

«Mer enn tomme ord?»

Hva sier forskningslitteraturen om tillitsbasert ledelse og styring?



Et bilde på tillitsbasert ledelse?

Rose Joner

VID vitenskapelige høyskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 23609

Dato: 16.05.202

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å belyse problemstillingen; Hva sier forskningslitteraturen om tillitsbasert ledelse og styring? Dette prøver jeg å få svar på gjennom følgende tre forskningsspørsmål; Hva vil det si å lede og styre tillitsbasert? Hva kan være utfordringer i det å implementere tillitsbasert ledelse? Hvilke verdier preger tillitsbasert ledelse?

Masteroppgaven er en litteraturstudie, hvor utvalget entydig er studier av tillitsreformen i de skandinaviske landene; Danmark, Sverige og Norge (Oslo kommune). Studien baserer seg i stor grad på Bentzen (2016) sin danske PhD og den svenske tillitsdelegationen (Bringselius, 2018) og et utvalg artikler og masteroppgaver fra Norge.

Å lede og styre tillitsbasert handler om å involvere medarbeidere og innbyggere i utforming av tjenestene og gjennom dette øke tilliten til det offentlige. Gjennom selvledelse, herav delegering blir leders oppgave i stor grad å understøtte å fremme selvledelse av medarbeidere, og påse at rett kompetanse er på rett sted.

Et større handlingsrom gir også mer ansvar, dette fører til at medarbeidere må bære. Rett opplæring til medarbeidere og ledere vil være avgjørende for å lykkes. Ledere kan oppleve en utfordring i forhold til å gi slipp på makt og kontroll og innta en mer delegerende og tilretteleggende rolle. Tillit er ikke det motsatte av kontroll, men man tilstreber å fjerne unødvendig målstyring. Resultater fra studiene, særlig i Oslo kommune viser behov for en felles implementering. En overordnet plan for implementering kursing og opplæring av medarbeidere og ledere i tillitsreformen. Innføring av tilpasset ledelse vil kreve opplæring, plass, tid og rom. Tillitsbasert ledelse handler om så mye mer enn at leder skal lede tillitsbasert, det handler om å etablere en tillitsbasert ledelse og medarbeiderkultur. Implementeringen må bære preg av en bunn- topp strategi hvor hele organisasjonen engasjeres og ser behov for endring. Først når en politisk beslutning fylles med mening for medarbeidere og ledere kan den utvikle seg til å bli **«mer enn tomme ord»** på ett papir.

Verdier som preger tillitsbasert ledelse er det å inkludere og involvere medarbeidere, det å gi makten til de «profesjonsutøvende». Det preges også av ønsket om gjensidig tillit mellom medarbeider og leder, som skal fremme tilliten innbyggere har til tjenestene og det offentlige.

Opphavsrettigheter: Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven. Nedlasting for privat bruk er tillatt.

Abstract

The purpose of this master's thesis has been to shed light on the problem; What does the research literature say about trust-based management and governance? I try to answer this through the following three research questions; What does it mean to lead and manage trust-based? What can be the challenges in implementing trust-based management? What values characterize trust-based management?

The master's thesis is a literature study, where the sample is unambiguously studies of the trust reform in the Scandinavian countries; Denmark, Sweden and Norway (Oslo municipality). The study is largely based on Bentzen's (2016) Danish PhD and the Swedish trust delegation (Bringselius, 2018) and a selection of articles and master's theses from Norway.

Leading and managing trust-based is about involving employees and citizens in the design of the services and through this increase trust in the public sector. Through self-management, of which delegation becomes the manager's task to a large extent to support the promotion of self-management of employees, and ensure that the right competence is in the right place.

A larger room for maneuver also gives more responsibility, this means that employees have to bear. Proper training for employees and managers will be crucial to success. Leaders can experience a challenge in terms of releasing power and control and taking on a more delegating and facilitating role. Trust is not the opposite of control, but one strives to remove unnecessary goal control. Results from the studies, especially in Oslo municipality, show a need for a joint implementation. An overall plan for implementing courses and training of employees and managers in the trust reform. The introduction of customized management will require training, space, time and space. Trust-based management is about so much more than that the leader should lead trust-based, it is about establishing a trust-based management and employee culture. The implementation must be characterized by a bottom-up strategy where the entire organization is involved and sees a need for change.

