert styring og ledelse er en overordnet felles ramme der det legges til rette for lokale tilpasninger i hver av virksomhetene. Innføringen innebærer med andre ord ikke sentrale krav om implementeringer av konkrete løsninger, noe som kan prege hvordan ulike virksomheter i kommunen oversetter og justerer målene ut fra organisasjonens egenart (Oslo kommune, 2017, s. 3). Ved å studere en spesifikk virksomhet og praktiseringen av satsingen, er det grunn til å tro at det vil kunne gi økt dybdeforståelse om hvordan tillitsbasert styring og ledelse utøves i praksis, og muligens belyse muligheter og barrierer for implementering.

Etaten vi har valgt kan forstås som en kunnskapsintensiv organisasjon som gjerne kjennetegnes av at førstelinjen er eksperter på sin virksomhet (Klemsdal, 2013, s. 43). I de ulike avdelingene i etaten stilles det krav til kompetanse og kunnskap og førstelinjelederen har gjerne tilsvarende fagbakgrunn som sine medarbeidere. Dette er sentralt for at virksomheten skal levere kvalitet i tjenestene som tilbys i Oslo kommune. Dette kan også relateres til Molander og Terum (2008, s. 20) sin forståelse av profesjon. De viser til en yrkesmessig organisering av funksjoner, der personer med en viss utdanning kan få tilgang til å gjøre bestemte arbeidsoppgaver, med mer eller mindre frihet i utførelsen. Ettersom etaten vi studerer er delt inn i ulike fagavdelinger vil tjenestene som tilbys variere fra avdeling til avdeling. Variasjoner i avdelingene faller imidlertid utenfor vår oppgave.

1.3.2 Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune

I byrådssaken fremkommer det at tillit i Oslo kommune skal forstås som en strategi og styringsform med formål om å bedre imøtekomme innbyggernes behov når det gjelder å tilby og utvikle tjenester (Oslo kommune, 2017). Videre fremkommer det at Oslo kommune skal være åpen, demokratisk og ubyråkratisk. I tillegg hevdes det at utgangspunktet for styring og ledelse er tillit til medarbeidere og deres fagkompetanse. Dette innebærer at ledere og medarbeiderne overfører faglig myndighet og ansvar, har tilstrekkelig bemanning, skaper åpenhet og dialog, tiltak for kompetanse, og samhandling på tvers. Sammen skal dette bidra til utviklingen av en tillitskultur i kommunen. Det henvises også mer spesifikt til *ledernes* rolle og ansvarsområder for å lykkes med tillitsbasert styring og ledelse. Lederne skal sørge for utvikling, mestring og engasjement og resultatoppnåelse med sine medarbeidere.

Grunnleggende i dette er å utnytte de ansattes kompetanse, og oppfordre til lærings- og erfaringsdeling på tvers av fagområder og sektorer (Oslo kommune, 2017, s. 1-5).

Videre fremkommer det av byrådssaken at mål- og resultatstyring skal være grunnlaget for styringen og oppfølging av de overordnede målene. Tillitsreformen gjør det imidlertid nødvendig å bevege seg bort fra fokus på kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter og tiltak, og over til å konsentrere seg på å tydeliggjøre målene, forventninger til resultater og effekter (Oslo kommune, 2017, s. 2).

Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune (2017, s. 1) skal kjennetegnes av:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltakelse fra innbyggere
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
- God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbygger-orienterte digitale tjenester

Ettersom vi vurderer det konkrete innholdet i reformen som noe overordnet og vagt, vil studien forsøke å se nærmere på hvordan reformen er forstått og praktisert av førstelinjelederne etter innføringen. Det er få konkrete henvisninger knyttet til hvordan tillitsbasert styring og ledelse skal gjennomføres, slik at rommet for tolkning antas å bli stort. Dette fordrer også et behov for å gjøre tillitsreformen mer håndterbart gjennom å gå dypere inn i fenomenet i den teoretiske forankringen.

I byrådssaken (Oslo kommune, 2017, s. 2) benyttes begrepet “tillitsreform”. I lys av dette betrakter vi i denne studien tillitsbasert styring og ledelse som *reform* i betydningen av bevisste, aktive forsøk fra politiske og administrative aktører på å omdanne forhold i virksomheten til det bedre (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2009, s. 149; Reform”, 2018). Selv om vi benytter denne betegnelsen, er ikke dette nødvendigvis en helt nøyaktig beskrivelse av fenomenet. Det har eksempelvis blitt påpekt at tillitsreformen ikke er en

ordentlig reform, men i stedet en uforpliktende avtale der man *oppfordrer* til mer tillit og handlingsrom (Lavik, 2015).

1.3.3 Avgrensing

Med bakgrunn i det som er nedfelt i byrådssaken (Oslo kommune, 2017), kan det se ut til at Oslo kommune anvender en vid forståelse av tillitsbasert styring og ledelse, ettersom tillitsreformen foregår på alle nivåer; fra toppen og helt ned til brukeren der innbyggers preferanser står sentralt. Fokuset ligger på å utnytte kompetansen til de ansatte gjennom tillitsfulle relasjoner, og lytte til borgere med formål om å optimalisere kvaliteten på tjenestene. Imidlertid avgrenser vi denne studien til i hovedsak å belyse førstelinjelederens refleksjoner rundt ledelsesutøvelse overfor sine medarbeidere. Således faller eksempelvis kjennetegnene “innbygger-orienterte digitale tjenester” og “bred deltakelse fra innbyggere” utenfor vår oppgave. Imidlertid er tillitsrelasjoner i organisasjoner komplekst der relasjonene ikke er isolerte, men der tilliten skjer i et samspill på ulike nivåer (Bentzen, 2018, s. 36). I forlengelsen av dette blir det naturlig å ta for oss de aspektene ved reformen som vi finner betydningsfulle for førstelinjelederens ledelsesutøvelse, selv om ikke dette direkte knyttes til relasjonen mellom lederen og medarbeideren.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er videre delt inn i fem kapitler. I oppgavens neste del vil vi presentere de teoretiske bidragene vi anser som relevante for å kunne besvare vår problemstilling. Vi vil derfor redegjøre for kjernebegrepene i tillitsreformen, herunder tillit, styring og ledelse, deretter offentlig forvaltning og tillitsbasert styring og ledelse. I kapittel tre vil vi gjøre en drøftelse av metodiske valg som er foretatt i forskningsprosessen. Kapittel fire er vårt analysekapittel som er strukturert inn i tre deler, som sammen skal bidra til å besvare problemstillingen. Hver del vil bestå av funn og analyse i lys av det teoretiske rammeverket og tidligere forskning på feltet. Det femte kapitlet vil omfattes av en overordnet diskusjon av de tre delene i kapittel fire, for å løfte frem funn vi betrakter sentrale. Til slutt vil vi foreta en oppsummering av viktigste funn og konklusjon på problemstillingen. Her vil vi også bidra med forslag til videre forskning.

2. Begrepsavklaring og teoretisk forankring

For å kunne fordype oss i problemstillingen om hvordan tillitsbasert styring og ledelse utøves i praksis i lys av linjelederes perspektiv, forutsettes det teoretiske avklaringer. Tillitsbasert styring og ledelse kan deles opp i tre kjernebegreper, herunder tillit, styring og ledelse. Det blir slik sett hensiktsmessig å redegjøre for disse for å skape en grunnleggende forståelse av fenomenet. I tillegg, ettersom tillitsbasert styring og ledelse som reform er ment å gjennomføres i offentlig forvaltning, blir det verdifullt å presentere særtrekk ved forvaltningen da dette kan ha betydning for hvordan reformen utspiller seg i praksis. Deretter vil vi foreta en fordypning i det teoretiske rammeverket som vi anser nyttig for å analysere og forstå tillitsbasert styring og ledelse i praksis, herunder myk og hard HR.

2.1 Tillit, styring og ledelse

2.1.1 Tillit

Tillit er et komplekst begrep og et mangedimensjonalt fenomen der innholdet preges av ulike oppfatninger (Julsrud, 2018, s. 140). Til tross for tvetydig forståelser har Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer (1998) utarbeidet og identifisert elementer de anser grunnleggende at begrepet omfavner. I artikkelen hevder de at “tillit er en psykologisk tilstand som inkluderer en intensjon om å akseptere sårbarhet, basert på de positive forventningene til andres intensjoner eller atferd” (1998, s. 995). I sin enkleste form kan tillit betraktes som en tilstand der man tror at andre i situasjoner, uten mulighet for overvåkning og kontroll, vil handle i tråd med egne forventninger og ambisjoner, samtidig som risikoen er høy. Grunnleggende i tillit er dermed forventninger, sårbarhet og risiko. Ettersom det med tillit følger risiko, må en kunne *stole på* at den andre part handler i tråd med det som anses passende, uten garanti eller forsikringer. Det omfatter dermed også en positiv forventning til noe eller noen. I tillegg er gjensidig avhengighet mellom parter fremtredende i definisjonen, hvor interessene til en part ikke kan oppnås uten at partene stoler på hverandre, og dermed også en aksept av sårbarhet hos aktørene (Rousseau et al., 1998, s. 995).

Selv om det tilsynelatende er enighet rundt det grunnleggende innholdet i tillitsbegrepet, må det likevel presiseres at det eksisterer ulike oppfatninger knyttet til tillitens opphav. I litteraturen påpekes det eksempelvis på at tilliten kan forstås som en personlig egenskap og

som kommer til syne gjennom holdninger. Det argumenteres i denne sammenhengen for at enkelte individer er mer tilbøyelig til å ha tillit enn andre (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, s. 715). Andre forstår tillit mer som kjennetegn ved en sosial relasjon mellom enkeltpersoner, der tilliten er avhengig av hvordan man samarbeider og interagerer med hverandre (Blau, 1964, s. 94; Swärd, 2017, s. 28). Derfor er ikke tilliten noe som kommer av seg selv, men som bygges gjennom de relasjonene man innehar, og til de som har vist seg tilliten verdig (Aspøy, 2018, s. 31). Dermed kan tillit sjelden forstås uavhengig av den sosiale konteksten man tar del i (Julsrud, 2018, s. 29). Videre vil relasjonell tillit variere med dens kvalitet og styrke, og de er av natur ofte ubalanserte. Det kan derfor medføre at en aktør har mer tillit til den ene, enn den andre har tilbake i en relasjon (Julsrud, 2018, s. 28).

Forfatterne Das og Teng (2001, s. 252) presenterer tillit med to dimensjoner, herunder tillit basert på godvilje og kompetanse-tillit. Den førstnevnte dimensjonen handler om en forventning om at den andre i den sosiale relasjonen føler en moralsk forpliktelse og et ansvar til å handle på måter som samsvarer andres interesser. Kompetanse-tillit referer til forventninger om at en person vil være teknisk kompetent i utførelsen av oppgavene. Skillet ligger her i at tillit basert på godvilje knytter seg til *intensjonen* den enkelte har til å utøve en tillitsverdigg handling, mens kompetanse-tillit konsentrerer seg rundt *evnen* til å utføre den forventede handlingen. Andre begreper som er brukt i henhold til kompetansebegrepet er “ekspertise” og “evne” (Das og Teng, 2001, s. 252). Nikolova, Reihlen og Möllering (2015, s. 241) synes å kombinere disse to dimensjonene og finner at tillit skapes gjennom en forventning om at den andre vil utvise faglig dyktighet, samtidig som man må bygge en mellommenneskelig relasjon for å skape trygghet hos den andre. Det fremkommer av forfatterne at en utelatelse av en av praksisene vil resultere i redusert tillit. Ettersom vi betrakter etaten i Oslo som en kunnskapsintensiv organisasjon (Klemsdal, 2013, s. 43), er det grunn til å tro at kompetanse-tillit blir avgjørende for å kunne øke myndiggjøringen av medarbeidere.

Oppbyggingen og vedlikeholdelse av tillit krever innsats fra begge parter i relasjonen. Likevel kan tillitsforholdet variere, men hvis utviklingen preges av lav tillit og tillitsbrudd vil det kunne medføre *mistillit* i relasjonen (Bentzen, 2018, s. 32). Mistillit innebærer en tilstand av negative forventninger knyttet til andres handlinger. Dette utvikles gjerne ved situasjoner der samhandlingen ikke resulterer i positive utfall (Kramer, 1999, s. 587). Mistillit omhandler en bevisst unngåelse av risiko (Luhmann, 1988, s. 96).

Videre innenfor tillitsbasert styring og ledelse er et sentralt spørsmål hvordan kontroll og tillit henger sammen (Bentzen, 2018, s. 56). *Kontroll* blir ofte relatert til begrepene “kontroll” “tilsyn”, “overvåking” og “ettersyn” (“Kontroll”, 2018). Das og Teng (1998, s. 493) definerer kontroll som en prosess for å regulere andres atferd og gjøre den mer forutsigbar. Med andre ord kan kontroll både rettes mot prestasjon og resultat. I forvaltningspolitisk sammenheng knyttes ofte kontroll med tilsyn i om målene som er satt blir fulgt, og at midlene for å nå disse forvaltes etter de intensjonene som er satt (Høyer, Kasa & Tranøy, 2016, s. 14). God kontroll tilsier at man kan være rimelig sikker på at ingen store ubehagelige overraskelser vil inntreffe (Das og Teng, 1998, s. 493). I en arbeidskontekst kan dette antyde at risikoen er lavere når man har god kontroll, og kontroll kan dermed forstås som en motsetning til tillit der risikoen er høy. Imidlertid er det i litteraturen uenigheter rundt relasjonen mellom tillit og kontroll, der noen betrakter relasjonen mellom fenomenene som komplementære under de rette betingelsene, mens annen forskning hevder at de erstatter hverandre (Bijlsma & Koopman, 2003, s. 550). Med tillitsreformen som utgangspunkt, blir det relevant å se på hvordan tillit, mistillit og kontroll blir forstått og kommer til syne i praksis.

2.1.2 Styring og ledelse

Som det fremgår av byrådssaken skal arbeidet i kommunen bygge på tillitsbasert *styring* og *ledelse* (Oslo kommune, 2017). Det kan se ut til at det ikke vises til noen konkret skille mellom disse fenomenene, og at innholdet i praksis ikke er entydig og konkret forstått. Selv om det i praksis er glidende overganger mellom styring og ledelse vil vi likevel klargjøre disse (Bentzen, 2018, s. 38; Ladegård & Vabo, 2010, s. 17 & 175). Samlebetegnelsen på styring og ledelse kan forklares som lederskap, og omhandler en helhetlig bruk av virkemidler som en leder kan ta i bruk for bevisst å koordinere og påvirke medarbeideres atferd. Imidlertid blir *styring* i teorien omtalt som mer systemorientert, og handler om samordning gjennom formelle systemer mens *ledelse* retter fokuset på relasjoner mellom mennesker (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18).

Ledelse blir ifølge Røvik (2007, s. 146) forklart som en mer direkte og desentralisert form for atferdspåvirkning. Sentralt innenfor ledelse er å påvirke relasjonene gjennom gjensidig dialog. Ledelse baserer seg ofte på mellommenneskelige prosesser og oppstår som regel i relasjonen mellom leder og medarbeider (Bentzen, 2018, s. 38; Røvik, 2007, s. 146). Det handler om å bruke egne personlige egenskaper til å påvirke andre, eller skape resultater

gjennom andre. Det er grunnleggende at lederen har legitim autoritet for at ansatte skal akseptere en påvirkning fra vedkommende, og at det benyttes personlig skjønn i påvirkningen (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18). Det eksisterer imidlertid mange tilnærminger til hvordan ledelse bør forstås, slik som atferdsteorier og trekkteorier, men dette vil ikke bli tatt hensyn til i denne oppgaven da det ikke anses relevant for oppgavens problemstilling (Northouse, 2016, s. 6). I denne oppgaven ligger fokuset på hvordan ledelsesutøvelse i lys av tillitsreformen blir oversatt og tatt i bruk i praksis (Røvik, 2009, s. 23).

Styring handler om å gi retning gjennom indirekte påvirkning blant annet gjennom formaliserte systemer og strukturer i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 146). Således gir styring en form for standardisering og stabilitet i tid og rom (Ladegård & Vabo, 2010, s. 158). I offentlige organisasjoner vil styringsverktøy ofte dreie seg om overordnede beslutninger rundt mål, rammer og retningslinjer. Denne formen er gjerne mer sentralisert, og utfolder seg i hele styringskjeden (Bentzen, 2018, s. 39). Styring handler også om å utarbeide styringsparametere, budsjetter, målingskriterier, rapporteringsrutiner, samt incentivsystemer (Ladegård & Vabo, 2010, s. 250). På denne måten kan det også argumenteres for at styring blir en form for kontroll og regulering i ulike virksomheter (Ladegård & Vabo, 2010, s. 75).

Det eksisterer ulik litteratur som undersøker samspillet mellom styring og ledelse, og Ladegård og Vabo (2010, s. 26) har initiert hvordan det kan se ut til at disse virkemidlene til en viss grad kan erstatte og konkurrere med hverandre. Det pekes på at mer styring, gjennom eksempelvis mange rutiner kan gjøre lederoppgavene overflødige. Dessuten kan styringen bidra til å sette rammene for handlingsrommet til offentlige ledere (Bentzen, 2018, s. 41). Motsatt kan for mye fokus på ledelse se ut til å fortrenge behovet for styringsvirkemidler (Ladegård & Vabo, 2010, s. 72). Styring og ledelse er imidlertid to fenomener som er nært relatert til hverandre, og som innebærer et viktig samspill (Bentzen, 2018, s. 40). Grunnen til det er at det i praksis gjerne er en kombinasjon av begge, hvor den ene betinger den andre, og at organisasjonen har behov for begge formene (Ladegård & Vabo, 2010, s. 72). Særlig kan det i offentlig sektor være komplisert å skille disse da det forventes både å bedrive styring og samtidig være en god leder (Christensen et al., 2009 s. 126). Ledelse og styring er således ikke et enten/eller-forhold, og ofte befinner organisasjoner seg i et spenn mellom redsel for ikke å ha god nok kontroll gjennom ledelse, og samtidig en frykt for å bli lammet av styring (Ladegård & Vabo, 2010, s. 73). Etersom tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune

omfatter begge virkemidlene, vil vi studere hvordan forholdet mellom disse kan ha betydning for utøvelse av reformen.

2.2 Offentlig forvaltning

Som nevnt er etaten vi studerer en del av offentlig forvaltning. Offentlig forvaltning kan i dette tilfellet forklares som en utøvende virksomhet for kommunen, og som ikke er lovgivende (Bernt, 2018). Etaten vi studerer, driver derfor tjenesteytende virksomhet overfor befolkningen i kommunen. Det blir hensiktsmessig å se på særtrekk ved det offentlige da kjennetegnene trolig kan sette rammer studiet av hvordan lederne i etaten oversetter tillitsreformen. Oppgaven avgrenses til å se på elementer ved offentlig forvaltning som kan ha innvirkning på tillitsreformen i praksis.

Selv om organisasjonsutviklingen preges av en tilsynelatende svekkelse av skillet mellom offentlig og privat sektor, finnes det fremdeles særtrekk ved det offentlige som er verdt å merke seg (Christensen et al., 2009 s. 17). Et vesentlig skille relaterer seg til deres multifunksjonalitet der de må ivareta en del motstridende hensyn slik som forutsigbarhet, likhet, tjenestekvalitet, kostnadseffektivitet, lojalitet, faglig uavhengighet, med mer (Christensen et al., 2009, s. 37). Dette er sentrale verdier ved offentlig sektor, og omtales gjerne som "offentlig etos" (Byrkjeflot, 2014, s. 44). Slik sett har offentlig forvaltning et mer komplekst verdisett å forholde seg til enn private virksomheter. Dette med bakgrunn i at offentlige ansatte skal være lojale overfor politiske beslutninger og samtidig følge demokratiske verdier og institusjoner samt rettsstatlige verdier (Ladegård & Vabo, 2010, s. 228).

Videre har offentlig forvaltning lang tradisjon med byråkratiske trekk, og Weber (1978) anses som grunnlegger av den byråkratiske idealmodellen (Christensen et al., 2009, s. 37). Ifølge han var byråkratiet teknisk overlegent andre organisasjonsformer da den er forutsigbar, presis, fri for konflikter, og kontinuerlig. Byråkratiet var en reaksjon på tidligere tradisjonelle tankesett, og organisasjonsformen var ment å løse problemer med nepotisme, korrupsjon og bestikkelser (Weber, 1978, s. 220-221). Byråkratiet innebærer en organisasjonsform som preges av hierarki, arbeidsdeling, spesialisering og rutiner. Styringslinjen går ovenfra og ned, der høyere myndighet fører tilsyn med lavere enheter. Styringen og koordineringen skjer ved hjelp av fastsatte lover og regler og knytter faglige kvalifikasjonskrav til de ulike posisjonene

i organisasjonen. Slik sett sikres også upartiskhet (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2015, s. 71 & 72).

I den senere tiden har imidlertid byråkratiet blitt kritisert for å være lite fleksibelt og produktivt (Eriksson-Zetterquist et al., 2015, s. 68), og at det bidrar til en kultur av undertrykkelse og kontroll av enkeltmennesket (Baumann, 1989, s. 102). Problematikken knyttes videre til at byråkratiet representerer et mekanisk organisasjonssystem som egner seg best til forhold med relativ stabilitet og forutsigbarhet, og således oppfattes lite endringsdyktig til omgivelser med rask endringstakt (Gajduschek, 2003, s. 708). I tillegg er det hevdet at offentlig forvaltning kan betraktes å være i en tilstand der kontroll og oppfølging fortrenger tillitsbasert styring og faglig autonomi (Høyer et al., 2016, s. 93). Det kan virke som om byrådet i Oslo kommune berører denne kritikken gjennom at de viser til et ønske om å være en “ubyråkratisk kommune”. Dessuten fremhever de at tillitsreformen blant annet skal bidra til økt handlingsrom, og fremme utvikling og innovasjon (Oslo kommune, 2017, s. 2). Dette er elementer byråkratiet er anklaget for å undergrave.

Imidlertid må kritikken nyanseres, da byråkratiet som ble utformet av Weber bør forstås i lys av sin historiske kontekst og de problemene som den ble forsøkt å løse på denne tiden. Du Gay (2000, s. 145-146) forsvarer byråkratiet og de verdiene det er ment å ivareta mot de kritiske baktalelsene. Han peker på hvordan byråkratiet får skylden for manglene i organisasjoner, men at disse manglene ikke kan skyldes byråkratiet i seg selv (Du Gay, 2007, s. 106). Blant annet peker han på hvordan de gode byråkratiske verdiene bidrar til høy tillit hos befolkningen, gjennom eksempelvis å hindre korrupsjon (Du Gay, 2007, s. 56 & 94). I tillegg hevder han at idealmodellen ikke var ment som en komplett beskrivelse og dermed tilpassningsdyktig til nye situasjoner (Du Gay, 2007, s. 136). Dette kan videre belyses gjennom moderne NPM-inspirerte ideer, hentet fra privat sektor og forsøkt overført til offentlig sektor (Røvik, 2007, s. 34).

2.2.1 Mål- og resultatstyring

I Oslo kommune kalles byrådets styring og oppfølging av de underliggende etatene for etatsstyring, og i Oslo kommune baseres denne etatsstyringen seg på prinsippet om mål- og resultatstyring (Opstad, 2013, s. 272). MRS er et typisk NPM-inspirert virkemiddel og Christensen, Egeberg, Larsen, Lærgreid & Rosness (2012, s. 228) hevder at reformideer gjerne supplerer tidligere styringsstrukturer i stedet for å erstatte dem, noe som bidrar til mer

kompleksitet i styringsapparatet. Eksempelvis vil ikke målstyring erstatte regelstyring i byråkratiet, samtidig som effektivitetshensyn ikke fjerner rettsstatsverdier (Christensen et al. 2012, s. 220).

