

Kan tillit forutsette kontroll og kontroll forutsette tillit?
En studie av lederes erfaringer om balansen med tillit og
kontroll i ideell sektor.

Marit Elisabet Gunnes

VID vitenskapelige høyskole

Diakonhjemmet

MAVERD 599 –

Masteroppgave i verdibasert ledelse

Veileder: Benedicte Kivle

Antall ord: 24558

04.mai 2020

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Sammendrag

Tema for oppgaven er lederes erfaring med balansen mellom tillit og kontroll. Kirkens Bymisjon, Oslo er en trosbasert ideell stiftelse, som driver flere sykehjem på oppdrag fra Oslo kommune og rammen og konteksten for oppgaven er ledere i sykehjem i stiftelsen. Formålet med oppgaven er å få større innsikt i og forståelse for hvordan tillit og kontroll kan forstås i arbeidshverdagen som leder. Min studie er knyttet til ledere i ideell sektor og bidrar til å gi et innblikk i temaet. Problemstillingen er: «Hvilke erfaringer har lederne gjort seg om balansen mellom tillit og kontroll i sitt arbeid i ideell sektor?»

Mine funn er basert en kvalitativ studie, med to fokusgruppeintervjuer og to individuelle intervjuer. Studien har til sammen seks informanter, hvor alle informantene er ledere ved sykehjem som driftes av Kirkens Bymisjon, Oslo. Materialet er analysert og drøftet i lys av aktuell teori. Det er særlig vektlagt et skille mellom et sammenfallende og et motsetningsfylt perspektiv på tillit og kontroll (Øllgaard Bentzen, 2016) og Julsrud (2018) sine perspektiver på organisatorisk tillit. Et perspektiv på kontroll er revisjonsfunnet som Power (2000) beskriver. Organisasjonskultur henviser til Scheins nivåer for kultur (Schein, 1994) og effekter av sterk organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette rammer inn, klargjør og gir mening mine funn.

Lederne jeg snakket med beskriver hvordan struktur og kultur er to grunnleggende faktorer for hvorvidt det er etablert en god balanse mellom tillit og kontroll, i relasjonen mellom leder og medarbeider. Balansen mellom tillit og kontroll handler først og fremst om relasjon, struktur og lederens gjennomføring/adferd. Et hovedfunn er ledernes beskrivelse og forståelse av at det kan eksisterer to kulturer som enten understøtter eller undergraver kontroll som en konstruktiv faktor for tillit. Kulturene beskrives som en dikotomi der den en kan kalles revisjonskultur og den andre for en forbedringskultur. Lederne beskriver skillet mellom et sammenfallende og et motsetningsfylt perspektiv på tillit og kontroll, hvor forbedringskultur minner om et komplementært perspektiv og revisjonskultur om et substituerende perspektiv (Øllgaard Bentzen, 2016). Forbedringskulturen forutsetter tillit mellom leder og medarbeider, og ikke revisjonskultur basert på mistillit mellom leder og medarbeider. Tillit oppleves å være en større del av identiteten til Kirkens Bymisjon, Oslo

enn kontroll. Funnene fra studien sier noe om at kontroll forstås som komplementær og nødvendig for tillit, og kanskje er det behov for videre utvikling av forbedringskulturer med denne forståelse som basis.

Abstract

Leaders experiences with the balance between trust and control are the topic of this study. The Church City Mission, Oslo is a faith-based non-profit organization, that run four nursing homes on behalf of the City of Oslo. The context for this study is leaders in nursing homes within the organization. This study aims to gain insight and understanding of how trust and control can be understood in leadership practice. My study is about leaders in the non-profit sector and aims to give insight in the topic: "Which experiences have leaders with the balance between trust and control in their work in the non-profit sector?"

The results are based on a qualitative study with two focus groups interviews and two individual interviews, with six leaders in nursing homes operated by The Church City Mission Oslo. The material is analyzed and discussed related to relevant theory. Particularly emphasized is the distinction between a correlating and a contradictory perspective on trust and control (Øllgaard Bentzen, 2016) and Julsrud (2018) perspectives on organizational trust. One perspective on control is The Audit Society described by Power (2000). Organizational culture refers to Schein's levels of culture (Schein, 1994) and effects of strong organizational culture (Jacobsen & Thorsvik, 2013). These perspectives help to elucidate my findings.

The leaders I spoke to described how the structure and the culture are two fundamental factors for establishing a good balance between trust and control, in the relationship between leader and employee. The balance between trust and control is first and foremost about the relationship, the system and the leader's behavior. A key finding is the leader's description and understanding of that there may exist two cultures that either support or undermine control as a positive factor of trust. The cultures are described as a dichotomy where one can be called audit culture and the other improvement culture. The leaders describe the distinction between a coinciding and a contradictory perspective on trust and control, where improvement culture is reminiscent of a coinciding perspective and audit culture reminiscent to the contradictory perspective (Øllgaard Bentzen, 2016). The improvement culture acquires trust between the leader and the employee, and the audit culture is based on distrust between the leader and the employee. Trust appears to be a more important part of the identity of the Church City Mission, Oslo than control. The

findings from the study say that control is understood as a coinciding and necessary for trust, and perhaps there is need for further development of improvement culture based on this understanding.

Forord

Etter snart fire år går studiet mot slutten. Det har vært spennende, lærerike og utfordrende år. Jeg har aldri angret på at jeg begynte, men det har til tider blitt mange baller i luften som nå lander.

Takk til alle informantene som har bidratt, uten dere har det ikke blitt en oppgaven. Takk til en forståelsesfull familie, som har dratt på fjellet når det har vært nødvendig. Uten fjellturene hadde studiet aldri kommet i mål. Takk til veileder som har lurt på hva jeg har skrevet om, og som har bidratt til at jeg har måttet fortelle, tegne og forklare. Det har bidratt til at mye har blitt klarere i løpet av prosessen. Takk til medstudentene, som har heiet på og støttet hverandre gjennom noen år.

I innspurten har det oppstått noen ekstra utfordringer, og en balanse mellom to ganger hjemmekontor med mye arbeid, hjemmeskole og oppgave har krevd sitt. Takk til arbeidsgiver for forståelsen i innspurten selv i en krevende tid.

Trollåsen, 30.04.2020

Marit Gunnes

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.1.1	Avgrensninger	3
1.1.2	Oppgavens struktur.....	3
1.2	Rammer og kontekst	4
1.2.1	Om Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo	4
1.2.2	Om ideelle organisasjoner	5
1.2.3	Særtrekk ved ideelle organisasjoner som velferdsprodusenter	6
1.2.4	Rammer for drift av sykehjem.....	7
1.2.5	Overordnede premisser og rammer for tillit på samfunnsnivå	8
2	Teori.....	10
2.1	Forskningsstatus	10
2.2	Tillit	11
2.2.1	Tillit og sivilsamfunnet	14
2.3	Mistillit	14
2.4	Kontroll	16
2.5	Ledelse	17
2.6	Styring.....	18
2.7	Organisasjonskultur	19
2.8	Perspektiver på forholdet mellom tillit og kontroll.....	20
2.9	Oppsummering av teori.....	25
3	Metode.....	26
3.1	Valg av metode	26
3.1.1	Litteratursøk	28
3.1.2	Valg av informanter.....	28
3.2	Intervjuer	29
3.2.1	Intervjuguide	30
3.3	Praktisk gjennomføring av intervjuer og transkribering	31
3.3.1	Intervjuene	31

3.3.2	Transkribering	32
3.3.3	Stryker og svakheter – intervjuer og transkribering	33
3.4	Analysemetode	34
3.4.1	Helhetsinntrykk	36
3.4.2	Meningsbærende enheter	36
3.4.3	Kondensering.....	37
3.4.4	Sammenfatning	37
3.4.5	Praktisk gjennomføring av analysen	38
3.4.6	Styrker og svakheter - analysen	39
3.5	Metoderefleksjon	40
3.5.1	Egen for forståelse	40
3.5.2	Forskning på egen organisasjon	41
3.5.3	Reliabilitet og validitet	42
3.5.4	Forskningsetiske sider	43
4	Resultater og analyser.....	45
4.1	Tillit som forutsetning for kontroll og kontroll som forutsetning for tillit	46
4.1.1	Relasjon	48
4.1.2	Struktur.....	49
4.1.3	Gjennomføring/adferd	51
4.1.4	Balansen mellom tillit og kontroll	52
4.1.5	Oppsummering balansen mellom tillit og kontroll	54
4.2	Revisjonskultur og forbedringskultur	55
4.2.1	Oppsummering av revisjonskultur og forbedringskultur.....	59
4.3	Leders ansvar for kontroll og tillit	59
4.4	Om Kirkens Bymisjon, Oslo, som ideell aktør og tillit og kontroll.	60
4.4.1	Oppsummering merverdi og tillit og kontroll i ideell sektor.....	63
5	Hvordan erfares balansen mellom tillit og kontroll?	64
5.1	Drøfting av modellenes styrker og svakheter	64
5.2	Er Kirkens Bymisjon, Oslos identitet mer knyttet til tillit enn kontroll?.....	69
6	Konklusjon	72
	Litteraturliste.....	75

Vedlegg.....	80
Vedlegg 1: Norsk senter for forskningsdatas (NSD) vurdering	80
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykke	81
Vedlegg 3: intervjuguide fokusgruppeintervju	84
Vedlegg 4: Intervjuguide individuelle intervjuer.....	85

1 Innledning

Tillit og kontroll i arbeidslivet kommer jevnlig opp i aviser, politikk, forelesninger og artikler. Aftenposten skriver i artikkelen «Økt kontroll i arbeidslivet går på tilliten løs» (Heiervang, 2019, 09.sept) om økte mengder med rapporteringer og målinger, og at tilliten mellom leder og medarbeidere slår sprekker. I Oslo kommunes budsjett for 2020 beskrives tillit som en strategi og arbeidsform, og kontroll skal vektlegges mindre enn før (Oslo kommune, 2019b).

Fokuset er at tillit er viktig og at kontrollen bør trappes ned. Ledere er pålagt å ha kontroll på mange ulike områder, som kontroll av tjenesten til brukerne og ansattes arbeidstid. At tillit er viktig er ikke vanskelig å se, men om kontrollen bare kan slippes opp er derimot noe annet. Min erfaring som leder er at tillit og kontroll er to viktige temaer som kan være vanskelig å balansere i hverdagen, og som kan oppleves motsetningsfylt. Tillitsbasert ledelse har blitt et tema de senere årene. Min nysgjerrighet er knyttet til begrepene tillit og kontroll, og ikke til tillitsbasert ledelse, som en spesifikk ledelsesmodell (Nyhan, 2000).

Utgangspunktet for denne studien er en nysgjerrighet på hvordan tillit og kontroll erfarer i hverdagen, og å få en bedre forståelse av forholdet mellom tillit og kontroll i forholdet mellom leder og medarbeider. Forutsetningen for denne nysgjerrigheten er at balansen mellom tillit og kontroll ikke er så enkel i en ledes hverdag med mye pålagt kontroll og styring. Min erfaring som leder er fra det offentlige. Jeg jobber i Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo, imidlertid ikke som leder. I studien har jeg undersøkt hvordan balansen mellom tillit og kontroll oppleves i en ideell organisasjon.

Temaet for masteroppgaven er balansen mellom tillit og kontroll i ledernes hverdag innenfor ideell sektor. Begrepene tillit, kontroll og balansen mellom tillit og kontroll er fokuset for oppgaven. Den kontekstuelle rammen for oppgaven er ledere på sykehjem i Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo. Kirkens Bymisjon, Oslo er en ideell, diakonal stiftelse som driver flere sykehjem i Oslo. Sykehjemsdrift er preget av mye kontroll ut fra rammene for drift, lovverk og kontraktoppfølging, og denne kontrollen er det vanskelig å se bort ifra i hverdagen som leder. Hvilke erfaringer lederne i ideelle sektor har med balansen mellom tillit og kontroll er derfor interessant å se på. Hensikten med oppgaven er å se på opplevelsen av balansen mellom kontroll og tillit i hverdagen, uten at det handler om ulike tillitsmodeller eller

tillitsreformer og uten tanken om at tillit oppleves viktigere enn kontroll. Ønsket er å synliggjøre ledernes erfaringer og hvordan det er å stå i balansen i hverdagen. Oppgaven kan derfor ha relevans for ledere og andre som står i spennet mellom tillit og kontroll i egen hverdag og kunne bidra til å synliggjøre praksis og erfaringer.

Arbeidsgiver har ikke hatt noen føringer for oppgaven, hverken på valg av problemstilling, utvalg av informanter eller knyttet til funn, analyser og drøftinger.

1.1 Problemstilling

I denne forskningsstudien ser jeg på hvilke erfaringer ledere har med balansen mellom tillit og kontroll i eget arbeid i ideell sektor. Utgangspunktet for oppgaven er ledernes egne erfaringer og refleksjoner knyttet til begrepene tillit, kontroll, balansen mellom tillit og kontroll, og om det har noe å si for balansen mellom tillit og kontroll at Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo er en ideell stiftelse. Er det slik at lederne opplever en merverdi knyttet til tillit og kontroll siden sykehjemmene er drevet av en ideell aktør.

Problemstilling:

Hvilke erfaringer har lederne gjort seg om balansen mellom tillit og kontroll i sitt arbeid i ideell sektor?

Forskningsspørsmål:

1. Hva legger lederne i kontroll og tillit?
2. Hvordan opplever lederne at tillit og kontroll fungerer sammen?
3. I hvilken grad erfarer lederne at det at Kirkens Bymisjon, Oslo er en ideell stiftelse har noe å si knyttet til balansen mellom tillit og kontroll? Gir det noen merverdi og eventuelt hvilken?

1.1.1 Avgrensninger

Avgrensningene er tatt for å synliggjøre noen valg som er tatt i løpet av studien, og som kan oppleves som svakheter eller begrensninger. For at rammene for studien skal fremstå tydeligere oppleves det allikevel nødvendig med disse avgrensningene.

Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo er en stor og mangfoldig organisasjon. Oppgaven fokuserer kun på sykehjem og ikke på stiftelsen i Oslo som helhet eller på Kirkens Bymisjons andre stiftelser ellers i landet. I oppgaven brukes både Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo og Kirkens Bymisjon, Oslo for å presisere at dette er en oppgave om Oslostiftelsen, i tillegg til begrepene stiftelsen eller organisasjon(en). Kirkens Bymisjon brukes der organisasjonen selv bruker begrep om seg selv.

Makt er et tema som ikke er direkte berørt i oppgaven. Dette kan være en svakhet, siden både tillit og kontroll kan kobles til hvem som har makt. Ledere har i kraft av sin posisjon som ledere makt og der det berøres er temaet tatt inn. I et sykehjem kan mange andre typer makt og avmakt oppstå eksempelvis knyttet til beboere og pårørende, og disse er ikke berørt. Informantene har ikke trukket frem makt som tema, og det har derfor ikke vært naturlig å gå nærmere inn på temaet.

Organisasjonskultur kan også kobles til tillit og kontroll. Organisasjonskultur generelt og Scheins modell for kulturuttrykk er en del av oppgaven, men organisasjonskultur utover dette er ikke tatt med. Dette kan selvsagt være en svakhet, men er valgt som en avgrensning. Organisasjonskultur er berørt i begrenset grad fordi jeg har valgt å gi mer rom til selve forståelsen av tillit og kontroll. Det kunne selvsagt vært interessant å utforske betydningen organisasjonskultur har for tillit og kontroll i videre forskning.

1.1.2 Oppgavens struktur

Kapittel 1 handler om valg av problemstilling, avgrensninger og rammer og kontekst for oppgaven. I kapittel 2 presenteres ulike teoretiske perspektiver som eksempelvis tillit, kontroll, perspektiver på forholdet mellom tillit og kontroll og ledelse. Kapittel 3 handler

blant annet om valg av metode, intervjuer, analysemetoden, gjennomføringen og metoderefleksjoner. I kapittel 4 presenteres resultatene og analysen, i kapittel 5 drøftingen og i kapittel 6 konklusjonen.

1.2 Rammer og kontekst

I dette kapitlet vil jeg si noe om rammene og konteksten for oppgaven. Rammer og kontekst vil si noe om Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo, om ideell sektor, om rammer for drift av sykehjem, om særtrekk ved ideelle organisasjoner som velferdsprodusenter, og om lav- og høytillitsland og om velferdsstaten. Rammer og kontekst er skilt ut fra teorien i kapittel 2.

Fenomenene tillit og kontroll vil kunne gi ulike uttrykk innenfor ulike rammer og kontekster. Nasjonale og organisatoriske kontekster vil sannsynligvis prege informantenes erfaringer med tillit og kontroll. For å forstå funnene presenteres konteksten vi forholder oss til her.

1.2.1 Om Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo

Kirkens Bymisjon ble etablert i 1855, og var opprinnelig en medlemsorganisasjon som i 1971 ble en stiftelse (Kirkens Bymisjon, u.å. -e). I dag er det 12 stiftelser, med tiltak i 50 byer, 1800 ansatte og 4500 frivillige (Kirkens Bymisjon, u.å. -b).

Stiftelsen sier at «Et grunntrekk gjennom Kirkens Bymisjons historie har vært ønsket om å være nær hos de vanskeligst stilte i samfunnet, og etablere tiltak preget av «hjelp til selvhjelp»» (Kirkens Bymisjon, u.å. -b), noe som også kan sies å prege dagens tiltak og virksomheter. I dag drives det eksempelvis sykehjem, rusinstitusjoner, arbeidstiltak og gatenæretiltak. Noen institusjoner drives på oppdrag fra kommuner eller helseforetak, og noen tiltak drives basert på behov organisasjonen ønsker å dekke.

Kirkens Bymisjon, Oslo har formulert både visjon, oppdrag og oppgave. «Visjon er at alle mennesker erfarer respekt, rettferdighet og omsorg» (Kirkens Bymisjon, u.å. -f), oppdraget «...kan samles i ordene avdekke, lindre og forandre» (Kirkens Bymisjon, u.å. -d) og oppgaven

som "Å se og avdekke krenkelse og nød" (Kirkens Bymisjon, 2017, s. 6). Kirkens Bymisjon har en felles strategi for alle 12 stiftelsene for 2020 – 2025, hvor fokuset er «Bygge fellesskap, styrke bærekraft og skape bevegelse» (Kirkens Bymisjon, u.å. -f).

Stiftelsen driver fire sykehjem og alle har kontrakter med Oslo kommune om drift. Det drives kun langtidshjem, og det er til sammen 310 plasser på sykehjemmene (Kirkens Bymisjon, u.å. -a).

Kirkens Bymisjon understreker egne verdier og egenart ved drift av blant annet sykehjemmene. «Vår modell er «det åpne sykehjemmet» som tar utgangspunkt i et helhetlig syn på personens fysiske, psykiske, sosiale og åndelige behov gjennom hele livet» (Kirkens Bymisjon, u.å. -c). Det åpne sykehjemmet handler om at livet er mer enn livet på institusjonen, og viktigheten av å være en møteplass i nærmiljøet og ikke en lukket institusjon. Kulturtilbud og frivillighet inkluderes i sykehjemmene.

1.2.2 Om ideelle organisasjoner

Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo kan plasseres i rammen av frivillige og diakonale organisasjoner. Noe av det som kan kjennetegner frivillige organisasjoner er at overskuddet går tilbake til organisasjonen og ikke som utbytte til eier, den er privat til forskjell fra å være statlig eller kommunal og den har innslag av frivillighet (Olsen, 2017). Frivillighet vil si at det er noen grad av frivillig deltakelse i organisasjonen (Olsen, 2017). Sektoren omtales også som «... den tredje sektor» (Stamsø, 2017b, s. 126).

Stiftelsen er en diakonal stiftelse og kan omtales som en trosbasert organisasjon.

Organisasjonen har formål og verdier som er spesielt for organisasjon og som ligger til grunn for hva organisasjonen gjør.

Trosbaserte organisasjoner er frivillige eller profesjonaliserte sosiale organisasjoner, med selv pålagt identitet og formål som er utledet av religiøse tradisjoner, og som opererer som uavhengige aktører for å fremme realiseringen av artikulerte ideer om felles goder på nasjonalt eller internasjonalt nivå. (Askeland, 2012, s. 19)

Askeland (2012) skriver at definisjonen kan være med på å skille på trosbaserte organisasjoner og direkte religiøse organisasjoner, og at religiøse organisasjoner er menigheter og organisasjoner med stort fokus på eksempelvis medlemmenes behov. Med dette bakteppet kan Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo omtales som en trosbasert ideell stiftelse og ikke en religiøs organisasjon.

1.2.3 Særtrekk ved ideelle organisasjoner som velferdsprodusenter

Kirkens Bymisjon, Oslo har sin visjon, formål og sine verdier, og leverer blant annet ulike tjenester etter anbud fra det offentlige. Selv om organisasjonen er ideell, kan den på mange måter ha likhetstrekk med offentlige leverandører av tjenester. Tjenester på anbud er finansiert av det offentlige og vil derfor ha mange av de samme rammene som eksempelvis offentlige eide sykehjem. Hva som da er særpreget og merverdien vil være viktig for organisasjonen. Diakonale organisasjoner kan ha særpreg som «... dels knyttes til at de er en bestemt type organisasjoner, dels til at de yter velferdstjenester, og dels til at de operer i skjæringsflaten mellom det religiøst forankrede og det allmenne» (Askeland, 2012, s. 27).

En rapport om ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi konkluderer med at:

Den internasjonale forskningen som presenteres viser at ideelle ofte har kvaliteter knyttet til mangfold og valgfrihet, tillit, sosial innovasjon og frivillighet, men at disse særtrekkene er avhengige av finansiering, styring og regulering. (Trætteberg & Sivesind, 2015, s. 54)

Trætteberg og Sivesind (2015, s.46-48) skriver i rapporten at i Norge er det ikke nok forskning på området til å fastslå dette, at det offentlige ønsker at tilbudet til brukerne skal være mest mulig likt, og at ideelle ønsker å være noe mer eller noe annet enn det offentlige. Merverdien er vanskelig å måle og hvordan merverdien synes i tjenestene som er kontraktsfestet er uklart, men det er potensial for merverdi og særpreg (Trætteberg & Sivesind, 2015). Merverdien kan handle om å levere samme type tjenester som det offentlige, men å ha andre kvaliteter og å gjøre ting på andre måter (Trætteberg & Sivesind, 2015). At Stiftelsen Kirkens Bymisjon, Oslo kan sees på som en trosbasert organisasjon kan være et eksempel på merverdi og særpreg.

1.2.4 Rammer for drift av sykehjem

Sykehjem styres av mange ulike lover, forskrifter og regler uavhengig av hvem som driver sykehjemmet. Det er eksempelvis alt fra juridiske rammer knyttet til beboere og ansatte til regler for drift av bygg. Fremstillingen under er ikke komplett, men vil ta for seg noen relevante rammer sykehjemmene er underlagt og som kan gi noen eksempler på behov for rammer og kontroll.

Politiske rammer, anbud og kontraktsoppfølging

Bystyret i Oslo har i sak vedtak 304/16 vedtatt at 25 % av institusjonsplassene i Oslo kommune skal være drevet av ideelle innen 2025 (Oslo kommune, 2016). Lov om offentlige anskaffelser styrer hvordan en anskaffelse av et sykehjem skal skje. Oslo kommune har i tillegg en anskaffelsesstrategi for hvordan alle anskaffelser skal foregå. (Oslo kommune, u.å. -a). Regjeringen ønsker at anbudskonkurranser skal kunne reserveres for ideell sektor, men det avventes en avklaring i EFTAS overvåkningsorgan ESA om reservasjon vil være mulig (Regjeringen, 19.02.2020).

Oslo kommune har en egen etat, Sykehjemsetaten (SYE) som blant annet har ansvar for sykehjemmene, og for oppfølging av inngåtte kontrakter med ulike sykehjem. Sykehjemsetaten har ansvar for 19 kommunale sykehjem og kontraktsoppfølging av 20 sykehjem, hvorav 10 ideelle og 10 kommersielle (Oslo kommune, 2019a). Kirkens Bymisjon driver fire sykehjem som har kontrakt med Oslo kommune og hvor kontraktsoppfølgingen skjer av SYE.

Lover og forskrifter

Kommunen har ansvaret for helse- og omsorgstjenesten til sine innbyggere, noe som reguleres blant annet i Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m.. Helse- og omsorgstjenesteloven (2011) sier i kapittel 3 at kommunen skal tilby sykehjemsplass etter en vurdering, hvis det ikke foreligger andre alternativer og kapittel 4 beskriver hvilket ansvar kommunen har for at tjenesten skal være forsvarlig, krav til systematisk kvalitetsforbedring og pasient- og brukersikkerhet.

Det foreligger i tillegg flere forskjellige forskrifter. Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten (2016) sier noe om leders ansvar, styringssystemer og kvalitetsforbedringer, kvalitetssystemer og prosedyrer, og behandling av avvik og risikovurderinger. En annen forskrift handler om drift av sykehjem og en tredje om legemiddelhåndtering.

I tillegg gjelder eksempelvis Arbeidsmiljøloven, Lov om Helsepersonell og tariffavtaler og personalreglement. Arbeidsmiljøloven vektlegger vern av arbeidstakere og helse, miljø og sikkerhet er et område (Arbeidstilsynet, u.å. -a). Helsepersonellovens formål handler om å bidra til «... sikkerhet for pasienter og kvalitet i helse- og omsorgstjenesten, samt tillit til helsepersonell og helse- og omsorgstjenesten» (Helsepersonelloven, 1999, § 1).

1.2.5 Overordnede premisser og rammer for tillit på samfunnsnivå

Begrepene høy- og lavtillitsland er brukt for å beskrive tillit i ulike samfunn, hvor høytillitsland kjennetegnes av stor grad av tillit til offentlige institusjoner, tillit i befolkningen generelt og lite korrupsjon (Fukuyama i (Ward, Mamerow & Meyer, 2014)). Lavtillitsland kjennetegnes av at sosiale relasjoner ofte er knyttet til familien og at tilliten ofte er knyttet til personer innad i familien (Fukuyama i (Ward et al., 2014)). Ut fra kjennetegnene er Norge sammen med Danmark og andre nordiske land, å regne som høytillitsland (Beck Jørgensen & Vrangbæk, 2013; Enjolras & Sivesind, 2018).

Norge er en velferdsstat med en sosialdemokratisk velferdsordning, og modellen preges av stor grad av universelle ordninger og noen behovsprøvde ordninger (Stamsø, 2017b). «*Den sosialdemokratiske velferdsstaten* kjennetegnes ved sterk statlig styring, velferdstjenester produsert og fordelt av offentlig sektor...» (Stamsø, 2017b, s. 110). Den enkelte må søke om sykehjemsplass, og det gjøres en vurdering av den enkeltes behov. Ordningen er behovsprøvd, og ikke universell. Vurdering av hvem som får og ikke er juridisk basert, men det er også behov for tillit fra befolkningen for at vurderingene som gjøres skal ansees som legitime. Velferdsstaten har overtid vært preget av stor tillit til politisk ledelse, som igjen har hatt tillit til beslutningene administrasjonen tar (Byrkjeflot, 1997a).

At Norge er å regne som er høytillitland med stor tiltro til velferdsstaten kan gjøre noe med vår forforståelse av begrepet tillit og hvordan vi forholder oss til begrepet i hverdagen. Vår forforståelse kan spille inn på forståelsen av tillit i hverdagen.

2 Teori

I kapittel to vil jeg gjøre rede for aktuell teori og forskningsstatus som er relevant for problemstilling «Hvilke erfaringer har lederne gjort seg om balansen mellom tillit og kontroll i sitt arbeid i ideell sektor?». Først tematiseres kort forskningsstatus og deretter ulike teoretiske perspektiver. Kapittel 2 handler om de teoretiske perspektivene som er viktig for å belyse tillit og kontroll.

2.1 Forskningsstatus

Tillitsreformen og tillitsbasert styring er to temaer det er stort fokus på både i samfunnsdebatten og i forskningen rundt organisasjon og ledelse. Mye av litteraturen om tillit handler om offentlig styring, tilliten til offentlig forvaltning og tillitsreformen.

Sykehjemmene drives på oppdrag for det offentlige, men er ikke å regne som en del av offentlige forvaltning. Kirkens Bymisjon, Oslo har ikke vedtatt en tillitsreform slik som Oslo kommune. En Ph.d.-avhandling om tillitsreformen i Danmark av Øllgaard Bentzen (2016) og Kuvaas og Dysvik (2016) er allikevel tatt med, henholdsvis ut fra perspektiver på tillit, kontroll og betingelser for relasjon og tillit mellom leder og medarbeider.

Tillitsbasert ledelse, tillit og/eller relasjon i ulike kombinasjoner opp mot styring og kontroll er tema for mange masteroppgaver. I 2012 fant Østby at hvordan lederne forholdet seg til handlingsrommet mellom tillit og kontroll er viktig (Østby, 2012) og Vardeberg fant i 2011 at ledernes tillit er knyttet til at medarbeiderne er følger systemet (Vardeberg, 2011). Disse to oppgavene er, på grunn av funnene, trukket frem i oppgaven.

Tillit og kontroll kan belyses fra ulike vinkler, som kan gi forskjellige perspektiver i møte med balansen mellom tillit og kontroll. En artikkel av Ellingsen, Eriksson og Røn (2018) om ledelse og produksjonsstyring konkluderer med at tall ikke kun er økonomi, men kan brukes til dialog. I 2019 kom boken «Empowerment i arbeidslivet – Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap» ut. Boken handler blant annet om ledelse som legger til rette for et større ansvar for medarbeiderne og har fokus på relasjon og tillit

fremfor styring og kontroll (Amundsen & Olsen, 2019). Swärd (2017) ser i artikkelen «Kontroll er bra – tillit er bedre?» på byggherrer, kontrakter, kontroll og tillit. Disse tre berøres ytterligere i oppgaven.

2.2 Tillit

Tillit er et begrep med flere aspekter og dimensjoner, og flere har skrevet om tillit i mange ulike sammenhenger. Denne oppgaven handler om erfaringer med balansen mellom tillit og kontroll i ledernes hverdag i ideell sektor. Akademikere innen filosofi og blant annet samfunnsforskning har jobbet for å etablere og utdype en forståelse for fenomenet tillit. I dette kapitlet presenterer jeg noen sentrale bidrag til forståelsen av tillit i ledelse. Tillit og sivilsamfunnet er tatt med i et eget underkapittel siden perspektivet er relevant for forståelsen av tillit til Kirkens Bymisjon, Oslo i et samfunnsperspektiv.

Tillit kan sees på som et grunnvilkår. Løgstrup bruker begrepet spontan livsyttring om blant annet tillit, og han mener at tillit er et grunnvilkår i møte med andre mennesker (Christoffersen, 1999). «All omgang og kontakt med andre mennesker bygger i en viss utstrekning på tillit. Det hører med til menneskelivet at vi normalt møter hverandre med tillit» (Christoffersen, 1999, s. 21). Løgstrup er opptatt av at tillit er noe vi ikke kan unnvære, selv om vi skal være kritiske til hendelser (Christoffersen, 1999). «Han spør etter livets grunnvilkår, det som nødvendigvis må være der for at livet skal kunne leves, det vi ikke kan unnvære uten at livet går til grunne» (Christoffersen, 1999, s. 26).

En mye brukt definisjon av tillit er «Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another» (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998, s. 395). Å akseptere sårbarhet opp mot positive forventinger til andres handlinger og oppførsel står i fokus her.

Kirkhaug (2013) referer en tredeling som baserer seg på Rousseau et al. (1998), som sier at tillit kan «...innta tre former – en kalkylebasert, en institusjonelt basert og en relasjonelt basert form» (Kirkhaug, 2013, s. 180). Kalkylebasert handler om å gjøre en vurdering av hva den enkelte får igjen av å holde en avtale og institusjonelt basert vil si tillit til institusjoner og

samfunn (Kirkhaug, 2013). Den relasjonelt baserte formen «...for tillit er uttrykk for forbindelser mellom to parter som er utviklet over tid basert på erfaringer og såkalt innsideinformasjon, det vil si informasjon om mer intime forhold ved personene...» (Kirkhaug, 2013, s. 181). Denne type tillit kan eksempelvis kobles til relasjonen mellom leder og ansatt og hvilken tillit leder har til den ansatte.

Grimen har en «... handlingsteoretisk tilnærming til tillit og kjernen er at å vise at tillit er å handle med få forholdsregler» (Grimen, 2009, s. 134). Fokus fremstår å være på handlinger og ikke på hva personer tenker, forventer eller føler. Han sier allikevel at «... tillitsgivers forventinger bidrar, som en av flere ting, til å forklare *hvorfor* de tar få forholdsregler» (Grimen, 2009, s. 134). Grimen kan dermed synes å ha et annet fokus enn Rousseau et al. (Julsrud, 2018) og Løgstrup.

I sin bok om organisatorisk tillit deler Julsrud (2018) tillit opp i fem ulike teoretiske perspektiver. Han bruker Rousseau et al. (1998) sin definisjon av tillit som basis og legger vekt på sosiale relasjoner og strukturer. I Julsrud (2018, s.90 - 91) beskrives fem ulike perspektiver på tillit, som presenteres fortløpende. Fremstillingen er basert på Julsrud (2018, s.90 - 91). Institusjonell tillit handler om tillit til institusjoner, som eksempelvis et sykehjem eller mer overordnede institusjoner, og da som bærere av tillit i samfunnet. Strategisk tillit vil si strategisk bruk av tillit for eksempelvis å oppnå noe. Tillit forstås da som et rasjonelt valg og en rasjonell handling. Ritualer og symboler handler om sosiale prosesser som for eksempel daglig samhandling. Et eksempel er tilliten som utvikles ved felles ritualer og symboler i en arbeidssituasjon. Normer og kultur vil si tillit til eksempelvis kultur, verdier og normer i en organisasjon. Relasjoner og nettverk handler om tilliten som kan bygges til enkeltpersoner og systemer gjennom relasjoner og nettverk, og de spesielle egenskapene som binder personer sammen. De fem perspektivene på tillit kan gripe inn i hverandre, men de har også noen ulikheter (Julsrud, 2018).

Luhmann (1988) knytter tillit til risiko, og sier noe om at tillit er en holdning som gjør at vi bestemmer oss for å ta risiko. Tillit blir da noe som aktivt må velges (Luhmann, 1988). Julsrud (2018) tar med Luhmans perspektiv inn under det institusjonelle perspektivet.

Inndelingen Kirkhaug referer er tredelt, og tar opp noen av de samme perspektivene som Julsrud (2018). Kalkylebasert og strategisk tillit likner på hverandre og beskrivelsene av institusjonell tillit er sammenfallende. Relasjonell tillit hos Julsrud (2018) kan sies å være sammenfalle med Kirkhaug (2013) sin beskrivelse av den relasjonelt baserte formen for tillit. Julsrud (2018) tar også inn to andre perspektiver på tillit, som er ritualer og symboler og normer og kultur.

Fremfor å skille begrepene fra hverandre setter Julsrud (2018) ulike begreper på tillit inn i en sammenheng, og flere perspektiver på tillit samles. I møte med tillit i en organisasjon kan det være viktig å se på ulike sider av tillit. Denne måten å se på tillit på kan åpne opp for flere forståelser av begrepet inn mot analysen og drøftingen, noe som kan gi mening opp mot Kirkens Bymisjon, Oslo som en organisasjon med mange ulike virksomheter og som en verdibasert aktør.

Dirks og Ferrin (2002) har gjennomført en metaanalyse om tillit og ledelse, hvor de blant annet finner sammenhenger mellom tillit og holdninger til arbeid og arbeidsinnsats og tillit og ulike lederstiler. De finner blant annet sammenheng mellom tillit til leder og transformasjonsledelse (Dirks & Ferrin, 2002). Kuvaas og Dysvik (2016) har forsket på leder-medarbeider-relasjoner, og de konkluderer med at lederne bør sette søkelys på relasjoner til medarbeiderne, jobbaunomi og ikke kun formell styring.

Lederne må tørre å stole på sine medarbeidere, by på seg selv og investere i relasjoner (les: bli kjent med sine medarbeidere), fordi det er en forutsetning for gjensidig tillit og produktive medarbeidere. (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 84)

Tillit kan endres over tid. «Tillit kan bare utvikles ved at omverdenen *erfarer* at personen eller institusjonen er til å stole på over tid» (Bakken, 2016, s. 46). Tillit kan utnyttes og misbrukes. Det er artikler som tar opp «...the dark side of trust...» (Skinner, Dietz & Weibel, 2014, s. 1). Den mørke siden handler blant annet om å utnytte relasjoner (Skinner et al., 2014), og om manipulasjon (Julsrud, 2018). Institusjoner og/eller personer som ikke oppfattes tillitsvekkende vil kunne oppleve å ikke ha tillit, noe som kanskje kan lede til tap av tillit eller mistillit.

2.2.1 Tillit og sivilsamfunnet

Mange ulike organisasjoner har over år bidratt på ulike måter inn i samfunnet, og kommet med innspill til ønskede endringer av samfunnet. Kirkens Bymisjon, Oslo er over 160 år og har jobbet med samfunnets vanskeligstilte over år. «Organisasjonslivet har speilet samfunnet og samfunnsendringene på godt og vondt, samtidig som det som skjer i organisasjonssamfunnet kan være en drivkraft for endring» (Selle & Wollebæk, 2012, s. 179).

I en studie av Selle og Wollebæk (2012) har flere uttrykt tillit til organisasjoner, organisasjonslivet og hva organisasjonene kan få til, selv om de ikke er med i organisasjonslivet selv. Selle og Wollebæk (2012) mener at sivilsamfunnets organisasjoner kan påvirke eksempelvis normer og er med på å påvirke verdiene i samfunnet. I tillegg til å bidra med «...reell *input* til demokratiet, forvaltningen og politikken» (Selle & Wollebæk, 2012, s. 192). Organisasjonene er med på å bevare tilliten til samfunnet.

Et aspekt er tillit som særtrekk ved ideelle organisasjoner, og handler om samfunnets og brukernes tillit til organisasjonen utfra verdier, ståsted og at profitt ikke er målet (Trætteberg & Sivesind, 2015).

Kirkens Bymisjon, Oslo er som stiftelse en del av sivilsamfunnet og er sannsynligvis i en posisjon hvor organisasjonen får tillit ut fra å være en del av organisasjonslivet.

Organisasjonen er kjent i samfunnet over år og har gjennom det opparbeidet seg et renommé. Perspektivet kan være en mulig kobling til institusjonell tillit (Julsrud, 2018).

2.3 Mistillit

Begrepet mistillit kan ofte oppfattes som en motsetning til tillit. Når tillit blir lagt til grunn og som utgangspunkt, dukker ofte begrepet mistillit opp (Julsrud, 2018). Gambetta (1988) beskriver mistillit og tillit som akse med en gradvis overgang fra verdiene 0 for total mistillit og 1 for full tillit, hvor det er mer sannsynlig at vi ender opp rundt 0,5. Det er midt imellom total mistillit og full tillit (Gambetta, 1988).

For Løgstrup er tillit et grunnvilkår, og noe vi i utgangspunktet møter andre mennesker med. Han legger vekt på at «Vi kunne rett og slett ikke leve hvis vi i utgangspunktet skulle møte hverandre med mistillit og tro om ethvert menneske at det ville stjele og lyve, forstille seg, og føre oss bak lyset» (Christoffersen, 1999, s. 21). Det å leve et liv uten tillit som en grunnpremiss, vil derfor bli vanskelig og problematisk i møte med andre. Julsrud (2018) knytter tillit til sosiale relasjoner og systemer. «Mistillit er ikke bare fravær av tillit, men tilstedeværelse av *negative forventinger* til andres adferd» (Julsrud, 2018, s. 31). Luhmann (1988) vektlegger risiko og det å velge tillit aktivt, og mistillit handler om å unngå å ta valgene og dermed unngå risikoen.

Grimen (2009) skriver om bygging av gjerder mot naboer som eksempel på tillit og mistillit. Han beskriver avgrensingen og forholdsregelen som et gjerde.

Et gjerde er en forholdsregel. Det kan beskytte mot tyveri. Men det kan også medføre at mennesker ikke får eller tar kontakt med hverandre. Det som holder noe ute, kan sperre andre inne, og ved å sperre andre ute, kan man sperre seg selv inne. Det som beskytter, kan også signalisere mistillit. (Grimen, 2009, s. 8)

Tanken kan være overførbart til andre områder enn kun et fysisk gjerde. I et arbeidsmiljø er det mulig å skape ulike barrierer som sperrer noen ut og inkluderer andre, både knyttet til ledere, kollegaer og brukere. Mistilliten vil kunne oppstå i den handlingen som er i å bygge gjerdet.

Mistillit kan oppstå i møte med enkeltpersoner eller institusjoner som vi ikke opplever å kunne stole på. Tilliten er ikke erfart og ikke vedlikeholdt over tid. Knyttet til relasjonell tillit kan en leder eksempelvis utnytte relasjonen til medarbeiderne eller at medarbeiderne ikke opplever gjensidighet i relasjonen. Lederen kan eksempelvis miste tilliten fra sine medarbeidere. Å bygge tillit kan være vanskeligere, men «Å miste tillit, derimot er relativt fort gjort, noe avhengig av hvor god tilliten er forankret...» (Kirkhaug, 2013, s. 199). Ledere kan derfor jobbe med både å bygge tillit, men også passe på å vedlikeholde tilliten over tid.

2.4 Kontroll

Kontroll kan oppfattes ulikt, og kan skje på mange ulike nivåer. Et aspekt er kontroll av enkeltpersoner og et annet er kontroll av institusjonene som et system, hvor det ene kan spille inn på det andre. Kontroll kan skje gjennom lovverk, forskrifter, interne prosedyrer og rapporteringer, men også gjennom oppfølging av den enkelte medarbeider. Noe er satt i system og noe skjer løpende i hverdagen. Et sykehjem på oppdrag fra det offentlige følges opp i forhold til kontrakten som er inngått og ansatt følges opp i løpet av arbeidsdagen. Eksempler kan være rapportering på avvik og arbeidstid og samt journalføring knyttet til beboere.

En definisjon av kontroll er «...at kontrollbegrepet er intensjonalt i sin natur, og at kontroll kan knyttes til atferd som er ment å ha bestemte konsekvenser» (Gibs referert i (Høyen, Kasa & Tranøy, 2016, s. 13)). Høyen et al. (2016) skiller på etterlevelseskontroll og resultatkontroll, hvor etterlevelseskontroll vil si regelstyring som eksempelvis etterlevelse lover og regler, og resultatkontroll er å vite at resultatet blir slik som eksempelvis styringssignaler og mål angir. Kontroll kan også være et mål eller et middel, hvor mål vil kort si å sjekke om oppsatte mål er nådd og middel vil si å overvåke av selve prosessen (Høyen et al., 2016). «Vellykket kontroll som tilstand vil dermed fort bli identisk med vellykket styring» (Høyen et al., 2016, s. 14). De ulike formene for kontroll er relevante siden det er mange former for kontroll i et sykehjem. Det er mål som skal nås og det er prosesser som skal følges med på. Det er lover og regler, styringssignaler og mål som legger føringer for drift, ledernes hverdag og oppfølgingen av ansatte. Alle forholdene kan spille inn på ledernes erfaringer knyttet til blant annet kontroll.

The Audit Society eller revisjonssamfunnet brukes om et samfunn hvor kontroll, rapportering og målinger, skjer i økende grad (Power, 2000). New Public Management, et opplevd behov for mer innsyn og åpenhet for politikere og innbyggere og fremvekst av kvalitetssystemer er ulike forklaringer på behovet for økt bruk av revisjon (Power, 2000). The Audit Culture brukes om at revisjon er blitt et sentralt styringsverktøy, og metoder og tankegang fra finans og revisjon overføres til andre områder i samfunnet (Shore & Wright, 2015). Samlet sett handler revisjonssamfunnet og revisjonskultur om mye av det samme

knyttet til kontroll, rapportering og måling. Fossetøl (2012) fant at noen sosialarbeidere er skeptiske til denne typen revisjon, kontroll, gransking og evaluering av sitt arbeid.

Revisjonskultur brukes i media (Hanssen, 2013/2019) og av politikere (Stortinget, 2016) som noe negativt og om ukultur. Sjekklistene og kontroller kan også gi bedre styring (Gawande referert i (Johnsen, 2010, s. 176)) og det er viktig at de som er nær rapporteringen lager og bruker den selv (Drucker referert i (Johnsen, 2010, s. 175-176)).

Ideelle og private sykehjem som drives på oppdrag for Oslo kommune er underlagt kontroll. Det er inngått en kontrakt og det utøves kontraktoppfølging av sykehjemmene. Det rapporteres eksempelvis på avvik, bemanning og kvalitet ut fra kriterier som er satt i anbudet. Anonymisert oversikt over avvik er tilgjengelig for alle på kommunens nettsider, sammen med pårørende- og brukerundersøkelser og ulike kvalitetsrapporter (Oslo kommune, u.å. -b). Trætteberg og Sivesind (2015) skriver at organisasjonene er fortvilte over kontrollen som ligger i oppfølgingen og gjør en kobling mot mistillit knyttet til drift av tjenester.

2.5 Ledelse

Det finnes mange ulike definisjoner av hva ledelse er og skal være. Ulike retninger innenfor ledelse vektlegger ulike sider. En definisjon av ledelse er:

Ledelse innebærer å fokusere på organisasjonens grunnleggende verdier, som uttrykker identitet, formål samt etiske standarder en ønsker skal prege arbeidet og fellesskapet. Samtidig innebærer det å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-ønskede verdier. (Aadland & Askeland, 2017, s. 116)

Definisjonen legger vekt på verdier og verdiene for og i praksis i en organisasjon, i tillegg til å avdekke og avgrense det som uttrykker verdiene som ikke er ønsket. Definisjonen kan innebære elementer av styring og kontroll inn mot ansatte og arbeid mot verdisetten som gjelder og som det styres etter. «Lederskap handler i så måte om å artikulere og vise hvordan felles verdier kan belyse situasjoner på en ny måte og føre til alternative holdninger og dermed handlingsvalg» (Askeland, 2017, s. 161).

En annen innfallsvinkel til ledelse handler om beslutningene som tas og hvordan målene i organisasjonen oppfylles. «Den viktigste oppgaven i ledelse er dermed ikke å ta beslutninger, men å skape mening i situasjonen, slik at beslutningene virker naturlige og lar seg gjennomføre» (Arnulf, 2012, s. 32). Denne innfallsvinkelen vil kunne ha et stort innslag av styring og kontroll i seg, siden det handler om å skape mening og få gjennomført beslutninger. Det handler også om relasjonen til medarbeiderne siden det er fokus på å skape mening i situasjoner.

Verdibasert ledelse er tatt inn da Kirkens Bymisjon, Oslo kan sees på som er verdibasert organisasjon med stort fokus på egne verdier og egenart.

2.6 Styring

Styring kan kobles sammen med ledelse, og begge deler kan være viktig for ledere og for organisasjonen for å kunne følge opp mål og ansatte. Vabo og Ladegård (2010) hevder at styring og ledelse er to ulike virkemidler for å styre blant annet adferd for nå et mål. Å prøve å påvirke kan være et virkemiddel for å oppnå ønsket adferd og en måte å prøve å styre og lede på (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015). Et svært viktig skille mellom styring og ledelse er at styring er systemorientert og ledelse er personorientert (Amundsen & Olsen, 2019; Vabo & Ladegård, 2010).

Organisasjoner og personer kan styres og det kan styres etter eksempelvis mål og verdier. Kontroll kan være en del av styringen, men kan også være noe annet. «Styring defineres som formålsfokusert i utgangspunktet, som et spørsmål om å velge et standardisert system» (Ladegård & Vabo, 2011, s. 23). En organisasjon har behov for å styre etter oppsatte mål og behov for styring for å nå målene som er satt. Styring kan skje ut fra avtalte systemer i organisasjonen som eksempelvis budsjettverktøy, prosedyrer, verdier og mål.

Organisasjoner setter seg mål og har nedfelte verdier. Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo har ulike mål og verdier som organisasjonen forventer at lederne styrer sine virksomheter etter. «Ledere står ikke fritt til å velge hvilke sett av verdier organisasjonen skal styre etter. De står ovenfor et spørsmål om legitimitet, det være seg internt eller eksternt» (Angell, 2017, s.

137). En avdelingsleder må forholde seg til de nedfelte verdiene og målene, og er den som er nærmest personalet når etterlevelsen etter organisasjonens verdier og mål skjer. Noe som kan handle om styring, men også om ledelse.