Johnsen og Larsen (2015, s. 35) forklarer MRS som en samlebetegnelse på målstyring, overvåkning og sammenligninger, der mål og resultat er styringsparametere med tilhørende rapporteringssystemer. MRS kan slik sett forstås som et kontrollvirkemiddel for å sikre at etaten handler i tråd med byrådets intensjoner (Busch et al., 1999, s. 80; Johnsen, 2015, s. 37). I tillegg er mål- og resultatstyring nødvendig for å sikre forsvarlig styring og koordinering av en kompleks virkelighet samtidig som den skal bidra til åpenhet i offentlig sektor gjennom innblikk i produksjonen og virkningene av disse (Busch et al., 1999, s. 80; Johnsen & Larsen, 2015, s. 35).

Ifølge Christensen et al. (2012, s. 217) kan målstyring forstås i vid og snever forstand. I *bred* forstand innebærer MRS et mer overordnet prinsipp som retter seg mot resultatene der ideen om styring skal tilpasses den enkelte virksomhet. Slik sett åpner dette for delegering av myndighet til underliggende virksomheter (Senter for statlig økonomistyring, 2006, s. 4). I den *smale* forståelsen er MRS knyttet til mer stabile, tydelige mål- og resultatmålinger og resultatoppfølginger. Medarbeiderne rapporterer resultater gjennom et velutviklet system av målbare og kvantitative prestasjonsindikatorer der gode resultater belønnes mens dårlige prestasjoner sanksjoneres (Christensen & Lægreid, 2006, s. 156).

Etatsstyringen i offentlig sektor har imidlertid blitt møtt med kritiske innvendinger, og det kan virke som om denne kritikken retter seg mer mot mål- og resultatstyring i en snever forstand. Dette med bakgrunn i at MRS har blitt kritisert for å være for detaljert og med sterke rapporteringskrav som i større grad tjener kontrollformål (Johnsen, 2015, s. 36). Det har blant annet blitt påpekt at virksomhetslederens mulighetsrom til å utøve ledelse innsnevres (Stokland & Vernor, 2015, s. 44). I tillegg har mål- og resultatstyring blitt kritisert for at rapporteringene benyttes i begrenset grad i styringen og fremstår slik sett meningsløse (Stokland, 2015, s. 48). Dette var motstridende med et av formålene med MRS, da det skulle åpne opp for mer autonomi gjennom å forflytte fokus på resultater fremfor prosess (Johnsen & Larsen, 2015, s. 35). Noe av kritikken sammenfaller med kritikken rettet mot byråkratiet som vi omtalte tidligere i kapittelet, nemlig at for detaljerte MRS-systemer kan redusere fleksibiliteten til de ansatte. Tillitsbasert styring og ledelse i byrådssaken fremstiller

fremdeles MRS som et viktig prinsipp i etatsstyringen, men der formålet ser ut å rette seg mer mot den vide definisjonen. Dette med bakgrunn i at MRS skal rettes mot resultatene og i mindre grad kontroll, detaljrapportering, samt måling av aktiviteter, tiltak og virkemidler.

2.3 Tillitsbasert styring og ledelse

Tillitsreformen kan betraktes som et tilsvar til kritikk knyttet til tidligere måter å styre og lede på i offentlig sektor, med formål om å skape bedre løsninger (Bentzen, 2018, s. 11). NPM skapte som nevnt utilsiktede konsekvenser i form av økende kontrollbehov, noe som økte behovet for tillit (Bentzen, 2018, s. 17). Ettersom vi betrakter innholdet i tillitsbasert styring og ledelse som er presentert i byrådssaken som noe overordnet, er det behov for å gi en dypere forklaring av fenomenet i lys av forskning og teori.

Den nøyaktige forståelsen av *tillitsbasert styring og ledelse* er ikke entydig i litteraturen, da formen åpner opp for ulik tolkning og vektlegging av hva som anses som sentrale elementer. Bringselius (2017) hevder nemlig at det ikke finnes en standard måte å drive tillitsbasert styring og ledelse på, og at det vil utformes og gjennomføres på ulik måte i ulike virksomheter. Forfatteren forklarer tillitsreformen som styringsmodeller som tar sikte på å redusere unødvendig kontroll i offentlige virksomheter gjennom økt fokus på virksomhetens mål og bedre utnyttelse av ferdighetene til de ansatte. Denne forståelsen samsvarer med Kuvaas (2017a), som forklarer at tillitsbasert styring innebærer å sørge for at lederen og medarbeiderne forstår formålet med politiske prioriteringer og retningslinjer, og tar sjansen på å stole på ansattes kompetanse og drivkraft til å utføre jobben på best mulig måte. Kompetanse er her relatert til oppgaveorienterte evner, ferdigheter, holdninger, og motivasjon og ønske om å gjøre jobben ordentlig. Dette skal bidra til å skape bedre kvalitetstjenester for borgerne (Bringselius, 2017, s. 19). I stor grad omhandler styringsformen hvor mye autonomi man tør å gi til medarbeiderne og lederne i offentlig sektor (Bentzen, 2018, s. 11). Derfor har tillit som prinsipp potensiale til å øke fleksibilitet, innovasjon og motivasjon, og slik sett produktiviteten i offentlig sektor (Bentzen, 2018, s. 11).

Det er heller ikke uvanlig å skille tillitsbasert styring og tillitsbasert ledelse fra hverandre, selv om de har glidende overganger og i praksis ofte benyttes om hverandre. Tillitsbasert *ledelse* viser til det lokale nivået (Bringselius, 2017, s. 7), og omhandler lederes fokus på å skape tillitsfulle relasjoner med medarbeiderne slik at de opplever større grad av

engasjement, medansvar og selvstendighet (Julsrud, 2018, s. 12-15). I tillitsbyggingen mellom medarbeider og leder fremheves det i litteraturen at åpen og gjensidig kommunikasjon er essensielt (Julsrud, 2018, s. 141). Åpenhet omkring aktivitetene som utføres kan gi innblikk i andres motiver, noe som er grunnleggende for å redusere usikkerheten i tillitsrelasjonene (Zand, 1972, s. 231). Slik sett, bør tillitsbasert ledelse forstås som noe annet enn det litteraturen omtaler som Laissez-faire-ledelse hvor lederen er fraværende uten innsats for å tilfredsstille medarbeideres behov (Northouse, 2016, s. 172).

Tillitsbasert *styring* handler om å legge til rette for andres selvstyring og setter slik sett rammer for hvor mye autonomi den enkelte får (Bentzen, 2018, s. 155). Styringen kommer blant annet til syne gjennom dokumentasjonskrav, resultatstyring og budsjettstyring. Kuvaas (2017b) hevder at muligheten for autonomi reduseres ved konsekvente målinger og rapportering av kvantitative resultatmål. Derfor blir viktige kjennetegn ved tillitsbasert styring at medarbeiderne opplever høy grad av jobbautonomi, og mindre grad av en følelse av kontroll (Kuvaas, 2017b). Tillitsbasert *styring* kan imidlertid studeres i lys av to perspektiver, herunder styringens innerside som retter seg mot opplevelsene av styringen, og styringens ytterside som fokuseres rundt de konkrete virkemidler som benyttes i styringen (Bentzen, 2018, s. 51). Eksempelvis kan yttersiden omfatte reguleringer i form av dokumentasjonskrav, mens innersiden kan forstås som lederes opplevde autonomi innenfor denne styringen. Selv om vi berører begge sidene, er det i all hovedsak ledernes opplevelser knyttet til styringen vi er ute etter å fange opp.

På tross av at tillitsbasert styring og ledelse åpner opp for økt handlingsrom blant de ansatte, må det samtidig fremheves at strukturer, systemer og styringslinjer fremdeles vil være viktig for å skape tillit i befolkningen (Otterdal, 2018, s. 67). Dette kan relateres til det vi var inne på tidligere om at offentlig sektor innehar byråkratiske trekk for å ivareta verdier (Christensen et al., 2009, s. 37). Med andre ord betyr ikke tillit at det er fritt frem i utformingen av eget arbeid for medarbeidere i offentlige organisasjoner. Kontroll er viktig i offentlig sektor blant annet fordi myndighetene stiller krav til transparens og rettssikkerhet (Bentzen, 2018, s. 56). Dette kan tyde på at tillitsbasert styring og ledelse innebærer en riktig kombinasjon av indirekte og direkte atferdspåvirkning for at tilliten mellom leder og medarbeider skal kunne vokse.

2.3.1 Tillitsbasert MRS

På tross av at mål- og resultatstyring som nevnt har blitt møtt med kritiske innvendinger, er det fremdeles et sentralt styringsvirkemiddel i Oslo kommune. I organisasjonslitteraturen er det imidlertid henvist til noen forutsetninger for at MRS skal kunne anses som tillitsbasert styring i offentlig sektor. Disse vilkårene kan ha betydning for hvorvidt MRS oppleves som kontrollerende og undergraver tillit, eller motsatt kan virke forsterkende på tillitsforholdet. Det vises til at det må ligge en felles forståelse av hva som er nødvendig styringsinformasjon og dokumentasjon i styringsrelasjonen, slik at styringen ikke oppfattes for fjern eller formell. Derfor kreves det at styringen understøtter arbeidet. Dette må kombineres med klare mål og autonomi for de som styres og styringsdialogen blir dermed grunnleggende. Det blir videre avgjørende med rett mengde av rapportering, dokumentasjon og kontroll for at MRS skal kunne oppleves som tillitsbasert styring. Hvis styringen oppfattes for omfattende, helt ned på aktivitetsnivå, kan tilliten og handlingsrommet reduseres og slik sett oppleves meningsløs for de styrte (Bentzen, 2018, s. 63-64; Direktoratet for Økonomistyring, 2019). Dette skaper et større ansvar for den sentrale politiske og administrative ledelsen for å sørge for at disse vilkårene er ivaretatt (Bentzen, 2018, s. 161)

I vår oppgave studeres førstelinjeledernes refleksjoner rundt ledelsesutøvelse overfor medarbeiderne, slik at oppmerksomheten rettes på hvordan lederne utøver tillitsbasert *ledelse* i praksis og hvordan *styringen* kan sette rammer for ledelsesutøvelsen.

2.4 Myke og harde former for ledelse og styring

Med bakgrunn i at Oslo kommune har innført et nytt styrings- og ledelsesprinsipp der strategien og arbeidsmåten skal bygges på tillit, og i mindre grad kontroll, kan vi betrakte overgangen i lys av analytiske verktøy. Tillit og kontroll kan tolkes som ytterpunkter og speiles i teoretiske perspektiver om mykere og hardere former for ledelse og styring. Den nøyaktige grensegangen er uklar, men vi vil i det følgende samle ulike teoretiske bidrag for å forsøke å skape en oversiktlig forståelse av hovedskillet mellom myk og hard styring og ledelse, og hvordan tillitsbasert styring og ledelse kan passe inn i rammeverket. Rammeverket blir således benyttet som en forenkling av virkeligheten, og vil forhåpentligvis bidra til en mer dyptgående forståelse av tillitsbasert styring og ledelse. Dette anser vi som hensiktsmessig for å skape en mer fruktbar forståelse av førstelinjeledernes oversettelse av tillitsbasert styring og ledelse i praksis.

For å forstå myk og hard styring og ledelse ser vi det hensiktsmessig å henvise til to hovedtilnærminger innenfor human resource management- litteraturen (heretter HR). HR innebærer all ledelse av menneskelige ressurser, og tar for seg de aktivitetene som omhandler planlegging, anskaffelse og utvikling av de menneskelige ressursene i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 13). Ifølge Kuvaas & Dysvik (2012, s. 24) kan HR-praksisen deles mellom hvorvidt fokuset ligger på mennesket eller på ressurs, der førstnevnte omtales som myk HR og sistnevnte som hard HR. De ulike perspektivene anses som idealmodeller for hva som oppfattes som effektiv HR, og tilnærmingen vil få konsekvenser for styring og ledelse.

2.4.1 Myk HR

Mykere former bygger på å skape en HR-praksis som skal fremme forpliktelse blant medarbeidere gjennom utvikling av mellommenneskelige bånd i organisasjonen.

Organisasjonsatferden skal i dette perspektivet bestå i selvregulerende medarbeidere som baserer sitt arbeid på tillit og fleksibilitet, fremfor kontroll gjennom incentiver og sanksjoner (Wood & Menezes, 1998, s. 486-487). Utvikling og trening og delegering av ansvar fremgår som viktig i dette perspektivet. Et grunnleggende aspekt ved myk HR er målet om å skape engasjerte medarbeidere som identifiserer seg med organisasjonen, og som ønsker å involvere seg i denne og arbeidet de utfører. I lys av dette perspektivet antar man at medarbeidere blir mer lojale, ansvarlige og fornøyde, og som følgelig vil gi positive gevinster for organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 27-28).

En slik tilnærming anser medarbeidere som indre motiverte, og som er drevet av interesse rundt arbeidsoppgavene og en følelse av glede og mening i jobben. Sentralt er at kilden til motivasjon ligger innenfor selve jobbaktiviteten (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 30). Autonomi anses av flere forskere som en grunnleggende faktor for å oppnå indre motivasjon (Ryan og Deci, 1985 og Kuvaas og Dysvik, 2012). Jobbautonomi kan måles blant annet gjennom i hvor stor grad medarbeiderne opplever frihet i jobbutførelsen, kan ta vurderinger og beslutninger på egenhånd samt ta initiativ og være med i planleggingen av eget arbeid (Kuvaas og Dysvik 2012, s. 66). I tillegg anses følelsen av å være kompetent og å inneha betydningsfulle relasjoner sentralt for oppnåelsen av indre motivasjon (Gagné og Deci 2005, s. 337). Derfor burde arbeidet i lys av en mykere tilnærming utformes på en slik måte at medarbeidere trives med arbeidsoppgavene, samt at man i jobbsammenheng fokuserer på å forsterke relasjonen

mellom de ansatte og lederen. For å oppnå dette bør lederen oppfordre til medbestemmelse, autonomi og ansvar, samt bidra til utvikling og bruk av egen kompetanse og ferdigheter (Pfeffer & Veiga, 1999, s. 47). På denne måten har man en tro på at medarbeidere vil oppleve mer engasjement og jobbe hardere for å nå organisasjonens mål (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 30). Dette er også i tråd med Teori Y der man ser på mennesket med potensial til å jobbe med målene i organisasjonssammenheng. I dette menneskesynet oppfordres det til trivsel og ansvarliggjøring av medarbeiderne, og de ansatte er opptatt av å utvikle egne ferdigheter og gjøre en god jobb (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014, s. 107-108).

Ladegård og Vabo (2010, s. 184) henviser til eksempler på mykere styrings- og ledelsesverktøy. Innenfor mykt orientert ledelse er fokuset på utforming av mål, samarbeid, forpliktelse, medvirkning og langsiktighet (Ladegård & Vabo, 2010, s. 184). Innenfor myk styring kan virkemidlene gjerne forhandles med, og målstyring og selvkontroll er eksempler på mykere styringsverktøy. Andre eksempler på mykere former for styring kan være veiledende rundskriv, brosjyrer, bruk av forsknings- og utviklingsarbeid, og utviklingstiltak.

Høyer et al. (2016) introduserer perspektivet tykk institusjonalisme som kan forstås nært relatert til myk HR. Perspektivet peker på en positiv tro på at mennesket vil handle i tråd med organisasjonens interesser. Det legges vekt på den indre motivasjonen og man ser der på tillit som en integrerende faktor som knytter mennesker i organisasjonen sammen (Høyer et al., 2016, s. 19-20). Forfatterne hevder at kontrollen i dette perspektivet vil være en bieffekt av det å vise tillit. Denne forståelsen er nærliggende Gulati (1995, s. 93), som hevder at behovet for kontroll ikke vil være like stort når tilliten øker fordi det vil være mer informasjonsutveksling mellom partene i relasjonen og mindre usikkerhet. Dette vil igjen redusere behovet for kontroll.

2.4.2 Hard HR

Hard HR står i motsetning til mykere former for HR, da de menneskelige ressurser forvaltes på en mer økonomisk måte og hvor kontrollmekanismer gjennom økonomiske incentiver og sanksjoner står sentralt. Her er dermed kvantitative og kalkulerbare mål utgangspunktet for kontroll (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 24-25). I motsetning til myk HR ligger drivkraften for atferden i dette perspektivet i ytre incentiver. Motivasjonen ligger således utenfor selve jobbutførelsen, såkalt ytre motivasjon, og relateres i stedet til resultater som følge av aktiviteten. Her kan aktiviteten utføres med bakgrunn av eksempelvis ytre belønninger som

lønn eller for å unngå negative sanksjoner som straff. Det er en oppfatning at menneske følger egne interesser, og derfor må styres for å forene organisasjonen med medarbeideres egeninteresse (Kuvaas & Dysvik, 2012, s 52).

Hard HR kan også relateres til Høyer et al. (2016) perspektiv om tynn institusjonalisme. Denne varianten ser på individet som egennyttige og amoralske, og opptatt av egne interesser. Dette fordrer et behov for etablering av systemer for kontroll som skal gi økt oversikt over individets atferd, og innføring av incentivordninger som sørger for at individets interesser er i overensstemmelse med organisasjonens. Dette begrenser behovet for tillit ettersom det eksisterer gode kontroll- og incentivsystemer (Høyer et al., 2016, s. 19). Ledelse og styring blir i dette perspektivet mer statisk og forutsigbart, noe som gir mindre rom for tilpasning og skjønnsutøvelse (Høyer et al., 2016, s. 14). Dessuten kan Teori X tolkes som et hardere perspektiv på styring og ledelse da den omhandler et syn på mennesket som passivt og naturlig lat uten ansvar og vilje, og som har behov for å bli styrt av andre. I styringen og ledelse av medarbeiderne er typiske virkemidler og drivkraften for atferd knyttet til tvang og direkte kontroll gjennom eksempelvis kontinuerlig overvåking eller belønning (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 107-108).

2.4.3 Tillitsbasert styring og ledelse i det teoretiske rammeverket

Selv om det ifølge Ladegård & Vabo (2010, s. 190) er behov for både myke og harde varianter av styring og ledelse i offentlig sektor, kan det grovt sett argumenteres for at vedtaket om tillitsbasert styring og ledelse i *teorien* i større grad forstås i lys av en *myk* tilnærming. Først og fremst er det hevdet at tillitsbasert styring og ledelse, i likhet med myk tilnærming, bygger på en optimistisk ledelsesfilosofi og et positivt menneskesyn (Aspøy, 2018, s. 31). Dessuten beror sentrale kjennetegn ved tillitsbasert styring og ledelse på elementer som kan relateres til myk HR. Eksempelvis verdsettes autonomi og kompetanse noe som kan indikere en tiltro til at mennesket vil handle i tråd med organisasjonens interesser, som igjen er i tråd med myk HR. I det ligger å redusere ytre kontrollmekanismer gjennom i stedet fokusere på indre motivasjonsfaktorer. Dette skal bidra til større engasjement, mestringsfølelse og selvstendighet, samt øke produktivitet i organisasjonen, noe som også ligger nært et mykt perspektiv. Slik sett kan man anta at man gjennom en kartlegging av tilnærmingen til førstelinjeledere vil kunne si noe om hvordan tillitsreformen utøves i praksis.

2.5 Organisasjonslæring

Som nevnt kan *tillitsreformen* forstås som et aktivt forsøk på forandring av forhold i virksomheten (Christensen et al., 2009, s.149; “Reform”, 2018). Reformen dreier seg altså om en endring, og det finnes mange teoretiske inngangsporter for å studere dette. For å forstå prosessen med gjennomføringen av tillitsbasert styring og ledelse, kan vi trekke tråder til organisasjonslæring ettersom endringer gjerne forutsetter former for læring (Argyris, 1999).

Argyris og Shön (1974; 1996) fokuserer på hvordan organisasjoner kan skape læring internt gjennom å utnytte organisasjonsmedlemmenes potensial. Forfatterne hevder at det en aktør i en organisasjon sier man gjør kan være inkonsistent med det organisasjonen faktisk gjør, og dette følges ikke nødvendigvis av bevisste prosesser (Argyris & Shön, 1974, s. 7). Forfatterne forklarer dette gjennom å henvise til- og skille mellom uttrykte teorier og bruksteorier.

Uttrykte teorier kan forklares som normer eller handlinger som medlemmene av organisasjonen støtter seg til og kommuniserer til andre. Bruksteorier er derimot de normene og handlingene aktørene faktisk følger i praksis, og det er disse teoriene som hevdes å ikke alltid være i samsvar med hverandre.

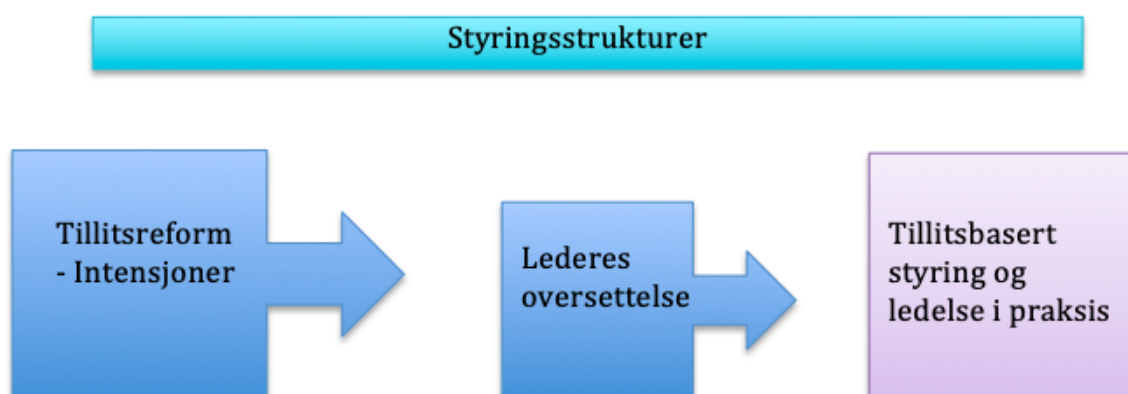
Det fremkommer at læring kan skje dersom bruksteoriene gjøres bevisste og eksplisitte med bakgrunn i at man gjøres oppmerksom på egen ineffektivitet, og fostrer et ønske om å endre denne atferden (Argyris & Shön, 1974, s. 15). Videre påpekes det at man vil forsøke å endre eller modifisere sine bruksteorier for å få det til å samsvare med de intenderte handlingene (Argyris & Shön, 1974, s. 18 & 21). Forfatterne deler videre læringen inn i to prosesser; enkeltkrets- eller dobbeltkretslæring. Enkeltkretslæring foregår når man forsøker å løse problemer gjennom forbedringer og/eller korrigerende av atferd. Dette forstås som en mindre effektiv læring, da den ikke fjerner risikoen for at liknende hendelser vil oppstå igjen. Dobbeltkretslæring fremheves som en prosess der man bevisstgjør seg og reflekterer over de underliggende problemer og verdier til bruksteoriene (Argyris & Shön, 1974, s. 19; Argyris & Schön, 1996, s. 20-21).