Det kan se ut til at fokuset på styring, ledelse og kontroll har vært og er i endring. Byrkjeflot (1997b) beskriver en tendens som har gått fra styring mot ledelse. Andre hevder at det i den senere tiden har skjedd en dreining fra ledelse mot styring igjen, blant annet på grunn av økt bruk av styringssystemer (Rørvik referert i (Amundsen & Olsen, 2019, s.50). Over år har det skjedd en endring fra tradisjonell offentlig administrasjon (Holmen, 2016), til New Public Management som ble innført utover 1980-tallet (Stamsø, 2017a) videre mot governance. Governance er en betegnelse på reformene som er skjedd etter 2000-tallet, og som også kalles post-New Public Management (NOU 2015:14, 2015). Governance har fokus på tillit og relasjon som styringsmekanisme, og skal bidra til blant annet tilhørighet og mestring (Øllgaard Bentzen, 2016, s. 69).

Sykehjemmene drives på oppdrag fra det offentlige, og rapporterer eksempelvis på mål og resultater, avvik og kvalitet. Det skjer også kontraktsoppfølging hvor blant annet inngått kontrakt gjennomgås og ulike indikatorer sjekkes (Oslo kommune, u.å. -b; Trætteberg & Sivesind, 2015). Kommunen har kontraktsoppfølgingen og vedtaksfullmakten på hvem og hvor mange som vil kunne få tjenesten, selv om Kirkens Bymisjon, Oslo drifter sykehjemmene.

2.7 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan være en premiss for hvordan tillit og kontroll oppfattes, erfares og praktiseres i organisasjoner. Organisasjonskulturen er den kulturen som finnes og utvikles i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I dette kapitlet er fokuset på forutsetninger for tillit og kontroll knyttet til organisasjonskultur og hvordan kultur kan bygges.

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 127 - 129) trekker fram fem effekter organisasjonskultur kan ha på medlemmene, og sier at sterk organisasjonskultur er effektivt, og har både negative og positive sider. De fem effektene er: Tilhørighet og fellesskap, motivasjon, samarbeid og

koordinering, styring og tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127 - 129). Tillit kan knyttes til fellesskapskultur og samhandling over tid og handler om tilliten til alle i organisasjonen, og at tillit kan redusere behovet for styring, kontroll og overvåking (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 127 - 129). Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at faktorene samlet sett vil kunne bidra til å bygge en sterk organisasjonskultur som eksempelvis skaper tilhørighet, motivasjon til å utføre arbeidet, bidrar til at ansatte vet hva som er innenfor og utenfor kulturen og som legger premisser for ledelse og styring.

Schein (1994) skiller på tre ulike nivåer for kultur i sin modell, og nivåene sammen skaper en kultur. De tre nivåene er artefakter, synlige verdier og normer og grunnleggende antakelser, og nivåene forutsetter hverandre (Schein, 1994). Artefakter vil si synlig strukturer og er det som kan observeres, og kan kobles til blant annet symboler som er viktige for organisasjonens medlemmer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Artefakter kan også omtales som kulturuttrykk (Aadland, 1994) og kan være vanskelige å tyde (Schein, 1994). De synlige verdiene og normene er mulig å observere og er noe som binder medlemmene sammen, og handler både om nedskrevne og uttalte verdier og om normene som styrer kulturen (Schein, 1994). Schein (1994, s. 24) sier at eksempler kan være strategier, mål og begrunnelser som er synlige. Grunnleggende antakelser er det som er ubevisst og som tas for gitt, og disse kan være vanskelig å identifisere og kan oppleves som selve kjernen i kulturen (Schein, 1994). Jacobsen og Thorsvik (2013) kobler grunnleggende antakelser til overføringen av riktige verdier, normer og kultur som skjer når nye medarbeidere begynner i en organisasjon.

2.8 Perspektiver på forholdet mellom tillit og kontroll

Kapitlet ser på ulike perspektiver på tillit og kontroll. Ulike perspektiver på tillit og kontroll kan si noe om balansen mellom disse to og er derfor relevant opp mot problemstillingen.

En måte å omtale forholdet mellom tillit og kontroll er «tillit og kontroll - som ild og vann eller sukker og kanel?» (Axelsson & Høyser, 2016, s. 47). Forholdet oppleves som om det er en motsetning eller sammenheng mellom tillit og kontroll. Øllgaard Bentzen (2016, s. 71) beskriver to ulike perspektiver på tillit og kontroll, som er fremtredende i forskningen. Hun

beskriver et substituerende perspektiv og et komplementært perspektiv, hvor det substituerende perspektivet vil si at tillit og kontroll er motsetninger som gjør at hvis kontrollen øker så minsker tilliten, og det komplementære perspektivet legger vekt på at tillit og kontroll er to perspektiver som kan virke sammen, og er gjensidig avhengig av hverandre (Øllgaard Bentzen, 2016). Øllgaard Bentzen (2016) vektlegger det komplementære perspektivet. Ild og vann oppleves sammenfallende med det substituerende og sukker og kanel med det komplementære perspektivet.

Axelsson og Høyer (2016) vektlegger at tykk institusjonelle styring er det gunstige, og «...forholdet mellom tillit og kontroll være som «sukker og kanel» og det vil i liten grad være nødvendig med omfattende mål- og rapporteringssystemer» (Axelsson & Høyer, 2016, s. 58). Kontrollen blir en effekt av at det gis tillit, og ikke en effekt av å kontrollere. Tynn institusjonalisme handler om det motsatte, som vil si at «Kontroll oppnås gjennom å kontrollere, dvs. å gjennomføre nødvendige ulike ytre eller eksplisitte kontrolltiltak. Tillit er en konsekvens av kontroll, og blir dermed en avhengig variabel i forhold til kontroll.»(Axelsson & Høyer, 2016, s.50). Menneskesynet omtales ulikt i disse to variantene, hvor det første har et mer positivt syn på mennesket og det siste kan oppfattes som et mer instrumentelt menneskesyn (Axelsson & Høyer, 2016).

Øllgaard Bentzen (2016) konkluderer blant annet med at tillitsbasert styring og ledelse handler om rolleforandringer for ledere og medarbeidere, at tillit og kontroll ikke er motsetninger, men at de under de riktige omstendighetene støtter opp om hverandre. Det avgjørende er hvordan medarbeideren opplever kontrollen. Relasjonen mellom medarbeider og leder er viktig og kan være avgjørende for om styring og ledelse støtter opp om tillit eller ikke. Det har stor betydning om kontrollen oppleves som meningsfull eller ikke. Øllgaard Bentzen (2016) bruker begrepet tillitsbærende kontroll som det å involvere medarbeiderne i utformingen av kontroll, ha dialog og en god styringsrelasjon.

Et annet perspektiv på tillit og kontroll er prinsipal-agent teori. Prinsipal-agentteori kan sies å forutsette kontroll, og bygger på interesse-motsetninger og mistillit. Modellen har sånn sett et annet perspektiv på tillit og kontroll enn det komplementære perspektivet som Øllgaard Bentzen (2016) og Axelsson og Høyer (2016) beskriver.

Prinsipal- agent teori handler om forholdet mellom prinsipalen og agenten, hvor agenten handler på prinsipalens vegne og skal ivareta dennes interesser.

Et prinsipal-agentforhold er en situasjon der en eller flere handler på vegne av en annen/andre, og ivaretar en annens interesser. Den som handler kalles agent. Den som agenten handler på vegne av kalles prinsipal. (NOU 2015:14, 2015, s. 43)

Agenten kan ha tilgang til informasjon som prinsipalen ikke har og som prinsipalen behøver for å gjøre jobben sin, og informasjonen kan omtales som beslutningsrelevant informasjon (NOU 2015:14, 2015). Informasjonen kan være asymmetrisk og «Med asymmetrisk informasjon mener vi at kunnskapen er ulikt fordelt mellom partene» (Opstad, 2013, s. 262). Et eksempel er at agenten vet noe som prinsipalen ikke vet og som prinsipalen har behov for å vite.

Agenten og prinsipalen har heller ikke alltid sammenfallende interesser. For prinsipalen er det viktig at agenten handler slik som prinsipalen ønsker, og at agenten ikke får et informasjonsovertak. For å sikre at agenten handler slik prinsipalen vil kan det være flere ting som er nødvendige slik som insentiver, at agenten opplever egeninteresse i å handle slik prinsipalen vil og at det er knyttet store omkostninger til at agenten ikke handler slik prinsipalen har behov for (NOU 2015:14, 2015; Opstad, 2013).

Prinsipalen kan gjøre flere ting for å oppnå at agenten handler slik prinsipalen ønsker, men det er allikevel knyttet risiko til om det faktisk skjer. Risikoen kan minskes og målene nås ved eksempelvis å sette tydelig og konkrete mål, gi instruksjer og pålegg for hvordan oppgaver skal utføres og hvordan rapporteringer foregår, kontraktsstyring og belønninger- og sanksjoner (Opstad, 2013, s. 264 - 265). For agenten er det eksempelvis knyttet risiko til å ikke følge opp, men også til å oppgi alt til prinsipalen. Balansen mellom agenten og prinsipalen kan være med på å sørge for riktig informasjonsflyt og måloppnåelse, og det er viktig hvor risikoen og tilliten plasseres. Det kan være mange grunner til at agenten ikke handler slik prinsipalen vil. Opstad (2013, s. 256 - 259) beskriver grunner som at prinsipalen vektlegger en mer overordnet helhetsvurdering, agenten er nærmere brukerne og deres behov også faglig, egeninteressen til begge parter, ulik virkelighetsoppfatning av eksempelvis situasjon og behov, og at agenten prioriterer andre mål og verdier enn de prinsipalen har besluttet.

I et sykehjem på oppdrag er det mange som handler på vegne av hverandre og lederne kan ha ulike roller i ulike sammenhenger. Eksempelvis er Sykehjemsetaten en prinsipal overfor Kirkens Bymisjon, Oslo, siden er det er organisasjonen som har inngått kontrakten med Oslo kommune ved Sykehjemsetaten. Både Kirkens Bymisjon, Oslo og Sykehjemsetaten er prinsipaler overfor sykehjemsleder, samtidig som sykehjemsleder er prinsipalen for sine ledere. Avdelingsledere har igjen et prinsipal-agent forhold mellom seg og sine underordnede.

Tillit og kontroll henger sammen. Opplevelsen medarbeiderne har og om det hjelper leder og medarbeidere er viktig.

...tillit kan understøtte kontroll og kontroll kan understøtte tillit. Det hele kommer an på hvordan kontrollen oppleves av de som blir berørt.... Hvis svaret er at mesteparten av kontrollen oppleves som noe som hjelper ledere og medarbeidere i å gjøre en bedre jobb, har man funnet det rette balansepunktet. (Amundsen & Olsen, 2019, s. 60)

Kontroll for kontrollens skyld og tillit gjennom å delegerer oppgaver uten å gi oppfølging, kan begge være noe som ikke hjelper ansatte og ikke bidrar til et riktig balansepunkt.

Styring, ledelse, kontroll og tillit og mistillit kan kobles sammen. Christensen et al. (2015, s. 129) skiller på tillitsbaserte styringsformer og mistillitsbaserte ordninger, hvor ansattes autonomi til å utøve fag er en del av den første og kontroll er en del av den siste. Fra leders side er kontroll direkte og formell påvirkning og styring formell og indirekte påvirkning, og et eksempel på direkte kontroll er gjennomføring av revisjoner (Christensen et al., 2015). Ledelse i denne sammenhengen er en mer indirekte og uformell påvirkning (Christensen et al., 2015). Koblingen oppleves å handle om hvordan ledere leder og styrer og hva som ligger til grunn for styring og ledelse.

En dialog kan ha tall og økonomi som utgangspunkt og kan oppleves som både styring og kontroll. Innenfor rammer og i former hvor dialog og relasjon vektlegges kan kanskje dialogen bidra til at tillit bygges. «I dette velfungerende paradokset kan lederen bruke harde tall for å oppnå en myk effekt i dialogen med sine medarbeidere, noe som dermed betyr at tall ikke bare er økonomi» (Ellingsen et al., 2018, s. 5). Dette er relevant inn mot eksempelvis kontraktsoppfølging og opp mot hvordan gjennomføring av kontroll skjer.

Hvis noen bryter tilliten som er gitt, vil det kunne føre til reaksjoner eller sanksjoner, og dette kan kobles opp mot makt og kontroll. «Det kan være vanskelig å sette opp tillit som en motsetning til kontroll, dersom det skygger for at innsikten om at tillit ofte er nært koblet sammen med maktrelasjoner» (Julsrud, 2018, s. 30).

Swärd (2017) oppsummer med at det, innenfor byggenæringen, er mulig å oppnå tillit der det er mye kontroll, «...men at det er bruken av kontrakten og hvordan arbeidet overvåkes, som er utslagsgivende for om det påvirker tilliten positivt eller negativt» (Swärd, 2017, s. 3). Hun konkluderer blant annet med at det er vanskelig få til, men når noe blir vanskelig kan det i siste instans være tilliten i relasjonen som er med på å løse situasjonen og en faktor hun vektlegger er tidligere erfaringer i tilsvarende situasjoner (Swärd, 2017). Sykehjemmene styres av kontakter, riktig nok innenfor et annet område. Oppfølging av sykehjemmene skjer gjennom kontraktsmøter og oppfølging av kontrakter.

Grimen (2012) skriver at et av målene for en god institusjon er mekanismene for internkontroll, og målet er å bygge tillit til institusjoner, selv om det handler om kontroll med eksempelvis tjenester. Han kobler kontroll til institusjonell tillit, og omtaler fire mål som må være til stede for at institusjoner skal beskrives som gode og institusjonene er å anse som pålitelig hvis målene er oppfyllet (Grimen, 2012). Målene er «Hvilke intensivsystemer de har, hvilke verdier de inkorporerer, hvilke mekanismer for internkontroll de har og hvordan de forvalter sitt rykte» (Grimen, 2012, s. 101). Internkontroll blir her en av fire mål som er med å danne grunnlaget for tillit.

Kontroll, tillit og styring er et ulike tema i konkurranser om sykehjemsoppdrag. Kirkens Bymisjon er kritisk til at det inviteres «...ut fra et gitt standardisert sett med kvaliteter, og de pålegger oss kvaliteter etter samme mal» (Taksdal, Fosse & Nordberg, 2017, s. 141). De beskriver lite søkelys på tilleggskvaliteter, som eksempelvis tillit til faglig skjønn og faglig trygghet, og for Kirkes Bymisjon som ideell aktør er perspektivet viktig og oppleves som noe av organisasjonens fortrinn (Taksdal et al., 2017). Taksdal et al. (2017) sier at det er nødvendig med kontroll, men at systemene ikke er gode nok for få frem hele bredden av kvaliteten på tjenesten og lederne bruker en stor del av tiden sin på kontroll og ikke på andre kvaliteter som blant annet kompetanseheving. «Kvalitet slik vi forstår det, forutsetter økt lokalt selvstyre, tillit til fagkompetanse og lokale vurderinger, mindre detaljert styring

ovenfra» (Taksdal et al., 2017, s.148). Kapitlet er skrevet i samarbeid med noen av Kirkens Bymisjons, Oslo sykehjemledere og bygger på deres erfaringer og refleksjoner. Det må derfor forutsettes at kapitlet reflekterer ledernes samlede holdninger til kvalitet, kontroll og styring, samt organisasjonens holdninger.

2.9 Oppsummering av teori

I dette kapitlet er det presentert ulike teoretiske perspektiver som kan bidra til å belyse ledernes erfaringer med balansen mellom tillit og kontroll.

I teorien er det lagt vekt på å få frem ulike perspektiver på tillit, siden flere perspektiver kan være viktig i en organisasjon. Perspektivene kan i praksis gå over i hverandre og understøtte hverandre (Julsrud, 2018). Kontroll handler om å gjøre noe og det finnes flere ulike typer kontroll. Et skille er mellom kontroll som mål eller middel (Høyer et al., 2016). Styring og ledelse er to forhold som kan spille inn på kontroll og tillit, og som kan handle om å være system – eller personorientert (Vabo & Ladegård, 2010).

Tillit og kontroll beskrives både som motsetninger og som gjensidig avhengig av hverandre, og flere fremhever det komplementære perspektiver som viktig (Axelsson & Høyer, 2016; Øllgaard Bentzen, 2016). Prinsipal-agentteori er en annet perspektiv på tillit og kontroll. Det handler om å finne riktig balansepunkt mellom tillit og kontroll, som leder og medarbeidere opplever som et godt bidrag til å gjøre en god jobb (Amundsen & Olsen, 2019). Det har vært endringer knyttet til styring og ledelse over tid, og endringene har gått fra styring til ledelse (Byrkjeflot, 1997b) og fra ledelse mot styring igjen (Rørvik i (Amundsen & Olsen, 2019, s. 50).

3 Metode

En enkel oppsummering av teorien er at det er ulike oppfatninger av begrepene tillit og kontroll og sammenhengen mellom disse. For å få en forståelse av ledernes erfaringer med balansen mellom tillit og kontroll i eget arbeid har jeg valgt å gjennomføre intervjuer. Thagaard (2018) kaller boken sin for «Systematikk og innlevelse». Tittelen sier noe om behovet for en systematisk tilnærming til metode og innlevelse handler om fortolkningen av blant annet intervjuene, også opp mot relevant teori.

I dette kapitlet beskriver jeg valg av metode for datainnsamling og analyse, den praktiske gjennomføringen, noen refleksjoner knyttet til valgene og blant annet egen forforståelse, reliabilitet og validitet.

3.1 Valg av metode

Kvalitativ forskning handler om å synliggjøre ulike fenomener i samfunnet, og om å prøve å få frem ulike erfaringer og meninger, eksempelvis for å få en bedre forståelse av et tema (Denzin & Lincoln, 2005). Intervjuer, observasjon og andre kvalitative metoder har en fortolkende tilnærming til et fenomen, og tolking ut fra konteksten fenomenet står i er viktig. Det kan handler om å fortolke og forstå et fenomen blant annet ut fra den meningen som avdekkes (Fontana & Frey, 2005; Thagaard, 2018). Min problemstilling er: «Hvilke erfaringer har lederne gjort seg om balansen mellom tillit og kontroll i sitt arbeid i ideell sektor?» og kvalitative metoder er valgt for å belyse denne. Kvalitative metoder er egnet siden målet er å få større innsikt i og forståelse for hvordan tillit og kontroll preger lederhverdagen. Informantene er ledere i sykehjem og hvordan de tenker rundt balansen mellom kontroll og tillit bidrar til å gi innblikk i temaet, men med en systematisk og fortolkede tilnærming.

Det ligger en fortolkende tilnærming til grunn for oppgaven. Problemstillingen handler om ledernes erfaringer, og erfaringer kan selvsagt være subjektive og vanskelig å si om er sanne for andre. Hermeneutikk handler blant annet om tolking og forforståelse, om å finne grunner

til at folk handler som de gjør og om å klargjøre intensjoner som ligger til grunn for handlinger (Gilje, 2019). «Hermeneutikken bygger på prinsippet om at mening bare kan forstås i lys av sammenhengen det vi studerer, er en del av» (Thagaard, 2018, s. 37). Sammenhengen som noe studeres i er viktig, og det som studeres må sees i lys av denne sammenhengen og meningene informantene har (Denzin & Lincoln, 2005). Ledernes erfaringer kan tolkes på ulike måter, avhengig av om og hvordan konteksten som eksempelvis leder og sykehjem forstås. Forforståelsen er et viktig element, eksempelvis min forforståelse av hva det vil si å være leder i et sykehjem. Å prøve å klargjøre egen forforståelse og fortolkning av det som studeres, i tillegg til rammene for forforståelsen er viktig siden forventingshorisonten vår preger oss (Gilje, 2019; Thagaard, 2018). Tilnærmingen kan kritiseres for å være lite strukturert og objektiv. Det er derfor viktig med en systematisk tilnærming som beskriver hva som er gjort, og ulike valg og avgrensinger.

Ledernes erfaringer og refleksjoner om hvordan de forstår tillit og kontroll i sin hverdag kan komme bedre frem ved valg av kvalitative metoder enn kvantitativ metode. En fortolkende og forstående tilnærming vil kunne få frem erfaringene lederne har med tillit og kontroll. Det er valgt fokusgruppeintervjuer og en-til-en intervjuer for å kunne gå mer i dybden av tema fremfor en spørreundersøkelse som eksempelvis kunne sett på antall ganger kontroll gjennomføres. Det er også gjort søk etter aktuell litteratur.

Observasjon som metode kunne gitt andre data enn intervjuer. Utgangspunktet for oppgaven er ledernes erfaringer og refleksjoner, og ikke hva lederne gjør i praksis. «Observasjon egner seg godt når forskeren ønsker seg direkte innsyn i de handlingene han studerer...» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 129). Dataene fra observasjoner kunne også vært interessante. Observasjoner knyttet til eksempelvis dynamikken i kontroll ville vært avgrenset til den perioden observasjonene fant sted. Observasjon skjer i et avgrenset tidsrom og sted, og om informasjonen kan brukes for å belyse problemstillingen avhenger av hva som kommer frem på observasjonstidspunktet. Intervjuer er valgt for å ha mulighet til å reflektere og snakke om erfaringer, som ikke er knyttet til et avgrenset tidsrom og sted.

3.1.1 Litteratursøk

Det er gjort søk iblant annet i Oria, Google Scholar og Academic Search Elite. Det er søkt på «tillit», «mistillit», «kontroll», «styring» og «ledelse» alene og i kombinasjon med «ideelle organisasjon(er)» og/eller «diakonale organisasjon(er)» og/eller «sykehjem». Alle søkene er gjort på norsk og engelsk. Det er valgt søkeord som kan belyse problemstillingen fra ulike sider.

Søkene gir mange treff innen mange ulike fagfelt, siden tillit og kontroll brukes i mange ulike sammenhenger. For å avgrense søket ytterligere er det avgrenset til kombinasjoner knyttet til «ledelse» og «tillit», «kontroll», «styring» og/eller «mistillit». Søkeordene er også kombinert og avgrenset til «ideelle organisasjon(er)» og «diakonale organisasjon(er)». Enkelte kombinasjoner gir ingen treff i Academic Search Elite. Et eksempel er kombinasjonen «trust», «control» og «non-profit organisation» og «nursing- home». Kombinasjonene «trust», «control» og «non-profit organisation» gir 25 treff. Treffene handler i hovedsak om forholdet til markedet, og er ikke relevant opp mot norske forhold. Det er derfor lagt mest vekt på kombinasjoner rundt «tillit», «kontroll», «ledelse» og «styring».

Kombinasjoner med «sykehjem» gir mange treff når «ideell(e)» og/eller «diakonal(e)» tas bort. Flere treff handler om beboernes situasjon og eksempelvis bemanningsnormer, noe som ikke relevant for oppgaven. I søkene er det lite om ledernes rolle og oppgaver knyttet til sykehjem, men mange treff knyttet til «ledelse», «tillit» og «kontroll» generelt.

3.1.2 Valg av informanter

Ledere av sykehjem og avdelingsledere står i en hverdag preget av lovverk, kontrakter og oppfølging av ansatte og beboerne. Sykehjemmene i Kirkens Bymisjon, Oslo reguleres eksempelvis av lovverk, reguleringer og kontrakter. Lederne antas å jobbe i en type virksomhet og ha en hverdag som er aktuell for å belyse problemstillingen og de er derfor valgt ut som informanter. Hverdagen til lederne har en ramme hvor opplevelsen av mye kontroll kan være til stede, men hvor tillit også kan være en forutsetning.

Utvalget er begrenset til ledere av sykehjem og avdelingsledere som har medarbeidere som jobber direkte med beboere, og ikke ledere for andre avdelinger på sykehjemmet. Flere av lederne jobber sammen og er i samme ledergruppe. At de kjenner hverandre, kan på samme tid være en merverdi og en utfordring. Siden noen av lederne allerede er en gruppe kan de eksempelvis ha sine kommunikasjonsformer og det er mulig at noen temaer ikke tas opp. Avdelingslederne deltar i fokusgruppene og lederne av sykehjemmene i de individuelle intervjuene. Etter en vurdering valgte jeg at lederne av sykehjemmene ikke deltok i samme intervju som egne avdelingsledere, og jeg valgte derfor individuelle intervjuer med dem. Det kan være enklere å snakke uten at nærmeste leder er til stede, men det behøver ikke ha betydning.

Utvalget er preget av et strategisk utvalg. «Strategisk utvelging er basert på at vi systematisk velger personer eller enheter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen» (Thagaard, 2018, s. 54). Innenfor den strategiske utvelgingen er utvalget et tilgjengelighetsutvalg, da det handler om hvem som innenfor driften av sykehjemmene har hatt mulighet til å delta.

Noen informanter har ønsket å delta og disse kan selvsagt være spesielt interesserte i temaet eller ha andre grunner til at de ønsker å delta. Selvsagt kan hvem som deltar gjøre noe med hva som kommer frem i intervjuene. Fordelen med dette utvalget er nettopp at de ønsker å delta og kanskje derfor er opptatt temaet. En ulempe er at det som kommer frem er erfaringene til de informantene som har noe de ønsker å formidle. Å få frem erfaringene har vært viktigere enn representativiteten, og generaliseringen er heller ikke like viktig som å få frem erfaringene. Utvalget kan si noe om sine erfaringer innenfor rammen av sykehjem og i valg av informanter er det valgt å legge stor vekt på mulighet for deltakelse.

3.2 Intervjuer

Det er valgt å bruke fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer. Målet er å få frem personers meninger, erfaringer og holdninger, og intervjuene kan handler om personers opplevelser av egen situasjon og hverdag (Peräkylä, 2005; Thagaard, 2018). Synergien i å

intervjue flere på en gang kan innebære at gruppen går utover det som den enkelte husker og kan assosiere seg frem til selv (Kamberelis & Dimitriadis, 2005).

For å forsøke å få frem både frem erfaringer og refleksjoner om tillit og kontroll er det valgt å benytte to former for intervjuer. I et fokusgruppeintervju kan det komme frem andre ting enn i et individuelt intervju, for eksempel kan praksis og erfaringer belyses på andre måter (Peräkylä, 2005). Målet med å bruke fokusgruppeintervjuer har vært å forsøke få innsikt, erfaringer og refleksjoner knyttet til balansen mellom tillit og kontroll. Fokusgruppe er valgt for å få frem bredden av temaet og ledernes erfaringer.

Det er valgt individuelle intervjuer for å kunne gå mer i dybden og for å forsøke å få mer detaljerte beskrivelser av tillit og kontroll. «Vi bruker én-til-én-intervjuer når vi ønsker fylldige og detaljerte beskrivelser av informanters forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen.» (Johannessen et al., 2016, s. 146).

De to ulike intervjuformene kan samlet sett utfylle hverandre og gi ulike perspektiver på ledernes erfaringer med tillit og kontroll i eget arbeid i ideell sektor. Intervjuformene bidrar til å få frem litt ulike perspektiver og erfaringer knyttet til problemstillingen. Grunnen til at det er valgt å bruke begge formene for intervjuer er å forsøke å få et bredere bilde av erfaringene, enn ved kun å bruke en type intervju.

Intervjuguidene er laget og brukt for å prøve å gjøre intervjuene så like som mulig og for å ha en systematisk tilnærming i intervjuet, og deretter opp mot analysen. Hva som faktisk formidles i intervjuene er viktig i analysen. Målet er å få frem informantenes erfaringer og virkelighetsbilde, som deretter fortolkes videre i analysen.

3.2.1 Intervjuguide

Det er utarbeidet to semistrukturerte intervjuguider, en til fokusgruppeintervjuene og en til en-til-en intervjuene. Malene bygger på hverandre, men en-til-en intervjuene går mer i dybden på de samme temaene som fokusgruppeintervjuet gjør. Intervjuguidene er

utarbeidet ut fra tema i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Spørsmålene som er stilt handler om erfaringene med tillit og kontroll i eget arbeid i ideell sektor. Norsk senter for forskningsdata (NSD) har kommentert at informantene har taushetsplikt og at enkeltpersoner ikke må identifiseres eller taushetsbelagte opplysninger må avsløres. Dette er tatt hensyn til ved utforming av spørsmålene.

I forkant av intervjuene er det gjennomført prøveintervjuer. Spørsmålene er justert etter tilbakemeldinger på at noen spørsmål ikke var presise og konkrete nok, og rekkefølgen på spørsmålene er også endret.

3.3 Praktisk gjennomføring av intervjuer og transkribering

3.3.1 Intervjuene

Intervjuene er gjennomført høsten 2019, og det er fortatt lydopptak av alle intervjuene. Alle informantene er forespurt skriftlig og muntlig om deltakelse, og alle har samtykket skriftlig til deltakelse. Informantene er informert om tema for oppgaven, bruk av innsamlede data, anonymitet, om lydopptak, oppbevaring og rettigheter knyttet til innsyn.

Det er totalt seks informanter, hvorav to fokusgrupper med to avdelingsledere i hver gruppe og to en-til-en intervjuer med to ledere av sykehjem. Intervjuene er foretatt på informantenes arbeidssted, og varte i henholdsvis ca. 1 -1,5 time og ca. 1 time.

Fokusgruppeintervjuene er gjennomført med to deltakere i hver gruppe. På grunn av uforutsette hendelser i den ene gruppen, deltok ikke flere informanter. Det er valgt å gjennomføre intervjuene med to i hver gruppe, siden det er viktigere å få frem ledernes erfaringer fremfor generaliseringer av fenomenet. Andre og flere refleksjoner vil kunne kommet frem med flere deltakere i gruppen.

Å få avtalt og gjennomført intervjuene har vært en utfordring. Informantene kommer fra flere sykehjem i Kirkens Bymisjon, Oslo, noe som kan være en styrke for oppgaven slik at flere synspunkter og erfaringer kommer frem. På den andre siden kan det være en svakhet

at særegenheter ved et sykehjem ikke kommer like godt frem, og at erfaringene som kommer frem samlet sett blir noe mer generelle. Ulikheter i eksempelvis ledelsesfilosofi og styring vil kunne gjøre at ulike erfaringer trekkes frem i intervjuene og vektlegges forskjellig av informantene. En annen utfordring er at informantene jobber i ulike arbeidsmiljøer og et kan eksempelvis være spesielt godt på tillit.

Selv om ansatte jobber på ulike sykehjem, er det ikke valgt gjøre en sammenliknende studie. Til det er antall informanter for få og eksempelvis må også andre forhold som er viktig å sammenlikne sees på. Det er valgt å legge vekt på ledernes erfaringer, uavhengig av at de er ledere på ulike institusjoner og ulike nivåer. Rammene for institusjonene er like siden de begge driftes av Kirkens Bymisjon, Oslo, på oppdrag fra Oslo kommune og juridisk sett har samme rammer.

Samlet sett er problemstillingen belyst med et tilstrekkelig antall informanter, selv om fokusgruppene har hatt få deltakere og det er et lite antall individuelle intervjuer. Det har vært gjennomført få, men informative samtaler. Tilpasningene som er gjort er innenfor det som opprinnelig ble meldt til NSD.

Jeg har laget et notat med kommentarer og inntrykk som jeg har fått i løpet av intervjuene. Notatene er tatt i løpet av og etter intervjuene, og handler eksempelvis om hvordan intervjuet gikk, spesielle ting som skjedde, kroppsspråk, hvordan spørsmålene ble oppfattet, og kommentarer og inntrykk jeg satt igjen med. Notatene er tatt med inn i analysen av intervjuene.

3.3.2 Transkribering

Intervjuene er transkribert av meg og er gjennomført direkte etter intervjuene. Det er utarbeidet en kodenøkkel som ikke oppbevares sammen med transkriberingen. Ved transkribering er intervjuene skrevet som tekst, i tillegg til at eksempelvis pauser og andre ting som høres på lydbåndet er tatt med. Målet er å gjengi intervjuene i form av tekst, og det er vanskelig å gjenskape alt som skjer i muntlig skriftlig (Thagaard, 2018). Intervjuene er skrevet ned på bokmål uavhengig av eksempelvis dialekt, og i en mer skriftlig enn muntlig

form. Intervjuene er også skrevet på bokmål for å ivareta anonymiteten. Ufullstendige setninger og digresjoner er tatt ut av teksten, slik at meningsinnholdet får fullt fokus (Fangen, 2004). Eksempler på ufullstendige setninger som er tatt bort er «skal jeg ...» og «man,...». Det viktige er å få frem lederne erfaringer, og meningsinnholdet i intervjuene er ikke endret. At intervjuene er skrevet på bokmål og ufullstendige setninger er tatt bort er ikke viktig for funnene, siden funnene handler om å få frem lederne erfaringer og erfaringene ikke er endret. Hadde funnene eksempelvis vært knyttet til en språkanalyse ville transkriberingen vært slik informantene faktisk snakker. Hvilket sykehjem informantene jobber på er ikke viktig, men det er erfaringene deres uavhengig av kontekst som har vært viktig å få frem.

Det er tatt hensyn til at informantene har taushetsplikt. NSDs kommentar om at enkeltpersoner ikke må identifiseres eller taushetsbelagte opplysninger må avsløres har jeg hatt et spesielt fokus på. Slike situasjoner har ikke oppstått og det har derfor ikke vært nødvendig å utelate noe fra materialet.

3.3.3 Stryker og svakheter – intervjuer og transkribering

Fokusgruppeintervjuer og individuelle intervjuer har ulike styrker og svakheter. Intervjuer er ikke nødvendigvis objektive eller nøytrale (Fontana & Frey, 2005), og konteksteffekt og intervju-effekt er to viktige perspektiver. Konteksteffekt handler om den sammenhengen informasjonen er samlet inn i, og intervju-effekten handler om at alle som deltar i samtalen er med på å forme den (Fontana & Frey, 2005; Jacobsen, 2015, s. 242 -243). Å være oppmerksom på effektene har vært viktig ved gjennomføringen av intervjuene og opp mot analysen. At informantene utelater noe fra et intervju fordi det oppleves som vanskelig eller utleverende kan også skje (Weis i (Fangen, 2004)). Siden vi alle jobber i samme organisasjon og flere av lederne er kollegaer er det mulig at utelatelser kan ha skjedd. Å stille direkte spørsmål er en måte å forebygge utelatelser på, men allikevel kan det hende at ikke alt kommer frem. Gruppedynamikk, gruppetenking, samspill og om noen dominerer er andre forhold å være oppmerksom på (Fontana & Frey, 2005; Jacobsen, 2015), spesielt siden flere av lederne jobber sammen.

En anbefaling er at gruppen har med minimum fem til seks deltakere for å få en bredde i svarene og i refleksjonene (Jacobsen, 2015). Gruppene her består av to deltakere og kan gjøre at fokusgruppeintervjuene ikke får frem bredden i refleksjonene og meningsutvekslingen. Fokusgruppene jeg har hatt kan få noen likhetstrekk med individuelle intervjuer blant annet ut fra dybde. På den annen side er to allikevel mer enn en og sånn sett kan det komme frem ulike aspekter, som ikke kommer frem i individuelle intervjuer (Kamberelis & Dimitriadis, 2005).

Valget om å intervjuene lederne av sykehjemmene i individuelle intervjuer, kan føre til en vektig i materialet siden det er gått mer i dybden med ett ledernivå. Hensikten har vært å gå mer i dybden med noen informanter, og samtidig ønske å intervju avdelingslederne uten at nærmeste leder er til stede. Perspektivet er tatt med inn i analysen.

Ut fra praktiske forhold som fremdrift ble intervjuene gjennomført med de begrensingene som er beskrevet over. Det er gjort en løpende vurdering av innholdet i intervjuene og et eventuelt behov for å øke antall intervjuer. Innenfor rammen og behovet i oppgaven er det ikke vurdert som nødvendig, siden intervjuene har vært få, men informative. Intervjuene ansees derfor som tilstrekkelig for å kunne få en forståelse av ledernes erfaringer med balansen mellom tillit og kontroll i eget arbeid i ideell sektor, og det er derfor ikke valgt å øke antall informanter eller antall intervjuer.

3.4 Analysemetode

Analyse handler om å fortolke og forstå innholdet i intervjuene opp mot teorien og i lys av problemstillingen (Thagaard, 2018). Det handler om å tilføre noe mer til det du har hørt, og prøve å sette det inn i et nytt perspektiv ved å fortolke materialet (Fangen, 2004). Først presenteres noen forutsetninger for analyse, deretter fremgangsmåten og til slutt den praktiske gjennomføringen med noen styrker og svakheter.

For å finne ut hvilke erfaringer lederne har med tillit og kontroll valgte jeg å bruke Malteruds fremgangsmåte for systematisk tekstkondensering. Fremgangsmåten tar utgangspunkt i innholdet i intervjuene, og ser etter funn på en systematisk måte. Alt skal være systematisk,

dokumenterbart og ikke tilfeldig (Malterud, 2017), men samtidig er analyse fortolkning som ikke alltid fullt ut kan systematiseres (Thagaard, 2018). Systematikken og presentasjonen av fremgangsmåten skal bidra til å sikre etterprøvbarhet og troverdighet til funnene som presenteres, og for å kunne forstå grunnlaget for fortolkningen (Fangen, 2004). Denzin og Lincoln (2005) skriver at i kvalitativ forskning er fortolkningen konstruert, og forskeren fortolker og beveger seg fra en sammenfatting av funnene til et sluttprodukt. Systematikken setter krav til eksempelvis forskere, spørsmålene som stilles, til hvordan fortolkningen gjennomføres og hva som legges inn i selve fortolkningen.

Det er informantenes egne erfaringer som ligger til grunn for analysen av balansen mellom tillit og kontroll. Ønsket er å finne frem til hva informantene tenker om fenomenet, hvordan fenomenet forstås gjennom deres erfaringer. Intervjuene kan bidra til at informantenes erfaringer kommer frem og sammenhengen alle intervjuene foregår i er viktig. Peräkylä (2005) sier at selve intervjuet ikke er like viktig som det som kommer frem i intervjuet. Grunnlaget for analysen og fortolkningen er informasjonen som kommer frem i intervjuene og sånn sett er innholdet viktigst, selv om hvordan intervjuet gjennomføres kan påvirke innholdet. Å se på fenomener uavhengig av sykehjem og ledernivå har vært viktigere enn å se på det enkelte sykehjem og ledergruppe. Problemstillingen har vært styrende for utplukket, og alt er derfor ikke gjengitt. Noe kan derfor være oversett, og noe som kunne gitt mening kan være tatt bort. Eksempelvis er hvor lenge noen har jobbet et sted og hvor tatt bort. Ved gjentakende lesing og en systematisk tilnærming til materialet har jeg forsøkt å unngå å overse noe. Analysen gjøres opp mot de teoretiske perspektivene om blant annet tillit, kontroll og styring som er beskrevet i kapittel 2 om teori. Systematisk tekstkondensering er inspirert av fenomenologi og har en induktiv og iterativ tilnærming (Malterud, 2017).

Fenomenologi kan kobles til en fortolkende praksis og handler om å beskrive hvordan et fenomen erfares for individet (Holstein & Gubrium, 2005). Hovedfokuset er informantenes forståelse og subjektive erfaringer, og å prøve å få tak i disse. Informantenes felles erfaringer er viktige for å kunne beskrive et fenomen og det som er felles kan brukes til å gi en mer generell beskrivelse og forståelse (Thagaard, 2018). For å kunne beskrive hvordan tillit, kontroll og hvordan balansen mellom disse forstås og erfares av informantene i sitt arbeid i

ideell sektor, og prøve å se på en mer generell forståelse av begrepene har analysen et fortolkende perspektiv. Et fortolkende perspektivet tar utgangspunktet i individets subjektive erfaringer og forståelse, og sånn sett kan det sies at analysen er inspirert av fenomenologi.

3.4.1 Helhetsinntrykk

For å kunne finne helhetsinntrykket leses alle transkripsjonene igjennom i sin helhet. For å finne lederens perspektiver på erfaringer med tillit og kontroll er alle intervjuene lest i sin helhet flere ganger.

Malterud (2017) omtaler helhetsinntrykket som et fugleperspektiv hvor målet er å finne de ulike temaene i teksten, og det er viktig å ikke begynne å systematisere inntrykkene og dykke ned i detaljene for fort. Helhetsinntrykket er med på å legge grunnlaget for videre jobbing. Det handler om å lese og lese om igjen for å forsøke å finne temaene, forutsetningene og meningene som viser hva materialet handler om (Peräkylä, 2005).

3.4.2 Meningsbærende enheter

Å finne meningsbærende enheter handler om å gå fra foreløpige temaer til koder. Teksten gjennomgås grundig og systematisk for å vurdere hva som tas med videre i analysen. Det er viktig å ikke bare ta med det som umiddelbart virker mest interessant (Malterud, 2017). Det handler om å finne de delene av teksten som er relevant for lederens erfaringer om balansen mellom tillit og kontroll, og om å sortere ut andre deler.

Å systematisere og identifisere de meningsbærende enhetene kalles koding. For å bidra til å analysere materialet på en systematisk måte lages ulike koder og kodegrupper. Kodene og kodegruppene skal bidra til å organisere materialet (Malterud, 2017). Uansett hvor nøye kodingen gjøres kan det alltid noe som er tvetydig (Fontana & Frey, 2005). Kategoriene er

heller ikke nødvendigvis objektive eller nøytrale, side kategoriene også kan være en fortolkning (Peräkylä, 2005).

3.4.3 Kondensering

Bakgrunnen for kondenseringen er kodingen og kodegruppene, og det som ikke er relevant av intervjuene legges bort (Malterud, 2017). Malterud (2017) sier at kodegruppene kan være relativt store og kan sorteres i flere subgrupper for å skape oversikt, samtidig som de også kan justeres. Subgruppene er fokuset for det videre arbeid, og målet er å lage et kondensat innenfor hver subgruppe. Kondensatet omtales også som kunstig sitat. «Kondensatet skal gjenfortelle og sammenfatte det som befinner seg i den aktuelle subgruppen, med tydelige spor av deltakernes ord og begreper fra de meningsbærende enhetene» (Malterud, 2017, s. 107).

Det å lage koder og senere se på materiale på nytte, slik at kodene faktisk finnes i materialet er viktig. Kodene kan i starten bli detaljerte, men etter hvert er det mulig å se hva som henger sammen ved å ha et analytisk blikk på teksten (Atkinson referert i (Fangen, 2004, s.88)). Eksempler på kodegrupper her er ulike former for tillit, ledelse og positiv og negativ kontroll.

3.4.4 Sammenfatning

Til slutt settes delene sammen igjen, noe som kalles rekontekstualisering.

«Sammenfatningen skal formidles på en måte som er lojal i forhold til deltakernes stemmer og gir leseren innsikt og tillit, samtidig som forskeren skal ta ansvar for sin rolle som fortolker» (Malterud, 2017, s. 108).

Det lages en tekst som formidler hva materialet forteller, knyttet til ulike aspekter av problemstillingen. Teksten kalles en analytisk tekst og er en sammenfatning som ofte lages ved å bruke nye begreper og sammenhenger (Malterud, 2017). Den analytiske teksten

omhandler hovedfunnene, det som er relevant for problemstillingen og den er lojal mot informantenes stemmer. Teksten er et fortolkende dokument, som er forskerens forsøk på å si noe om hva vedkommende har sett og forstått (Denzin & Lincoln, 2005).

Det finnes ulike måter å fortolke på og et skille er mellom første-, - og andre-, - og tredjegrads fortolkninger. Førstegrads fortolkning handler om å fortolke og bruke erfaringsnære begreper som er tett opp mot informantenes begreper og forståelse (Atkinson & Delamont, 2005; Fangen, 2004). Andregrads fortolkning handler om å gå utover førstegrads fortolkninger, og handler om hva informantene kan ha ment og forskerens fortolkninger av informantenes meninger (Atkinson & Delamont, 2005; Fangen, 2004). Tredjegrads fortolkning handler om å finne det skjulte og underliggende i teksten (Fangen, 2004).

Til slutt er det viktig å vende tilbake til de opprinnelige intervjuene for å se om analysen som er gjort virker dekkende, om den støtter opp om eller motsier konklusjonen, og funnene i analysen må også vurderes opp mot teori og empiri (Malterud, 2017).

3.4.5 Praktisk gjennomføring av analysen

For å få frem informantenes erfaringer med tillit, kontroll og balansen mellom disse er alle intervjuene lest i sin helhet flere ganger. Jeg har jobbet med å identifisere ulike meningsbærende enheter i teksten og finne koder som er dekkende for innholdet i intervjuene. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har vært styrende i gjennomlesningen, og for analysen. Jeg har også hatt et kritisk blikk på om det er kommet frem andre temaer i materialet, som er relevant for problemstillingen enn først identifisert.

Etter de første gjennomlesningene ble materialet kodet med tusjer i ulike farger, ut fra tre hovedtemaer. Hovedtemaene er kontroll, tillit og balansen mellom disse, og er temaene som problemstillingen og forskningsspørsmålene omhandler. For å kode materialet er det brukt Post-it lapper, penn og papir. Eksempel er på koder er positiv og negativ kontroll, lovpålagt kontroll, relasjon, forutsetninger for tillit og forutsetninger for kontroll, ledelse og mistillit. Kodene er basert på informantenes utsagn, men har også et fortolkende perspektiv som oppleves dekkende for materialet.

Kodingen er i stor grad basert på avsnitt og bolker, og det er brukte en noe mer tolkende tilnærming som forklarer det informantene sier. Eksempelvis har det vært viktig å trekke ut ledernes erfaringer med balansen mellom tillit og kontroll, og andre tema og perspektiver som er relevant for problemstillingen. I transkriberingen er halve setninger og digresjoner utelatt, og bokmål er brukt for å anonymisere. Meningsinnholdet er uforandret, og grepene som er valgt endrer ikke innholdet og funnene. Det er funnene som er viktige uavhengig av selve konteksten og uavhengig av hvilket sykehjem og nivå lederne jobber på.

Kodene er satt sammen der de har sammenfallende innhold. Det er valgt å bruke reelle sitater fra materialet for å illustrere funnene fremfor kondensater, og sitatene får frem viktige poenger som er dekkende for informantenes erfaringer. Kategoriene og stikkordene er sammenfattet, og temaer, koder og sammenfattinger er samlet i tabeller i Excel for å kunne sette alt i en systematisk sammenheng. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har vært styrende for sammenfattingen. Notatet med inntrykk og kommentarene fra intervjuene er tatt med inn i analysen.

I arbeidet med materialet er det identifisert ulike funn og disse er samlet i fire hovedfunn. Presentasjonen av resultatene er strukturert etter hovedfunnene. Hovedfunnene er mine fortolkninger, og kan sees på en som en annenordens fortolkning. Fortolkningene som refereres i oppgaven presenteres og begrunnes i det erfaringsnære. Mine fortolkninger bygger på informantenes utsagn, og det er informantenes stemmer som er styrende for fortolkningen. Funnene er koblet til teori eksempelvis for å vise at ulike funn er noe som andre har sett og identifisert før meg. For å fremstille to hovedfunnene på en systematisk måte har jeg laget en figur og en tabell, og disse kan sees på som to modeller.

Jeg har hele tiden vendt tilbake til teksten for å se om koder og analyser faktisk kan gjenfinnes i teksten. I kapitel fire om resultater og analyser presenteres hovedfunnene.

3.4.6 Styrker og svakheter - analysen

Analysemetoden har også svakheter. Hvordan kodingen gjennomføres, hvilke meningsbærende enheter som plukkes ut og min kompetanse til å gjennomføre analysen er

eksempler på svakheter. Dette er første gang jeg har gjort dette og metoden læres samtidig som jeg har jobber med analysen. Andre som ser på materialet, vil kanskje komme til andre konklusjoner. For å forebygge svakheter er resultatene drøftet i veiledning og med andre studenter, og innspillene er tatt inn i arbeidet med i analysen. En annen utfordring er å kunne klare å gjengi alt som skjer i et intervju i en tekst. Dataene skal analyseres og den som analyserer har stor makt over hva som plukkes ut og ikke, og hvordan dataene presenteres (Fontana & Frey, 2005). Jeg har hatt ekstra fokus på utplukkingen og analysen, spesielt opp mot at vi har samme arbeidsgiver og dermed opp mot tolkning av materialet.

Informantene har ikke hatt tilgang til kodingen og kategoriene som er laget i analysen. De må derfor akseptere at deres erfaringer beskrives på andre måter enn de selv kanskje ville valgt. Dette kan være en etisk og kvalitetsmessige utfordring, men ved å være så tett opp mot materialet som mulig kan det allikevel bli så dekkende som mulig.