Dette er nærliggende Klemsdal (2008; 2012), som hevder at økt læring kan skje gjennom å bidra til eksplisitte prosesser. Forfatteren viser til hvordan erfaringsdeling og refleksjon over egne handlinger kan skape rom for mindre usikkerhet og mer læring i en implementeringsprosess. For å få dette til vises det til hvordan støtte gjennom møter fasilitert

av toppledelsen for å diskutere muligheter og utfordringer kan oppfattes meningsfullt (2008, s. 12-13; 2012, s. 45). Med andre ord er fellestrekk for at læring skal oppstå på arbeidsplassen at medarbeidere skaper eksplisitte refleksjoner rundt handlingene som utføres.

2.6 Teoretisk rammeverk

Med bakgrunn i at teoriene som er presentert er preget av kompleksitet, og kan forstås på ulike analytiske nivåer, har vi utarbeidet en forenklet modell som kan brukes for å forstå relevansen av de teoretiske bidragene. Den overordnede figuren illustrerer lederes oversettelsesprosess av tillitsreformen, som får virkning for utøvelsen av denne i praksis.



Figur 2. En forenklet modell av reformens oversettelsesprosess.

Tillitsbasert styring og ledelse som prinsipp er initiert av byrådet og kan forstås som en oppskrift eller idé på styring og ledelse (Røvik, 2007, s. 23). Tillitsreformen blir videre oversatt av sentrale aktører (i vår studie førstelinjeledere) gjennom tolkning av innholdet i reformen til lokal kontekst. Med bakgrunn i det behøver ikke intensjonene om tillitsreformen nødvendigvis å samsvare praksisen i etaten (Argyris & Shön, 1974, s. 7). I oversettelsen vil det trolig oppstå læringsprosesser som kan få betydning for utøvelsen av reformen (Argyris, 1999). Dessuten er etaten vår en del av det offentlige, og preges dermed av ulike styringsstrukturer som blant annet skal bidra til å opprettholde viktige verdier som rettssikkerhet og likebehandling (Christensen et al., 2009, s. 37). Dermed kan styringsstrukturer betraktes som rammer man må forholde seg til og kan dermed bli

bestemmende for hvordan nye ideer blir oversatt til praksis. Eksempelvis er det hevdet at styringsvirkemidler kan sette rammer for lederes handlingsrom (Bentzen, 2018, s. 155).

3. Metode

I den følgende delen vil vi redegjøre for metodisk tilnærming og refleksjoner rundt valgene som er foretatt i forskningsprosessen. Dette inkluderer vurderinger vi gjorde i planleggingen av studien, den praktiske gjennomføringen av intervjuene og arbeidet med analysen i etterkant. Deretter vil vi foreta en metodologisk diskusjon av dataene og forskningsoppleggets validitet og reliabilitet.

3.1 Casestudie

Etter vår kjennskap finnes det ingen kommuner i Norge utenom Oslo kommune som har formelt uttrykt et ønske om en tillitsreform, og vi fant det sentralt å studere fenomenet her. Med bakgrunn i Oslo kommunes mange underliggende virksomheter, samt at reformen skal tilpasses lokal kontekst, valgte vi å studere en bestemt etat som case for å få dyptgående beskrivelser om fenomenet. Etaten er en allerede avgrenset enhet for hva undersøkelsen skal inkludere, noe som kjennetegner casestudier (Tjora, 2017, s. 41). Gjennom å studere etaten ønsket vi å tilegne kunnskap om fenomenet tillitsbasert styring og ledelse, og mer spesifikt hvordan prinsippet oversettes og tilpasses en bestemt virksomhet fra førstelinjelederens synsvinkel.

3.2 Valg av metodisk tilnærming

Formålet med denne studien er som nevnt å forsøke å få dypere innsikt i oversettelsesprosessen av tillitsreformen fra et førstelinjeleders ståsted. På denne måten håper vi å få svar på vår problemstilling om hvordan tillitsreformen utøves i en etat i Oslo kommune. Vi fant det dermed mest egnet med en kvalitativ studie. Ettersom det ikke finnes noen studier av tillitsbasert styring og ledelse basert på førstelinjelederens erfaringer, kan kvalitativ forskningsdesign bidra til dypere innsikt om fenomenet, gjennom komplekse og detaljerte forståelser (Creswell & Poth, 2018, s. 45). Kvalitativ forskningsdesign egner seg godt når man skal undersøke områder som er lite forsket på.

I tillegg fant vi bruk av kvalitative dybdeintervjuer hensiktsmessig fordi denne metodiske tilnærmingen egner seg best når det er relativt få enheter som undersøkes, samt når ønsket er å fange opp holdninger, meninger og erfaringer blant et utvalg informanter (Jacobsen, 2005,

s. 142; Tjora, 2017, s. 114). Ettersom forskningsspørsmålet vårt krever utfyllende informasjon om refleksjonene og tolkninger til førstelinjeledere, håpet vi å få meningsfulle og beskrivende data fra våre informanter (Jacobsen, 2005, s. 142). På denne måten håpet vi metoden ville gjenspeile førstelinjelederens virkelighetsforståelse (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 29).

Denne studien tar utgangspunkt i en *abduktiv* tilnærming til forskningsprosessen da den plasserer seg mellom en induktiv og en deduktiv betraktningssmåte. Deduktiv handler om å skape forventninger om virkeligheten ut fra etablert teori, for så hente ut empiriske data for å se om det er samsvar mellom disse. Fra et induktivt ståsted forsøker man i stedet å forstå virkeligheten med et åpent sinn, der man utleder informasjon og teori ut fra det empiriske grunnlaget (Jacobsen, 2005, s. 21). I en abduktiv tilnærming inntar man et dialektisk forhold til teori og data, og analysen av dataene inntar en plass med hensyn til utvikling av nye ideer samtidig som forskerens teoretiske forankring bidrar med perspektiver i forståelsen av dataene (Thagaard, 2018, s. 184; Tjora, 2017, s. 33).

I denne studien har vi tatt utgangspunkt både i teori om tillitsbasert styring og ledelse på feltet, samtidig som vi har utviklet ny forståelse av tillitsreformen gjennom datainnsamling. Mer konkret var selve datainnsamlingen eksplorerende på den måten at den baserte seg på åpne spørsmål, og at vi hadde et åpent forhold til det vi skulle studere (Jacobsen, 2005 s. 29). Dette spesielt med bakgrunn i at det finnes lite forskning som har studert dette fenomenet fra et leders perspektiv. Samtidig var intervjuguiden utarbeidet med utgangspunkt i teori om tillitsbasert styring og ledelse, og vi benyttet den teoretiske forankringen til å skape større mening rundt lederens refleksjoner om reformen. Det ble således et samspill av teori og empiri gjennom hele studien (Thagaard, 2018, s. 184).

3.2.1 Sekundærkilder

Vi har også benyttet oss av byrådssaken (Oslo kommune, 2017) i analysen. Vi kan betrakte dette som dokumentstudie, da dokumentundersøkelser er data som er nedtegnet av andre (Jacobsen, 2005, s. 163). Disse dataene ble brukt for å få en bedre teoretisk forståelse av hvordan tillitsreformen var ment å utspille seg gjennom å benytte kjennetegnene som inngangsport, og de beslutningene som har blitt tatt i henhold til reformen (Jacobsen, 2005, s. 164). På denne måten forsøkte vi å få en bredere forståelse av lederens oversettelse av reformen etter innføringen.

3.3 Utvalg av informanter

Med bakgrunn i at vi ønsket å undersøke hvordan tillitsreformen utøves i etaten, fant vi det fruktbart å snakke med førstelinjeledere. Det fremkommer som nevnt av byrådssaken at ledere har ansvar i å følge opp tillitsreformen i praksis, gjennom eksempelvis å bidra til utvikling, mestring og engasjement til medarbeiderne (Oslo kommune, 2017, s. 4). I tillegg ettersom førstelinjeledere er underlagt flere styringsledd og samtidig har ansvar for grupper av medarbeidere, kan aktørene betraktes som et sentralt bindeledd mellom intensjonene av reformen og praksis. Slik sett kan man gjennom deres erfaringer og refleksjoner sannsynligvis oppnå dypere innsikt i fenomenet.

3.3.1. Rekruttering av informanter

Informantene ble kartlagt med hjelp av vår kontaktperson i etaten, for å sørge for at informantene ble valgt basert på våre utvalgte kriterier. Utover dette har ikke kontaktpersonen vært tilstede i forskningsprosessen, og har dermed ikke hatt betydning for valg rundt oppgavens problemstilling og vinkling. Med formål om å skape et mest mulig korrekt og nyansert bilde av fenomenet, ønsket vi å rekruttere førstelinjeledere på tvers av fagavdelingene i etaten. Vi inkluderte både mannlige og kvinnelige førstelinjeledere i ulike alder. I tillegg var et av kriteriene at informantene hadde vært ledere fra før byrådet introduserte tillitsbasert styring og ledelse som grunnleggende prinsipp. På denne måten håpet vi å få dypere innsikt i endringer og opplevelser knyttet til reformen. I henhold til Johannessen et al. (2016, s. 117) kan dette omtales som strategisk utvelgelse, fordi vi baserte vårt utvalg på kriterier som vi anså hensiktsmessige for å samle nødvendig data.

For at studien skulle fremstå mest mulig seriøs for å høyne sannsynligheten for deltakelse blant de foretrukne lederne, så vi det mest egnet at vår kontaktperson opprettet den første kontakten med disse. Det ble gjort via e-post, og vi hadde utarbeidet et informasjonsskriv og en kortfattet melding som ble lagt ved. Etter noen dager fulgte vi opp med en ny e-post til de informantene som ikke hadde besvart forespørselen. Helhetlig sett virket de fleste informantene positive til deltakelsen i studien. Når det er sagt, kan det også være at enkelte følte seg forpliktet til å stille opp, ettersom vår kontaktperson var godt kjent blant informantene.

Med bakgrunn i at det var et begrenset antall førstelinjeledere i virksomheten, anslo vi at en utvalgsstørrelse på om lag 8-12 informanter ville være tilstrekkelig for oppgavens formål. Dette med forbehold om at vi oppfattet at aktørene ga fyldige beskrivelser om fenomenet (Johannessen et al., 2016, s. 114). Med utgangspunkt i at alle informantene virket engasjerte i temaet og vi vurderte svarene deres som både utfyllende, gjennomtenkte og reflekterte, endte vi med et utvalg på totalt ti informanter, som vi betraktet alle å gi rikelig med informasjon for å belyse problemstillingen. Som følge av dette klarte vi å fange opp mye interessante data om førstelinjelederes opplevelser relatert til tillitsreformen.

3.4 Intervjuguide

Med bakgrunn i vår problemstilling ønsket vi å utarbeide en intervjuguide som åpnet opp for at informantene kunne påvirke innholdet i intervjuet. På denne måten kunne aktørene i større grad få frem sine oppfatninger og erfaringer (Johannessen et al., 2016, s. 145). Vi vurderte dermed at et semistrukturert design var best egnet til vårt formål fordi et slikt intervju åpner opp for en balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen et al., 2016, s. 148-149). Vi anså at en viss struktur var hensiktsmessig for å sette rammene for intervjuet samtidig som det ga mulighet for å sammenligne svar fra de ulike informantene. I tillegg ønsket vi fleksibilitet i intervjusituasjonen ettersom problemstillingen innebærer å gå i dybden på et relativt nytt fenomen innenfor offentlig sektor. Intervjuguiden vår ble derfor utformet med utgangspunkt i noen overordnede temaer med tilhørende spørsmål, der innholdet og rekkefølgen varierte ved hvert enkelt intervju (Johannessen et al., 2016, s. 148). På denne måten kunne informantene i større grad bidra til å forme samtalen, og vi hadde mulighet til å følge opp informantene med oppfølgingsspørsmål på de områder vi ønsket å få dypere innsikt i.

Intervjuguiden inkluderte en innledning, hoveddel og avslutning. Spørsmålene vi hadde utarbeidet var fullstendig utformet, i tillegg til tilknyttede, stikkordformede hjelpespørsmål (Tjora, 2017, s. 153). Innledningen ble brukt som en oppvarming der vi stilte generelle, enkle spørsmål om blant annet informantenes fagbakgrunn. På denne måte prøvde vi å legge til rette for en komfortabel atmosfære. Hoveddelen ble bygget opp med utgangspunkt i tre hovedtemaer, der hvert av temaene inkluderte underspørsmål. De to første temaene var mer generelle som innebar begrepsavklaringer og spørsmål knyttet til egen ledelsesutøvelse og styring. Det siste temaet knyttet seg direkte til spørsmål om tillitsreformen, og spørsmålene

baserte seg på opplevde endringer siden reformen kom og forutsetninger for denne, og muligheter og utfordringer. Avslutningsvis åpnet vi opp for at lederne kunne komme med ekstra tanker om og kommentarer til tillitsbasert styring og ledelse som de ønsket å si noe mer (Tjora, 2017, s.158).

3.5 Praktisk gjennomføring

Tidlig i prosessen gjorde vi vurderinger rundt hvordan intervjusituasjonen skulle foregå. Dette er nødvendig ettersom datainnsamlingsmetode vil kunne få konsekvenser for resultatene (Jacobsen, 2005, s. 143). Dessuten er det viktige hensyn å ta, fordi informasjonen som avdekkes i intervjuet er avhengig av relasjonen mellom intervjuer og informant. Rammene rundt intervjuet er spesielt betydningsfullt for denne relasjonen (Johannessen et al., 2016, s. 158). Vi valgte med dette å foreta intervjuet ansikt-til-ansikt for å best mulig å skape en personlig kontakt og et klima preget av fortrolighet. På denne måten kunne vi tolke ansiktsuttrykkene, kroppsspråk o.l for å få en oppfatning av hva de ville snakke mer om og hva de ville unngå (Jacobsen, 2005, s. 143-144). For å tilrettelegge for en mest mulig naturlig atmosfære som førstelinjelederne følte seg komfortable i, lot vi dem selv bestemme hvor de ønsket å være under intervjusituasjonen (Tjora, 2017, s. 121). Intervjuene ble dermed gjennomført på ledernes egne lukkede kontorer eller på bookede møterom tilhørende vår kontaktpersons lokaler. Dette ga oss muligheten til å jobbe uforstyrret, med unntak av en liten avbrytelse hos to av informantene, og vi fikk inntrykk av at de opplevde situasjonen som behagelig og trygg. Dette inntrykket fikk vi fordi vi opplevde at mange av informantene så ut til å ha en avslappet holdning der de smilte og til tider lo underveis i intervjuet og hvor det var rom for digresjoner og løsprat. Det anses imidlertid som sentralt å poengtere at vi ikke opplevde at den avslappende atmosfæren gjorde at vi falt for mye ut av kontekst og rammene for intervjuet.

I tillegg fant vi det hensiktsmessig å inkludere begge oss forskere under alle intervjuene. Det ga oss mulighet til fordele ansvarsområdene. En av oss fikk hovedansvar for å gjennomføre intervjuene, mens den andre sørget for at lydopptakeren var i orden, samt noterte og tok opp tråden på de områder man fant det naturlig å tilegne mer detaljer om. Vi opplevde at dette bidro til en naturlig flyt i samtalen der interessante refleksjoner ble bragt opp for mer utdypning, samtidig som intervjueren klarte å opprettholde kontrollen når det gjaldt å komme igjennom de viktigste temaene.

Videre, i startfasen av intervjuet forsøkte vi å legitimere prosjektet gjennom å aktualisere temaet (Johannessen et al., 2016, s. 159). Vi introduserte derfor hovedaspektene ved prosjektet og forklarte interessen ved å studere det. Med dette ønsket vi å skape en lyst og interesse hos informantene til å dele mest mulig informasjon og erfaringer. I tillegg hadde vi i rekrutteringsprosessen gjort informantene kjent med forskningsområdet for å skape engasjement til å delta, men også for å sette noen klare rammer og for å hindre at samtalen beveget seg for langt utenfor temaet. I tillegg informerte vi informantene i rekrutteringsprosessen om at intervjuene ville vare i omlag en time. Intervjuets lengde varierte imidlertid fra førti minutter til i overkant av en time. Ettersom vi hadde et semistrukturert design, vekslet vi på rekkefølgen av ulike spørsmålene og temaene, hvilket kan ha påvirket lengden på de ulike intervjuene. Avhengig av hva informanten tok opp i de ulike delene av intervjuet, oppsto det også nyanser med hensyn til hvilke oppfølgingsspørsmål som ble bragt opp.

Når det gjelder relasjonene i intervjusituasjonen, vil et intervju ifølge Kvale og Brinkmann (2009, s. 52) alltid være preget av et asymmetrisk forhold mellom informanten og forskeren, der en av partene kan ha større innflytelse enn den andre. For å unngå denne ubalansen forsøkte vi som forskere i størst mulig grad å opptre nøytrale, for å ikke å påvirke intervjusituasjonen basert på egne interesser og forhåndsoppfatninger. Fokuset lå på åpne spørsmål og mindre struktur slik at informantene fikk rom til å tenke selv og forme samtalen. På denne måten ble dataene i større grad basert på deres egen konstruksjon av virkeligheten, der vi som forskere hadde mindre innvirkning på informasjonen som ble gitt og hvordan de tolket spørsmålene (Johannessen et al., 2016, s. 148). Imidlertid er det hensiktsmessig å presisere at intervjuguiden som tidligere nevnt var basert på etablert teori og forskning, og slik sett retningsgivende for hva informantene tok opp i intervjuet. Videre forsøkte vi å gjøre oss bevisste på hvordan vi vektet og fulgte opp ulik informasjon i intervjuet. Dermed fulgte vi opp informantene med utgangspunkt i temaene de brakte opp, og i minst mulig grad baserte vi spørsmålene på vår etablerte kunnskap på feltet. Dette ga oss dyptgående beskrivelser av erfaringer og refleksjoner underveis.

Imidlertid er det nødvendig å nevne at vi i ettertid gjorde oss bevisste på muligheten for at noen av oppfølgingsspørsmålene kan ha blitt oppfattet noe ledende, og dette tok vi i betraktning i selve bearbeidelsen av dataene. Vi forsøkte å ikke legge for stor vekt på disse

dataene, men heller studere nærmere konteksten og refleksjonene rundt for å få et mest mulig korrekt bilde. Slike ledende spørsmål kan nettopp ha vært en konsekvens av at vi under et slikt semistrukturert intervju raskt måtte formulere oppfølgingsspørsmålene for å opprettholde flyten i samtalen (Johannessen et al., 2016, s. 152).

3.6 Bearbeidelse av datamaterialet

Under intervjuet ble det som nevnt gjort lydopptak med formål om å unngå å miste viktige poenger som var relevante for vår problemstilling. I etterkant av intervjuet ble opptakene transkribert av oss, der vi forsikret oss om at alle ordene som ble sagt, ble skrevet ned. Etter å ha gjennomført 10 intervjuer, satt vi igjen med store mengder datamateriale. Totalt endte vi på om lag 110 sider med transkripsjon, med skriftstørrelse 12 og 1,5 linjeavstand. Den største utfordringen for oss bestod av å sile ut relevant informasjon fra den store mengden ustrukturerte data som vi hadde innhentet (Johannessen et al., 2016, s. 161).

Det er hensiktsmessig for oss som forskere å foreta en refleksjon av egen posisjon i forskningsområdet ved bearbeidelse av data. En forsker vil nemlig aldri kunne forholde seg helt nøytral, ettersom en opptrer som filter der data må passere og således skaper en egen konstruksjon av virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 158). Som organisasjonsvitere har vi gjennom flere år med studier tilegnet oss erfaring og kunnskap innenfor ledelses- og organisasjonsfeltet. I tillegg hadde vi lest oss opp på tillitsbasert styring og ledelse i forkant av intervjuene. Dette er fordelaktig fordi det kan ha bidratt til å stille mer presise og relevante spørsmål, og i tillegg fremstå som mer seriøse forskere overfor informantene (Tjora, 2017, s. 236). Imidlertid kan det ha gitt oss forhåndskunnskap med en form for subjektiv virkelighetsforståelse som kan ha påvirket databearbeidelsen i en bestemt retning. I utvelgelsen av data som skulle benyttes for videre bearbeidelse, var vi dermed bevisste på oss selv som utvelgende aktører. Vi tolker data, og tillegger den mening ut fra våre forhåndsoppfatninger (Johannessen et al., 2016, s. 36). Selv om det er umulig å være helt objektiv forsøkte å legge til side egne forventninger eller andre oppfatninger vi hadde knyttet til de ulike temaene som fremkom. Eksempelvis tok vi som nevnt notater underveis, og forsøkte å forstå konteksten de ulike utsagnene ble gjengitt i slik at de ikke ble vridd om for “å passe inn” i vår virkelighet (Tjora, 2017, s. 200).

Etter intervjuene satt vi igjen med et store mengder datamateriale, og det ble nødvendig å finne en måte å systematisere dette på for å kunne skape en viss oversikt og identifisere sammenhenger (Johannessen et al., 2016, s. 163). Vi valgte derfor å starte databearbeidelsen hver for oss med å gå grundig gjennom hvert enkelt intervju. På denne måten skapte vi et inntrykk av det overordnede meningsinnholdet før vi påbegynte kodingen (Thagaard, 2018, s. 153).

Vi anså at en kombinasjon av både deduktiv og induktiv tilnærming i databearbeidelsen var hensiktsmessig. Det første settet av kodingen baserte seg på noen overordnede temaer vi hadde fastsatt på forhånd. Vi opprettet derfor koder med utgangspunkt i intervjuguiden og den teoretiske forankringen (Jacobsen, 2005, s. 194). Kodene vi benyttet oss av var eksempelvis “tillit”, “motivasjon”, “ledelse” og “kontroll”. Eksempelvis falt utsagn som inkluderte begrepene “stole på”, “gjensidighet”, “forventninger” inn under koden “tillit”. En slik tilnærming i startfasen anså vi nødvendig da denne studien søker å få innsikt i hvordan innholdet i reformen blir oversatt, og som dermed skaper behov for teoretiske holdepunkter. En slik klassifisering av data hevdes å passe inn i studier som ønsker å forstå et fenomen i en kontekst (Thagaard, 2018, s. 181). Etter hvert som flere transkripsjoner ble gjennomgått genererte vi helt nye koder som ble utledet fra det empiriske datagrunnlaget. Eksempelvis ble kodene “verdier”, “oppfølging” og “måling” utelukkende basert på empirien. På denne måten lå kodingen også tett opp mot informantenes utsagn (Tjora, 2017, s. 197).

I kodeprosessen tok vi utgangspunkt i både eksplisitte og implisitte ord, og tolket slik sett det vi trodde dataene representerte, og dro slutninger ut fra dette (Johannessen et al., 2016, s. 166). Derfor skrev vi også kommentarer underveis knyttet til hvordan vi tolket meningsinnholdet i utsagnene for å gjøre det senere analysearbeidet lettere (Thagaard, 2018, s. 154). I selve datagenereringen og i kodingen observerte vi også elementer som trigget ideer rundt relevante analytiske retninger i lys av vår problemstilling. For å unngå at kodingen ikke ble styrt av disse, skrev vi ned tankene på egne notater og tok vare på disse til videre analyse, slik at vi senere kunne komme tilbake til de (Tjora, 2017, s. 204-206).

Neste fase besto i å utarbeide kodene i tematiske grupper som skulle gi utgangspunkt for hovedtemaene i analysen. Vi skilte ut de kodene vi anså irrelevante for vår problemstilling i en egen gruppe. I denne fasen gikk vi sammen og vurderte og utarbeidet hovedgruppene. Det at vi var to forskere i denne fasen kan ha økt tiltroen til kodingen, og dermed styrket

troverdigheten til dataene i analysen (Jacobsen, 2005, s. 229). Kodene ledet oss inn til fem kjerne kategorier. Følgende temaer ble “Forståelser av tillitsbasert styring og ledelse”, “endringer i ledelse”, “endringer i styring”, “vilkår”, “Utfordringer ved tillitsreformen”, og “Muligheter ved tillitsreformen”. På denne måten opplevde vi at vi fikk god oversikt over kodenenes innhold. Ut fra disse kategoriene utledet vi tre forskningsspørsmål som skulle bidra til å besvare vår overordnede problemstilling.

3.7 Forskningsetiske hensyn

I kvalitative studier er det viktig å være oppmerksom på forskerens etiske ansvar (Johannessen et al., 2016). I forkant av intervjuene sendte vi ut et samtykkeskjema til alle informantene der vi beskrev formålet med studien, vår problemstilling, hvilken rolle informantene skulle ha og hva dataene skulle benyttes til. Dessuten gjorde vi det klart at alle opplysninger knyttet til vedkommende ville bli anonymisert. Et viktig forskningsetisk prinsipp er nettopp å sikre at informasjonen som formidles blir anonymisert, da det er strenge krav til at personene ikke skal identifiseres (Johannessen et al., 2016, s. 142). Spesielt er anonymisering viktig når følsomme temaer blir tatt opp (Tjora, 2017, s. 177). Med tanke på at tillitsbasert styring og ledelse omhandler ledelsestilnærming, relasjoner, tillit og andre mellommenneskelige elementer, er det ikke unaturlig å tenke at temaet kan oppfattes noe sensitivt. I tillegg ble det i skjemaet informert om personvern, deres frivillige deltakelse som innebar informantenes mulighet til å trekke samtykket tilbake, samt om lydopptak i forbindelse med intervju. Vi gjorde det klart at alle lydopptak ville bli slettet innen prosjektslutt. Alle informantene skrev under på samtykkeerklæringen. Vi gjennomgikk også de mest sentrale punktene i samtykkeskjemaet muntlig på intervjuet. I tillegg er formelle etiske hensyn ivaretatt ved at studien ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) og ble godkjent før intervjuene ble gjennomført.

Det ble gjort en vurdering tidlig i prosessen om hvorvidt etaten som skulle undersøkes burde navngis eller ikke. For å unngå at informantene kunne bli gjenkjent, og på den måten sikre mest mulig ærlige svar, valgte vi å anonymisere etaten. Vurderingen gjorde vi i samråd med kontaktpersonen i virksomheten og vår veileder. Vi fant at anonymisering av virksomhetens navn ikke ville redusere datakvaliteten, og dessuten var lite vesentlig for analysen (Tjora, 2017, s. 178-179). Imidlertid fremkommer det at studien er gjennomført i Oslo kommune, hvilket vi anså som relevant informasjon ettersom det var byrådet i denne kommunen som

fremla tillitsreformen som overordnet prinsipp.

Oslo kommune er som nevnt en tjenesteytende virksomhet med mange ulike fagområder. Ettersom førstelinjelederne representerer ulike fagområder som er særegne for etaten, så vil det som hensiktsmessig å anonymisere eller “vaske ut” de ordene i sitatene som kunne knytte seg direkte til deres person eller fagområder. Dette sikrer at utsagnene til den enkelte leder ikke kan knyttes tilbake til dem eller avdelingen, og således opprettholde deres konfidensialitet (Thagaard, 2018, s. 180). Videre, for å sikre anonymitet i de direkte sitatene som fremlegges i analysen, vil vi benytte “tagger” som identifikasjon på informantene, og disse vil fremkomme på slutten av utsagnene i parentes. Eksempelvis benyttes “(I1)” for å representere informant én (Tjora, 2017, s. 259).

3.8 Metodologisk diskusjon - Validitet og reliabilitet

Et sentralt spørsmål i forskningssammenheng er om informasjonen som er avdekket er av en viss kvalitet, og derfor er det grunnleggende å forholde seg kritisk til de dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2005, s. 214). Ifølge Jacobsen (2005, s. 246) vil kvaliteten av et forskningsopplegg være avhengig av forskerens evne til å reflektere over forskningsopplegget og resultatene som ble utledet fra det. Sentrale målekriterier relatert til dette knyttes som oftest til validiteten og reliabiliteten til dataene, der førstnevnte går på gyldighet og overførbarhet, mens reliabilitet handler om påliteligheten til undersøkelsen (Johannessen et al., 2016, s. 231).

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser som nevnt til pålitelighet og handler om forhold ved undersøkelsen som kan ha påvirket selve resultatet (Jacobsen, 2005, s. 225). Det hevdes at reliabiliteten til dataene kan testes gjennom å undersøke hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). Dette er imidlertid utfordrende å gjøre i kvalitative forskningsopplegg. Grunnen til det er at denne metoden er svært kontekstavhengig, som betyr at resultatene avhenger av den bestemte sammenheng; for eksempel relasjonen mellom intervjuer og informant (Jacobsen, 2005, s. 229). Det blir dermed mer aktuelt å vurdere hvordan situasjonen påvirkes av at det forskes på den (Jacobsen, 2005, s. 229). Pålitelighet i denne undersøkelsen kan dermed innebære spørsmål

knyttet blant annet til nøyaktighet i dataene, hvordan de ble samlet inn og hvordan bearbeidelsen av disse er blitt gjort (Johannessen et al., 2016, s. 36).

Hovedformålet med vårt metodekapittel har i seg selv vært å formidle forhold internt i undersøkelsen for å styrke påliteligheten (Tjora, 2017, s. 238). Vi har derfor forsøkt i dette kapittelet å være åpne rundt refleksjonene og vurderingene vi har gjort underveis i forskningsprosessen. Eksempelvis viste vi til viktige vurderinger vi gjorde i bearbeidelsen av våre empiriske data for å skape mest mulig nøyaktighet. Dessuten forsøkte vi å redegjøre for hvordan vår posisjon som forskere kan ha preget forskningsarbeidet, hvilket kan ha bidratt til å heve påliteligheten (Tjora, 2017, s. 231).

I tillegg mener vi at reliabiliteten kan ha blitt styrket som følge av at vi er to som har skrevet masteroppgaven sammen. Det har gjort at vi begge har deltatt i alle intervjuene, vi har kontinuerlig drøftet og diskutert det empiriske datamateriale samt andre spørsmål som har dukket opp underveis i prosessen. Dessuten har vi gjennom hele prosjektet hatt en jevnlig dialog med vår veileder. Det at viktige avgjørelser har blitt tatt i felleskap, tror vi kan ha styrket pålitelige vurderinger av datamaterialet. Med bakgrunn i at vi har benyttet lydopptak kan det ha bidratt til at vi har fanget opp mer korrekt og presis data og som gjorde oss mer oppmerksomme på informantenes utsagn i ettertid. På denne måten kunne vi diskutere hvordan vi tolket disse. I tillegg ga transkripsjonen oss muligheten til å formidle forskningen gjennom direkte sitater slik informanten la det frem, noe som følgelig kan ha styrket troverdigheten til dataene (Tjora, 2017, s. 237).

3.8.2 Validitet

Validitet knyttes til dataenes gyldighet, og handler om hvor gode eller relevante dataene er til det fenomenet den er tenkt å undersøke (Johannessen et al., 2016, s. 66). Datainnsamlingen danner grunnlaget for om dataene kan anses gyldige (Jacobsen, 2005, s. 141). I litteraturen skilles det mellom *intern* og *ekstern* validitet.

Intern validitet handler om at fremgangsmåten og funnene i vår undersøkelse representerer formålet med studien på en korrekt måte, samt reflekterer virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 216-217; Johannessen et al., 2016, s. 232). Denne studien skal som nevnt belyse hvordan tillitsreformen utøves i en etat i Oslo kommune. Gjennom datagenereringen og analysen opplever vi at vi har klart å besvare vår problemstilling (Tjora, 2017, s. 234).

Gyldigheten kan blant annet være avhengig av deltakernes faktiske kunnskap om emnet, evnen til å dele denne kunnskapen, og forskernes evne til å forstå og tolke dette på riktig grunnlag (Jacobsen, 2005, s. 217). Førstelinjeledere reflekterte over et tema de hadde førstehåndskunnskap om, noe som kan ha styrket validiteten. Bakgrunnen for det er at informantene har vist til egne opplevelser og erfaringer rundt tillitsbasert styring og ledelse. Dessuten opplevde vi at de fleste hadde en interesse for temaet, og var villige til å dele mye informasjon som var relatert til det vi ønsket å undersøke. Disse funnene har vi tolket i tråd med aktuelt teoretisk grunnlag og tidligere forskning på området, noe som kan ha styrket forskningens validitet ytterligere (Thagaard, 2018, s. 192).

Utover dette kan studiens gyldighet styrkes som følge av at vi i intervjuene jevnlig gjentok det informantene sa, for å forsøke å få bekreftet at vi hadde forstått informantene riktig (Jacobsen, 2005, s. 214-215). I tillegg, for å validere våre fortolkninger i analyseprosessen, gjennomgikk vi begge alt av datamateriale alene før vi sammen drøftet rundt de subjektive fortolkningene til informantene (Jacobsen, 2005, s. 217). Imidlertid har vi vært bevisst på at vår faglige bakgrunn kan ha preget tolkninger av dataene, men har likevel forsøkt å tolke utsagnene i den sammenheng de var uttalt i, slik at de ikke skal oppleves som fremmedgjort av informantene (Thagaard, 2018, s. 196).

Videre er det en mulighet for at lederne kan ha uttrykt et for positivt bilde av tillitsreformen og egen ledelsesutøvelse, og dermed kan ha skapt et skjevt bilde av virkeligheten. Det er mulig å tro at man som leder ønsker å fremstå på en sosialt akseptabel måte (Jacobsen, 2005, s. 217). Dette kan eksempelvis ha vært en risiko i spørsmålet om hva som kjennetegner egen lederrolle. Likevel delte informantene jevnlig eksempler fra egen arbeidshverdag på eget initiativ eller ved oppfølgingsspørsmål, i tillegg til at de delte kritiske synspunkter. Dette kan ha bidratt til å øke gyldigheten gjennom tilsynelatende nyanserte beskrivelser (Jacobsen, 2005, s. 218). Dessuten sammenstilles og drøftes våre funn i lys av teori og forskning for å ytterligere bidra til et mer “riktig” bilde.

Ekstern validitet tar for seg dataenes generaliserbarhet. I lang tid har det vært diskusjoner rundt hvordan generaliserbarhet innenfor kvalitative forskningsdesign skal gjøres. Et sentralt spørsmål blir hvorvidt funnene kan overføres til lignende situasjoner og enheter (Tjora, 2017, s. 238). Med tanke på at vi kun har intervjuet 10 informanter, vil det bli utfordrende å

bekreftede at utvalget er dekkende for alle førstelinjeledere som gjennomfører en slik reform. Dessuten; med bakgrunn i at vi kun har gått i dybden på en spesifikk etat, og reformen som nevnt åpner opp for lokale tilpasninger og oversettelser uten bestemte krav til løsninger i implementeringen, kan det antas at funnene vanskeligere lar seg overføre til andre lignende etater og/eller organisasjoner. Til tross for det antar vi likevel at studien vil kunne gi økt forståelse om tillitsreformen samt si noe om utfordringer og muligheter relatert til denne, som kan være gjeldende og relevant for organisasjoner som forsøker å innføre en slik reform. Dermed blir formålet med vår studie å generere ny kunnskap og forståelse innenfor tillitsbasert styring og ledelse, igjen et fenomen som er lite forsket på (Johannessen et al., 2016, s. 233). Vi har forsøkt å gi dyptgående beskrivelser og drøftelser av ulike forhold knyttet til tematikken tillitsbasert styring og ledelse. Dette har blitt gjort i lys av tidligere forskning og teoretiske bidrag, noe som trolig kan øke funnenes eksterne validitet. Spesielt i siste del av analysen forsøker vi å heve blikket utover det spesifikke empiriske caset gjennom begreper som fanger opp funn som kan bli sentralt uavhengig av vårt konkrete caset (Tjora, 2017, s. 245-246).

4. Funn og analyse

I denne delen av studien vil vi påbegynne arbeidet med å besvare vår problemstilling “*Hvordan utøves tillitsbasert styring og ledelse i en etat i Oslo kommune, slik førstelinjeledere ser det?*“. For å besvare denne vil vi drøfte de funnene vi anser mest relevante. Det empiriske datagrunnlaget vil dermed i stor grad basere seg på mønstre som går igjen hos informantene. Individuelle variasjoner hos informantene vil bli brakt frem når det anses spesielt hensiktsmessig for problemstillingen. Valget falt på å kombinere presentasjon av funn og drøfting av de empiriske dataene i lys av teori og forskning i samme kapitler. Bakgrunnen for det var et ønske om å skape en oversiktlig fremstilling av det vi anser essensielt for problemstillingen, og samtidig unngå for mye gjentakelser.

Det følgende kapittelet er delt inn i tre delkapitler, og tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene som ble introdusert innledningsvis. Disse har som formål å bidra til å besvare vår problemstilling.

4.1 Hvordan forstår førstelinjeledere tillit og tillitsbasert styring og ledelse?

For å kunne vurdere hvordan tillitsreformen utøves i Oslo kommune, anser vi det verdifullt å avdekke førstelinjelederens praktiske forståelse av sentrale begreper omkring tillitsbasert styring og ledelse. Dette kan bidra til å skape en bedre forståelse av hvordan reformen er forankret hos linjelederne.

4.1.1 Tillit

I spørsmålet om hva som inngår i *tillit* og *tillitsbasert styring og ledelse* fant vi flere mønstre relatert til hva informantene opplevde som grunnleggende. Det varierte i omfang hvorvidt informantene tolket disse som separate fenomener, og ofte ble de forstått og omtalt med flytende overganger. At noen trakk frem tillitsbasert ledelse og styring i spørsmål om tillit kan antagelig skyldes at de på forhånd var inneforstått med temaet som skulle undersøkes. I likhet med litteratur (Julsrud, 2018, s. 140), oppfattet flertallet tillit som et vidt og mangfoldig begrep som var utfordrende å beskrive konkret. Det fremkom likevel noen vesentlige trekk som informantene hevdet at begrepet omfavnet. Sentrale begreper som ble brakt frem for å

beskrive tillit var å *stole på* og/eller en *tro på noen* og/eller en *positiv forventning* om at noen vil handle i tråd med egne ønsker og preferanser. I tillegg knyttet majoriteten tillit til en *relasjon* mellom to eller flere personer, og alle informantene antydte at det var et positivt ladet begrep.

Det er vanskelig å gi noe generelt på tillit, men det dreier seg veldig om noe som er mellom to personer, og en eller annen positiv forventning. Men det er et veldig positivt begrep (I9).

Tillit- tillit. Tenk, det er litt morsomt fordi det staves likt begge veier. Så jeg fikk en liten sånn ”å ja, jaa det er tillit”. Det handler om fortrolighet, også handler det om gjensidighet (I3).

Dette kan tyde på at informantenes beskrivelse av tillit i stor grad sammenfaller det Rousseau et al. (1998) peker på som grunnleggende i tillitsbegrepet. Slik som informantene hevder peker også forfatteren på at tillit innebærer positive forventninger, stole på noen og gjensidig avhengighet mellom parter. Det kommer implisitt og eksplisitt frem i sitatene hvordan tillit er basert på gjensidighet. Dessuten, ved at informantene peker på at tillit omhandler “å stole på”, kan indikere at informantene også er bevisste på at tillit innebærer risiko slik det fremkommer av teori (Rousseau et al., 1998).

I tillegg fremkommer det av flere ledere at tillit oppfattes som et ord som ikke fordrer et like stort kontrollbehov, ettersom man stoler på at mennesker vil gjøre aktiviteter i tråd med egne eller organisasjonens forventninger. Dette er en forståelse som er nærliggende Rousseau et al. (1998) som også henviser til at tillit innebærer en reduksjon av overvåking og kontroll, i tro om at andre har gode intensjoner.

Tillit ja, da tenker jeg jo at man gir noen oppgaver også lar man de ansatte finne litt ut av det selv, uten at man trenger å kontrollere og da tenker man at da kommer de tilbake og spør hvis de lurte på noe for å løse oppgaven. Og at man egentlig bare kan sende den fra seg med god samvittighet (I5).

4.1.2 Tillitsbasert styring og ledelse

Vi stilte også lederne mer konkrete spørsmål knyttet til hva som inngikk i tillitsbasert styring og ledelse, og informantene brakte opp flere ting de oppfattet som sentrale for denne styringsformen. Flertallet av informantene benyttet seg kun av begrepet *ledelse* (og ikke

styring) når de beskrev reformen. Blant annet ble handlingsrom og ansvarliggjøring av medarbeiderne, å stole på medarbeiders faglige dyktighet og lene seg på deres beslutninger trukket frem som beskrivende for reformen. Videre trakk flere av informantene opp utvikling/forbedring og/eller utnyttelse av medarbeideres kompetanse, oppfølging, åpenhet, jevnlig dialog mellom leder og medarbeider. Et utsagn som kan være beskrivende for dette er “Tillitsbasert ledelse handler om at lederen må få tilstrekkelig handlingsrom, handlingsrommet må tas i bruk, så må ledere og medarbeidere bedre utnytte den enkeltes kompetanse” (I3). I tillegg poengterte en leder viktigheten av at tillit ikke bare er ord, men handling som en leder må utvise, der man delegerer oppgaver som er mer sårbare. Disse oppfattelsene samsvarte godt med den teoretiske forankringen, der det å stole- og satse på og utnytte ansattes kompetanse i arbeidssituasjonen er essensielt innenfor reformen (Bentzen, 2018; Julsrud, 2018; Kuvaas, 2017b). Dessuten er sårbarhet nært relatert til risiko som følger ved å gi tillit (Rousseau et al., 1998, s. 995). Et annet utsagn som belyser forståelsen av tillitsreformen er følgende:

Men det at man har tro på at den ansatte har evner og kunnskap til å gjøre de oppgavene som blir tildelt, uten at jeg behøver å kontrollere så mye at det faktisk blir gjort eller at det blir gjort på riktig måte. Og andre veien at den ansatte stoler på at de oppgavene som de får, er oppgaver som jeg som leder tror at de klarer å gjennomføre (I7).

Når det gjelder *styringsbegrepet*, ble dette i mindre grad trukket frem som en del av informantenes forståelse av tillitsbasert styring og ledelse. I hovedsak var det tillitsbasert *ledelse* som ble benyttet da de skulle snakke om tillitsreformen, og innholdet i fenomenet var også mer nærliggende *ledelse* enn *styring*. Ledelse henviser som nevnt til en mer direkte atferdspåvirkning preget av dialog (Røvik, 2007, s. 146). Dessuten trakk flere frem at tillitsbasert styring og ledelse omhandler et redusert behov for detaljstyring. Med utgangspunkt i eksemplene ovenfor og den overordnede tolkningen av ledernes uttalelser, kan tyde på at den gjennomgående forståelsen av tillitsbasert styring og ledelse er mer knyttet til ledelsesutøvelse mellom medarbeider og leder, og mindre på styringsvirkemidler.

Imidlertid, at uttrykket *styring* ikke ble benyttet i stor grad behøver ikke nødvendigvis å være et bevisst valg. Forklaringen kan trolig skyldes at ledelse og styring ikke er veldefinerte og klart avgrensede fenomener slik at skillet ikke er like tydelig i praksis. Begrepene tolkes og

benyttes gjerne om hverandre (Ladegård & Vabo, 2010, s. 17 & 175). Det var likevel en som pekte på forskjellen mellom styring og ledelse i forståelsen av tillitsbasert styring og ledelse.

Også kom jo den styring på den ene siden og ledelse på den andre, og da skjønner man mer rundt begrepet at det ikke var frislipp sånn sett, men tilliten skulle være der. Selv om det kan bli sett litt på som litt motsetninger da. Men det handler igjen om hvordan man tolker det (I10).

Utsagnet indikerer at tillitsbasert styring og ledelse kan bli forstått i lys av begge tilnærmingene, og der styringsperspektivet bidrar til å konkretisere at tillitsreformen ikke innebærer full frihet for organisasjonsmedlemmene.

Tatt i betraktning lederens forståelse av tillitsreformen gis det indikasjoner på at tillitsbasert styring og ledelse ikke oppfattes som fravær av ledelse, såkalt Laissez-faire-ledelse, der lederen er totalt fraværende (Northouse, 2016, s. 172). I stedet indikerer funnene at lederne forstår tillitsbasert ledelse som interpersonelle relasjoner der lederen gir handlingsrom, men samtidig sørger for å være tilstede og følge opp medarbeiderne gjennom jevnlig dialog.

4.1.3 Kontrollerende styring og ledelse

Som nevnt var et av målene ved tillitsreformen fremsatt i byrådssaken å redusere kontrollen og detaljstyringen i Oslo kommune. Dermed anså vi det verdifullt å kartlegge informantenes perspektiver på kontroll og kontrollerende styring og ledelse, ettersom dette kan gi et større bilde av hvordan tillitsbasert styring og ledelse forstås. I oppfattelsen av kontrollerende styring og ledelse tolket majoriteten av informantene dette som en direkte eller en viss motsetning til tillitsbasert styring og ledelse.

Det er jo egentlig akkurat det motsatte. At man som leder mener at ens egen kompetanse er helt fortreffelig, og at man ikke har behov for innspill fra medarbeidere. Det er på en måte to ytterpunkter (I1).

At man hele tiden går inn og sjekker, da kan man jo kanskje lett føle at man ikke stoler på at ting blir gjort sånn som man snakker om da (I6).

Umiddelbart det jeg ville tenke på er at jeg går etter og passer på folk, og er veldig petimeter på alt og ikke klarer å slippe og ikke klarer å stole på. Det ville jeg tenkt på med kontrollerende (I10).

Utsagnene over viser til relasjonen mellom medarbeider og leder, der det antydes at kontrollerende ledelse omhandler ledelse som utviser liten tiltro til sine medarbeidere. Selv om det i forskningen ikke er entydig når det gjelder kontroll som motparten til tillit, finnes det riktignok elementer som tyder på at det er noen faktorer som skiller dem fra hverandre (Bijlsma & Koopman, 2003, s. 550). I motsetning til tillit som inkluderer blant annet å stole på, sårbarhet og risiko uten garanti og overvåkning, er kontroll knyttet til blant annet tilsyn og forutsigbarhet (Das & Teng, 1998, s. 493). Dessuten, i motsetning til tillitsbasert styring og ledelse anså flertallet kontrollerende styring og ledelse som et negativt ladet ord; “Kontrollerende lederskap har ikke den samme positive klangen” (I9).

I tillegg forstår førstelinjelederne kontrollerende styring og ledelse på andre nivåer enn kun leder-medarbeider-relasjonen. Omfattende detaljrapportering, detaljstyring, og mange føringer trekkes blant annet frem som viktige stikkord for hva lederne oppfattet å være kontrollerende styring og ledelse. Dette kan tyde på at de også tolker kontrollmekanismene i retning av et styringsperspektiv, ettersom de nevner eksempler på formaliserte systemer og strukturer (Røvik, 2007, s. 146). Ettersom lederne knytter kontrollerende styring og ledelse til en viss motsetning til tillitsbasert styring og ledelse, kan det tale for at det er sentralt innenfor tillitsreformen at linjelederne ikke opplever for mye kontroll i arbeidshverdagen.