Om mine tolkninger er gyldige vil alltid være et spørsmål. Ved å bruke sitater som viser innholdet i materialet synliggjøres begrunnelser for tolkninger. Analysen av erfaringene er så erfaringsnære som mulig, men det er nødvendig med et kritisk perspektiv på det som kommer frem for å kunne reflektere over funnene (Fangen, 2004). Å ha et fortolkende perspektiv har vært viktig for å se hvilke erfaringer som kommer frem og for å trekke inn ulike relevante teoretiske perspektiver i analysen av erfaringene.

3.5 Metoderefleksjon

Metoderefleksjon handler om egen forforståelse, forskning på egen organisasjon, reliabilitet, validitet og forskningsetiske sider.

3.5.1 Egen forforståelse

Å ha et bevist forhold til egen forforståelse er viktig slik at jeg forsøker å unngå å feiltolke, bli styrt av fordommer og/eller min forståelseshorisont (Gilje, 2019; Thagaard, 2018). Alle har en forforståelse og etter hvert som prosessen går kan den også den endre seg. Et viktig

poeng er å forklare forforståelsen innledningsvis og ha et bevist forhold til den gjennom hele prosessen (Fangen, 2004).

Min forforståelse er knyttet til tidligere erfaringer med å forsøke å skape balanse mellom kontroll og tillit. Jeg har jobbet som leder i en kommune, men på et annet felt enn sykehjem. Jeg har tatt med meg noen av mine erfaringer og refleksjoner inn i arbeidet med oppgaven, ved utarbeidelse av spørsmålene og inn i arbeidet med analyse og drøfting. På den ene siden kan jeg overse noen aspekter ved temaet, men på den andre siden har jeg erfaring med teamet selv og vet derfor noe om hva jeg skal se etter. Basert på egne erfaringer er min opplevelse at det ofte er stor oppmerksomhet på kontroll og oppfølging i hverdagen, selv om tillit er viktig i møte med medarbeidere. Hverdagen handler ofte om det som ledere og virksomheten blir målt på, og som skal dokumenteres og leveres.

Kirkens Bymisjon, Oslo er en organisasjon med lange tradisjoner og som er opptatt av verdier. Jeg er også ansatt der og på lik linje som informantene vil det prege meg. Det kan derfor være ting jeg overser eller implisitt forstår uten å problematisere. På den andre siden er det prosesser og forklaringer jeg kjenner fra innsiden og som gjør at jeg kan oppdage noe andre ville oversett. I prosessen har jeg forsøkt å stille kritiske spørsmål til dataene for å kunne analysere på et så objektivt grunnlag som mulig. Jeg har med meg en forståelse av Kirkens Bymisjon, Oslo som en organisasjon som gir mye tillit, men som kanskje ikke er like god på kontroll, rutiner og strukturer. For meg kan det ut som organisasjonens historie og verdier, ønsket om å avdekke og handle ut fra utsatte personers behov skaper et ønske om handling fremfor kontroll. Kontroll kan derfor ha fått en mer negativ klang enn begrepet nødvendigvis behøver å ha.

3.5.2 Forskning på egen organisasjon

Å forske på egen organisasjon har mange ulike sider, og kan beskrives som å ha både nærhet og distanse til problemstillingen og organisasjonen (Repstad & Nielsen, 2004). Det er viktig med en bevissthet om egen rolle, og både egen og informantenes ståsted. Åpenhet om at det er forskning på egen organisasjon og hva det kan innebære er nødvendig (Repstad &

Nielsen, 2004). Bishop (2005) skiller på å være på innsiden eller på utsiden av en kultur, og skriver at den som er på innsiden, kan bli mer sensitiv og ansvarlig overfor kulturen enn den som er på utsiden. På den andre siden kan den som er på innsiden være forutinntatt og for nær til å ha et kritisk blikk på kulturen (Bishop, 2005). Å allerede være på innsiden av kulturen er viktig i møte med forskning på egen organisasjon, på samme måte som å ha en nærhet og en distanse til egen organisasjon og problemstilling.

Jeg jobber også i Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Oslo, men i en annen avdeling. I det daglige har jeg lite med sykehjemmene å gjøre, og jeg jobber i administrasjonen og ikke i en virksomhet. Dette kan på den ene siden gjøre meg til en representant for en kontroll- og rapporteringsinstans, men på den andre siden bidra til en distanse til virksomhetene. Selve problemstillingen kjenner jeg igjen fra min tidligere jobb og er noe jeg har beskrevet i kapitlet om egen forforståelse. Å se saken fra utsiden kan gå tapt i møte med ledernes erfaringer, samtidig kan et innenfra perspektiv gi verdifull innsikt og fortolkningsgrunnlag. Jeg kan sies å være på innsiden av organisasjonen, men ikke på innsiden av sykehjemmene. Nærheten er til organisasjonen, men det er en viss distanse til sykehjemmene. Siden informantene og jeg jobber i samme organisasjon, forholder vi oss til de samme rammene, verdidokumentene og samme ledelse, men rammene for drift er ulike.

3.5.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet og troverdig, og vil si at andre skal kunne gjennomføre den samme prosessen og komme frem til det samme resultatet (Fangen, 2004; Thagaard, 2018). Både Fangen (2004) og Thagaard (2018) skriver at prosessen må være så transparent at det er tydelig for andre hva og hvilke avgrensinger som er gjort, og hvordan man er kommet frem til resultatet. Reliabiliteten handler om datakvaliteten, bruk av dataene, konteksten for innsamlingen og forskerens relasjon til informantene kan også være et tema (Fangen, 2004; Thagaard, 2018).

Validitet er knyttet til spørsmålet om forskningens gyldighet. «Vi knytter validitet til resultatene av forskningen og hvordan vi tolker data. Validiteten handler om gyldighet av de

tolkningene forskeren kommer frem til» (Thagaard, 2018, s. 189). Å være kritisk til egen analyse, til det som kommer frem, og å si noe om at resultatet er gyldig innenfor det som er studert er viktig. Det handler også om resultatene er overførbare til andre sammenhenger (Fangen, 2004; Thagaard, 2018), og om dataene er nøyaktig og korrekt presentert (Christians, 2005).

Proessen i forhold til datainnsamlingen og analysen og i forhold til valg som er gjort underveis er beskrevet, og egen forforståelse er presentert. Alt er forsøkt beskrevet så godt som mulig slik at andre kan se hva som er gjort, forstå de valgene som er tatt og utfordringene som er dukket opp. Målet har vært å beskrive prosessen slik at den kan følges tydelig og slik at andre skal kunne gjennomføre samme prosess.

Utvalget kan ses på som lite, men ut fra arbeidssted og funksjon ansees utvalget som dekkende for å belyse problemstillingen. Intervjuguiden er benyttet for at fokusgruppene og de individuelle intervjuene skal være mest mulig like innholdsmessig. Alle intervjuene foregår innenfor rammene av sykehjem i ideell sektor og svarene kan sånn sett være gyldige i den sammenhengen de er samlet inn. Svarene kan sees på som subjektive og gyldige innenfor denne sammenhengen. Overføringsverdi og muligheten for å generalisere kan sånn sett diskuteres. Uansett er det mulig å si noe om hvilke erfaringer og refleksjoner lederne har i denne konteksten, og dette er også målsetningen med oppgaven.

3.5.4 Forskningsetiske sider

Oppgaven er meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD), siden det er snakk om personopplysninger. Det er få sykehjem i Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo og det er mulig at informantene kan bli indentifisert. NSD påpeker at utvalget har taushetsplikt, og at det er viktig å ikke samle inn opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon. Påpekningene er tatt hensyn til ved utforming av intervjuguidene og er gitt informasjon om til informantene i forkant av intervjuene. Det har ikke oppstått slike situasjoner i intervjuene.

Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av det å delta i forskningsprosjekter er tre viktige ting som må ivaretas (Christians, 2005; Thagaard, 2018). Alle informantene har skrevet under samtykke og fått nødvendig informasjon om deltakelse i prosjektet. Dataene er lagret i henhold til regelverket på området slik at disse ikke kan komme på avveie eller misbrukes. Informanteten har fått informasjon om samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av deltakelse. Informasjonen er gitt skriftlig i forkant av intervjuet og muntlig i intervjuene. Et annet perspektiv handler om å referere korrekt fra materialet, og handler både om forskningsetikk og validitet (Christians, 2005).

Konfidensialitet er uansett viktig, men kanskje ekstra viktig siden informantene og jeg jobber i samme organisasjon. I tillegg jobber flere av ledere sammen, og det er få sykehjem i Kirkens Bymisjon, Oslo. At jeg jobber i samme organisasjon kan gjøre noe med blandingen av rollen som ansatt og den som skriver oppgaven, og krever en egen bevissthet rundt rollene og rundt eksempelvis konfidensialitet.

4 Resultater og analyser

I kapittel fire presenterer jeg funn fra intervjuene, med seks ledere i Kirkens Bymisjon, Oslo sykehjem. I kapitlet analyseres også funnene opp mot noen aktuelle teoretiske perspektiver på blant annet tillit og kontroll.

Intervjuene har gitt et informativt materiale, med mange ulike perspektiver på begrepene tillit, kontroll og om balansen mellom tillit og kontroll. Kapitlet er erfaringsnært slik at informantenes stemmer kommer frem, og samtidig fortolkende siden mine fortolkninger også fremgår.

Kapitlene er strukturert ut fra fire hovedfunn, som er mine fortolkninger av informantenes stemmer. Hovedfunnene er det som oppleves som meste sentralt opp mot problemstillingen: «Hvilke erfaringer har lederne gjort seg om balansen mellom tillit og kontroll i sitt arbeid i ideell sektor?».

Det første hovedfunnet er knyttet til tillit som en forutsetning for kontroll og kontroll som en forutsetning for tillit. Balansen mellom tillit og kontroll er knyttet til struktur, relasjon og gjennomføring av kontroll, se figuren i kapittel 4.1. Det andre hovedfunnet leder frem til en beskrivelse av en dikotomi mellom en revisjonskultur og forbedringskultur. Dette betegner to ulike måter å gjennomføre kontroll på og et viktig skille er om kulturen bygger på mistillit eller tillit. Kjennetegnene er beskrevet i tabellen i kapittel 4.2.

Et tredje hovedfunn kobler lederrollen til balansen mellom tillit og kontroll. Lederne har ansvar for kontroll, og forholder seg til tillit og kontroll på et strukturelt og relasjonelt plan.

Til slutt presenteres funn knyttet til Kirkens Bymisjon, Oslo som ideell stiftelse og om det har en merverdi å være ideell aktør, knyttet til balansen mellom tillit og kontroll. Hovedfunnet er at organisasjonens identitet kan knyttes nærmere til tillit enn kontroll.

4.1 Tillit som forutsetning for kontroll og kontroll som forutsetning for tillit

Et tema som kommer tydelig frem i materialet er at tillit er en forutsetning for kontroll og kontroll en forutsetning for tillit. En mulig forklaring er at lederne ser på både tillit og kontroll som viktige faktorer for å drifte og lede et sykehjem. Mye av kontrollen på et sykehjem må gjennomføres for å oppfylle lovkrav, og kontrakten med Oslo kommune må også oppfylles.

Før jeg beskriver balansen mellom tillit og kontroll vil jeg først kort si noe om hva lederne forstår med begrepene tillit og kontroll.

Lederne sier at tillit både er en grunnleggende verdi i seg selv, og at tillit er en av verdiene til Kirkens Bymisjon, Oslo. «Det handler om verdiene våre som organisasjon. Jeg må ta tiltro til at alle kjenner til verdiene og jobber etter de og så går det hele veien ned til stillingsbeskrivelsene.»

I materialet handler tillit om å stole på noen, å ha tiltro til og om å bry seg. Lederne skiller på det å gjøre noe bra en gang og det å gi og ha tillit.

Tillit er å stole på deg og på hverandre. Det handler om ærlighet og det å ha tro på deg. Det handler også om å tro på at ansatte klarer ting og at noen andre tror at jeg kan. Det er noe vi alle kan kjenne, men som tar tid å bygge opp.

Tillit kan gis og vises på flere måte, eksempelvis ved at leder gir ansvar for fag og oppgaver. At lederen er ekte, reagerer og gir tilbakemeldinger er andre beskrivelser. «Tillit er ikke noe en bare vedtar. Det må erfares. Tillit kan tilpasses etter hvor selvstendig noen er. Det er noe man kanskje får og som man også kan gi. Alle kan gi og få tillit.»

Løgstrup hevder at tillit er en grunnleggende forutsetning i møte med andre mennesker (Christoffersen, 1999). Lederne sier noe av det sammen når de beskriver hvordan tillit handler om å stole på og om å ha tro på. Denne forståelsen oppleves å ligge tett opp mot Løgstrups forståelse av tillit som noe grunnleggende. Forståelsen kan også minne om relasjonell tillit siden lederne beskriver tillit som å bygge relasjoner med ansatte (Julsrud, 2018; Kirkhaug, 2013).

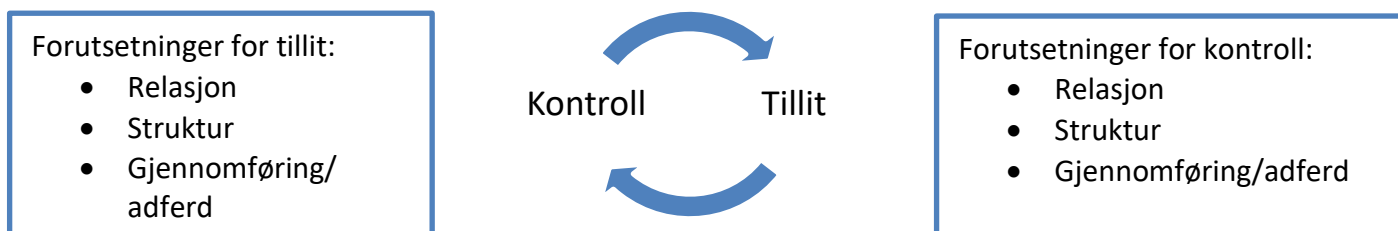
Lederne oppfatter begrepet kontroll ulikt, og trekker frem beskrivelser som å passe på, følge opp, ha oversikt og å avdekke om jobben er gjort. «Det å ha kontroll er å se at ting er satt i system og at det fungerer slik det skal.». En av lederne sier at ordet kontroll kan oppfattes negativt, uansett hva som legges i begrepet. Lederen har selv en positiv forståelse av kontroll.

Styring brukes istedenfor kontroll. Samtidig legger andre ledere vekt på at kontroll handler om å se medarbeidere og om å gi tilbakemeldinger, eksempelvis om hva som er avdekket etter at en kontroll er gjennomført. Fire av lederne trekker frem evaluering som en form for kontroll. «Jeg bruker sjelden ordet kontroll. Jeg bruker evaluering. Vi setter i gang et tiltak og det blir evaluert, som leder opplever jeg at det blir oppfattet som kontroll.»

Det kan virke som om lederne oppfatter begrepet kontroll som en handling og en type adferd. Lederens forståelse av kontroll oppleves i stor grad hverken som negativt eller positivt, men mer som en tilnærmet nøytral beskrivelse. Kontroll oppleves som noe lederne gjør med en intensjon om å oppnå noe. Forståelsen virker sammenfallende med Gibs referert i Høyer et al. (2016, s. 13) om at kontroll handler om adferd for å oppnå noe spesifikt. Siden lederne sier at de ønsker å oppnå noe gjennom kontrollen kan også innholdet kan ha noen likhetstrekk med forståelsen av styring og ledelse, som to ulike virkemidler for å påvirke adferd (Vabo & Ladegård, 2010).

Flere av lederne sier at de er mer vant til å tenke på kontroll enn tillit. Lederne sier at de har tillit i hverdagen, men oppgaver må fordeles og løses. Begrepet kontroll brukes oftere enn tillit siden kontroll eksempelvis kan knyttes til kontroll av tjenestene til beboerne. «Vi snakker mer om kontroll enn tillit på vaktrommet. Kontroll er en konkret oppgave og lettere å snakke om i hverdagen. Tillit er noe alle forstår, men det blir lett abstrakt.»

At kontroll er en forutsetning for tillit og tillit en forutsetning for kontroll kommer frem etter grundig jobbing med materialet. Elementene er knyttet tett sammen med hverandre og informantene legger ulike forutsetninger for tillit og kontroll til grunn for sin forståelse. Jeg har oppsummert funnene i figuren på neste side, og flere av forutsetningene for tillit og kontroll oppleves like.



Figur 1: kontroll er en forutsetning for tillit og tillit en forutsetning for kontroll.

4.1.1 Relasjon

Relasjon trekkes frem som en forutsetning for både tillit og kontroll. Flere av lederne sier at gode relasjoner og relasjonskompetanse er en forutsetning for tillit og for å kunne gjennomføre hensiktsmessige kontroller. Lederne vektlegger nødvendigheten av å bygge tillitsforhold slik at ansatte kommer med tilbakemeldinger. Flere ledere kobler sammen det å skape tillit med å ha en god relasjon, og sier at tillit kan erfares og tar tid å bygge opp. «Det er viktig for meg som leder å vite hvordan jeg skal møte enkeltpersoner, slik at jeg kan bygge gode relasjoner. Det er ikke lett siden vi alle er forskjellige. Vi må bli kjent med hverandre.»

Informantene sier at relasjonen mellom den som kontrollerer og den som kontrolleres er avgjørende. En av lederne sier at det handler om hvor godt ansatte og ledere kjenner hverandre, hvor mye man har å gå på i relasjonen når kontrollen gjennomføres og når resultatet tas opp. Hvis relasjonen er god, kan kontrollen oppleves positiv og nesten alt kan kontrolleres.

Fokuset på relasjon og tilstedeværelse fra leder kan forstås som det Julsrud (2018) og Kirkhaug (2013) kaller relasjonell tillit. Relasjonell tillit vektlegger blant annet tilliten som bygges i relasjonen mellom enkeltpersoner, og kan være avhengig av at tilliten er bygd opp over tid. Lederne vektlegger viktigheten av å utvikle gode relasjoner over tid. Relasjonen skal bidra til at ansatte er trygge og kommer med tilbakemeldinger. Ledernes tenking kan synes å ha et aspekt av strategisk tillit, siden de ønsker å oppnå noe spesifikt (Julsrud, 2018). Ønsket om å påvirke kan også minne om styring og ledelse som påvirkning av adferd (Christensen et al., 2015; Vabo & Ladegård, 2010).

Kontrollaspektet av relasjonen handler om relasjonskompetanse og forholdet mellom den som kontrolleres og hva som kontrolleres. Lederne trekker frem relasjonskompetanse og beskriver det som evnen til å kunne bygge gode relasjoner. Fokus på å kunne bygge relasjoner og relasjonell tillit kan henge sammen. For å kunne gjennomføre kontroll på en gode måte kan relasjonell tillit være en forutsetning, fremfor kun det å ha en relasjon hvor tillit ikke er et aspekt.

4.1.2 Struktur

En forutsetning for balansen mellom tillit og kontroll som kommer frem i materialet er struktur. I denne sammenhengen handler struktur om forutsigbarhet, rutiner og om strukturene og systemene som ligger fast uavhengig av hvem som utfører oppgaven. Systemene kan kontrolleres og bidrar til lik og stabil kvalitet på tjenestene. Hvis systemet ikke følges på ønsket måte, vil eksempelvis avvik oppstå. Informantene bruker gjennomgående system som begrep, både om kontrollsystemer, rutiner og rammer. Ut fra hva informantene legger i begrepet oppleves struktur som et mer dekkende begrepet, og jeg har derfor valgt å bruke struktur som begrep i modellen. System brukes i sitatene, siden det er informantenes ordvalg.

Fire av lederne sier at kontroll etterspørres av ledere og medarbeidere, og skaper trygghet for ansatte og beboere. Kontroll kan styrke tilliten, og tilliten øker fordi medarbeiderne opplever at det finnes kontroll og struktur. Lederne har tillit til at ansatte gjør oppgavene som er avtalt og forventet, og at de har lojalitet til beslutninger og kontrollsystemer. Flere av lederne sier at mye kan kontrolleres, så lenge kontroll defineres som oppfølging og at den ikke er tilfeldig. En av lederne oppsummere det slik:

Systemene som er bygd opp er en forutsetning for tillit. Jeg har tillit til at folk gjør jobben sin. Det er systemene som gjør at jeg kan gi tillit. Tillit uten systemer og forventinger fungere ikke. Da er det ikke noe å kontrollere mot, slik at vi vet at det leveres en god nok tjeneste. Det er et tillitsforhold i rollen som ansatt. Alle får lønn og da forventer jeg lojalitet til systemet.

Informantene sier at mye av kontrollen som skjer på sykehjem er lovpålagt, internkontroller må foretas og kontroller må dokumenteres. Tilliten ligger i å følge eksempelvis forventningene og kontrollsysteemene slik at lederen ikke kontinuerlig må være kontrollerende. «Lovverket gjør at vi må kontrollere, men jeg kan ikke gå rundt å være kontrollerende. Det er jeg hvis jeg hver dag skal rundt og passe på.»

Internkontroller beskrives av lederne som å gi et oversiktsbilde og et grunnlag for andre og større tiltak, enn tilbakemeldinger til en ansatt. Etter at internkontrollen er gjennomført kan lederne jobbe med ansattgruppen og med enkelte medarbeidere. Jobbing med ansattgruppen kan også gi individuelle resultater. Lederne beskriver samlet sett internkontroll utelukkende som positiv kontroll, og kobler forbedring og forbedringskultur med internkontroll. «Vi avdekker mye vi kan lære av, mye vi gjør bra og som vi får til. Det er en viktig faktor i forbedringsarbeidet.»

Flere av lederne sier at kontroller kan skje på ulike nivåer i organisasjonen. Et eksempel er at alle må legge utstyret tilbake på plass, slik at kollegaen finner det. Lederen sier at alle må bidra til kontrollen og til å følge rutinene. Strukturene beskrives også som uavhengig av person og kontroll brukes til å legge premisser for praksis.

Noen ganger tar jeg opp avviksmeldinger på personalmøtet, for å si noe om at det er en situasjon jeg ikke ønsker at skal skje. Vi løfter noe og sier noe om hvordan vi skal ha det. Det er kontroll, og ærlighet. Det handler ikke om enkeltpersoner, men om systemet.

Lederne kobler sammen struktur, tillit og kontroll. De snakker om at strukturen bygger opp tilliten og gjør at kontroll kan gjennomføres. Forventningene og ønsket om at ansatte lojalt følger strukturen er stor. Å bygge et struktur og ha forventninger til at ansatte følger strukturene kan minne om strategisk tillit (Julsrud, 2018), siden vurderingen fremstår som et ønsket valg for å oppnå noe. Kirkhaug (2013) omtaler perspektivet som kalkylebasert tillit, som også handler om hva hver enkelte får igjen for å holde en avtale. I denne sammenhengen kan det se ut som lederne tenker at ansatte får igjen en struktur som gir tillit, trygghet og forutsigbarhet. Kontrollen blir en del av strukturen som gir tillit og sånn sett en premiss for tillit. Balansen mellom tillit og kontroll kan erfares gjennom at kontrollen gjøres i henhold til strukturene og gjennom tilliten til at strukturene følges.

Flere av lederne sier at det at de kontrollerer betyr at de har tillit, og at å gjennomføre kontroller kan bygge tillit. En av lederne sier at «jeg kontrollerer nettopp fordi jeg har tillit.». En annen formulerer det slik:

Det er ikke sånn at hvis jeg kontrollerer deg så har jeg ikke tillit til deg. Det går ikke på det i det hele tatt. Det kan nesten være motsatt. Jeg kontrollerer fordi jeg har tillit til deg og jeg har lyst til å se hvordan du gjør det.

Kontrollen handler om at strukturene muliggjør kontroll og at lovverket pålegger kontroll. I tillegg trekker lederne et skille mellom kontrollen de selv gjør og kontrollen ansatte kan gjøre. Autonomi i egen arbeidssituasjon, samtidig som lederne har tillit til at ansatte følger strukturene er to perspektiver. Et skille er mellom å være kontrollerende og passe på alt og å gi tillit til at ansatte følger opp selv. Kontroll blir da en forutsetning for tillit og motsatt. En underliggende forståelse i personalgruppen og kulturen vil kunne være at andre former for kontroll tas i bruk hvis personalgruppen bryter tilliten de er gitt. Tillit til normer og kultur kan være nødvendig for å kunne gjennomføre strukturene og at ansatte faktisk følger disse, og tillitsperspektivet kan minne om Julsrud (2018) tillit til normer, kultur og verdier i en organisasjon. At noen av verdiene og normene i sykehjemmet er synlig kan minne om nivået Schein (1994) beskriver om synlige verdier og normer, samtidig kan beskrivelsen av nivået han kaller grunnleggende antakelser si noe om det som ligger under av forventinger.