4.1.4 Enten/eller-forhold?

Imidlertid er det gjennomgående i de fleste intervjuene at kontroll og tillit i praksis ikke nødvendigvis bør forstås som et enten/eller-forhold, der det kun er behov for den ene eller den andre. Det fremkommer nemlig – indirekte eller direkte – at tillitsbasert styring og ledelse ikke betyr fravær av kontroll, men noe som bør eller skal skje innenfor gitte rammer. Eksempler fra informantene som peker på dette er: “Dette løser du best mulig, men her har du rammene. (...) Tillitsbasert ledelse er absolutt ikke frie tøylar. Det erstatter absolutt ikke at man må være en tydelig leder” (I2), og “Vi kan ikke ha det sånn at alle har det helt fritt her, for vi har tjenester vi skal produsere, det er derfor vi er her liksom” (I6). Dette resonnementet er nært relatert til Bentzen (2018, s. 56) som indikerer at det i offentlig sektor alltid vil være et behov for kontroll.

4.2 Hvilke vilkår oppleves som betydningsfulle for utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse i praksis?

Hovedformålet med undersøkelsen er å kartlegge hvordan tillitsbasert styring og ledelse utøves i etaten. Før vi ser på hvordan tillitsreformen kommer til uttrykk i praksis, vil vi i det følgende drøfte vilkår lederne hevder er grunnleggende for å muliggjøre utøvelsen av reformen i praksis. En sentral del av drøftelsen senere i analysen vil bero seg på om disse forutsetningene er oppfylt. Det er hensiktsmessig å kaste lys over dette, ettersom det kan gi en økt forståelse på hvorfor eller hvorfor ikke tillitsreformen kommer til syne i praksis.

4.2.1 Tidsaspektet

Helt generelt var det fremtredende blant flere av lederne at gode relasjoner er betydningsfullt for å bygge tillitsforhold med medarbeiderne, og at disse forholdene ikke oppstår av seg selv. “Jeg må få lov til å jobbe meg inn med tillit, bli kjent med folkene. (...) Det tar tid å etablere tillit, etablere relasjoner. Det handler om relasjoner” (I2).

Du må jo ha en relasjon til dine ansatte, og så må du se at de er mennesker, og så må du på en måte bygge dem opp og det tar tid. Du må bygge opp gruppen sånn at man spiller godt på lag, bruker hverandre og drar veksler på hverandres kompetanse da (I1).

Som nevnt forstår majoriteten tillit som en relasjon mellom to personer, men utsagnene over indikerer at tillitsfulle relasjoner er noe som må *arbeides* med og som dermed bygges opp over tid. Dette er helt i tråd med litteratur som fremhever tillit som noe abstrakt og som *gradvis* utvikles gjennom interaksjoner med andre (Blau, 1964, s. 94). I tillegg er gode relasjoner hevdet å være avgjørende for at tilliten skal kunne vokse (Nikolova et al., 2015, s. 241). Dermed; for i størst mulig grad å kunne utøve tillitsbasert ledelse i praksis, anses det elementært at ledere setter av tid til å utvikle relasjoner med sine medarbeidere.

I forlengelsen av dette er det ikke bare tillitsfulle relasjoner mellom enkeltpersoner som tar tid å bygge, men også tillitsbasert styring og ledelse som et overordnet prinsipp. Det fremkom av lederne at tillitsbasert styring og ledelse ikke er noe som fremkommer av seg selv, men som tar *tid* å jobbes inn i organisasjonen som helhet. Det blir påpekt av en informant at det kan ta flere år å innarbeide et slikt prinsipp i etaten. Dette er nærliggende Røvik (2007, s. 333), som hevder det kan ta tid før en organisasjonsidé nedfeller seg i praksisen i organisasjonen.

4.2.2 Kompetanse-tillit

I tillegg til vilkåret om tid, fremkom det blant noen av lederne at for å kunne utvise tillit bør de oppfatte at sine ansatte besitter nok kompetanse relatert til oppgaven som skal utføres.

Og så er det jo klart at vi skal ha medarbeidere som er veldig faglig oppdatert på områdene sine, og det er klart at hvis man føler at de ikke, at det plutselig blir at jeg vet ting som de ikke vet om, at det plutselig har kommet en ny forskrift som de ikke har fått med seg liksom, så kan man jo miste tilliten (I10).

Dette kan forstås som kompetanse-tillit presentert av Das og Teng (2001, s. 252) som omhandler forventninger om at en person vil være teknisk kompetent i utførelsen av oppgavene. Kompetanse-tillit konsentrerer seg om *evnen* til å utføre den forventede handlingen. Dette vilkåret er også i tråd med Bentzen (2018, s. 118) som fant at man i tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor, er avhengig av at organisasjonsmedlemmene besitter nødvendig faglig kompetanse for å kunne få økt handlingsrom.

I forlengelsen av dette påpekte en av informantene at en opplevelse av for lite faglig kompetanse hos medarbeidere medførte behov for mer jevnlig oppfølging av vedkommende, og antydnet dermed at handlingsrommet ble snevret inn. Oppfølging her kan tolkes i tråd med teori om kontroll, ettersom kontroll som nevnt handler om å regulere andres atferd for å gjøre den mer forutsigbar (Das & Teng, 1998). Dette kan tyde på at ledere gjør en risikovurdering, der tilliten reduseres når man vurderer at den ansatte ikke har tilstrekkelig kompetanse (Julsrud, 2018, s. 55). Slik sett kan dette indikere at dersom kompetanse-tilliten ikke er fullt tilstede, øker også behovet for å skape mer forutsigbarhet gjennom tilsyn og oppfølging. Denne tolkningen er nærliggende Gulati (1995, s. 93), som hevder at behovet for kontroll ikke vil være like stort når tilliten øker. I lys av førstelinjelederens bemerkning kan Gulatis utsagn i dette tilfellet tolkes motsatt ettersom ledernes behov for kontroll synes å øke når kompetanse-tilliten reduseres.

Utover dette var det også noen av lederne som poengterte viktigheten av at de selv står med ansvaret for å dyktiggjøre medarbeideren. Det er lederne som skal se medarbeidernes behov for kompetanse, og sørge for at eventuelle mangler blir oppdatert: "Hvis jeg ikke har tillit til at de er faglig dyktige, så er det mitt ansvar å gi dem en kompetanse som istandsetter dem til å gjøre jobben" (I1). Dermed kan ledernes fokus på *kompetanseutvikling* også forstås som et

betydningsfullt vilkår for å få bygge opp kompetanse-tilliten mellom leder og medarbeider, og således ha betydning for utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse i praksis.

4.2.3 Kommunikasjon

Videre ble god og åpen dialog med medarbeiderne frembrakt av de fleste informantene som essensielt for å kunne drive tillitsbasert styring og ledelse i praksis. I dette var et sentralt poeng at både ledere og medarbeidere har et ansvar i å dele verdifull informasjon, stille spørsmål, oppdatere lederen, og sørge for å ha en jevnlig kommunikasjon med sin leder.

Ja, en forutsetning er at de tør å si ifra, at de er åpne og ikke holder ting tilbake for meg. Det er viktig og da må de igjen, da må man jo ha en god dialog med den ansatte, og man må liksom ha funnet tonen (I7).

Dette er sammenfallende med teorien, som påpeker at kontinuerlige, åpne dialoger og innsyn rundt de aktivitetene medarbeiderne foretar seg, er avgjørende for tillitsbygging mellom personer (Julsrud, 2018, s. 141). På denne måten vil man kunne få innblikk i den andres motiver for aktiviteten, og slik sett redusere usikkerheten (Zand, 1972, s. 231). I tillegg illustrerer utsagnet gjensidigheten som foreligger i et tillitsforhold (Rousseau et al., 1998, s. 995). Våre funn kan underbygge viktigheten av åpne dialoger ytterligere, gjennom at enkelte ledere viser til eksempler på mulige utfall av ikke å være åpne med hverandre:

Åpenhet er et navn som slår meg som et viktig stikkord i tillitsbasert ledelse (..) Altså rett og slett det å lufte tanker og ha en åpen holdning. Hvis det blir for lukket, så skaper det en usikkerhet (I9).

Lukkede prosesser i organisasjonen kan skape grobunn for usikkerhet og mistillit (Zand, 1972, s. 231). I tillit ligger det en positiv forventning om at andre vil handle i tråd med egne interesser, og mistillit kan oppstå som følge av brudd på disse forventningene (Kramer, 1999, s. 587). En av lederne delte en historie der hen opplevde at leveranser fra medarbeideren ikke hadde blitt gitt i tide. Utfordringen lå i at kommunikasjonen underveis var fraværende, og at den ansatte ikke hadde gitt beskjed før samme dag som leveringsfristen. Et viktig poeng var at problemet ikke lå i at selve leveransen ikke kom i tide, men at det ikke var en åpen dialog underveis. Dette medførte ifølge lederen et brudd på tilliten til medarbeideren. En konsekvens av dette var at lederen senere måtte følge medarbeideren tettere opp for å hindre at samme

situasjon skulle inntreffe igjen. Dette tyder på mistillit til medarbeideren, da lederen bevisst forsøker å unngå risiko (Luhmann, 1988, s. 96)

En annen tolkning er at det ikke er like stort behov for overvåking og kontroll når det foreligger åpen kommunikasjon. Man aksepterer usikkerhet, men dialog blir en alternativ måte å opprettholde kontrollen på, fordi informasjonsutveksling reduserer usikkerheten (Gulati, 1995, s. 93). Dette underbygger viktigheten av dialog for å kunne utøve tillitsbasert styring og ledelse i praksis. I tillegg illustrerer dette et annet poeng; nemlig at tillit ikke uttrykker fravær av kontroll, men gir muligheter for å opprettholde kontrollen på andre måter enn å overvåke.

4.2.4 Forankring og oppfølging

Et annet kriterie for at tillitsbasert styring og ledelse skal fungere i praksis, antydes ifølge førstelinjelederne å være avhengig av strukturelle forhold. En gjennomgående oppfatning var at for å kunne utøve tillitsbasert styring og ledelse må styringsformen gjennomsyre hele organisasjonen. I dette lå blant annet at tilliten måtte forankres i alle ledd; fra toppledelsen og nedover helt ned på medarbeidernivå. Dette kan understøttes av forskning som hevder at det i implementeringen av tillitsbasert styring og ledelse er behov for støtte og vilje på alle nivåer for å gjennomføre reformen (Bentzen, 2018, s. 118).

Jeg er jo avhengig av en sjef som skjønner disse tingene og som gir meg det rommet og som gir meg tilliten for å jobbe sånn. For hvis ikke så kan jeg jo ikke jobbe sånn. (...) Men da må det være forståelse i hele ledelseslinjen om at ”jo vi skal ha tillitsbasert ledelse, det er viktig for oss, det skal vi gjøre i Oslo kommune” (I3).

Det er klart at det er jo mange ledd, og hvis det oppleves at det ikke etterleves i disse leddene, så blir det igjen vanskelig for den seksjonslederen, den laveste lederen å på en måte forsvare dette her. Det er viktig for meg som seksjonsleder, at mine medarbeidere ser at andre ledere i hele organisasjonen i hele Oslo kommune jobber etter tillitsbasert styring og ledelse (I9).

Utsagnene indikerer at dersom ikke tillitsbasert styring og ledelse forankres på alle nivå, vil det kunne ha innvirkning på førstelinjelederens utøvelse av denne styringsformen overfor sine medarbeidere. Imidlertid kan dette betraktes som en lang og tidkrevende prosess i en hierarkisk, offentlig organisasjon med mange nivåer (Bentzen, 2018, s. 114). I forlengelsen

av dette indikeres det av flere ledere at det også blir essensielt med *oppfølging* av tillitsreformen ovenfra og ned i forankringsprosessen.

Men jeg tenker at det er litt..Det er litt den der å kaste ut en ting og si at nå skal vi gjøre det, men så følges det ikke opp. Og alle de endringer, fra det større til de mindre tingene, for å få det til å funke i praksis, så må det følges opp (13).

En tolkning av denne uttalelsen kan være at lederen etterspør oppfølging ovenfra i håndteringen av en ny situasjon for å skape retning. Dette er nærliggende det Klemsdal (2008; 2012) fant i sin studie om NAV-reformen. Slik som med tillitsreformen fikk de ansatte frihet til å tilpasse reformen, noe som var positivt forbundet med blant annet involvering og kreativitet (Klemsdal, 2012, s. 44). Imidlertid var en konsekvens at friheten skapte frustrasjon og forvirring blant medarbeiderne. Det ble synliggjort hvordan situasjonen kunne bli bedret gjennom retning og støtte fra sentralt hold for å skape en felles forståelse av utfordringer, muligheter, forventninger og arbeidsoppgaver. Det sentrale var å gjøre prosessene eksplisitte, og reflektere over den nye situasjonen for å skape økt læring (Klemsdal, 2008, s. 12-13; Klemsdal, 2012, s. 45). I lys av dette kan et premiss for å få til en forankring på alle nivåer være mer oppfølging gjennom eksplisitte læringsprosesser. Andre uttalelser fra linjelederne som illustrerer ønsker om oppfølging i implementeringsfasen er:

Byrådet kommer med forslag. Men hvem skal gjennomføre dette? Er det mellomledere, ikke andre ledere på andre nivå? (...) Det er veldig bra at de kommer med dette. Men de kan ikke bare komme med forslag. De må komme med noen forslag på hvordan dette skal gjennomføres i Oslo kommune (18).

Ja, så rammene ovenfra, i fra nærmeste leder og fra topplederne i etaten er viktig. Og også oppmuntring er viktig, at man får feedback underveis på at man faktisk er på riktig kurs da, så ikke båten går i helt feil retning. Det er viktig. Ja. Det er viktige forutsetninger (17).

Her kan det også trekkes tråder til Røvik (2007, s. 321) som hevder at introduksjon av nye ideer og oppskrifter kan innebære mangler knyttet til konkretisering av konsepter. Forfatteren fremlegger problematikken med at toppledelsen vedtar nye ideer uten å være bevisste rundt hvordan en prosess av implementering bør foregå for å ta i bruk den nye ideen. Ettersom tillitsbasert styring og ledelse er et nokså åpent og fritt konsept med mulighet for lokal

tilpasning, kan dette antyde et behov for oppfølging og konkretisering av hvordan tillitsbasert styring og ledelse bør tilpasses i den enkelte avdeling. Bentzen (2018, s. 55) fastslår at tillitsbasert styring og ledelse aldri kan bli en generell modell som passer alle, men må skreddersys i den lokale konteksten. Dette forutsetter at man i implementeringsprosessen åpner for dialog og refleksjon for å kunne forankre implementeringen lokalt (Bentzen, 2018, s. 159).

Avslutningsvis er det hensiktsmessig å presisere at forutsetningene som har blitt presentert i dette kapitlet ikke nødvendigvis er like rendyrket som de har blitt fremstilt, men der vilkårene er relatert til hverandre og hvor den ene kan legge premisser for den andre. Eksempelvis forutsettes det tid for å kunne drive kompetanseutvikling og således bygge kompetanse-tillit.

4.3 Hvordan kommer reformen til uttrykk i praksis?

I det ovenstående har vi drøftet hvordan lederne forstår tillitsbasert styring og ledelse, samt vilkår for å få utøvd reformen. I den videre drøftelsen vil vi undersøke hvordan tillitsreformen kommer til uttrykk i praksis, både direkte og indirekte. En sentral del av analysen vil bero seg på opplevde forskjeller knyttet til ledelse og styring etter prinsippet om tillitsbasert styring og ledelse ble introdusert i 2017.

4.3.1 Endringer i ledelse

Ledelse omhandler som nevnt en direkte form for atferdspåvirkning (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18), og i det følgende ønsker vi å studere hvordan tillitsbasert *ledelse* kommer til uttrykk i praksis. I spørsmålet om hvorvidt linjelederne opplever en forskjell i ledelsesutøvelse etter reformens innføring, virket det nærmest gjennomgående blant informantene at de ikke oppfattet store endringer i måten å lede på. Relatert til dette spørsmålet var det ingen som kunne vise til noen synlige forandringer i lederstil eller eksempler på endringer i arbeidshverdagen. Imidlertid fremkom det nærmest av alle at den største forskjellen siden tillitsreformen ble introdusert i 2017 var at reformen hadde kastet lys over tillit som et betydningsfullt element. Det påpekes at et økt fokus på tillit som grunnleggende prinsipp har økt bevisstheten rundt tillit som viktig i ledelsesutøvelsen:

Det å si det høyt har jo en effekt i seg selv, ikke sant, det skaper en refleksjon og vil jo også skape en forventning hos oss selv, og hverandre (14).

Den største forskjellen er kanskje en bevissthet rundt det å være leder, og hva det vil si å ha tillit, hva vil det si å skulle følge opp en medarbeider, ja altså, så jeg har jo tatt det med meg liksom (I3).

En slik bevisstgjørende prosess kan indikere at reformen har åpnet opp for organisasjonslæring i lys av Argyris og Schön (1996, s. 11). Forfatterne skiller som nevnt mellom enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring, der sistnevnte beror seg på å stille grunnleggende spørsmål rundt praksis og de verdiene som ligger bak (Argyris & Schön, 1996 s. 20-21). Som presentert i innledningen har Oslo kommune tilsynelatende gått fra NPM-inspirerte ideer til tillitsbasert styring og ledelse. Kommunen har med dette begynt å tenke nytt, og utfordret etablerte måter å drive styring og ledelse på. Grunnstenene i virksomhetene skal nå basere seg på tillit og i mindre grad detaljstyring, noe som kan forstås som motstridende funksjoner. At Oslo kommune løfter tillitsbasert styring og ledelse som et bærende prinsipp, kan tyde på at bevisstgjørende prosesser og refleksjoner rundt ledelsesutøvelse er satt i gang hos lederne, slik utsagnene ovenfor illustrerer. I tillegg kunne alle lederne vise til fellessamlinger i startfasen av tillitsreformens inntredelse, der de ble introdusert for konseptet. Dette kan gi ytterligere indikasjoner på at reformen åpnet opp for ulike arenaer for læring.

Jeg tror jeg hørte om det første gang på et sånt leder/utviklingsprogram som etaten har hatt med samlinger. Også har jeg også hørt det på lederkurs i Oslo kommune som jeg ble sendt på etter jeg begynte å jobbe her. Også leste jeg det litt rundt omkring (I7).

Jeg fikk høre om reformen gjennom tildelingsbrevet, altså helt konkret var det tildelingsbrevet, og så ble det jo tatt opp i gjennom møter som vi har med vår leder via avdelingdirektører, til avdelingsleder til oss. Også ukentlige avdelingsmøter, der snakket vi om det. Og så mener jeg å huske at det ble tatt opp på fellessamling (I2).

Organisasjonslæring forutsetter nettopp bevisste og eksplisitte prosesser rundt nye måter å gjøre ting på (Argyris og Schön, 1996, s. 11). Slik sett kan det tale for at dobbeltkretslæring har skjedd i etaten gjennom å løfte frem tillit som prinsipp.

I forlengelsen av dette kan det trekkes tråder til Røvik (1998, s. 49). Han hevder at nye begreper og uttrykksmåter som har fremkommet som følge av nye populære konsepter, etter

hvert kan nedfelle seg i organisasjonen og således prege aktivitetene. Ettersom vi tidligere argumenterte for at tillitsbasert styring og ledelse kan forstås som ideer eller konsepter (Røvik, 2007, s. 23), er det nærliggende å tro at bevisstgjøringen rundt styringsformen etter hvert vil kunne påvirke aktivitetene i etaten. Bakgrunnen for det er at tankemåte og uttrykk i forbindelse med en idé vil kunne trenge inn i språket og kan medføre at egen praksis sammenliknes med dette. Således vil organisasjonsmedlemmene gradvis og gjerne ubevisst, justere sin atferd (Røvik, 1998, s. 50).

Imidlertid, i spørsmålet om hvordan reformen har blitt fulgt opp i ettertid, er det ingen av lederne som kan vise til noen konkrete tilfeller. Byrådet har løftet frem tillitsbasert styring og ledelse som prinsipp, men ut fra respondentene ser det ikke ut til at prosessen med å inkorporere prinsippet i etaten har blitt fulgt opp eller jobbet med i ettertid.

Jeg har egentlig ikke blitt fulgt opp på dette i det hele tatt. Men ellers så tenker jeg hva vil man. Altså hadde man villet noen ting med det, kanskje vært mer konkret. Satte noen forbedringspunkter rundt dette her. Jo vi vil ha tillitsbasert ledelse fordi vi vil ha en forbedring på det, på det og på det. Involvering, dialog og sånne ting her. Ja men hvordan skal du sikre dette da? Det er jo ingen selvfølge. Nå snakkes det jo ikke om (I3).

Et annet implisitt element som kan tyde på at det ikke arbeides med er at flere av førstelinjelederne brukte tid på å tenke tilbake på hva som inngikk i tillitsbasert styring og ledelse. En informant brakte eksempelvis frem et “flygeblad” hen hadde mottatt i 2017 i forbindelse med oppstarten av arbeidet med tillitsbasert styring og ledelse, nettopp for å huske hva det konkrete innholdet i reformen var. Flere av informantene hevdet også at de savner målinger og status på styringsformen, samt mer inngående hva byrådet ønsker å oppnå. Sett dette i sin helhet kan dette indikere at dobbeltkretslæringen har stoppet opp. Det virker som det ikke lenger stilles spørsmål til denne styringsformen, men der reformen overlates til den enkelte avdeling. Dette kan igjen tyde på ubevisste prosesser knyttet til utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse.

Men det er jo gjerne sånn at man er inne på det akkurat der og da, også har man kanskje ikke så mye tid i hverdagen til å reflektere over det som man lærte på et sånt kurs da. Det tror jeg ofte skjer med sånne kurs vi har, at man på en måte, hvis man ikke bruker det veldig aktivt i begynnelsen så glemmer man det litt (I5).

Det kan tale for at de uttrykte teoriene fra byrådet ikke nødvendigvis er godt innarbeidet i alle organisasjonsmedlemmenes bruksteorier (Argyris & Schön, 1996, s. 14). Det kan i stedet virke som at linjelederne forsøker å håndtere tillitsreformen på sin egen måte ettersom det ikke er satt noen konkrete krav til hvordan reformen faktisk skal gjennomføres. Selv om reformen åpner opp for lokale tilpasninger, kunne det vært hensiktsmessig slik vi argumenterte for i kapittelet om vilkår at toppledelsen legger til rette for erfaringsdeling gjennom eksplisitte prosesser underveis. På denne måten åpner potensialet for refleksjon rundt problemer og muligheter ved reformen. Dette vil trolig kunne bidra til økt retning og klarhet i innholdet, færre frustrasjoner og mer læring (Klemsdal 2008; Klemsdal, 2012).

4.3.2 Ledelsestilnærming

Vi har nå diskutert hvordan økt bevisstgjøring rundt tillit som prinsipp kan forstås som en synlig virkning av tillitsreformen. Utover dette anser vi det sentralt å studere trekk i ledelsesutøvelse som er i tråd med tillitsreformen, men som ikke fremstår like åpenbare. I teoridelen argumenterte vi for at tillitsbasert styring og ledelse trekker i retning mot mykere former for styring og ledelse. Med dette som utgangspunkt ønsker vi å kartlegge ledelsestilnærmingen til lederne for å undersøke om de relaterer seg mer til en myk eller hard form for styring og ledelse. Dette gjennom generelle spørsmål om deres lederrolle som forhåpentligvis kan signalisere noen sentrale elementer ved tillitsreformen som ser ut til å utøves i praksis.

I spørsmål om hva lederne oppfattet som viktig i lederrollen, fant vi en del elementer som pekte mot mykere former for styring og ledelse. Gjennomgående ble åpenhet, tillit til medarbeidere, synlighet og tilgjengelighet for medarbeiderne, kontinuerlige uformelle dialoger, og få øye på de individuelle behovene pekt på som viktig i egen lederrolle. De følgende utsagnene eksemplifiserer dette:

Det jeg tenker for meg selv er at jeg er tilgjengelig, når som helst. Ikke bare innenfor arbeidstid, men at de kan komme innom å snakke med meg om hva som helst, ikke bare faglige ting eller jobbrelevante ting. (...) Jeg er opptatt av å vise at jeg er menneske da, ikke bare en maskin eller en som skal kontrollere at de gjør jobben sin. Og at man kan utøve skjønn hvis noen har ekstra behov da (I7).

Å være tilgjengelig, faktisk være tilgjengelig. Det å se den enkelte, og skjønne hva ja, Se og kjenne dem slik at man ser forskjellen. Og da er vi tilbake på viktigheten av åpenhet (I9).

Disse trekkene kan knyttes til mykere former for styring og ledelse da de i større grad indikerer en orientering mot mennesker. Dette står i motsetning til hard HR der fokuset er å forvalte de menneskelige ressursene på en mer økonomisk måte (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 25-27). Å være tilgjengelig for medarbeiderne og kjenne deres individuelle behov kan tolkes som relasjonsbyggende oppgaver, og som er helt sentrale innenfor myk HR.

Utover dette ble utvikling av medarbeideres kompetanse trukket frem blant lederne som grunnleggende i lederskapet. Enkelte av lederne poengterte viktigheten av å bidra til utvikling på de områder medarbeiderne oppfattet som utfordrende knyttet til oppgaveløsningen. I en myk tilnærming til styring og ledelse er utvikling av medarbeideres evner og ferdigheter sentrale elementer (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 53). Eksempelvis viser en informant til grunnleggende spørsmål hen og medarbeiderne reflekterer over i hverdagen for å heve kompetansen: ”Er du trygg i jobben, synes du at du kan nok for å utøve alt det som vi skal innom. Hvor er det man glipper, okei kan vi gjøre noe med det?” (I3). En annen sier følgende: ”I tillegg handler lederrollen om å jobbe med forbedring, utvikling og følge opp medarbeiderne” (I4). Dette er også i tråd med kompetanse-tillit som ledere hevder er essensielt for å få til tillitsbasert styring og ledelse i praksis.

Videre, i vurderingen av sentrale funksjoner i lederrollen fremkom det av flere viktigheten av å delegere oppgaver til medarbeiderne, gi ansatte mulighet til å påvirke egen hverdag og å stole på at medarbeiderne kan utføre oppgaven i tråd med mål og forventninger. I tillegg erfarer vi at lederne har tiltro til at medarbeiderne har evnene som trengs for å utføre oppgavene. Bakgrunnen for det er at de stadig peker på at det er medarbeiderne som besitter den relevante og riktige kompetansen, og at de har tro på at de ansatte er i stand til å løse oppgavene. Følgende sitat kan illustrere dette: ”Så sa jeg: dere vet best hvordan vi løser oppgaven, jeg stoler 100% på dere. Dere eier ansvaret helt selv, jeg vil i prinsippet egentlig ikke vite noe om det før til lunsj på fredag” (I4). Dette samsvarer også med en mykere tilnærming til styring og ledelse, der man har en optimistisk tro på at mennesket vil arbeide i tråd med organisasjonens interesser (Høyer et al., 2016, s. 19-20). I tillegg er de nevnte faktorene nært relatert til myk HR som omhandler en praksis som legger til rette for fleksibilitet og tillit (Wood & Menezes, 1998, s. 486-487).

Svarene om hvordan lederne motiverer sine medarbeidere, kan videre underbygge at deres ledelses- og styringstilnærming bygger på en mykere form. Blant annet fremkommer det at lederne motiverer de ansatte gjennom å bidra til trivsel på jobb, spennende oppgaver samt bidra til kontinuerlige tilbakemeldinger og oppmuntring rundt den viktige jobben de gjør. Dette støttes av teorien om indre motivasjon som viser til viktigheten av at medarbeideren opplever mening og glede i selve arbeidet som utføres (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 173).

Helhetlig ser vi at det er tydelig at ledelsestilnærmingen omfattes av elementer som er i tråd med myke former for styring og ledelse. Dette argumenterte vi tidligere var nært relatert til sentrale kjennetegn ved tillitsbasert styring og ledelse og som derfor kan si noe om hvordan tillitsreformen utøves i etaten.

4.3.3 Holdninger til tillitsbasert styring og ledelse

I tillegg til at funnene antyder en myk tilnærming i etaten, fremkommer det også av informantene hvordan tillitsbasert styring og ledelse er essensielt i arbeidshverdagen. Flere peker på at tillit som prinsipp er en selvfølgelighet og at det skaper muligheter for den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet. Det trekkes blant annet fram at økt fokus på tillit bedres kreativiteten, innovasjonen, motivasjonen og trivselen samt reduserer sykefravær på arbeidsplassen. Disse fordelene samsvarer med de egenskapene ved tillit som er hevdet å kunne imøtekomme de utfordringene arbeidslivet står ovenfor i dag (Bijlsma & Koopman, 2003, s. 543; Julsrud, 2018, s. 13). I tillegg er det nært relatert til noen av fordelene Oslo kommune ønsker å oppnå ved reformen, som økt kreativitet og innovasjon (Oslo kommune, 2017).

Jeg mener tillitsbasert ledelse er gull, kjempeverdifulle. Når de får tilliten, jeg stoler hundre prosent på dere, men jeg eier den hvis noe går galt, og er det noe underveis, så bare spør, det gjør jo at de får mye større stolthet i jobben sin, det blir mye mer stimulerende og det blir mye morsommere å være på jobb og de lærer jo vanvittig mye mer (I4).

Jeg er positiv til tillitsbasert ledelse. Det er mye mer gøy å gå på jobb hvis du er på en arbeidsplass hvor du kan utfolde deg og bli en viktig bidragsyter, og det er liksom ikke noen som skal henge over deg og kontrollere. Og har du innspill så blir det faktisk tatt i mot. Så jeg tenker at det bare er positivt å løfte tilliten høyt på en arbeidsplass da (I10).

Denne anerkjennelsen og positive holdningen til tillitsreformen, kan gi ytterligere indikasjoner på at denne styringsformen er noe som er ønsket i etaten.

En annen måte å tolke deres positive fremtoning til tillitsbasert styring og ledelse på, er at det fremkommer fra flere av lederne at de mener medarbeidere bør gis tillit i arbeidssituasjonen. Bakgrunnen for det er blant annet at de opplever de ansatte å inneha et ønske om å yte sitt beste i jobben. "Tillit er viktig for jeg tror som sagt de aller fleste som jobber vil jo prøve å gjøre en god jobb. Og det er litt viktig å ha det i tankene" (I6). Dette er også nært relatert til godvilje-tillit som omhandler en positiv forventning til at den andre føler en moralsk forpliktelse og ansvar til å handle på måter som samsvarer egne interesser (Das & Teng, 2001, s. 252). Dette kan også uttrykke viljen lederne har til å akseptere risikoen som kommer ved tillit (Rousseau et al, 1998, s. 995), ettersom de stoler på at medarbeiderne vil prestere i jobben.

Dessuten trekker lederne tråder til viktigheten av å bli vist tillit fra egen leder i arbeidshverdagen. Uttalelsene uttrykker hvor verdifullt tillit oppfattes blant lederne og som videre kan indikere ønsker om å få til tillitsbasert styring og ledelse i praksis. Følgende eksempler illustrerer dette:

Jeg er jo ikke bare leder, jeg er jo også en ansatt. Og sånn sett skal det gå begge veier. Jeg har lyst til å bli vist tillit. Det tror jeg jo at jeg prøver å ta med meg (I9).

Og jeg hadde en leder i Oslo kommune for flere år tilbake, han har gått i pensjon. Han har jo vært min rollemodell når det gjelder å gi tillit. Av og til delegerte han saker og ting som jeg sa som en ansatt at "du har ikke lov til å delegere det til meg", og da sa han "hvorfor ikke". Og det kommer jeg aldri til å glemme. (...) Så tillit skaper en helsefremmende arbeidsplass. Hans tillit ga meg motivasjon til å komme på jobb selv om jeg hadde førti grader i feber (I8).

Imidlertid, som nevnt i teoridelen handler uttrykte teorier om atferden man støtter seg til og som kommuniseres til andre, mens bruksteorier er handlinger og normer som faktisk gjøres. Disse vil i praksis kunne avvike fra hverandre og det hevdes at det ofte er stor forskjell i hva en aktør i en organisasjon sier man gjør og hva som gjøres i praksis (Arygris & Schön, 1974, s. 7). Med andre ord trenger ikke nødvendigvis førstelinjeledernes uttrykte forståelse av egen lederrolle eller positive tanker relatert til tillitsreformen sammenfalle med det som faktisk

skjer i det daglige arbeidet. Bruksteorier inneholder dog gjerne strategier for ønsket atferd, og kan således bli styrende for hva individer forsøker å oppnå (Arygris & Schön, 1974, s. 15) .

4.3.4 Individuelle hensyn

For å nyansere bildet ytterligere, fremkommer det av noen av førstelinjelederne at tillitsbasert ledelse også må vurderes ut fra individuelle forskjeller hos den enkelte medarbeider. Det påpekes at tillitsforholdet mellom leder og medarbeider ikke i alle situasjoner er like sterke, og dermed krever mer kontroll og oppfølging av medarbeiderne.

Det er klart at noen medarbeidere krever mer oppfølging enn andre. Men jeg synes likevel det er viktig å gjøre dette skillet mellom vanlige medarbeidere og de som kan skape trøbbel. La oss si at det alltid er noen som kommer for sent på jobb da. Så kan man ikke skjære alle medarbeidere over en kam da. (...) Det er også en viktig del av det å være leder, det der å ikke ha kollektiv avstraffelsestype, men man behandler folk som individer ut fra de historiene de har og den relasjonen man har osv (I1).

Dette antyder at det i utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse i etaten tas høyde for at mennesker er forskjellige, og at en slik styringsform åpner opp for ulik tolkning og tilpasninger i situasjoner. På denne måten tar kanskje førstelinjelederne mer eller mindre bevisste eller ubevisste vurderinger av hvem som bør gis tillit. Dette er i tråd med litteratur der det fremkommer at i utøvelsen av tillitsbasert ledelse bør det også tas hensyn til at mennesker er ulike og således bør ikke tillit gis ukritisk til alle (Aspøy, 2018, s. 31). Forklaringen kan muligens ligge i at tilliten ikke kommer av seg selv, men bygges opp gjennom relasjoner og avhenger av samarbeidet med ulike aktører (Blau, 1964, s. 94). Dermed kan tilliten variere fra medarbeider til medarbeider (Julsrud, 2018, s. 28).

Basert på førstelinjeledernes utsagn synes det å være ulike grunner til hvorfor noen medarbeidere får mer oppfølging og/eller blir gitt mindre tillit enn andre. Eksempler som ble trukket frem var misbruk av tillit, mangelfull deling av informasjon og dialog, baksnakking, nyansatte, og generelt en opplevelse av mangelfull relasjon og trygghet hos medarbeideren. Flere av disse årsakene baserer seg på at noen av de nevnte forutsetningene for tillitsbasert styring og ledelse ikke er oppnådd. Tilliten er som nevnt bygget gjennom relasjoner fordi man har vist seg tilliten verdig (Aspøy, 2018, s. 31), og de nevnte faktorene ovenfor synes slik sett å bryte med dette. Imidlertid synliggjør dette også en mulig konsekvens av

tillitsreformen i praksis, herunder en økt risiko for forskjellsbehandling (Aspøy, 2018, s. 30). Dette blir også antydnet av en av lederne som en mulig utfordring i utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse.

Men jeg vet at det også er noen som kanskje utnytter det at de kan få bestemme selv. Liksom tøyer strikken for å få en litt roligere hverdag og slakker litt mer enn andre som på en måte jobber så raskt som mulig. Og da må man inn og styre igjen, sånn er det jo, det kan være litt vanskelig når man på en måte til den ene kan si at du får lov til å gjøre som du vil, men så til den andre må man liksom være mye mer streng da. Det kan bli litt dårlig stemning (I5).

4.3.5 Styring

Utover det som nå er diskutert, blir det også sentralt å drøfte opplevde endringer i *styring* siden reformen kom, da dette også er en viktig del av reformens kjennetegn. Blant annet er formålet å redusere detaljstyringen gjennom færre mål. Styring henviser altså til en mer systemorientert påvirkning, der samordningen skjer gjennom formaliserte systemer og strukturer i organisasjonen (Røvik, 2007, s. 146). Selv om noen av momentene i det følgende ikke knytter seg direkte til medarbeider-leder-relasjonen, vil det likevel være av relevans da styring og ledelse kan påvirke hverandre i praksis, og dermed kunne få betydning for lederutøvelsen (Ladegård & Vabo, 2010, s. 26).

Generelt opplever vi variasjon i linjeledernes refleksjoner rundt spørsmålene om styringsvirkemidler. Et par linjeledere hevdet at de opplever at rapporterings- og dokumentasjonskravene har gått ned siden reformen: “Sånn sett synes jeg ikke det er så mye rapportering, jeg synes faktisk det har gått veldig ned. Ja, vi har mye friere hverdag nå, enn vi hadde før. Vi er nok overlatt mer til å styre detaljene selv” (I4). Andre kunne ikke vise til noen endringer i styringen, men ga uttrykk for at de heller ikke opplever for mye styring i hverdagen.

Imidlertid var flere av informantene tydelige på at de ikke så noen endringer i styringen siden reformen kom, og indikerte samtidig et ønske om reduksjon i rapportering, kontroll og måling av aktiviteter. “Nei vet du, det tror jeg ikke har gjort noen forskjell. I mine øyne, i min vanlige hverdag har det ikke skjedd noen forskjell. Nei. Nei. Dessverre” (I1). En annen informant ser ut til å støtte dette:

Det er mye detaljstyring. Det er mer enn før. Nå rapporterer vi alt, det er budsjett, det er fag, og det er personal. Du må bruke masse tid på rapportering. Først er det budsjett og det går på alt, det er liksom økonomi, det er materialer, det er kurs, hvor mye papir vi kaster. Det er så detaljert, at av og til kommer du til en grense, hvor lenge skal jeg gidde det (I8).

Videre viser informantene (I8) til episoder der hen har rapportert om forsentkomninger på ett minutt: "Så hvis noen kommer ett minutt for sent, må jeg bruke et kvarter. Og da snakker vi om tillit. Det finnes ikke tillit". Selv om det varierte blant informantene hvorvidt de opplevde mye detaljstyring, kan uttalelsene til informantene gi indikasjoner på lite endring i styringen etter tillitsbasert styring og ledelse ble et bærende prinsipp. Grunnen til det er at de færreste merker noen forskjell i rapportering og andre styringssystemer, og fordi noen hevder at hverdagen fremdeles preges av sterk detaljstyring. Dette kan altså indikere at de uttrykte teoriene på styringsnivå ikke har ført til endring i bruksteoriene, nærmere beskrevet at det Oslo kommune sier man gjør ikke nødvendigvis samsvarer med det som faktisk praktiseres innad i virksomheten (Argyris & Schön, 1978). Dette kan igjen oppfattes noe problematisk ettersom tidligere kritikk mot MRS nettopp blant annet pekte på at målstyringssystemet i offentlig sektor var for detaljert og med for sterke rapporteringskrav, og sånn sett i større grad tjente kontrollformål (Johnsen, 2015, s. 36).

Likevel må det tas i betraktning at dokumentasjon, rapportering og kontroll er helt grunnleggende og nødvendig i offentlig forvaltning (Bentzen, 2018, s. 56). Dette følges opp av flesteparten av lederne som påpeker at det er en helt naturlig og viktig del av arbeidshverdagen i etaten. En informant sier: "Men vi trenger den rapporteringen for å bli tvunget noen ganger. Det vil tvinge oss til å stoppe opp litt og tenke da" (I4). Dessuten fremkommer det fra flere av lederne at man må ha noen økonomiske og generelle rammer å lede og styre etter. Dette indikerer at selv om tillit er det overordnede prinsippet, betyr ikke det fravær av styringsvirkemidler. Dette er i tråd med reformens formål, der det påpekes at tillit som prinsipp må kombineres med kontroll og styringsvirkemidler (Oslo kommune, 2017). Offentlig forvaltning ivaretar som nevnt grunnleggende verdier (Byrkjeflot, 2014, s. 44) og det er naturlig å anta at disse verdiene anerkjennes av førstelinjelederne da de påpekte nødvendigheten av slike styringssystemer. I forlengelsen av dette fremkommer det direkte fra en av lederne at rapporterings- og dokumentasjonssystemer er en viktig del av det å være ansatt i Oslo kommune ettersom det er hensyn som må ivaretas. Vedkommende eksemplifiserer blant annet med viktigheten av å sikre kvalitet på tjenestene. Dette kan tyde

på at informanten anerkjenner behov for regler og prosedyrer for å opprettholde de sentrale verdiene innenfor byråkratiet, som eksempelvis tjenestekvalitet (Christensen et al., 2009, s. 37).

Riktignok, når lederne reflekterer rundt kontroll, rapportering og dokumentasjon ser det ut til å være helt essensielt med *riktig mengde* av slike virkemidler for at det ikke skal oppleves som negativt i arbeidshverdagen. Et av de konkrete kjennetegnene ved reformen som fremkom av byrådssaken var nettopp reduserte detaljer i målstyringen (Oslo kommune, 2017). Lederne oppfattet som nevnt et behov for styringsvirkemidler, men at det ikke må bli et overflod av dette. “For mye” og “for detaljert” ble gjentakende ordbruk for de fleste og antydnet som noe negativt i forbindelse med styringsvirkemidler. Selv om noen av lederne var tilfredse med mengden av dokumentering og rapporteringskrav, pekte også flere av lederne på at de erfarte at det til tider, eller ofte, var overdreven rapportering og kontroll oppover i systemet.

En ting er at du har en frist på en ting som skal leveres og rapporteres på, men hvis det blir veldig detaljert og mye, så er det klart at innimellom så er det noen ganger man tenker at holder det ikke, kan de ikke stole på at vi jobber med saken når vi skal rapportere om et halvt år og vi har tak på det. Det holder ikke å si at vi jobber med saken. At man ikke må gå i detaljer (I10).

Masse tid, masse, jeg kan kanskje si halvparten av min administrative tid, det er bare til å rapportere. Til neste ledd, og neste ledd og neste ledd. Det er utrolig krevende, mangel på tillit. Jeg synes det er for mye (I8).

Det hender jeg kommer opp i situasjoner der de ber om ting ned på fakturanivå da for eksempel. De skal vite hva vi har brukt penger til helt ned på mikronivå. Det er ikke byråden som sådan, men det er byrådsavdelingen, rådhuset som sådan.. som jo på en måte ikke er, som jeg opplever bryter litt med den tilliten da. Hvorfor, fordi det er en kontroll som jeg ikke ser behovet av (I9).

Disse utsagnene indikerer at styring som går helt på detaljnivå, oppfattes som kontrollerende og kan gå på bekostning av tillit. *Detaljstyringen* ser ut til å oppfattes som en direkte motsetning til tillit, fordi overdreven bruk av styringsvirkemidler ovenfra gir indikasjoner på at det ikke stoles på at jobben blir gjort. Dette støttes av vårt teorigrunnlag, der det

fremkommer at dersom styringsvirkemidlene skal kunne oppleves som tillitsbasert styring bør ikke styringen oppfattes for omfattende da dette kan gi de ansatte en følelse av liten tillit (Bentzen, 2018, s. 63-64; Direktoratet for økonomistyring, 2019). I tillegg samsvarer resonnementet med flere av lederes forståelse av kontrollerende lederskap, som det tidligere ble pekt på i analysen. Settes dette i sammenheng, kan det altså se ut til at overdreven detaljstyring kan undergrave tilliten, og dermed virke mot formålet med reformen.

I tillegg kan utfordringen med for sterke kontroll- og incentivsystemer nettopp være at det blir mindre rom for tilpasning og skjønnsutøvelse for ledere og medarbeidere (Høyer et al., 2016, s. 14 & 19). Å skape økt handlingsrom og legge til rette for å gripe handlingsrommet er viktige kjennetegn ved tillitsbasert styring og ledelse (Kuvaas, 2017b). For mye styringsvirkemidler kan dermed antyde at handlingsrommet til ledelsen svekkes. Dette kan igjen antas å få virkninger for medarbeiderne som i større grad må følges opp av lederne for at lederne skal kunne innfri de overordnede kravene til styring. Slik sett belyses en utfordring i etterlevelsen av reformen, og muligens mer på systemnivå enn ledelsesnivå. En annen tolkning av det foregående kan være at Oslo kommune snarere bedriver det som omtales som mål- og aktivitetsstyring (MAS). Stokland og Tollefsen (2016, s. 10) peker på hvordan detaljstyring blir kamuflert gjennom mål- og resultatstyring og der MAS betegnes som et mer dekkende ord for praksisen. MAS hevdes å innsnevre lederes handlingsrom og bruk av ansattes og lederes skjønn og faglighet med bakgrunn i for omfattende mål- og aktivitetsstyring (Stokland & Værnor, 2015, s. 44).

I tillegg til at rett dosering av styringsvirkemidler virker å være avgjørende for førstelinjeledere, belyses også viktigheten av en *felles forståelse* av hva som er nødvendig styringsinformasjon og dokumentasjon for å få til tillitsbasert styring og ledelse. Denne forståelsen er også i tråd med DFØ (2019) som peker på at dette er helt nødvendig for at målstyringen skal oppfattes som tillitsbasert styring. Det nevnes i flere av våre intervjuer at det bør komme tydeligere frem fra øvrige hold hvilke behov rapportering- og dokumentasjonskravene skal dekke:

Det siste året synes jeg det har vært mye surr. Altså, helt ærlig. Vi rapporterer jo på den samme tingen, til de samme menneskene, men med forskjellig utgangspunkt. Så jeg blir helt... og de blir aldri enig om hva vi skal rapportere på. Så jeg synes at de vi skal rapportere til er veldig dårlig på å beskrive hvilket behov denne rapporteringen skal dekke (I1).

I tillegg forklarer en av informantene at dersom hen ikke forstår meningen bak styringssystemene, anses det demotiverende å gjennomføre: “Og når jeg finner en mening i rapporteringen, da gjør jeg det med glede, men når jeg ikke finner noen mening i dette, da blir man litt demotivert” (I8). Noe av kritikken som har vært rettet mot mål- og resultatstyring har vært forbundet med at rapporteringene som gjøres benyttes i begrenset grad i styringen og fremstår slik sett unødvendig (Stokland, 2015, s. 48). Dermed kan informantenes bemerkninger antyde at oppfattede meningsløse rapporteringssystemer undergraver den indre motivasjonen som er et grunnleggende trekk ved tillitsbasert styring og ledelse. Indre motivasjon fremkommer av en interesse i oppgavene (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 30), og gjennom å følge overordnede krav man ikke forstår meningen bak, kan det antas at opplevelsen av meningsfylte oppgaver uteblir. Dette er i tråd med Wathne (2018, s. 109) som fant at motivasjonen reduseres når medarbeidere ikke opplever at målstyringen understøtter arbeidet. Motsatt vil rapporteringen oppleves mer akseptabel når den oppleves som meningsfull (Wathne, 2018, s. 103). Det kan altså bety at jevnlig, åpen kommunikasjon i hele styringslinjen blir grunnleggende for å skape bedre forståelse rundt de ulike styringskravene (Direktoratet for økonomistyring, 2019).