4.1.3 Gjennomføring/adferd

Lederne beskriver at kontroll i arbeidssammenheng er å anse som positivt, selv om en av lederne sier at begrepet i seg selv kan oppleves negativt. Kontroll handler om evaluering, kontinuerlig forbedring, og at uten kontroll og struktur kan alt flyte.

Vi snakker om det vi kan bli bedre på, om forbedringene vi kan gjøre. Vi snakker også om det vi må gjøre noe med og det som ikke er bra nok også, men endringen og forbedringen er viktigere enn å være kontrollerende.

Lederne beskriver et skillet mellom holdningen til og opplevelsen av kontroll. Det viktigste skille er at positiv kontroll handler om å kontrollere og negativ kontroll handler om å være kontrollerende. Negativ kontroll handler om hvordan lederen oppfører seg og møter

ansatte når kontrollen gjennomføres. «Negativ kontroll er å ikke stole på, være kontrollerende og det å ikke ha eller mangle tillit til noen.»

Et eksempel på positiv kontroll er å følge opp at en oppgave blir gjort. Interesse for fag og hva ansatte gjør, få innsikt i hva ansatte tenker og vurderer opp mot eksempelvis beboere er andre eksempler.

Positiv kontroll er det jeg vil ha. Jeg vil bli kontrollert, jeg vil at noen skal se hva jeg gjør og jeg vil at noen skal minne meg på det som er glemt. Sånn vil jeg at det skal være fra øverste leder og til medarbeiderne. Jeg som leder har ansvar for at ting fungerer, og da må jeg kontrollere og sjekke at det stemmer. Det er positiv kontroll.

Forutsetningen for både tillit og kontroll er en positiv opplevelse av kontroll.

Gjennomføringen/adferden til leder spiller inn på om kontrollen oppleves positiv eller negativ. Hvis gjennomføringen/adferden er negativ sier lederne at balansen forrykkes.

Det neste hovedfunnet som presenteres er en beskrivelse av to kulturer som er en dikotomi, og skille mellom positiv og negativ kontroll er et viktig skille mellom kulturene.

4.1.4 Balansen mellom tillit og kontroll

Informantene beskriver at det er en balansegang mellom om kontroll er positivt eller negativt. Skillet kan kobles til balansen mellom tillit og kontroll. Informasjon til ansatte, språk og kommunikasjon, hvilke erfaringer ledere og ansatte har med kontroll fra før kan påvirke balansen. Flere understreker at det er viktig å forklare formålet med kontrollen, og hva den skal brukes til. Hvis ikke kan ansatte fort gjøre en kobling mot mistillit.

To utfordringer som lederne knyttet til balansen mellom tillit og kontroll, er hvis det blir gitt for mye tillit eller hvis noen utnytter tilliten. Pendelen kan da svinge mot mer kontroll av enkelt områder eller enkelt ansatte. For eksempel beskriver lederne utfordringer når ansatte får tillit til å utføre en oppgave og ikke gjør oppgaven slik den skulle vært gjort. Eksemplet brukes til å beskrive brudd på tillit og misbruk av tillit. Når ansatte ikke gjør som avtalt kan det være vanskelig å bygge opp tilliten igjen. «Det er fatalt hvis jeg har tillit til deg uten at jeg har noe grunnlag for å ha tillit til deg.» Tillit kan bygges ved å erfare at noen er til

å stole på og tilliten kan bli borte (Bakken, 2016). Å gi tillit kan oppfattes som en risiko og blir sånn sett et aktivt valg om vise tillit (Luhmann, 1988).

Å ikke ha tillit eller ha manglende tillit oppfattes som noe annet enn mistillit. Flere ledere sier at det er å være på vei til mistillit, men manglende tillit kan til forskjell fra mistillit bygges opp igjen. Ledene beskriver mistillit som det motsatte av tillit, og oppgir personalsaker som et eksempel. Gambetta (1988) beskriver tillit og mistillit langs en akse, hvor de fleste ender på midten. En av lederne beskriver manglende tillit på veien til mistillit på denne måten: «Manglende tillit er noe annet enn mistillit. Det er på veien dit»

To eksempler på balansen mellom tillit og kontroll som to av lederne bruker er at ansatte får tillit til å utøve oppgaver, og mulighet til å planlegge dagens sin og kontrollere selv.

Informantene sier at det handler om å stole på ansatte, og ikke om å slippe kontrollen. Spillerommet slik at ansatte kan ta initiativ, og samhandlingen mellom leder og ansatt er viktig for å finne en balanse mellom tillit og kontroll. «Hverdagen må være tillitsbasert, og lederne kan ikke gå rundt å være kontrollerende. Det å ha kontroll og slippe kontrollen er to sider av samme sak.»

For å finne balansepunktet er et viktig mål at balansen mellom tillit og kontroll oppleves som en hjelp til å utføre jobben sin på en god måte (Amundsen & Olsen, 2019). Fokus på struktur, relasjon og gjennomføringen av kontrollen, og det å gi ansatte tilbakemeldinger for å påvirke til at ansatte gjøre en god jobbe henger sammen med balansen mellom tillit og kontroll. Ledernes erfaringer er at strukturen er en forutsetning for en god balanse, og en god relasjon er en forutsetning for å få dette til. Kontroll gjennomført på en positiv måte fremheves som å bidra til en god balanse og som en forutsetning for balansen. Kontrollen er bygd på tillit og ikke mistillit som den negative kontrollen er.

Modellen har piler mellom tillit og kontroll og kontroll og tillit. For at det skal være balanse mellom tillit og kontroll, er opplevelsen at det hverken kan være for mye tillit eller for mye kontroll. Balansen skal være i fokus og ikke kun tillit eller kontroll. For at kontroll skal oppleves som positiv er det viktig at lederen ikke er kontrollerende, men gir tillit og samtidig følger opp det som er avtalt i henhold til strukturen som er laget.

Hvis kontrollen følges opp så bygger den også tillit. Tilliten i denne sammenhengen kan være både relasjonell, strategi og vurderingsbasert og kultur og normbasert, slik at aspektene som skilles på teoretisk i kan praksis oppleves som ulike fasetter av det samme (Julrud, 2018). Ulike perspektiver og effekter av organisasjonskultur synes også å spille inn på eksempelvis ledernes forventninger til ansatte og utøvelsen av tillit og kontroll.

Alle informantene sier at kontroll og tillit henger nøye sammen. En av lederne kaller det en skala, en annen beskriver noe som ikke er statisk, men som er i stadig bevegelse og en tredje sier at det er flytende overganger mellom tillit og kontroll.

Det er veldig flytende. Det er ikke en satt verdi. I gode perioder har vi høy grad av tillit og mindre grad av kontroll. I krevende perioder trenger vi mye kontroll. Det er fortsatt tillit, men vi følger tettere opp ting som ikke fungerer.

4.1.5 Oppsummering balansen mellom tillit og kontroll

En opplevelse er at lederne i stor grad har en komplementær forståelse av forholdet mellom tillit og kontroll, og at den gjensidige balansen er viktig (Axelsson & Høyer, 2016; Øllgaard Bentzen, 2016). Ledernes erfaringer med tillit og kontroll er at tillit og kontroll forutsetter hverandre så lenge de samspiller. Forutsetningen er at tillit og kontroll støtter opp om hverandre, at relasjonen mellom ansatte og ledere er god og at gjennomføringen oppleves positiv. Kontrollen bør oppleves meningsfull, ha en tillitsbærende dialog som involvere medarbeiderne i utformingen og å ha en god styringsrelasjon (Øllgaard Bentzen, 2016). Det er allikevel slik at pendelen mellom kontroll og tillit kan svinge ut fra hva som skjer, men tilliten ligger uansett i bunnen. Lite eller ingen tillit eller mistillit kan være en konsekvens hvis ansatte ikke følger opp eller viser seg å ikke være til å stole på. Mistillit vil kunne utløse mer kontroll.

Slik jeg har illustrert i modellen på side 48 forutsetter elementene tillit og kontroll hverandre og forholdet dem imellom påvirkes av faktorer som relasjon, struktur, opplevelsen av om kontrollen er positiv og gjennomføringen/adferden til leder. Premissene lederne legger inn

fremstår som viktige i forståelsen av hvilken organisasjonskultur lederne legger vekt på. Funnene beskriver denne balansen.

4.2 Revisjonskultur og forbedringskultur

Et annet hovedfunn er at lederne ser ut til å beskrive to ulike måter å gjennomføre og tenke om kontroll på. Begge fremgangsmåtene kobles til ulike kulturer for kontroll. Basert på beskrivelsene i materialet har jeg valgt å kalle disse for revisjonskultur og forbedringskultur. De to typene kultur kobles til skillet lederne gjør mellom positiv og negativ kontroll. Revisjonskulturen beskrives som negativ kontroll og forbedringskulturen som positiv kontroll.

Det er to måter å styre kontroller på. Det er to innfallsvinkler. En kultur hvor alt blir kontrollert. Hver gang man oppdager noe som ikke er bra, så må man opp til baseline. Det andre er en evig forbedringskultur. Det er ikke en baseline vi må ligge på, men et mål som man strekkes seg mot.

I tabellen under oppsummerer jeg kjennetegnene i materialet ved revisjonskultur og forbedringskultur.

Revisjonskultur	Forbedringskultur
Negativ kontroll	Positiv kontroll
Å være kontrollerende	Å kontrollere
Følge rutinene slavisk	Kontinuerlig forbedring
Målet er fastsatt og skal nås, nå baseline	Strekke seg mot målet
Revisjon, gransking	Evaluering, tilbakemelding
Lite tillit/mistillit til ansatte	Tillit til ansatte
Demotiverende	Motiverende
Ikke lov å feile	Mulig å gjøre feil
Arrestere de som gjør feil	Ikke ta enkelt ansatte

Tabell 1: Revisjonskultur og forbedringskultur

Revisjonskultur som begrep er inspirert av The Audit Society og The Audit Culture (Power, 2000; Shore & Wright, 2015) og er begge begreper som brukes om at samfunnet i økende

grad bruker revisjonsprinsipper som styring og kontroll. Dette oppleves derfor som relevant for den hverdagen lederne erfarer, både knyttet til lovverk, internkontroll og kontraktsoppfølging. I tillegg kan det også omfatte kontrollen lederne selv utfører.

Revisjonskultur som begrep er valgt selv om det også kan omfatte andre faktorer enn de lederne beskriver. Gransking kan handle om å se og lete etter noe, og kan derfor oppfattes som dekkende. Gransking er ikke brukt siden revisjonssamfunn og revisjonskultur oppleves å omfatte mer enn kun gransking. Lederne omtaler revisjonskultur som negativt, selv om revisjon i seg selv ikke behøver å være det (Gawande, referert i (Johnsen, 2010, s. 175-176)). Revisjon for å sjekke at noe er som det skal være kan beskrives som mer nøytralt, siden målet er å sjekke hvordan noe er. I materialet blir ikke kontroll i seg selv beskrevet som negativt, men holdningen og måten den utføres på er avgjørende for opplevelsen.

Lederne beskriver en revisjonskultur hvor alt blir kontrollert og den som kontrollerer har en kontrollerende atferd. Hvis noen oppdager noe som ikke er bra, så må den ansatte rette opp og komme seg opp til rett nivå igjen. Den som kontrollerer, går rundt med lister og sjekker fremfor å gi tilbakemeldinger. En av lederne sier at det handler om å gjøre en internkontroll og be noen om å endre uten å gi ansatte en forklaring. Informantene sier samlet sett at de ikke har en revisjonskultur og ikke ønsker å ha det. I materialet kan revisjonskultur kobles til negativ kontroll og til å være kontrollerende.

Det er viktig hva som kommer ut av kontrollen og hvordan den gjennomføres. Hvis noen skriver en tiltaksplan og ansatt bare får beskjed om å endre uten å vite hvorfor det kan virke demotiverende.

Revisjonskulturen handler om å følge strukturen slavisk, målene er allerede fastsatt og skal nås. Fokuset er på revisjon og gransking av et problem og det kan kanskje oppleves som en jakt på feilen, og hvor det er liten eller ingen tillit til at ansatte kan gjøre rett. Det er ikke lov å gjøre feil og de som gjør feil arresteres, noe som kan oppleves demotiverende.

Forbedringskultur som analytisk kategori er som utgangspunkt et erfaringsnært begrep, og er ordet som informantene selv bruker når de beskriver sin arbeidshverdag. Lederne sier at forbedringskulturen praktiseres når de viser interesse for medarbeiderne og for oppgaver som skal gjøres. Forbedringskulturen preger hvordan kontrollen gjennomføres, og kontroll beskrives som positivt.

Vi snakker om det vi kan bli bedre på, om forbedringene vi kan gjøre. Vi snakker også om det vi må gjøre noe med og det som ikke er bra nok også, men endringen og forbedringen er viktig.

Evaluering kobles til utvikling og kontinuerlig forbedring av tjenester og medarbeidere.

Lederne er også opptatt av å vise hva sykehjemmene måles på og at kontroll er en forutsetning for kvaliteten på tjenestene til beboerne.

Kontroll er en form for evaluering. Hvordan gir vi tilbakemeldinger på et utviklingspotensial sånn at du opplever at du har lyst til å utvikle det området og forbedre det. Det er snakk om kontinuerlig forbedring.

Hvordan kontrollen gjennomføres beskrives i materialet som avgjørende for om opplevelsen er positiv eller negativ. Hvilken kultur og holdning som ligger til grunn og hva som skjer med resultatet av en kontroll er en annen viktig premiss.

Det må være kontinuitet i arbeidet. Ikke kun kontroll for kontrollen skyld og ikke noe mer. Det skaper ikke tillit. Det skaper tillit når man jobber videre med det som er funnet, gir tilbakemeldinger og sier hva som kommer ut av kontrollen.

Fossestøl (2012) fant at noen sosialarbeidere er skeptiske til kontroll, gransking og evaluering, noe som samstemmer med ledernes oppfatninger. Lederne oppfatter revisjonskultur som negativt og også sammenfallende med synspunkter i media og hos politikere. Selv om revisjon ikke nødvendigvis er negativt, handler det om måten kontrollen gjøres på og hvordan resultatene blir brukt. Lederne mener evaluering er positiv kontroll som kan føre til kontinuerlig forbedring og læring. Sosialarbeiderne Fossestøl (2012) intervjuet koblet evaluering til noe negativt og til gransking, mens informantene koblet evaluering til forbedringskultur.

Det kan se ut til at tillit eller mangel på tillit eller mistillit er en hovedpremiss som skiller revisjonskultur og forbedringskultur fra hverandre. En opplevelse er at skillet er noe av det mest sentrale i møte med hvordan de to kulturformene omtales og erfares opp mot balansen mellom tillit og kontroll.

Informantene sier at kontroll i arbeidssammenheng er positivt og ikke negativt.

Kontrollerende adferd derimot er negativt, bygd på mistillit og er en del av revisjonskulturen. Kontroll beskrives utelukkende som positivt. Kontroll som handling kan her også sees på som

noe mer nøytralt, og hvordan kontrollen gjennomføres er det som avgjør om den oppleves negativ eller positiv. En mulig forklaring er at lederne sine erfaringer kan forstås dithen at lederne knytter en mistillitsbasert eller tillitsbasert holdning til hva som skjer forut for kontrollen. Et slikt perspektiv kan knyttes til kultur. Hvilken kultur og hvilke holdninger som vektlegges vil sannsynligvis kunne spille inn på relasjonen mellom leder og medarbeidere og på forholdet mellom struktur og relasjon. Et perspektiv er forholdet mellom struktur og relasjon, og et annet forhold er forholdet mellom struktur og kultur.

Ledernes sier at forbedringskulturen bidrar til tillit, positiv kontroll og motivasjon. Tillit blir beskrevet som en motiverende faktor og å få tillit kan motiverer til videre arbeid (Kuvaas & Dysvik, 2016). En leder gir et eksempel om at oppgaver som fordeles, må fordeles slik at medarbeiderne får motivasjon og gis tillit. Enkelte medarbeiderne får oppgaver og utfordringer som lederen tenker at de kunne hatt interesse av. Flere ledere beskriver kontroll i negativ forstand som demotiverende. Å jobbe i en forbedringskultur med tilbakemeldinger på eget arbeid kan bidra til motivasjon og utvikling selv om tilbakemeldingen gis basert på utførte kontroller. Organisasjonskultur som ramme for tillit og kontroll kan derfor spille en rolle.

Oppsummert kan kulturene sees på som motsetninger til hverandre, og som gjensidig utelukkende. Revisjonskulturen har basis i mistillit til ansatte, handler om å være kontrollerende og finne feil. Forbedringskulturen handler blant annet om å se og gi ansatte tillit, og om å ha fokus på forbedringer. Lederne sier at de ikke har en revisjonskultur, men en forbedringskultur. Intervjuene sier ikke noe om hva lederne faktisk gjør, men hva de selv erfarer om balansen mellom tillit og kontroll i egen hverdag. Basert på intervjuene er det ikke mulig å si at de faktisk har en forbedringskultur.

Taksdal et al. (2017) beskriver en skepsis til kontroll for kontrollens skyld. Skepsisen sammenfaller med det lederne selv sier, og viser et mulig samsvar mellom Kirkens Bymisjons, Oslos syn på kontroll og lederne sine. Det kan selvsagt være slik at lederne opplever at de må formidle organisasjonens syn i intervjuene.

4.2.1 Oppsummering av revisjonskultur og forbedringskultur

Revisjonskultur og forbedringskultur er to ulike former for kultur knyttet til balansen mellom tillit og kontroll. Kulturene beskrives som en dikotomi. I materialet identifiseres flere ulike forutsetninger som sier noe om hvordan kulturene skal forstås og hvordan lederne erfarer at de kan knyttes til tillit og kontroll. Revisjonskultur handler blant annet om mistillit og kontrollerende adferd. Forbedringskultur vil si kontinuerlig forbedring, evalueringer, tilbakemeldinger og tillit til ansatte. Lederne beskriver en sammenfallende, altså en komplementær forståelse av tillit og kontroll (Øllgaard Bentzen, 2016).

Tillit handler om relasjonell tillit, men også om kultur og normer og strategisk tillit (Julsrud, 2018; Kirkhaug, 2013). Kontroll handler mye om kontroll som et middel og en prosess (Høyer et al., 2016). Holdningen til ansatte er ulike i de to formene for kultur, og lederne er opptatt av at de har en forbedringskultur.

4.3 Leders ansvar for kontroll og tillit

Leders ansvar for kontroll og tillit kommer frem i intervjuene, og ansvaret kobles til rollen som leder. Hovedfunnet er at lederne forholder seg til kontroll som en strukturell og relasjonell faktor ved utøvelse av ledelse. En av lederne sier at ledelse handler om å dra i samme retning, og alle lederne sier at det ligger til lederrollen å ha og ta ansvar. I materialet handler lederrollen og kontroll om å legge til rette for at folk får gjort jobben sin, om å ha ansvar for kontrollene og avvikssystemet. Et eksempel en av lederne bruker er at det handler om å følge opp avvikene og forbedringene, og da må lederen kontrollere og sjekke at endringene faktisk skjer.

Lederen har ansvar for kontrollene. Det ligger i funksjonene til leder. Det må vi gjøre, og det er en del av det å være leder. Vi er satt til å passe på at det som skal skje skjer.

De fleste av lederne nevner betydningen av å tilpasse kontrollen til den enkelte medarbeider og skiller blant annet på om medarbeiderne er erfarne eller ikke, og dette kan være et eksempel på å utøve kontroll tilpasset relasjonen. Andre eksempler er om medarbeiderne

gjør oppgavene sine eller ikke, og om personalsaker. I materialet handler det om å tilpasse kontrollen til situasjonen og personen.

Ansatte kan oppleve oppfølging og kontroll ulikt. En opplever det som interesse og en annen opplever at du er ute etter vedkommende. Det å gjøre det helt likt er helt umulig. For leder er det viktig med kunnskap om medarbeiderne slik at kommunikasjonen og kontrollen kan tilpasses den enkelte.

I materialet kobles tillit til lederrollen. Tillit i denne sammenhengen vil si å gjøre ansatte gode, og en av informantene sier det er et mål at medarbeiderne blir bedre enn lederne. En annen sier at tillit handler om å lede folk hver dag uten å være tett på. Tillit i ledelse handler her om å vise sårbarhet, vise at konkurranse mellom ansatte ikke er ønskelig, og at alle kan lære av hverandre. Fem av lederne sier at lederrollen og tillit handler mest om relasjon og evnen til å bygge relasjoner.

Som leder er det viktig å ha tillit til medarbeiderne og ha tro på dem. Jeg spør ansatte om ting og de spør meg. Vi lærer av hverandre. Alle er like viktige. Det er viktig for å kunne fungere i jobben som leder.

Samlet sett sier lederne at en del av lederrollen er å både ha tillit og kontroll. Tillit beskrives som en premiss for å kunne utøve ledelse og kontroll beskrives som en lederoppgave. «Det krever både evne til å bygge relasjoner og systemkompetanse for å kunne være leder og drifte et sykehjem.»

Å bygge relasjoner er viktig i lederrollen, slik at lederne kan bygge tillit, kontrollere og bygge ønsket struktur og kultur. Lederne kobler lederrollen til gjennomføring av kontroll, som også er forutsetninger for balansen mellom tillit og kontroll i modellen i kapittel 4.1.

Tilbakemeldingene og tillit til ansatte kan knyttes til forbedringskulturen, som er beskrevet i kapittel 4.2.

4.4 Om Kirkens Bymisjon, Oslo, som ideell aktør og tillit og kontroll.

I dette avsnittet presenteres funnene knyttet til Kirkens Bymisjon, Oslo som ideell stiftelse og om det er en merverdi ved å være ideell aktør, spesielt knyttet til ledelse, tillit og kontroll.

I materialet kobler lederne tillit til stiftelsens verdier på et overordnet plan. Hovedfunnet er at tillit er nært knyttet til organisasjonens verdier og identitet som verdibasert organisasjon og kontroll beskrives som noe fjernere fra organisasjonens verdier. Lederne ønsker derimot mer systematisk kontroll.

Å sette ord på verdiene og på hvordan organisasjonen ønsker at verdiene skal praktisere er viktig for lederne, og likeverd og fokus på beboerne er eksempler på verdier. To av lederne kobler tillit til barmhjertighet, og flere kobler tillit med respekt. Lederne sier at stiftelsens ry og tillit i befolkningen bidrar til at pårørende og beboere har tillit til sykehjemmene.

Lederne sier at de får mye tillit fra organisasjonen til å styre og lede, og til å utøve fag. Organisasjonen beskrives som verdibasert. «Vi har mer fokus på verdier enn andre. Vi er en verdibasert organisasjon.»

Lederne understreker at kontroll ikke er et særpreg ved Kirkens Bymisjon, Oslo. Flere av lederne sier eksplisitt at de ikke forbinder stiftelsen med kontroll, og to av lederne sier at de «ikke gjør det i det hele tatt». Selv om det finnes kontrollsystemer i dag etterspør lederne mer systematisk kontroll, flere like rutiner og krav fra organisasjonens side.

Sykehjemmene har kontrakter, som styrer sykehjemmene og hva som skal leveres. Flere av lederne tar opp kravene i kontrakten og sammenlikner med kommunale sykehjem. I materialet trekkes det spesielt frem at kravene til ideelle er annerledes enn til kommunale sykehjem og noen ganger oppleves de urettferdig. «Kommunen stiller andre krav til oss som ideelle, enn til de kommunale sykehjemmene. Krever mye mer av oss.»

I materialet kommer det frem at lederne tenker at stiftelsens forhold til kontroll ligger organisasjonens historie. Et eksempel en av lederne gir er at New Public Management og kontroll over tid er kritisert. Flere av lederne sier at kontroll kanskje har fått for mye kritikk internt og bidratt til for lite fokus på kontroll. En av ledere formulerer betydningen av kontroll slik: «Vi er nødt til å ha samme systematikk som alle andre. Vi måles på det samme som alle andre sykehjem og har samme regler og lovverk som skal følges.»