5. Overordnet diskusjon

I de foregående delene har vi foretatt en drøftelse av våre forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare vår problemstilling: “*Hvordan utøves tillitsreformen i en etat i Oslo kommune, slik førstelinjeledere ser det?*” I dette kapittelet vil vi forsøke å løfte frem noen sentrale funn fra de forrige kapitlene på et mer overordnet nivå for å identifisere forhold som kan ha betydning for utøvelsen av tillitsreformen i praksis.

5.1 Forholdet mellom styring og ledelse

En sentral del av analysen har omhandlet hvordan *ledelse* og *styring* kommer til uttrykk i praksis. Til nå har vi fremstilt fenomenene hver for seg, men den videre diskusjonen vil basere seg på hvordan forholdet mellom styring og ledelse kan ha betydning for utøvelsen av tillitsreformen i etaten. Sentralt i prinsippet om tillitsbasert styring og ledelse, er som nevnt redusert detaljstyring og økt fokus på ledelsesoppgaver som relaterer seg til blant annet utvikling, utnyttelse av medarbeiders kompetanse, samt åpenhet og kommunikasjon mellom leder og medarbeider (Bentzen, 2018; Kuvaas, 2012; Oslo kommune, 2017). I denne sammenheng har vi gjennom førstelinjelederens erfaringer identifisert en mulig utfordring i praktiseringen av tillitsreformen. Hvis styringen tar overhånd, kan dette medføre mindre tid til ledelse i form av direkte atferdspåvirkning (Ladegård & Vabo, 2010, s. 72).

Som nevnt tidligere i analysen fremkom det at noen av lederne til tider opplever for mye rapportering- og dokumentasjonskrav. Dersom lederne ser seg nødt til å benytte mye av arbeidstiden på detaljstyring, herunder rapporteringer og aktivitetsmålinger og lignende, kan dette antageligvis redusere mulighetene lederne har til å drive annet ledelsesarbeid overfor sine medarbeidere (Ladegård & Vabo, 2010, s. 72). En av informantene påpekte direkte at rapportering til tider opptar tiden til viktige ledelsesoppgaver. “Det er så mye rapporteringer at du ikke har tid til personal, og du har ikke tid til fag” (I8). Denne problematikken ble også tydeliggjort hos en annen informant som synliggjorde forskjellen mellom administrasjon og ledelse. Lederen uttrykte utfordringen med for mye bruk av tid på administrative oppgaver som “Mating av systemene og gjøre dem fornøyd” (I3), og påpekte at dette kunne gå på bekostning av ledelsesoppgaver knyttet til oppfølging og nærhet til medarbeiderne. Kotter (1990) viser til skille mellom administrasjon og ledelse, der administrasjon er sammenfallende med styring slik vi forstår det. Det kan stilles spørsmål til i hvilken grad

tillitsbasert ledelse kan utøves i praksis, dersom mye av den verdifulle tiden benyttes til å styre gjennom systemene. Stokland og Værnor (2015) ser ut til å synliggjøre denne problematikken ved å hevde at for mye virksomhetsstyring kan få konsekvenser for virksomhetslederens mulighetsrom til å utøve ledelse. Dette er også nærliggende det Wathne (2018, s. 105) fant i sin studie. Funnene til forfatteren indikerte at rapporteringer oppleves som tidstyver i offentlig sektor ved at de stjeler tid fra andre viktige oppgaver.

I forlengelsen av dette var et av vilkårene for tillitsbasert styring og ledelse at det tar *tid* å bygge tillitsfulle relasjoner mellom medarbeider og leder. I tillegg kreves det kontinuerlig kommunikasjon og dialog for å skape tillit (Julsrud, 2018, s. 141). Det er dermed naturlig å anta at når arbeidshverdagen preges av for mange administrative oppgaver som eksempelvis unødvendig rapporteringsbehov og dokumentasjon, kan dette gå på bekostning av tid til ledelsesoppgaver som forutsettes for å bygge tillitsfulle relasjoner mellom leder og medarbeider.

Noen rapporter er jo veldig viktig å bli gjort. Men jeg skulle ønske at noen andre kunne gjøre det, slik at jeg kunne bruke tid på å være nær den ansatte. For av og til føler jeg at jeg kanskje mister litt kontakten med de som faktisk er på gulvet da og utøver det som vi ledere sitter å bestemmer da (I7).

Dette illustrerer hvordan vilkårene for å få til tillitsbasert styring og ledelse som ble fremlagt i tidligere i analysen kan bli utfordret i praksis.

Videre pekes det i litteraturen på at det i virksomheter der medarbeiderne er høykompetente, vil ikke kreves styring i like stor grad. I stedet oppfattes ledelse i form av sosial støtte, tilbakemeldinger og gode sosiale relasjoner som viktig for verdiskapningen (Ladegård & Vabo, 2010, s. 31). Slik det fremkom i presentasjonen av virksomheten, kan etaten vi undersøker forstås som en kunnskapsintensiv organisasjon der medarbeiderne sikrer tjenester til innbyggerne i kraft av sin fagkompetanse (Klemsdal, 2013, s. 43; Moland & Terum, 2008 s. 20). Dette kan indikere et behov for mer ledelse enn styring i etaten. For å belyse dette ytterligere, ble det gjengitt av flere førstelinjeledere at de oppfattet sine medarbeidere som høyt kompetente og som utfører tjenestene med god kvalitet, og som følge av dette burde gis økt handlingsrom. Dersom organisasjonen preges av detaljstyring, har vi tidligere

argumentert for at det vil kunne lamme handlingsrommet og ledelse overfor medarbeiderne (Høyer et al., 2016, s. 14 & 19).

I tillegg kan forholdet mellom styring og ledelse bidra til å synliggjøre en mulig paradoksal utfordring på mer overordnet nivå i praktiseringen av tillitsbasert styring og ledelse. Det kan oppfattes problematisk at Oslo kommune ønsker at tillit skal være den underliggende strategien, men at det i praksis kan virke som det ikke blir fullt ut tilrettelagt for dette. En av lederne påpekte at det i etaten er utarbeidet rutiner som krever mer kontroll og oppfølging av medarbeideren enn hen selv hevder er nødvendig. Således indikerer informanten at den ansattes handlingsrom reduseres. Lederen peker også på utfordringen relatert til at byrådsavdelingen i større grad krever flere detaljer, enn hens nærmeste leder som stoler på det hen gjør. Vi argumenterte som nevnt at et betydningsfullt vilkår for å få til tillitsbasert styring og ledelse er at tilliten må gjennomsyres og forankres i hele organisasjonen, på alle nivåer. Dersom lederen har tillit til sin medarbeider, mens formaliserte strukturer ikke støtter opp under dette, kan dette muligens indikere at tillitsbasert ledelse utfordres av systemet og blir vanskelig å utøve fullt ut i praksis.

Dette paradokset kan videre belyses med innblikk i utfordringer som det hevdes at moderne organisasjoner i dag står overfor og som de må forsøke å håndtere (Røvik, 1998, s. 280). Det fremkommer at organisasjoner ofte adopterer ideer og oppskrifter på gode måter å styre og lede på, men som ofte er inkonsistente med hverandre. Det at tillitsbasert styring og ledelse skal løftes frem gjennom eksempelvis myndiggjøring av medarbeidere, samtidig som kommunen må opprettholde kontrollen gjennom tilsynelatende fremdeles sterke rapporteringskrav, kan tyde på en inkonsistent ide. Dette kan tyde på motstridende praksiser og som kan være vanskelig å håndtere for organisasjonsmedlemmene (Røvik, 1998, s. 296).

På en annen side fremkommer det av Røvik (1998) at det moderne byråkratiet kan fremstå som en multistandardorganisasjon, som kan klare å håndtere inkonsistente praksiser. Slik sett er det ikke nødvendigvis at de tilsynelatende motstridende ideene får konsekvenser for utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse i praksis (Røvik, 1998, s. 283). Dette kan underbygges gjennom at noen ledere ikke anser rapportering og andre styringskrav som et særlig problem i arbeidshverdagen. Dette kan muligens forklares gjennom det vi tidligere omtalte som det "offentlige etos" der lederne anerkjenner at offentlig forvaltning er bærere av

sentrale verdier. Dette fordrer behov for formaliserte strukturer og systemer for å sikre ivaretagelse av disse verdiene (Byrkjeflot, 2014, s. 44).

I forlengelsen av dette hevdes det i litteraturen at kontroll ikke er en motsetning til tillit, så lenge den oppfattes som meningsfull (Aspøy, 2016, s. 15; Biljsma & Koopman, 2003, s. 550). I den andre delen av analysen har vi argumentert for at styringsvirkemidlene oppfattes som lite meningsfylt når den blir for omfattende, og der man ikke forstår formålet bak disse. Med bakgrunn i det bør det skje en endring i mål- og resultatstyring i form av mindre detaljstyring, eller synliggjøring rundt formålet med styringsvirkemidlene for at intensjonen om tillitsbasert ledelse og styring skal kunne fungere som intendert.

5.1.1 Måling

Problematikken knyttet til førstelinjeledernes oppfatning av detaljstyring kan også lede oss inn på en annen utfordring relatert til utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse. Wathne (2018, s. 154) fant at det i offentlig sektor ofte måles på de områdene som er enkle å måle og som følgelig kan neglisjere de områdene som er viktige, men vanskelige å måle. Dette kan medføre feilprioritering ved at innsatsen fokuseres mot de feltene som blir synliggjort og fanget opp i styringsdialogen, og der komplekse og sammensatte områder blir nedprioritert (Wathne 2018, s. 154). Selv om en leder ikke nøyaktig tok opp denne problematikken, kan det belyse hvordan styring kan oppleves mer håndterbart enn ledelse:

Ja, jeg synes ikke det er noe galt i å drive administrasjon. Jeg synes egentlig det er oppgaver, som for meg gjør at jeg tenker ”Ja men dette kan jeg bare gjøre”. For det er sånn konkret, ikke sant. Check, da føler man at man har gjort et eller annet. Det å skulle drive med ledelse, du føler jo ikke at du kommer i mål (I5).

En mulig forklaring på hvorfor fokuset enklere rettes mot styringsarbeid kan ligge i at det ofte er det som etterspørres når noe kritiseres i en virksomhet, selv om det virket mer naturlig å etterspørre ledelse. Det kan skyldes at styring som virkemiddel er langt mer håndfast, eksplisitt og etterprøvbart enn ledelse. Ledelse retter fokuset på relasjoner og foregår i mer komplekse sosiale systemer (Ladegård & Vabo, 2011, s. 32). Prioritering av styringsarbeid kan muligens relateres til en tidligere trend kalt “auduth” der flere individer og organisasjoner ble introdusert for mer intense krav om å avlegge mer formelle og detaljerte regnskap fordi ansvarlighet ble forstått i økonomisk forstand i stedet for faglig (Power, 2013, s. 3). Kanskje

er ansvarligheten forstått slik i etaten i Oslo kommune, der man må kunne vise til gode tall for å hindre kritikk, spesielt i en organisasjon som har et stort ansvar overfor befolkningen. Hvis dette er tilfellet, kan man i så fall stille spørsmål om det hviler en oppfatning i etaten at det oppleves tryggest å gjøre ting riktig gjennom styring, fremfor å gjøre de riktige og verdifulle ledelsesaktivitetene som ikke er like etterprøvbart (Ladegård & Vabo, 2010, s. 71).

Dermed er det grunn til å tro at en mulig konsekvens av for mye rapporterings- og dokumentasjonskrav er nedprioritering av viktige ledelsesoppgaver som å skape gode relasjoner med medarbeidere, kompetanseutvikling og handlingsrom. Det er grunn til å tro at dersom fokuset retter seg mot for detaljerte målinger, kan det resultere i begrensning i ansattes muligheter til å prioritere de beste løsningene, men som er vanskelig å måle. Det kan bli problemfylt da tillitsreformens overordnede mål er bedre kvalitet på tjenestene (Oslo kommune, 2017, s. 1).

5.2 Verdier

Tidligere argumenterte vi for at informantene har en myk ledelsestilnærming som er i tråd med viktige kjennetegn ved tillitsbasert styring og ledelse, samtidig som de har holdninger som støtter opp om reformen. Imidlertid kan et spørsmål være om dette har sammenheng med reformens inntog. En informant stilte spørsmål til egen ledelsesutøvelse i lys av reformen: “Men hva er hva, er det at jeg har blitt eldre, eller er det at avdelingen har utviklet seg eller, har det noe med byrådets føringer? Det er ikke godt å si” (I4). Utover dette fikk vi et generelt inntrykk av at den myke tilnærmingen kan knyttes til ledernes egne personlige verdier. Verdier kan henvises til noe som oppfattes riktigere og mer foretrukket enn annet, og som dermed er noe man ønsker å ivareta og fremme (Schein, 1985, s. 25). Det oppgis eksempelvis av en leder “På en måte for meg er tillitsbasert ledelse noe som egentlig burde være en selvfølge da” (I2). En annen informant påpeker:

Jeg har vært glad for at den vinden har blitt blåst nå mens jeg er i lederrollen da, fordi jeg kjenner meg igjen i den måten å tenke på. (..) Det at vi driver tillitsbasert ledelse er fordi jeg tror på det, det passer meg, det er en fin måte å lede på og det passer i vår organisasjon og vår tjeneste (I3).

Hvorfor lederens personlige verdier er i tråd med tillitsbasert styring og ledelse, kan muligens forstås gjennom den ”den norske modellen” (Levin et al., 2012). Det hevdes som nevnt at tillit sjelden kan forstås uavhengig av den sosiale konteksten. Eksempelvis vil noen nasjoner gjennom deres normer og verdier ha høyere grad av tillit enn andre (Julsrud, 2018, s. 29). I forlengelsen av dette og som vi var inne på innledningsvis i oppgaven, har Norge lang tradisjon med tillit som grunnleggende verdi og hensyn i arbeidslivet (Levin et al., 2012). Her anerkjennes blant annet en tro på at rasjonalitet og gode løsninger oppnås gjennom at flest mulig synspunkter kommer frem, bearbeides og kombineres, og der ledelsen ikke bare selv fungerer via dialog, men ser det som en sentral del av sin oppgave å legge til rette betingelser for brede dialoger i bedriften (Gustavsen, 2003, s. 143). Det at funnene våre peker på at ledelsesutøvelse er i tråd med viktige prinsipper ved tillitsbasert styring og ledelse, behøver ikke nødvendigvis å forklares gjennom tillitsreformens inntredelse. I stedet kan det hvile på de verdiene som har preget samfunnet i lengre tid. Et annet utsagn som kan underbygge dette er ”Og jeg synes også at dette er noe som i stor grad har preget avdelingen uavhengig av dette. Det har ikke vært noe sånn revolusjonerende” (I9).

Videre er et av målene med reformen å bygge opp en tillitskultur i etaten, og slik sett kan arbeidet med tillitsbasert styring og ledelse også sies å innebære en kulturendring (Otterdal, 2018, s. 68). Kultur blir forklart av Schein (1990, s. 111) som de felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. Verdier blir derfor en sentral del av organisasjonskulturen. Førstelinjeledernes tilsynelatende verdier og virkelighetsoppfatninger som er forenlig med tillitsbasert ledelse, kan gi indikasjoner på at en endring av kultur ikke er nødvendig, da det kan se ut som det allerede foreligger en slik tillitskultur i etaten. Det kan derfor stilles spørsmål til om det aldri ble endring i verdier og virkelighetsoppfatninger, fordi prinsippet om tillitsbasert styring og ledelse muligens lå som bakteppe i etablerte måter å forstå virkeligheten på allerede før reformen.

5.3 Myk og hard styring og ledelse

I den teoretiske forankringen argumenterte vi som nevnt for at tillitsreformen helhetlig sett pekte i retning av myke former for styring og ledelse og i analysedelen antydte vi at lederne innehar en myk ledelsesfilosofi.

Imidlertid, med bakgrunn i den ovenstående diskusjonen kan våre funn likevel indikere at tillitsreformen i Oslo kommune i praksis preges av harde former for *styring*. Mål- og resultatstyring kan i utgangspunktet knyttes til myke styringsformer da det åpner opp for myndiggjøring og delegering (Senter for statlig økonomistyring, 2006, s. 4). Dessuten, med bakgrunn i at Oslo kommune har et mål om å redusere detaljstyringen gjennom å fremme tillit som prinsipp, virker intensjonen å være nær mykere styringsformer. Til tross for dette kan det virke som om målstyringen i praksis til tider oppfattes som hard ved at den blir for detaljert og oppfattes kontrollerende. Den tilsynelatende myke ledelsesfilosofien kan slik sett fortrenge av systemet. Dette er i tråd med forskning som hevder at det i praksis ikke er sjeldent at ansatte (i dette tilfellet førstelinjeledere) opplever sterk styring og kontroll, som er i tråd med hard HR, selv om toppledere bruker en retorikk som knytter seg mer til myk HR (Kuvaas og Dysvik, 2012, s. 53).

Dermed kan det i praksis se ut til at etaten innehar både harde og myke styrings- og ledelsesformer og at skillet ikke blir like tydelig i praksis. Dette støttes av Kuvaas og Dysvik (2012, s. 53) som hevder at det sjeldent finnes noen rendyrket form for den ene eller den andre tilnærmingen. Dessuten finner vi variasjon hos linjelederne i hvorvidt de oppfatter målstyringen for detaljert, slik at styringen ikke nødvendigvis betraktes som hard hos alle.

5.4 Trend - Kan vi tale om en *ny* reform?

Selv om vi nå har drøftet og diskutert tendenser på hvordan tillitsreformen kommer til uttrykk i praksis, kan en ny innfallsvinkel være om vi i det hele tatt kan snakke om tillit som et *nytt* prinsipp for styring og ledelse. Byrådetts intensjoner om tillitsbasert styring og ledelse trenger ikke nødvendigvis være basert på konkrete og rasjonelle behov for nye ideer i virksomheten (Ladegård & Vabo, 2010, s. 32). Det kan stilles spørsmål ved om drivkreftene bak reformen i stedet skyldes oppfatninger av hva som er i tiden, slik Røvik (1998; 2007) omtaler som *trender*.

I tråd med dette påpekte en av informantene direkte at tillitsbasert styring og ledelse er et *trendord*. Videre forklarer informanten at tillitsreformen i praksis i bunn og grunn oppfattes som det samme som NPM, bare med en annen ordlyd. Dette er nærliggende Bekkelund (2018, s. 2) som hevder at fundamentet i NPM er det samme som tillitsreformen. Dersom man i dagligtalen snakker om å innta et nytt konsept, men der praksisen står nokså uendret

slik som flere av informantene hevder, kan dette tolkes som en frikobling mellom prat og praksis (Argyris & Schön, 1996; Røvik, 1998, s. 49). Spørsmålet i denne sammenheng er om ideene, herunder trekk ved tillitsbasert styring og ledelse, har forblitt på overordnet sirkulerende plan, en såkalt trend i stedet for å ha hatt en reformutløsende kraft. For at ideer skal betraktes som en reform må de ha materialisert seg i organisasjonen og komme til uttrykk i strukturer, aktiviteter og resultater (Røvik, 2007, s. 23).

I forlengelsen av dette påpekte samtlige av informantene at tillit forstås som et positivt ladet begrep. I kontrast til det peker noen av lederne på at typiske kontrollvirkemidler ikke oppfattes like attraktivt som tillit. En tolkning kan være at tillitsreformen forstås som en idé som blir pakket inn med fin ordlyd, herunder “tillitsbasert styring og ledelse”, for at praksisen i Oslo kommune skal fremstå legitim og akseptabel (Røvik, 2007, s. 226). Dette er nært det Byrkjeflot (2012, s. 5) omtaler som omdømmehåndtering der organisasjoner bør endre atferden dersom man opplever at omgivelsene ikke innehar et ønsket inntrykk. NPM har tidligere blitt kritisert (Helgøy & Serigstad, 2004), og det er dermed ikke unaturlig å tenke at kommunen benytter formuleringer man antas verdsettes, i håp om å øke oppslutningen i og utenfor organisasjonen. Bentzen (2018, s. 159) kaster lys over dette ved å hevde at det ikke er store utfordringer ved å selge ideer om tillitsreformen med bakgrunn i tillitens positive assosiasjoner. Dette gir ytterligere indikasjoner på at den såkalte reformen ikke nødvendigvis bør betraktes som noe annet enn en trend.

Det fremkommer videre av Røvik (2007, s. 226) at en fellesnevner for å få ideer legitimert med sterk spredningskraft er å få ideen til å fremstå ny og moderne, noe som kan bidra til å løse noen av de problemene organisasjoner står overfor. Det er tydelig i byrådssaken at tillitsbasert styring og ledelse hevdes å kunne bidra til økt innovasjon, og fremme utvikling i Oslo kommune. Dermed, med utgangspunkt i at vi er i en tid preget av raske endringer som følge av blant annet økt digitalisering og globalisering, er det ikke unaturlig å tenke at ved å reise tillit som overordnet prinsipp, kan Oslo kommune i større grad fremstå ny og moderne og skape legitimitet i omgivelsene. Dessuten fremkommer det eksplisitt av byrådssaken at de ønsker å være en ubyråkratisk kommune. Avbyråkratisering påpekes av Røvik (2007, s. 124) som en av hovedtrendene i senere tid, og betraktes som et tidsriktig ideal for organisasjoner. Dermed trenger ikke tillitsbasert styring og ledelse å ha en reformutløsende kraft, men i stedet en trend som uttrykker nåtidens idealer (Røvik, 2007, s. 56).

5.4.1 Kan tillit vedtas i en offentlig etat?

I del to av analysen diskuterte vi at viktige forutsetninger for å oppnå tillit er at det kreves tid å bygge tillitsfulle relasjoner. Dette underbygges av Aspøy (2018, s. 31), som hevder at tillit må bygges opp gjennom de relasjonene som etter hvert bidrar til å skape tilliten man har til hverandre. Derfor peker han på at tillit ikke er et prinsipp som kan vedtas. I videreføringen av dette kan det dermed stilles spørsmål til om det er mulig å *vedta* tillitsbasert styring og ledelse med bakgrunn i alle de forutsetninger som ser ut til å kreves for å kunne bygge tillit. Dessuten innebærer tillit risiko for alle parter i relasjonen (Rousseau et al., 1998, s. 995). Det å skulle innføre dette i offentlig sektor som er bærere av viktige verdier som stabilitet og forutsigbarhet (Christensen et al., 2009, s. 37), kan skape grobunn for spekulasjoner om hvorvidt det er realistisk å gjennomføre reformen i praksis. Dermed sett analysen i sin helhet, peker dette tilbake på spørsmålet om tillitsreformen i stedet bør forstås som en uforpliktende avtale som *oppfordrer* til mer tillit og handlingsrom (Lavik, 2015). Dette er imidlertid spørsmål vi overlater til videre forskning.

5.4.2 Begrensninger ved studien

Selv om vi har redegjort for metodiske valg som kan bidra til å styrke kvaliteten på studien, er det imidlertid noen begrensninger. På tross av at vi vurderte antallet informanter tilstrekkelig for å besvare vår problemstilling, kan det begrensede antallet likevel betraktes som en mulig svakhet ved studien. Vi kan ikke utelukke at et høyere antall førstelinjeledere ville bidratt til å skape mer systematiske og gyldige mønstre i hvordan tillitsreformen utøves i praksis, ei heller om det kunne gitt et bedre inntrykk over variasjonene i de enkelte avdelingene. Dette leder oss inn på en annen mulig svakhet ved studien som retter seg mot at vi ikke har tatt høyde for variasjonene på tvers av fagavdelingene til linjelederne. Med bakgrunn i at tillitsreformen er en overordnet ramme som skal tilpasses den enkelte avdelingens særegenhet og tjenester, er det ikke unaturlig å tro at det kan eksistere betydningsfulle forskjeller i utøvelse av reformen på tvers av disse.

Videre har vi kun fordypet oss i et nivå i organisasjonen, herunder førstelinjelederes oversettelse av reformen. Dermed har vi ikke undersøkt medarbeiderne som er gjenstand for utøvelsen av styringsformen og heller ikke andre nivåer oppover i systemet. Studier av aktører på andre nivåer kunne antagelig bidratt til mer nyanserte beskrivelser av reformen. Imidlertid har ikke dette vært vårt formål i denne oppgaven, men heller bidra til dyptgående beskrivelser av førstelinjeledernes opplevelser relatert til oversettelsen av tillitsreformen.

6. Avslutning

Formålet med denne masteroppgaven har vært å besvare følgende problemstilling: *Hvordan utøves tillitsreformen i en etat i Oslo kommune, slik førstelinjeledere ser det?* Vi har forsøkt å besvare denne ved hjelp av tre forskningsspørsmål. Vi vil i det følgende foreta en overordnet oppsummering basert på drøftelser som er gjort i studien. Selv om svaret på problemstillingen er sammensatt og krevende å trekke klare slutninger om, har vi invitert til flere innfallsvinkler til hvordan tillitsreformen utøves i praksis.

Gjennom å studere førstelinjelederens subjektive tanker og refleksjoner har vi fått innblikk i hvordan de tolker og praktiserer tillitsbasert styring og ledelse i etaten. Funnene tyder på at lederne forstår av tillitsbasert styring og ledelse forbindes med blant annet tillit, myndiggjøring, utvikling og åpen dialog mellom leder og medarbeider. Imidlertid viser studien at tillit ikke gis ukritisk til alle, men antyder at mennesker er ulike, og med forskjellige behov. Funnene viser hvordan forståelsen av tillitsbasert styring og ledelse rettes mer mot et ledelsesperspektiv enn et styringsperspektiv. Det kan virke som styringen oppfattes som en kontrollmekanisme, særlig når den blir for detaljert. Imidlertid forstås ikke tillitsreformen av lederne som fravær av kontroll, men det antydes at en balansegang mellom kontroll og tillit er essensielt.

Studien avdekker få åpenbare endringer relatert til styring og ledelse etter innføringen av reformen. Reformen har dog økt bevissthet og legitimitet rundt tillit som strategi og arbeidsform hos ledere i etaten. Dette kan ha åpnet opp for læringsprosesser på dypere nivå, gjennom å bidra til refleksjoner og vurderinger rundt egen ledelsesutøvelse. Samtidig viser analysen at det med bakgrunn i lite oppfølging av reformen kan tyde på at læringen har stoppet opp eller skapt ubevisste prosesser omkring den praktiske utøvelsen. Vi har argumentert for at dette gir behov for eksplisitte læringsprosesser omkring muligheter og utfordringer ved tillitsreformen. Utover dette har vi likevel belyst at lederne utøver myke former for styring og ledelse, som er i tråd med sentrale kjennetegn ved tillitsreformen. Dette gjennom eksempelvis å oppfordre til åpenhet og ansvarliggjøring. Vi reiste dog spørsmålet om det linjeledere uttrykker at de gjør, faktisk er innarbeidet i ledelsesutøvelsen. Det vi imidlertid kan trekke slutninger om, er at lederne har en gjennomgående positiv holdning til styring- og ledelsesformen og de mulighetene reformen har å by på. Når det gjelder styringen

i etaten, og til tross for at formålet med reformen er redusert detaljstyring, oppleves rapportering- og dokumentasjonskravene fremdeles for omfattende av flere.

Med bakgrunn i dette løfter også studien frem hvordan *forholdet* mellom styring og ledelse kan få betydning for utøvelse av tillitsreformen. Det er tydelig at lederne anerkjenner behovet for styringsvirkemidler i en offentlig etat, men kritikken rettes mot styringen når den betraktes for detaljert og meningsløs. Det gir en følelse av kontroll og kan gå på bekostning av tillit og prioritering av viktige ledelsesfunksjoner. Blant annet viser våre funn at det tar *tid* å bygge tillitsfulle relasjoner med medarbeidere og for omfattende styringsarbeid kan dermed bli en barriere for at slike relasjoner skapes. Slik sett, kan utfordringer i utøvelsen av reformen muligens relateres mer til styringsstrukturer.

I analysens siste del har vi gjennom teoretiske perspektiver reist spørsmål om lederes holdninger og tilnærminger som er i tråd med tillitsbasert styring og ledelse, er et resultat av byrådets føringer, eller om det kan forklares gjennom de normer og verdier som gjennomsyrrer Norge i dag og langt tilbake i tid. I tillegg har vi reflektert om drivkreftene bak reformen kan skyldes oppfatninger om hva som er i tiden, og dermed en trend fremfor en ordentlig reform. Fordi førstelinjelederne viser til få konkrete endringer siden reformens inntredelse, kan det stilles spørsmål til om tillitsbasert styring og ledelse bare er et annet ord for NPM. Kanskje bør tillitsreformen i stedet tolkes som en uforpliktende avtale som *oppfordrer* til mer tillit og handlingsrom (Lavik, 2015).

Tillitsbasert styring og ledelse er komplekst og det har vi forsøkt å belyse i denne oppgaven. Det er likevel ønskelig å presisere at studien er basert på analytiske forenklinger og overordnede drøftelser i lys av vårt case, noe som kan skape behov for flere dyptgående studier for å gi sikrere konklusjoner rundt det som er studert.

6.1 Avsluttende refleksjoner

Denne oppgaven har gått i dybden av et relativt nytt fenomen innenfor offentlig sektor, herunder tillitsbasert styring og ledelse, og kan følgelig forhåpentligvis ha bidratt til ny, praktisk og teoretisk læring på området. Gjennom å studere en etat som case i Oslo kommune, har vi gått i dybden og søkt innsikt i hvordan *sentrale* aktører oppfatter reformen, herunder førstelinjeledere. Ledernes opplevelser kan bidra til å belyse potensielle muligheter og utfordringer i utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse, og som andre virksomheter sannsynligvis kan dra nytte av. Eksempelvis foreslår studien viktigheten av å snakke høyt om og reflekterer rundt praksisen i en ny reform for å bidra til økt læring og retning. Vårt mål med studien har ikke vært å kritisere, men synliggjøre noen paradokser som kan oppstå i gjennomføringen av reformen i en offentlig etat.

Videre har masteroppgaven dannet grunnlag for mer dyptgående studier av ulike overordnede tematikker som er trukket frem i oppgaven. Det kan eksempelvis være fruktbart for fremtidige studier å gå dypere inn i hvordan man kan få ned detaljstyringen i offentlig sektor, slik at noen barrierer for utøvelsen av tillitsbasert styring og ledelse kan brytes ned. I tillegg diskuterte vi muligheten for at tillitsbasert styring og ledelse snarere er et resultat av sentrale verdier i Norge enn en ordentlig reform, eller en såkalt trend, og disse to innfallsvinklene kunne derfor vært givende å studere nærmere.

Utover det har som nevnt studien ikke tatt hensyn til mulige variasjoner i de ulike fagavdelingene i etaten. Det kunne derfor vært interessant med en komparative casestudie der man sammenliknet disse avdelingene. Er det eksempelvis noen avdelinger i etaten som er mer mottakelig for tillitsbasert styring og ledelse enn andre? I tillegg har vi kun studert en etat, og det kunne vært betydningsfullt å studere andre etater i Oslo kommune for å få et bredere perspektiv på utøvelsen av reformen.

7. Litteraturliste

- Argyris, C. & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). "1: What Is An Organization That It May Learn?", I *Organizational Learning 2, Theory, Method, and Practics*. 3-29. Addison-Wesley Publishing Company: Reading, Mass
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2. utg.). Oxford: Blackwell Business
- Aspøy, A. (2016). Tillitsreform i Skandinavia. *Stat & Styring*, 26(3), 14-16. Hentet fra https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/stat/2016/03/tillitsreform_i_skandinavia
- Aspøy, A. (2018). Tillit fungerer og kontroll hjelper. *Stat & Styring*, 28(2), 30-31. Hentet fra https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/stat/2018/02/tillit_fungerer_og_kontroll_hjelper
- Bauman, Z. (1989). *Modernity and the Holocaust*. Cambridge: Polity Press.
- Bekkelund, A. S. K. (2018). Et forsvar for New Public Management. *Stat & Styring*, 28(02), 2-6. Hentet fra https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/stat/2018/02/et_forsvar_for_new_public_management
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bernt, J. F. (2018). Forvaltning. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/forvaltning>
- Bijlsma, K. & Koopman, P. (2003). Introduction: Trust within organizations. *Personnel Review*, 32(5), 543-555. <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Whiley & Sons.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk* (2. utg.). Stockholm: Tillitsdelegationen.
- Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. (1999). *Økonomistyring i det offentlige* (2. utg.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Byrkjeflot, H. (2012). Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser. *Offentlig Förvaltning: Scandinavian Journal of Public Administration*, 14(1-2), 3-24.
- Byrkjeflot, H. (2014). Det offentlige etos er byråkratiets fundament. *Stat & Styring*, 24(2), 44-47. Hentet fra

- https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/stat/2014/02/det_offentlige_etos_er_byraakratiets_fundament
- Das, T. K. & Teng, B. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
<https://doi.org/10.2307/259291>
- Das, T. K. & Teng, B. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
<https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1177/0170840601222004>
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. & Røvik, K. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H. O., Læg Reid, P. & Roness, P. G. (2012). *Forvaltning og politikk* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches* (2. utg.). California: Sage.
- Direktoratet for Økonomistyring. (2019, 29. April). Er mål- og resultatstyring noe annet enn tillitsbasert styring? Hentet fra
<https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/er-mal-og-resultatstyring-noe-annet-enn-tillitsbasert-styring>
- Du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy : Weber, organization, ethics*. London: Sage.
- Eide, T., Nilsen, E., Gullstett, M.K., Aaberge, A. H. & Eide, H. (2017). *Tillitsmodellen – Erfaringer Med Mini-pilotering Av Selvstyrende Team I Tre Bydeler I Oslo Kommune*. Høgskolen i Sørøst-Norge, Drammen. Hentet fra
<http://hdl.handle.net/11250/2446638>
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Etat. (2018). I *Store norske leksikon*. Hentet 21. februar fra
<https://snl.no/etat>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational Behavior*. 26(4), 331-362.
<https://doi.org/10.1002/job.322>.
- Gajdushek, G. (2003). Bureaucracy: Is It Efficient? Is It Not? Is That The Question?: Uncertainty Reduction: An Ignored Element of Bureaucratic Rationality. *Administration & Society*, 34(6), 700-723.
<https://doiorg.ezproxy.uio.no/10.1177/0095399702239171>

- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85. <https://doi.org/10.2307/256729>
- Gustavsen, B. (2003). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: Pensumtjeneste AS.
- Hansen, K. & Voxted, S. (2012). Ledere i første række. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 14(4), 68-83. <https://doi.org/10.7146/tfa.v14i4.108920>
- Helgøy, I. & Serigstad, S. (2004). *Tilsyn som styringsform i forholdet mellom staten og kommunene*. Bergen: Rokkansenteret.
- Høyer, H., Kasa, S. & Tranøy, B. (2016). *Tillit, styring, kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnsen, Å. (2015). For mye detaljstyring og for lite målstyring? *Stat & styring*, 25(2), 36-40. Hentet fra https://www.idunn.no/file/pdf/66785569/for_mye_detaljstyring_og_for_lite_maalstyring.pdf
- Johnsen, Å. & Larsen, A. (2015). Mål- og resultatstyring i kommunene: Virkninger for produktivitet og effektivitet? *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1), 31–61. Hentet fra <http://hdl.handle.net/10642/2741>
- Julsrud, T. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klemsdal, L. (2008). *Integreringsprosessen på det lokale NAV-kontoret. Tidlig fase av iverksettelsen av NAV-reformen*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til?: Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Klemsdal, L. (2012). From Bureaucracy to Learning Organization: Critical Minimum Specification Design as Space for Sensemaking. *Systemic Practice and Action Research*, 26(1), 39-52. <https://doi.org/10.1007/s11213-012-9267-3>
- Kontroll. (2018). I *Store norske leksikon*. Hentet 22. februar 2019 fra <https://snl.no/kontroll>
- Kramer, R. (1999). TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>

- Kotter, J. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : Evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2017a, 6 mars). Erstatt målstyring med tillitsbasert styring. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/erstatt-malstyring-med-tillitsbasert-styring/>
- Kuvaas, B. (2017b, 15 mars). Tillitsbasert ledelse virker. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ladegård, G. & Vabo, S. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlag.
- Ladegård, G. & Vabo, S. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 14(1), 23-31. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>
- Lavik, M. (2015). Vil ha tillit fremfor detaljstyring. *Stat & Styring*, 25(01), 36-37. Hentet fra <https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/stat/2015/01/vil-ha-tillit-fremfor-detaljstyring>
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J.E. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet: Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. I D. Gambetta (red.), *Trust: Making and Breaking Co-operative Relations* (s. 94-107). Oxford: Basil Blackwell
- Lægreid, P., Roness, P. & Rubecksen, K. (2006). Performance Management in Practice: The Norwegian Way. *Financial Accountability & Management*, 22(3), 251-270. <https://doi.org/10.1111/j.0267-4424.2006.00402.x>
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. Doi: 10.2307/258792
- Molander, A. & Terum, L. I. (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nikolova, N., Möllering, G. & Reihlen, M. (2015). Trusting as a 'Leap of Faith': Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 232-245. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.09.007>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership : Theory and practice* (Seventh ed.). Los Angeles.
- Opstad, L. (2013). *Økonomistyring i offentlig sektor*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

- Otterdal, O. (2018). Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Hentet fra <https://iia.no/wp-content/uploads/2018/06/tillitsbasert-styring-og-ledelse.pdf>
- Oslo kommune. (2017). *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune* (Byrådssak 1055/17). Hentet fra <https://www.oslo.kommune.no/dok/Byr/2017/BR2/2017023100-1711490.pdf>
- Oslo kommune. (2018). *Organisasjonskart Oslo kommune* [Fotografi]. Hentet fra <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/1394346-1521467488/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Politikk/Slik%20styres%20slo/Organisasjonskart%20norsk.pdf>
- Oslo kommune. (u.å). *Slik styres Oslo*. Hentet 25. februar fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/slik-styres-oslo/#gref>
- Pfeffer, J., & Veiga, J. (1999). Putting People First for Organizational Success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- Power, M. (2013). *Audit Society Rituals of Verification*. Oxford: University Press.
- Reform. (2018). I *Store norske leksikon*. Hentet 10. mai 2019 fra <https://snl.no/reform>
- Regjeringen. (2019, 3. mai). Tildelingsbrev, årsrapporter og instruksjer fra Finansdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/fin/tildelingsbrev/id499309/?expand=facebook2539928>
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Røvik, K. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Senter for statlig økonomistyring. (2006). Mål- og resultatstyring i staten: En veileder i resultatmåling. Hentet fra

- <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf>
- Stokland, D. (2015). MAS som styring. *Stat & Styring*, 25(1), 48-51. Hentet fra https://www.idunn.no/stat/2015/01/mas_som_styring
- Stokland, D. & Værnor, K. (2015). Ledelse og styring - to forskjellige verdener? *Stat & Styring*, 25(2), 42-43. Hentet fra https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/stat/2015/02/ledelse_og_styring_-_toforskjellige_verdener
- Swärd, A. (2017). Kontroll er bra - tillit bedre? *Magma*, 20(2), 27-34. Hentet fra <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring I kvalitativ metode* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tollefsen, S., & Stokland, D. (2016). Viktige endringer framfor uvesentlige detaljer. *Stat & Styring*, 26(3), 10-13. Hentet fra https://www-idunn-no.ezproxy.uio.no/stat/2016/03/viktige_endringer_framfor_uvesentlige_detaljer
- Wathne, C.T. (2018). *Målstyringi politietet: I teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley, Los Angeles og London: University of California press
- Wood, S., & Menezes, L. (1998). High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1177/001872679805100403>
- Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239. <https://doi.org/10.2307/2393957>

Antall ord i oppgaven: 27044

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 - Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet:

”Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å foreta en nærmere kartlegging av hvordan tillitsbasert ledelse oppleves og foregår i praksis. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med masterstudie ”Organisasjon, ledelse og arbeid” på Universitetet i Oslo er vi to studenter som nå har påbegynt arbeidet med vår masteroppgave.

I 2017 gjennomgikk byrådet i Oslo kommune en satsning på tillitsbasert styring og ledelse som bærende prinsipp, der tillit skal være utgangspunkt for strategi og arbeidsform i kommunen. Formålet vil være å få dypere innsikt i hvordan tillitsbasert styring og ledelse foregår i praksis gjennom holdninger og tanker hos ledere som gjennomgår denne endringen. Vi vil undersøke en utvalgt etat innenfor Oslo kommune, herunder etaten du arbeider i.

Problemstillingen vil ta utgangspunkt i hvordan førstelinjeledere tillitsbasert styring og ledelse utøves i praksis. Her vil deres opplevelser og refleksjoner være sentralt for å få dypere innsikt i teamet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Masteroppgaven skrives for Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Da det eksplisitt fremkommer av byrådssaken at det er ledere som har ansvar for å følge opp tillitsbasert ledelse i praksis, anses det interessant å se hva ledere opplever som utfordringer og muligheter her. I den anledning, for å få et mest mulig korrekt bilde av temaet ønsker vi å intervju flest ledere på samme nivå på tvers av avdelingene. Vi anser det spesielt interessant å intervju førstelinjeledere, da det er dere som er i direkte kontakt med medarbeidere og antagelig kan ha hentet nyttige erfaringer fra dette. Vi vil foreta intervju med 7-10 informanter.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å få fatt i tillitskulturen vil utgangspunktet for vår oppgave bli en kvalitativ studie med intervju som metode. Vi ønsker at du deltar på intervju for at vi skal kunne få meningsfulle og beskrivende

data om denne ledelsesformen og hvordan det fungerer i praksis. Mye av informasjonen vi skal innhente fra dere vil ligge i holdninger, meninger og erfaringer rundt tillit.

Vi vil foreta lydopptak og notater under intervjuet, der vi vil be dere skrive under på et samtykkeskjema i henhold til dette (se under).

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Dette kan gjøres under intervju eller ved å henvende deg til prosjektansvarlig per e-post eller telefon. Alle opplysninger om deg vil bli helt anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Videre vil det heller ikke ha noen negativ betydning for din stilling/arbeidsplass å delta i prosjektet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi prosjektgruppens medlemmer, samt vår veileder fra universitetet som har tilgang til og vil behandle datamaterialet fra intervjuet.

Dere vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon, men det vil fremkomme at undersøkelsen er gjort i en etat i Oslo kommune.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes 27.05.2019. Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger og lydopptak slettes.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med oss.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Ingerid Gille Kristoff og Helene Gille Kristoff

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”Tillitsbasert styring og ledelse” og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 27.05.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Vedlegg 2 - Intervjuguide

Intro

1. Fortell kort om deg selv og din rolle her og din fagbakgrunn. Hvor lenge har du jobbet her og som leder?

Hoveddel

Begrepsavklaring:

1. Hva legger du i begrepet *tillit*?
 - a. Hva ødelegger for tillit?
 - b. Hva skaper tillit?
2. Hva legger du i tillitsbasert styring og ledelse slik det skal praktiseres her?
 - a. Kan du gi noen konkrete eksempler på typiske kjennetegn
3. Hva legger du i kontrollerende styring og ledelse?
 - a. Gi gjerne eksempler

Ledelses og styringsperspektiv (generelt):

- *Myk/hard tilnærming*

1. Hva mener du inngår i et godt lederskap
2. Hvordan motiverer du dine medarbeidere?

- *Praktisk ledelsesutøvelse*

1. Hvordan følger du opp dine medarbeidere?/Hvordan vet du at medarbeiderne dine gjør det de skal?
 - a. Hvordan sørger du for at resultater oppnås?
 - b. Hvor ofte snakker du med dine medarbeidere? Hvordan er denne kontakten?
 - c. Er det andre måter du følger opp på?
2. Hva anser du som viktige funksjoner i din lederrolle?/Hva kjennetegner din lederrolle?
3. Hvorfor kan det som leder være vanskelig å gi tillit til medarbeidere? Gi eksempler
 - a. Hva hindrer deg i å gi tillit?
4. Hvorfor er det viktig å gi tillit til medarbeidere?

- *Styringsarbeid*

1. Hvilke styringssystemer bruker dere og hva synes du om disse?
 - a. Hvor mange mål forholder du deg til?
2. Hvilke tanker har du om tidsbruk, rapportering, dokumentasjon og kontroll?
3. Hvor lang tid bruker du på å registrere opplysninger om resultater og tiltak i organisasjonen?
 - a. Hva er dine tanker om slikt styringsarbeid?
 - b. Hva blir det brukt til?
 - c. På hvilken måte anser du arbeidet relevant/irrelevant?

Reformen:

1. Hvordan lærte du/fikk informasjon om tillitsbasert styring og ledelse som det skal praktiseres her?
 - a. Hvilke arenaer?
2. Hvordan har reformen blitt fulgt opp i ettertid?
 - a. Hvordan har du jobbet med den?
3. Hva er dine overordnede tanker om tillitsreformen?
4. Hvilke utfordringer/ muligheter finner du i gjennomføringen av tillitsbasert styring og ledelse i praksis?
 - a. Hva vil du trekke frem som positivt?
 - b. Hva vil du trekke frem som negativt?
5. Hvilke forutsetninger mener du må være til stedet for å få til tillitsbasert styring og ledelse?
6. Hvordan opplever du forholdet med å gi tillit til medarbeiderne og samtidig opprettholde kontrollen?
 - a. Hvordan håndterer du balansegangen?
 - b. Opplever du å ha større eller mindre grad av kontroll når du gir tillit til en ansatt?

- Ledelse:

1. Hvordan påvirker ”tillitsreformen” din rolle som leder?
 - a. Hvilke konkrete tiltak er gjort?
 - b. Er det forskjell i ledelsesutøvelse fra før og nå?

- Styring

1. Hvilke forskjeller ser du i tidsbruk, rapportering, måling av aktiviteter fra før reformen og nå?

Avslutning

1. Har du noen avsluttende refleksjoner knyttet til temaet vi har vært igjennom?
 - a. Har du noe mer på hjertet som du føler du ikke har fått sagt?
2. Hva er det viktigste du tenker vi burde ta med oss fra dette intervjuet?

8.3 Vedlegg 3 - Godkjennelse fra NSD

N

NSD Personvern

25.01.2019 10:35

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 857146 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.01.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 27.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

N

NSD Personvern

23.01.2019 15:38

Kvittering på at meldeskjema med referansekode 857146 er innsendt og mottatt.