Tillit og kontroll kobles indirekte og ikke direkte sammen med kultur og dermed til merverdien i organisasjonen. En merverdi som fire av lederne trekker frem er å være en del

av et større felleskap, både sykehjemmene imellom og med andre ansatte.

Erfaringsutveksling, personalseminar og ledersamlinger trekkes frem som viktig for å bygge kultur, identitet og verdier i organisasjonen. To av lederne sier at de aldri har tenkt på eierskapet som en merverdi. Lederne kobler merverdien til kultur og identitet og ikke til tillit eller kontroll. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver ulike effekter av en sterk organisasjonskultur hvor felleskap og tilhørighet, tillit og styring er tre elementer som kan trekkes frem. Ledernes perspektiver på forbedringskultur og merverdien kan ha noen likhetstrekk med noen av perspektivene på en sterk organisasjonskultur.

Lederne er sikre på at det betyr noe for rammene og utøvelsen av lederrollen å være en del av stiftelsen. Tre av lederne indikerer at verdigrunnlaget og å være seg selv som individ og leder er noe av merverdien, men at det er vanskelig å være konkret.

Verdiene i Kirkens Bymisjon smitter over på oss og lederne smitter videre. Jeg får være meg selv som individ. Jeg har stor tillit og frihet som leder. Personalseminaret bygger kultur og du får med deg noe som menneske og leder, som du utøver i praksis selv om du ikke er bevisst det.

Lederne kobler sammen verdier, kultur og tillit. Lederne forbinder stiftelsen i større grad med tillit enn kontroll og ønsker seg kontroll uten at det går på bekostning av tillit. Basert på ledernes beskrivelser kan det se ut til at stiftelsen har et større ønske om en forbedringskultur enn en revisjonskultur. Beskrivelsen av fokuset på tillit og nedtoning av kontroll kan tilsynelatende ligge nærmere en forbedringskultur. Lederne trekker frem at Kirkens Bymisjon, Oslo er opptatt av relasjon og tillit, og mindre opptatt av struktur og kontroll selv om det er nødvendig for drift av sykehjem.

Kirkens Bymisjon, Oslos ry kan trekkes frem som en illustrasjon på det Julsrud (2018) betegner som institusjonell tillit. Et eksempel er beskrivelsen av at pårørende stoler på ansatte og sykehjemmet på grunn av tilliten til Kirkens Bymisjon, Oslo som organisasjon. Tillit til organisasjonen og sykehjemmene på et mer overordnet nivå, og samfunnets tillit til Kirkens Bymisjon, Oslo som ideell aktør (Trætteberg & Sivesind, 2015) trekkes frem som viktig. Lederne og ansatte kan få et positivt utgangspunkt i møte med beboere, pårørende og Sykehjemsetatens forventinger til tjenestene som leveres, samtidig som et godt renommé kan føre til urealistiske krav.

4.4.1 Oppsummering merverdi og tillit og kontroll i ideell sektor

Det er positivt å være en del av Kirkens Bymisjon, Oslo som en ideell stiftelse, men om det faktisk gir en merverdi knyttet til balansen mellom tillit og kontroll er vanskelig å si. Fokuset på tillit oppleves større enn fokuset kontroll, og samtidig som at lederne uttrykker ønske om et større fokus på kontroll og felles kontrollsystemer. Stiftelsens identitet synes å ligge nærmere tillit enn kontroll. Organisasjonens kultur, verdier og fellesskap er viktig for lederne, og beskrives som merverdier. Merverdien knyttes ikke direkte til erfaringer med balansen mellom tillit og kontroll, men kan se ut til å ha en indirekte sammenheng i ledernes beskrivelser.

5 Hvordan erfares balansen mellom tillit og kontroll?

I dette kapitlet drøftes de fire hovedfunnene, som er beskrevet og analysert i kapittel 4. Balansen mellom tillit og kontroll, som er beskrevet i kapittel 4.1 er et av funnene. I modellen beskrives det at relasjon, struktur og gjennomføringen er forutsetninger for balansen mellom tillit og kontroll. Et annet funn er hvordan det utpeker seg to ulike kulturer som lederne beskriver. Kulturene kalles revisjonskultur og forbedringskultur, og kjennetegnene er beskrevet i tabellen i kapittel 4.2. Modellene i kapittel 4.1 og kapittel 4.2 har jeg laget basert på perspektivene lederne trakk frem da de beskrev erfaringene sine.

De to siste funnene forholder seg tematisk til de to første. Informantene beskriver lederrollen sin og deres ansvar. Hovedfunnet er at lederrollen er en balansegang mellom tillit og kontroll, hvor lederne har ansvar for oppfølging og etablering av en gode leder-medarbeider-relasjoner. Lederne forholder seg til tillit og kontroll på et relasjonelt og strukturelt plan. Siste hovedfunn handler om hvordan informantene forstår det å være en del av en ideell organisasjon. Lederne opplever at det er enklere å identifisere seg med tillit og kontroll i en verdibasert organisasjon. I drøftingen er det lagt vekt på utfordringer knyttet til styrker og svakheter ved modellene, slik som forholdet mellom struktur og relasjon og om tillit og kontroll kan være likeverdige. Jeg diskuterer også om og hvorfor det er slik at Kirkens Bymisjon, Oslos identitet er mer knyttet til tillit enn kontroll.

5.1 Drøfting av modellenes styrker og svakheter

Lederne beskriver forbedringskultur og revisjonskultur som en dikotomi. Revisjonskulturen beskriver en motsetning mellom tillit og kontroll og kulturen har trekk som minner om det substituerende perspektivet (Øllgaard Bentzen, 2016) og bildet av tillit og kontroll som «ild og vann» (Axelsson & Høyer, 2016). Forbedringskulturen har en forståelse av tillit og kontroll som mer gjensidige fenomener, og kan derfor kobles til det komplementære perspektivet (Øllgaard Bentzen, 2016) og bildet av tillit og kontroll som «sukker og kanel» (Axelsson &

Høyer, 2016). I forbedringskulturen oppleves tillit som grunnlaget for å kunne gjennomføre kontroller på en god måte. Lederne oppleves å ligge nær en komplementær forståelse (Øllgaard Bentzen, 2016) av balanse mellom tillit og kontroll, og de ønsker at forholdet mellom tillit og kontroll skal være som «sukker og kanel» (Axelsson & Høyer, 2016).

I modellen om balansen mellom tillit og kontroll er struktur, relasjon og gjennomføringen/adferden tre forutsetninger for tillit og kontroll (se figur 1 på s. 48). En god relasjon og tillit er kjennetegn ved forbedringskulturen og ingen relasjon og mistillit er kjennetegn ved revisjonskulturen. Leder-medarbeider-relasjonen og tilliten er en del av balansen mellom tillit og kontroll og en del av de beskrevne kulturene. Flere sier at relasjonen er avgjørende for samarbeidet mellom leder og medarbeider, og relasjonen kan være en viktig forutsetning for og resultat av bygging av tillit (Axelsson & Høyer, 2016; Kuvaas & Dysvik, 2016; Øllgaard Bentzen, 2016). Kontroll kan sånn sett sees på som mindre nødvendig enn tillit, siden relasjonen er med på å kompensere for direkte kontroll. Et annet perspektiv er beskrivelsen av et revisjonssamfunnet hvor det over tid har blitt mer kontroll og flere krav og målinger (Power, 2000). Revisjonssamfunnet oppleves å ha et stort fokus på fastlagte kontrollsystemer og strukturer, som er uavhengig av relasjon og tillit, og kan sånn sett sees på som en motsetning til en tillitsbasert leder-medarbeider-relasjon, hvor tillit kan bidra til å redusere behovet for direkte kontroll. Et annet aspekt er at ledere kan instruerer ansatte i å følge kontrollsystemer, og det er ikke sikkert at relasjonen eller tilliten er avgjørende for om ansatte følger systemet. Sanksjoner eller forventinger kan også være grunner til å følge et system. Lederne må selv følge rammene for organisasjonen og de står vanligvis ikke fritt til å velge verdier eller kontrollsystemer selv (Angell, 2017). En mulighet er at rammene strukturen skaper kan bidra til at tillit og relasjon kan bygges innenfor rammene som strukturen gir. Hvis struktur og kontrollsystemer kan bidra til å lage rammer for kontrollen, og sånn sett skape forutsigbarhet og tydelighet kan det bidra til å trygge medarbeiderne i jobben sin. En jobb med få eller utydelige rammer kan kanskje oppleves som utrygt, og kan kanskje bidra til utrygghet i relasjonen og mindre tillit. Relasjon kan være med på å påvirke til en god balanse, og bidra til en forståelse av og tillit til en struktur. Lederens adferd kan innvirke på relasjonen, men ikke nødvendigvis strukturen. Informantene ønsker seg et positivt syn på kontroll og en god leder-medarbeider-relasjon, men er tydelig på de ønsker at ansatte følger strukturen. Å finne balansepunktet mellom

tillit og kontroll, som oppleves rett for leder og medarbeidere (Amundsen & Olsen, 2019), og som er formålstjenlig i situasjonen hvor tillit gis og kontrollen gjennomføres er et viktig poeng her. Hva som er riktig balansepunkt kan være vanskelig å si, og ulike ledere og ansatte kan oppfatte dette ulikt. I ulike situasjoner som oppstår kan balansepunktet også vurderes ulikt. En mulighet er at relasjonen som lederne omtaler er en nødvendig grunnpremiss for forholdet mellom leder og medarbeider, og en forutsetning for å kunne kontrollere og for at strukturen skal kunne fungere på en god måte. Da vil tilliten ligge i bunnen og kunne bidra til at kontrollen blir en effekt av tilliten som gis. Relasjon vil kunne bidra til å gjøre oppfølgingen av strukturen enklere, men ikke nødvendigvis som en likeverdig størrelse for strukturen.

Hovedskillet mellom kulturene oppleves å være skillet mellom tillit og mistillit. Tillit er en del av forbedringskulturen og mistillit basis for revisjonskulturen. På den andre siden kan også andre faktorer være viktige. Kontroller som bygger på lovverk må gjøres, men hvordan lederen går frem er viktig. I enkelte tilfeller kan det være behov for å gjennomføre revisjoner, men den tillitbaserte holdningen i bunnen er kanskje den faktoren som fremtrer som viktigst. Å bli møtt med en tillitsbasert eller en mistillitbasert holdning til kontroll (Christensen et al., 2015) vil kanskje kunne gjøre noe med balansen mellom tillit og kontroll og relasjonen til ansatte. I noen tilfeller kan kontroller med trekk fra revisjonskulturen være nødvendig, og to eksempler lederne nevner er personalsaker og internkontroller.

Styring og ledelse kan begge handle om å påvirke adferd, og et viktig skille mellom styring og ledelse er mellom system- og personfokus (Vabo & Ladegård, 2010). På en måte oppleves styring og ledelse som to perspektiver som kan være en del av modellen om balansen mellom tillit og kontroll, hvor struktur og styring og relasjon og ledelse henger sammen. Samtidig handler både styring og ledelse om mer enn balansen mellom tillit og kontroll. I tillegg er det slik at noen ganger handler ledelse om kontroll og relasjon om styring. Det oppleves med andre ord at det er flere sammenhenger og variasjoner på kryss og tvers, enn kun en direkte sammenheng mellom relasjon og ledelse og styring og struktur.

Modellene illustrerer noe av mønstret i det informantene beskriver at de har erfart om balansen mellom tillit og kontroll i egen hverdag. Modellene kan gi noen indikasjoner på hva også andre ledere vektlegger, selv om det må undersøkes. Videre undersøkelser kan støtte

opp om eller endre modellene, men det er et utgangspunkt for forholdet mellom tillit og kontroll. Andre modeller underbygger tenkningen, som Axelsson og Høyen (2016) og Øllgaard Bentzen (2016) sin komplementære forståelse viser. Prinsippal-agent teori bygger på interesseforskjeller og en mistillit mellom prinsippalen og agenten, hvor prinsippalen har behov for å kontrollere at han får sine interesser innfridd og kontrollsystemet må fungere slik at det alltid skjer (NOU 2015:14, 2015; Opstad, 2013). Tillit og relasjon spiller liten rolle som forutsetninger for kontroll, siden interessekonflikten gjør at mistillit er premisen for kontrollregimet og strukturen. Kontroller i sykehjemmene kan ha noen trekk fra prinsippal-agent forholdet, siden leder eksempelvis må vite at beboeren får rett medisin. En komplementær forståelse legger til grunn at kontrollen vil være en effekt av tilliten som gis (Axelsson & Høyen, 2016), og dermed er tilliten og relasjonen avgjørende for at lederen får nødvendig informasjon. Min modell er sånn sett en motsetning til prinsippal-agent teorien siden den beskriver at tillit og struktur bidrar til en positiv sammenheng mellom balansen mellom tillit og kontroll. Modellen ligger sånn sett nærmere en komplementær forståelse av balansen mellom tillit og kontroll. Et argument kan være at modellen er for enkel og ikke tar høyde for ulike forutsetninger som oppstår knyttet til leders behov for å vite noe, hvor ansatte er uenig. Den komplementære forståelsen beskriver på den andre siden ikke en modell som kun baserer seg på tillit, men legger til grunn en tillitsbasert forståelse av kontroll. Relasjonen og strukturen vil da kunne bidra til å oppnå det samme, men utgangspunktet for kontrollen er bygd på tillit og ikke mistillit.

En motsetning til prinsippal-agent teorien er at lederne erfarer at så lenge relasjonen er god kan alt kontrolleres. Utsagnet sier noe om at tilliten som er bygd opp tåler mye, men på den andre siden kan kanskje tillit lett brytes ned (Kirkhaug, 2013). Vardeberg (2011, s. 51) fant at lederens tillit er knyttet til om medarbeidere følger systemet, og at lederne stoler på at medarbeiderne gjør det. Når lederne sier at alt kan kontrolleres, kan aspekter av tiltro, og at de stoler på at medarbeiderne følger kontrollsystemet som ligger til grunn. Lederne sier at de ikke kontrollerer alt, noen en prinsippal kan gjøres for å sikre at vedkommende får all informasjon. Internkontroll er av kontrollene som må og skal gjennomføres i et sykehjem og er slik sett en systematisk kontroll som kan være med på å bygge tillit eller skape mistillit. KS FoU og KPMG (2019, s. ii) skiller i en rapport på detaljstyrt internkontroll og internkontroll som bygger opp under tillit og faglig autonomi. Rapporten vektlegger at styring og ledelse er

viktige faktorer for hvordan internkontrollen blir. Forbedringskulturens internkontroll vil kunne bygge opp under faglig autonomi og tillit og revisjonskulturen vil kunne henge sammen med detaljstyrt internkontroll. En utfordring er at noen ganger må internkontroll være detaljstyrt for å kunne få frem hva som gjøres, men lederens bakenforliggende holdningen vil kunne være avgjørende for hvordan kontrollen oppleves.

Hva lederen vektlegger i utøvelsen av lederrollen kan kanskje spille inn på opplevelsen av tillit og kontroll hos medarbeideren, og legge premisser for om tillit og kontroll oppleves som mer likeverdige eller ikke. Kontroll kan være pålagt og er noe som må gjennomføres. Kontroller vil derfor gjennomføres uavhengig av tilliten og relasjonen mellom leder og medarbeider, og det vil derfor alltid være elementer av pålagt kontroll. Tillit og relasjon vil kanskje gjøre det enklere å få forståelse for og sørge for gjennomføring av kontroll.

Lederne kan ikke vite hvordan deres intensjoner oppfattes av medarbeiderne, og hvilken kultur medarbeidere opplever at arbeidsstedet har. Medarbeidernes forståelse av å bli kontrollert eller gitt tillit behøver ikke være sammenfallende med ledernes syn. Dette er ikke undersøkt i oppgaven, og videre undersøkelser kan eksempelvis nyansere ledernes syn. En av lederne nevner at medarbeidere opplever evaluering som kontroll, selv om lederen sier at evaluering er positivt. Utsagnet kan gi en indikasjon på at ledere og medarbeidere kan oppleve kontroll noe ulikt og forståelsen kan spille inn på relasjonen i tillegg til forståelsen av struktur og kultur.

Om tillit og kontroll er to likeverdige størrelser er et viktig spørsmål. Tillit er en viktig faktor i møte med medarbeidere og i relasjonen mellom medarbeider og leder (Kuvaas & Dysvik, 2016). Forbedringskulturen kan skape forventninger til medarbeiderne og lederne om tillit og relasjon, og oppleves som en premiss for organisasjonskulturen og hva som ansees som viktig. Revisjonskulturens kontroll forutsetter ikke tillit. Tilliten kan oppfattes å ligge bak hvordan kontrollene gjennomføres også i forhold til hva som kontrolleres. Det er vanskelig å si om tillit og kontroll er likeverdige størrelser, men balansen eller bevegelsen fremtrer som viktig. Østby (2012, s. 91 - 92) fant at ledere synes det er viktig å evne å balansere mellom tillit og kontroll, og at det handler om å identifisere handlingsrommet. Det siste aspektet minner om å kunne balansere mellom tillit og kontroll og kanskje spesielt om gjennomføring og adferd som forutsetning, i tillegg til hvilken kultur lederne ønsker og legger til rette for.

At lederne oppfatter forbedringskulturen som en tillitbasert ordning er ikke vanskelig å se, men att systematisk kontroll oppfattes som en mistillitbasert ordning (Christensen et al., 2015) er vanskeligere å se. Strukturen kan sies å være en del av kulturen og kulturen er med på å si noe om hvilken struktur som skal finnes i organisasjonen. Hvilke premisser som ligger i kulturen, vil igjen kunne si noe om hvilken relasjon som kan finnes mellom leder og medarbeider. For at balansen skal oppleves som fornuftig for alle parter kan det tenkes at premissene i kulturen og strukturen bør være forutsigbar og tydelig, slik at alle kjenner rammene. Det komplementære perspektivet (Øllgaard Bentzen, 2016) vil sånn sette kunne bidra til en struktur og en kultur som legger til rette for en sammenheng mellom tillit og kontroll. Prinsipal-agent teorien kan sammen med revisjonssamfunnet (Power, 2000) bidra til en kultur med stort fokus på kontroll, og lite fokus på tillit. Mistillit oppleves som en forutsetning for modeller som prinsipal-agentteorien og kan sånn sett bli en selvoppfylgende profeti. Mistanken om at ansatte ikke leverer og kun er opptatt av seg selv kan bidra til at mistilliten i kulturen forsterkes. På den andre siden kan en kultur med basis i tillit forsterkes av positive forventinger til medarbeiderne. Kontrollsystemene underbygger da behovet for trygghet, forutsigbarhet og ønsket om forbedring. De to ulike modellene vil kunne bidra til forskjellige organisasjonskulturer, hvor sammenhengen mellom adferd, relasjon og struktur opp mot balansen mellom tillit og kontroll er ulik. En mulig oppsummering er at struktur og kultur er en grunnleggende forutsetning for relasjonen mellom leder og medarbeider, og en forutsetning for at ledere og medarbeidere opplever en fornuftig balanse mellom tillit og kontroll i hverdagen.

5.2 Er Kirkens Bymisjon, Oslos identitet mer knyttet til tillit enn kontroll?

Et funn er at Kirkens Bymisjon, Oslos identitet er mer knyttet til tillit enn kontroll, og det er interessant å se på om og hvorfor det kan oppleves slik. Lederne beskriver at tillit er en grunnleggende verdi som skal styres og ledes etter, og det kan da hende at kontroll allerede innledningsvis er tonet ned. Lederne er tydelige på at de ikke oppfatter kontroll som en verdi i organisasjonen. For en organisasjon som er opptatt av tillit som verdi, kan det være enklere

å identifisere seg med tillit enn kontroll. Tillit uten kontroll, kan også være en grenseløs tillit eller manglende styring og ledelse. Kontroll kan knyttes til noe negativt, og noe som ikke er ønsket. Et paradoks kan være at eksempelvis lovverket krever kontroll, men organisasjonen har utfordringer med å identifisere seg med kontroll. Organisasjonskultur og tradisjon kan kanskje være et perspektiv for hvorfor stiftelsen identifiserer seg mer med tillit enn kontroll. Merverdiene lederne beskriver er eksempelvis fellesskap, tilhørighet og tillit, noe som kan være eksempler på det Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver som kjennetegn på en sterk organisasjonskultur. Om det faktisk er slik at tillit er viktigere enn kontroll er vanskelig å si, men en organisasjon som ønsker å bidra der behovet oppleves størst har nødvendigvis ikke kontroll som sin tydeligste verdi. For å oppfylle målet og oppdraget kan tillit til ansattes vurderinger ligge nærmere enn å kontrollere det de gjør. Å være leverandør av tjenester kan sette noen andre krav til kontroll enn det som tradisjonelt ligger i organisasjonens kultur og verdier.

Lederne etterlyser mer kontroll fra organisasjonens side, for å kunne vite at de leverer like gode tjenester som andre sykehjem. Basert på et ønske om å vise hva sykehjemmene er gode på vil kanskje positiv kontroll kunne ført til økt tillit og synliggjøring av eksempelvis kvalitet, særpreg og merverdi. En merverdi knyttet til ideelle kan være å levere noe annet enn andre leverandører (Trætteberg & Sivesind, 2015).

Kontraktoppfølgning mellom Sykehjemsetaten og Kirkens Bymisjon, Oslo skjer ikke i et vakuum. Relasjonene mellom partene kan spille inn og det kan også måten kontrollen blir utført på. Tillit kan oppstå selv om det er mye kontroll, og tidligere opplevelser spiller inn på forståelser og tolkninger. Noe som er viktig for tilliten i relasjonen er hvordan kontrakten følges opp og hvordan overvåkingen skjer (Swärd, 2017). En utfordring kan være organisasjonens opplevelse av å ha tillit i fokus, i møte med oppdragsgiver som oppleves å ha kontroll i fokus.

En problemstillingen videre kan være å se på om det har noe å si for balansen mellom tillit og kontroll at en organisasjon assosierer seg mest med tillit, men må gjennomføre pålagt kontroll. Kanskje har det over tid vært et for stort fokus på tillit i arbeidslivet, og at det er sett mindre på hvordan kontroll kan gjennomføres på en positiv måte. Lederne i denne undersøkelsen ser på kontroll som positivt, og som et bidrag til å styrke tillit. Det å utføre

kontroll og gi tillit oppleves da å ha andre aspekter enn at tillit og kontroll er motsetninger. At både tillit og kontroll er forutsetninger for relasjon, struktur og adferd, og at forbedringskultur er en kultur som vektlegger positiv kontroll oppleves som viktig og relevant for utøvelse av ledelse. Lederne må i sin lederrolle forholde seg til tillit og kontroll på et strukturelt og relasjonelt plan.

6 Konklusjon

I oppgaven har jeg forsøkt å besvare problemstillingen: «Hvilke erfaringer har lederne gjort seg om balansen mellom tillit og kontroll i sitt arbeid i ideell sektor?». Først oppsummeres kort ledernes erfaringer og til slutt besvares forskningsspørsmålene og problemstillingen.

For å oppsummere handler ledernes erfaringer om at strukturen og kulturen på arbeidsplassen ser ut til å være to grunnleggende faktorer som avgjør hvorvidt det finnes en god balanse mellom tillit og kontroll, i relasjonen mellom leder og medarbeider. Balansen mellom tillit og kontroll handler om relasjon, struktur, lederrollen og hvordan kontroller gjennomføres. En kontrollkultur med fokus på forbedring og læring legger premisser for at tillit kan utvikles mellom partene, mens en kultur preget av revisjon, og «å arrestere noen» bidrar til relasjoner preget av mistillit. Lederne erfarer at ideelt eierskap er viktig, og kobler merverdien til kultur og identitet og ikke tillit og kontroll. Tillit og kontroll i den ideelle konteksten kan se ut til å ha en indirekte sammenheng i ledernes beskrivelser, hvor tillit fremstår som viktigere enn kontroll.

Forskningsspørsmålene

Hva legger lederne i kontroll og tillit?

Lederne beskriver hvordan tillit og kontroll forutsetter relasjon, struktur og adferd. Kontrollen handler om forbedring gjennom systematiske evalueringer, med også om adferd og relasjon. Kontroll handler også om hvordan lederen opptrer. Tillit handler om systemer som skaper handlingsrom og samarbeid, og kommer tydeligst frem i beskrivelse av leder-medarbeider-relasjonen.

Hvordan opplever lederne at tillit og kontroll fungerer sammen?

Tillit og kontroll kan fungere godt sammen, så lenge kontrollen oppleves som positiv og relasjonen til ansatte er god. Strukturen og kulturen på arbeidsplassen ser ut til å være to grunnleggende faktorer som avgjør hvorvidt det kan eksistere en fornuftig balanse mellom tillit og kontroll i relasjonen mellom leder og medarbeider. Balansen mellom kontroll og tillit er god når hverken tillit eller kontroll dominerer. Balansepunktet må bidra til å nå målene

som er satt, og til å oppfylle kontraktene og lovkravene. Hvordan intensjonen bak kontrollen oppleves, er viktig for om kontrollen oppleves positiv eller negativ. Positiv kontroll bygger på tillit og negativ kontroll bygger på mistillit. Lederne ønsker en forbedringskultur og ikke en revisjonskultur, og tenker at forbedringskultur bidrar til at kontroll oppleves positivt. Kjennetegnene på forbedringskultur er blant annet tillit, evaluering og kontinuerlig forbedring.

I hvilken grad erfarer lederne at det at Kirkens Bymisjon, Oslo er en ideell stiftelse har noe å si knyttet til balansen mellom tillit og kontroll? Gir det noen merverdi og eventuelt hvilken?

Ledene erfarer et større fokus på tillit enn kontroll i Kirkens Bymisjon, Oslo, som kanskje handler om organisasjonens historie og tradisjon. Samtidig etterspør lederne et større fokus på systematisk kontroll. Lederne beskriver merverdier knyttet til kultur og identitet og ikke direkte til balansen mellom tillit og kontroll. Lederne beskriver en kultur med stort fokus på fellesskap og verdier, noe som kan sees på som en merverdi som kan gi rammer for hvilket syn på tillit og kontroll som dominer. Funnene peker i retning av at det er en indirekte sammenheng mellom den ideelle konteksten og opplevelsen av at tillit er mer legalt enn kontroll.

Problemstillingen

Hvilke erfaringer har lederne gjort seg om balansen mellom tillit og kontroll i sitt arbeid i ideell sektor?

Oppsummert står organisasjonskultur sammen med struktur som to viktige faktorer som beskriver ledernes erfaringer om balansen mellom tillit og kontroll i deres arbeid i ideell sektor. Ønsket er en kultur med en struktur ansatte følger, som bygger på tillit og hvor kontroll er positivt og bidrar til forbedring og utvikling. Lederne erfarer at de langt på vei har skapt en forbedringskultur. Ledernes erfaringer med balansen mellom tillit og kontroll til sitt arbeid i ideell sektor kan avslutningsvis oppsummeres i at de grunnleggende faktorene er struktur og kultur, og samspillet mellom faktorene vil kunne avgjøre om balansen mellom tillit og kontroll oppleves som god i leder-medarbeider-relasjonen. Kirkens Bymisjon, Oslo

oppleves å være tillitsbasert, hvor tillit og kontroll kan se ut til å ha en indirekte sammenheng hvor tillit fremstår som viktigere enn kontroll.

Forståelsen av tillit og kontroll i ledelse er aktualisert gjennom konkrete modeller og reformer i offentlig sektor de senere årene. Tillitsmodellen er innført i Oslo kommune og flere ønsker å innføre tillitmodeller også andre steder. Hvordan tillitsmodeller vil kunne spille inn vet jeg heller ikke. Sverige og Danmark har og har hatt et andre fokus på tillit og tillitsreformer enn Norge og er noe som kan være et relevante perspektiver videre. Kultur spesielt koblet med ulike former for kultur og tillit/mistillit er kommet frem i funnene. Koblingen mellom tillit og kontroll opp mot organisasjonskultur og grunnleggende verdier er også et tema som kan være noe å se videre på. Governance er et perspektiv på styring som gjør at tillit har fått større vekt, og som handler om styring av velferdsstaten. Styring av velferdsstaten er et større perspektiv enn ledernes erfaringer med balansen mellom tillit og kontroll i egen hverdag i ideell sektor, men sykehjemmene i ideell sektor drives på oppdrag for det offentlige og er sånn sett en del av velferdsstatens samlede tilbud.

Litteraturliste

- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Verdibevisst ledelse i praksis. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 113 - 155). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Amundsen, S. & Olsen, O. (2019). *Empowerment i arbeidslivet : et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Angell, O. H. (2017). Velferdsorganisasjoner - legitimitet og verdier. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 137-155). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Arbeidstilsynet. (u.å. -a). Om regelverket. Hentet 16.09.2019 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/om-regelverket/>
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Askeland, H. (2012). Introduksjon til organisering og ledelse i diakonale organisasjoner. I E. Aadland (Red.), (s. s. 17-38). Trondheim: Akademi forl., cop. 2012.
- Askeland, H. (2017). Hvordan bidrar ledere til institusjonell ledelse : en case-studie av lederes bidrag til institusjonalisering av formål, verdier og identitet i organisasjoner. I E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 156-181). Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2017.
- Atkinson, P. & Delamont, S. (2005). Analytic Perspectives. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3th ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- Axelsson, J. & Høyer, H. C. (2016). Tillit og kontroll – som ild og vann eller sukker og kanel? . I H. C. Høyer, S. Kasa & B. S. Tranøy (Red.), *Tillit, styring, kontroll* (s. 47-59). Oslo: Universitetsforl.
- Bakken, T. (2016). Tillitens risiko. I H. C. Høyer, S. Kasa & B. S. Tranøy (Red.), *Tillit, styring, kontroll* (s. 27-46). Oslo: Universitetsforl.
- Beck Jørgensen, T. & Vrangbæk, K. (2013). Den gode forvaltning - på basis af hvilke værdier? *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 90(3), 115 -134.
- Bishop, R. (2005). Freeing ourselves from neocolonial domination in reaserch. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3th ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- Byrkjeflot, H. (1997a). Fra ledelse til management? I H. Byrkjeflot (Red.), *Fra styring til ledelse* (s. 419 - 464). Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (1997b). *Fra styring til ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Christians, C. G. (2005). Ethics and politics in qualitative research. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3th ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- Christoffersen, S. A. (1999). *Etikk, eksistens og modernitet : innføring i Løgstrups tenkning*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3th ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

- Ellingsen, P., Eriksson, R. & Røn, M. (2018). Tall er ikke bare økonomi ; om ledelse og produksjonsstyring i NAV. *Tidsskrift for velferdsforskning [elektronisk ressurs]*, 21(1), 4-17. Hentet fra https://www-idunn-no.ezproxy.vid.no/file/pdf/67050095/tall_er_ikke_bare_oekonomi.pdf
- Enjolras, B. & Sivesind, K. H. (2018). The roles and impacts of the third sector in Europe. I B. Enjolras, L. M. Salamon, K. H. Sivesind & A. Zimmer (Red.), *The Third Sector As a Renewable Resource for Europe : Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities* (s. 95 -124). Cham: Cham: Palgrave Macmillan US.
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon* (2.utgave. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2005). The interview: From Neutral Stance to Political Involvement. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3th ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten. (2016). *Forskrift om ledelse og kvalitetsforbedring i helse- og omsorgstjenesten* (FOR-2016-10-28-1250). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2016-10-28-1250>
- Fossestøl, B. (2012). *Kunnskapsbasert praksis i sosialtjenesten : om profesjonalitet og dømmekraft i sosialt arbeid* Det teologiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo. Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34245/dravhandling-fossestoel.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? I D. Gambetta (Red.), *Trust : making and breaking cooperative relations* (s. 213-237). Oxford: Blackwell.
- Gilje, N. (2019). *Hermeneutikk som metode : ein historisk introduksjon*. Oslo: Samlaget.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforl.
- Grimen, H. (2012). Gode institusjoners betydning for tillit. I H. Skirbekk & H. Grimen (Red.), *Tillit i Norge*. Oslo: Res Publica.
- Hanssen, H. J. (2013/2019, 14.06.13/oppdatert 03.07.19). Ingen nye oppgaver til meg! Hentet fra <https://www.dagsavisen.no/debatt/ingen-nye-oppgaver-til-meg-1.453526>
- Heiervang, C. (2019, 09.sept). Økt kontroll i arbeidslivet går på tilliten løs. *Aftenposten*. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/kultur/i/Xgpx4m/oekt-kontroll-i-arbeidslivet-gaar-paa-tilliten-loes>
- Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m.* (LOV-2011-06-24-30). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-30>
- Helsepersonelloven. (1999). *Lov om helsepersonell m.v.* (LOV-1999-07-02-64). Hentet fra <https://lovdata.no/lov/1999-07-02-64>
- Holmen, A. K. T. (2016). Endrede styringsregimer = endring i lederroller ; konsekvenser av samstyring for administrativ ledelse i norske kommuner. *Magma*, 19(2), 34-39.
- Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (2005). Interpretive practice and social action. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3th ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- Høyer, H. C., Kasa, S. & Tranøy, B. S. (2016). Introduksjon og innledning. I H. C. Høyer, S. Kasa & B. S. Tranøy (Red.), *Tillit, styring, kontroll* (s. 11 - 26). Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Johnsen, Å. (2010). Hard og myk styring i offentlig sektor. I S. I. Vabo & G. Ladegård (Red.), *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforl.

- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit : grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen: Fagbokforl.
- Kamberelis, G. & Dimitriadis, G. (2005). Focus groups. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3th ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- Kirkens Bymisjon. (2017). Verdidokument. Hentet fra https://kirkensbymisjon.no/content/uploads/2017/10/Verdidokument_2017_low.pdf
- Kirkens Bymisjon. (u.å. - d). Kirkens Bymisjons oppdrag. Hentet 01.02.2020 fra <https://kirkensbymisjon.no/om-oss/kirkens-bymisjons-oppdrag/>
- Kirkens Bymisjon. (u.å. -a). Aldring og bolig. Hentet 12. mai. 2019 fra https://kirkensbymisjon.no/oslo-arsmelding2018/aldring_bolig/
- Kirkens Bymisjon. (u.å. -b). Om oss. Hentet 01.02.2020 fra <https://kirkensbymisjon.no/om-oss/>
- Kirkens Bymisjon. (u.å. -c). Sykehjem. Hentet 12. mai 2019 fra <https://kirkensbymisjon.no/arbeidsfelt/eldreomsorg/sykehjem/>
- Kirkens Bymisjon. (u.å. -e). Vår historie siden 1855. Hentet 01.02.2020 fra <https://kirkensbymisjon.no/om-oss/historie/>
- Kirkens Bymisjon. (u.å. -f). Kirkens Bymisjons strategi 2020-2025. Hentet 01.02.2020 fra <https://kirkensbymisjon.no/strategi-2020-2025/>
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforl.
- KS FoU & KPMG. (2019). *STYRING OG KONTROLL – et spørsmål om tillit? Internkontroll i storbykommunene*. Hentet fra <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/forskning-og-utvikling/fou-rapporter/Styring-og-kontroll-FoU-Storbyrapport-2019.pdf>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 14(1), 23-31.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. I D. Gambetta (Red.), *Trust : making and breaking cooperative relations* (s. 94-107). Oxford: Blackwell.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- NOU 2015:14. (2015). *Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring. Budsjett og regnskap i staten*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-14/id2464978/>
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>
- Olsen, B. C. R. (2017). Familien og det sivile samfunn : sentrale velferdsarenaer. I *Velferdsstaten i endring : om norsk helse- og sosialpolitikk* (3.utg. utg., s. 315-338). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Opstad, L. (2013). *Økonomistyring i offentlig sektor* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Oslo kommune. (2016). Privat forslag fra Erik Lunde (KRF) av 14.09.2016 - Innføre et mål om at 25 prosent av den samlede helse-, sosial- og omsorgssektoren i Oslo skal være organisert og drevet som ideell virksomhet innen 2025. Hentet 04.04.2020 fra https://tjenester.oslo.kommune.no/ekstern/einnsyn-fillager/filtjeneste/fil?virksomhet=976819853&filnavn=bystyret%2F2016_11%2F1171468_1_1.pdf
- Oslo kommune. (2019a). Byrådets forslag til budsjett 2020 og økonomiplan 2019 - 2023 - 6. Eldre, helse og arbeid – byomfattende tiltak. Hentet 26.09.2019 fra

- <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/budsjett-regnskap-og-rapportering/budsjettforslag-2020-og-okonomiplan-2020-2023/?del=6-3>
- Oslo kommune. (2019b). Byrådets forslag til budsjett 2020 og økonomiplan 2019 - 2023. 5.2.2. Tillit og handlingsrom. Hentet 05.12.19 fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/politikk/budsjett-regnskap-og-rapportering/budsjettforslag-2020-og-okonomiplan-2020-2023/?del=5-2#!anker|doc-5-2-4/merk|tillit>
- Oslo kommune. (u.å. -a). Krav til leverandører. Hentet 16.09.2019 fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/for-vare-leverandorer/krav-til-leverandorer/>
- Oslo kommune. (u.å. -b). Kvalitetsrapporter - Helse og sosial. Hentet 26.09.2019 fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/statistikk/kvalitetsrapporter-helse-og-sosial/#!c|document|topic|health|nursing|home>
- Peräkylä, A. (2005). Analyzing talk and text. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3th ed. utg.). Los Angeles: Sage.
- Power, M. (2000). The Audit Society — Second Thoughts. *International Journal of Auditing*, 4(1), 111-119. <https://doi.org/10.1111/1099-1123.00306>
- Regjeringen. (19.02.2020). Vil gjøre det lettere for ideelle aktører å levere helse- og sosialtjeneste. Hentet 04.04.2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/vil-gjore-det-lettere-for-ideelle-aktorer-a-levere-helse--og-sosialtjenester/id2691072/>
- Repstad, P. & Nielsen, J. C. R. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I P. Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker : tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg. utg., s. 234-253). Oslo: Universitetsforl.
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse* (2. udg. utg.). København: Valmuen.
- Selle, P. & Wollebæk, D. (2012). Sivilsamfunn og tillit. I H. Skirbekk & H. Grimen (Red.), *Tillit i Norge* (s. 175-197). Oslo: Res Publica.
- Shore, C. & Wright, S. (2015). Audit Culture Revisited: Rankings, Ratings, and the Reassembling of Society. *Current Anthropology*, 56(3), 421-444. <https://doi.org/10.1086/681534>
- Skinner, D., Dietz, G. & Weibel, A. (2014). The dark side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice'. *Organization*, 21(2), 206-224. <https://doi.org/10.1177/1350508412473866>
- Stamsø, M. A. (2017a). New public management - reformer i offentlig sektor. I *Velferdsstaten i endring : om norsk helse- og sosialpolitikk* (3. utg. utg., s. 64-85). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Stamsø, M. A. (2017b). Organisering og finansiering av velferdstjenester. I *Velferdsstaten i endring : om norsk helse- og sosialpolitikk* (3. utg. utg., s. 110-143). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Stortinget. (2016). Sak nr. 2 [12:08:06] Innstilling fra kontroll- og konstitusjonskomiteen om Sak om salg av brukt og utrangert forsvarsmateriell. Hentet fra <https://www.stortinget.no/nn/Saker-og-publikasjoner/publikasjoner/Referat/Stortinget/2015-2016/160526/2>
- Swärd, A. (2017). Kontroll er bra - tillit bedre? *Magma*, 20(2), 27-34. Hentet fra <https://www.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>

- Taksdal, A., Fosse, G. & Nordberg, G. S. (2017). Feire livet og lindre døden - kvalitet på sykehjem. I T. B. Wyller & H. Haukelien (Red.), *Ny helsepolitikk : det finnes løsninger*. Oslo: Dreyers forl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Trætteberg, H. D. & Sivesind, K. H. (2015). *I deelle organisasjoners særtrekk og merverdi på helse- og omsorgsfeltet*. Hentet fra <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2389367>
- Vabo, S. I. & Ladegård, G. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforl.
- Vardeberg, K. (2011). *Uten tillit rakner alt : en studie av ledeses refleksjoner om tillit til medarbeidere*. Oslo: Vardeberg, Kjersti.
- Ward, P. R., Mamerow, L. & Meyer, S. B. (2014). Interpersonal trust across six Asia-Pacific countries: testing and extending the 'high trust society' and 'low trust society' theory. *PLoS ONE*, 9(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0095555>
- Øllgaard Bentzen, T. (2016). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer, i springet fra ambition til praksis, ph.d.-afhandling* (Ph.d.). Roskilde Universitet, Institut for Samfund og Globalisering, Roskilde. Hentet fra <https://forskning.ruc.dk/da/publications/tillidsbasert-styring-og-ledelse-i-offentlige-organisationer-i-s>
- Østby, H. (2012). *Tillit må finne en gjengklang i meg selv : en studie av tillitens vilkår i relasjon mellom ledere og medarbeidere*. Oslo: Østby.

Vedlegg

Vedlegg 1: Norsk senter for forskningsdatas (NSD) vurdering

NSD sin vurdering

Skriv ut

Prosjektittel

Ledelse i spennet mellom tillit og kontroll

Referansenummer

600859

Registrert

26.09.2019 av Marit Elisabet Gunnes - megunnes@online.no

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelige høgskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Benedicte Kivle, benedicte.kivle@vid.no, tlf: 22963711

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marit Elisabet Gunnes, megunnes@online.no, tlf: 99550532

Prosjektperiode

18.09.2019 - 31.12.2020

Status

30.09.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

30.09.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personverngivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 30.9.2019. Behandlingen kan starte.

Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er viktig at datainnsamlingen gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2020.

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)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«Ledelse i spennet mellom tillit og kontroll»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt. Formålet er å se på hvilke erfaringer du har gjort deg med ledelse i spennet mellom tillit og kontroll. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Temaet for masteroppgaven er ledelse i spennet mellom tillit og kontroll. Fokuset for prosjektet vil være på hva ledere tenker rundt balansen mellom tillit og kontroll og hvordan det er å utøve ledelse i s dette spennet. Intervjuene vil handle om tillit, kontroll og balansen mellom disse to faktorene. Utgangspunktet for oppgaven er ledernes erfaringer rundt tema.

Problemstilling:

Hvilke erfaringer har lederne gjort seg om balansen mellom tillit og kontroll i sitt arbeid?

Omfanget er et gruppeintervju og 2-4 individuelle intervjuer med noen av deltakere i fokusgruppen. Gruppen vil fokusere på mer overordnet på temaer, men de individuelle intervjuene vil gå noe mer i dybden.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å delta da du er aktuell ut fra din stilling. Det rettes en henvendelse til 5-7 personer som ansees som relevante for prosjektet. Dere er valgt ut siden det er antatt at dere står i problemstillingen i deres jobb.

Din leder sagt ja til at jeg kan henvende meg til deg om deltakelse og at deltakelse kan skje i arbeidstiden.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer å sette av tid til et fokusgruppeintervju på inntil 2 timer i november 2019.

I tillegg vil det for 2- 4 av deltakerne være ett individuelt intervju med varighet på inntil 1 time i november/desember 2019. De individuelle intervjuene gjennomføres etter gruppeintervjuet.

Jeg vil avtale et møte på din arbeidsplass, på et tidspunkt som passer deg. Spørsmålene vil omhandle dine erfaring og refleksjoner om hvordan det er å lede i spennet mellom tillit og kontroll. Intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd, i tillegg til enkelte notater underveis. Dette slettes ved prosjektets slutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang dataene er veilederen min og jeg.
- Informasjon som kan knyttes til deg vil bli utelatt eller endret slik at det som blir skrevet ikke kan gjenkjennes som dine utsagn i masteroppgaven. Det er flere sykehjem i regi av Kirkens Bymisjon, men sykehjemmet vil kunne bli identifisert.
- Prosjektet skal etter planen avsluttes innen utgangen av 2020. Datamaterialet vil ved prosjektets slutt makuleres og lydopptakene slettes.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt mastergradsstudent Marit Gunnes på telefon 99 55 05 32, eller e-post: megunnes@online.no.

Eller du kan alternativt ta kontakt med veileder for oppgaven: Benedikt Kivle (førsteamanuensis), benedicte.kivle@vid.no.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen utgangen av 2020. Datamaterialet vil ved prosjektets slutt makuleres og lydopptakene 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 VID vitenskapelige høyskole 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:

- VID vitenskapelige høyskole ved Benedicte Kivle, benedicte.kivle@vid.no.
- VIDs personvernombud: Nancy Yue Liu
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Benedicte Kivle
(veileder)

Marit Elisabet Gunnes

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *“ledelse i spennet mellom tillit og kontroll”* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *fokusgruppeintervju*
- å delta i *en-til-en intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, innen utgangen av 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: intervjuguide fokusgruppeintervju

INTERVJUGUIDE - fokusgruppe.

Om tillit og kontroll og eventuelle sammenhenger mellom disse:

- Hva forbinder dere med/legger dere i begrepene kontroll og begrepet tillit (i denne sammenhengen. Din daglige jobb, arbeidshverdag)?
- Hva kontrollerer du og hva gi du tillit til? - bruke dette til å sette rammen for tema.
 - Fortell om hva dere kontrollerer? Gi eksempler på hva dere gjorde, og hva dere tenkte. Hva kontrollerer dere? Skjer det løpende i hverdagen eller lager dere strategier/planlegger? Hva med prosedyrer?
 - Fortell om hva dere gir tillit til? Gi eksempler på hva dere gjorde, og hva dere tenkte. Skjer det løpende i hverdagen eller lager dere strategier/planlegger? Hva med prosedyrer?
- Har dere eksempler på situasjoner hvor dere opplever å ha lykket godt med balansen mellom tillit og kontroll?
 - Hva oppleves å være riktig balanse?
 - Noen ledere sier at de opplever seg som en kontrollør og ikke som leder. Hva tenker dere om dette?
- Kan tillit og kontroll kan fungere sammen?
 - Er det mulig med et samspill, er det mulig å skape balanse eller er det et dilemma? Hva er i så fall samspill, balansegangen eller dilemmaet?
- Er det noe som er særegent knyttet til tillit og kontroll i Kirkens Bymisjon? Tenker dere over dette, har det noe å si (hvilke umiddelbare tilbakemeldinger kommer)?
 - Tenker dere at dette er annerledes i Kirkens Bymisjon enn andre steder? Hva er i så fall likt/ulike og hvordan?

Annet:

- Er det noe dere har tenkt på som vi ikke har snakket om?

Vedlegg 4: Intervjuguide individuelle intervjuer

Intervjuguide - individuelle intervjuer:

- Hva forbinder du med/legger du i begrepene kontroll og begrepet tillit (i denne sammenhengen. Din daglige jobb, arbeidshverdag)?
- Fortell om din siste arbeidsdag når du gjennomførte kontroll?
 - Hva skjedde? Hva var grunnen til å kontrollere? Hva gjorde du, hva tenkte du? Hvordan opplevde du det? Gjorde du det akutt? Var det planlagt, og hva hadde du planlagt? Var dette en vanlig opplevelse eller var det noe spesielt denne gangen? Hvordan opplever du dette i arbeidet til vanlig – lager du planer/strategier eller skjer det løpende i hverdagen?
- Fortell om din siste arbeidsdag når du ga noen tillit?
 - Hva skjedde, og hva var grunnen til å gi tillit? Hva gjorde du, hva tenkte du? Hvordan opplevde du det? Var det planlagt, og hva hadde du planlagt? Var dette en vanlig opplevelse eller var det noe spesielt denne gangen? Hvordan opplever du dette i hverdagen – lager du planer/strategier eller skjedde det løpende i hverdagen?
- Har du eksempler på situasjoner du opplever å ha lykkes godt med balansen mellom tillit og kontroll?
 - Hva oppleves å være riktig balanse mellom tillit og kontroll i ditt arbeid?
 - Oppfatter du tillit/kontroll som negativt eller positivt? Hva er i så fall motsetningen til kontroll og tillit? Hvis ikke - er det fordi det er vanskelig å skape balanse eller er det fordi det er selvsagt eller er et dilemma? I så fall hvordan?
 - Var dette situasjoner som du laget strategier for og gjennomførte eller var dette situasjoner hvor du håndterte situasjonene når de skjedde? Fantes det prosedyrer?
- Er det noe som er særegent knyttet til tillit og kontroll i Kirkens Bymisjon? Tenker dere over dette, har det noe å si?
 - Tenker dere at dette er annerledes i Kirkens Bymisjon enn andre steder? Hva er i så fall likt/ulike og hvordan?

Annet

- Er det noe du har tenkt på som vi ikke har snakket om?