Only when a political decision is filled with meaning for employees and managers can it develop into "more than empty words" on one piece of paper.

Values that characterize trust-based management are the inclusion and involvement of employees, the giving of power to the "professionals". It is also characterized by the desire for mutual trust between employees and managers, which will promote citizens' trust in the services and the public sector.

Copyright: The author has the copyright to the thesis. Downloading for private use is allowed.

Forord

Denne masteroppgaven er resultat av tre lærerike år ved VID vitenskapelige høgskole. Jeg har hatt tid og rom til å sette min ledererfaring fra Oslo kommune inn i en teoretisk ramme. Det har vært arbeid gjennom mye lesing av litteratur, diskusjon med medstudenter og mye selvrefleksjon. Jeg har jeg også fått anledning til å fordype meg i tillitsbasert ledelse, som har opptatt meg som ansatt og som leder i Oslo kommune. Jeg tenker dette vil være svært nyttig kunnskap å ha med seg i videre jobb, særlig i offentlig sektor ettersom regjeringen i Hurdalsplattformen vil innføre tillitsreform i offentlig sektor.

Denne studietiden har også vært tre år preget av sorg, pandemi og nå ved innspurten av oppgaven krig i Ukraina og uro i Europa. Under første samling, første studieåret var min far alvorlig syk og døde i løpet av den første høsten. Jeg fikk likevel noen fine og innholdsrike undervisningsuker på VID før pandemien brøt ut og resten av studietiden ble mer eller mindre digital. Hva denne perioden har lært meg, så er det at jeg har evnen til å jobbe jevnt og godt selv om det er motgang.

Jeg vil takke Leif Stapnes for god veiledning og for at han har hjulpet meg å holde motet oppe gjennom denne skriveprosessen. Til slutt vil jeg takke familien min, min kone, våre tre barn, hunden og hesten vår, som alle har måttet holde ut med meg gjennom denne siste intense skriveperioden. Nå har jeg tid til dere!

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Abstract	3
Forord	5
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål for studien	1
1.2 Begrunnelse for valg av tema	2
1.3 Oppbygning av masteroppgaven	4
2.0 Metode	5
2.1 Begrunnelse for valg av litteraturstudie som metode	5
2.2 Metodekritikk og metodebevissthet	7
2.3 Hermeneutikk.....	7
2.4 Metodens begrensninger.....	8
2.5 Validitet og reliabilitet og etikk	8
2.6 Søk og utvalgsriterier	9
2.7 Utvalg.....	9
2.8 PICO, oversikt søkeprosess og utvalgte studier og artikler	11
3.0 Teoretisk rammeverk.....	16
3.1 Ledelse, endring og motivasjon	16
3.1.1 Tillitsbasert ledelse.....	16
3.1.2 Ledelse, motivasjon, endring og motstand	18
3.1.3 Verdibasert ledelse.....	24
3.2 Den «norske modellen»	27
3.2.1 Medarbeiderinvolvering/ myndiggjøring av medarbeidere	28
3.3 New Public management (NPM) og New Public Governance.....	29
4.0 Presentasjon av funn	32
4.1 Danmark, Bentzen (2016) PhD.....	32
4.2 Sverige og den svenske tillitsdelegationen med Bringselius (2018).....	33
4.3 Norsk artikkel	35
4.4 Norsk hovedpiloting- studie av implementering av Tillitsmodellen i hjemmetjenester i Oslo kommune.....	36
4.5 Norske masteroppgaver med fokus på Oslo kommune	37
4.6 Oppsummering.....	41
5.0 Drøfting	41
5.1. Hva er tillitsbasert ledelse og hva vil det si å lede og styre tillitsbasert?	41
5.1.1 Hva kjennetegner tillitsbasert ledelse?	42

5.2 Hvilke utfordringer kan man møte på ved implementering av tillitsbasert ledelse?	55
5.2.2 Motstand	60
5.2.3 Implementering av tillitsreform.....	61
5.3 Hvilke verdier preger tillitsbasert ledelse?	72
6.0 Konklusjon.....	76
7.0 Videre forskning.....	78
Litteraturliste	79

1.0 Innledning

I dette kapitlet vil jeg presentere mitt masteroppgaveprosjekt, bakgrunn for problemstilling, selve problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger. Jeg vil også gi en beskrivelse av oppgavens oppbygning.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål for studien

Tema for prosjektet er tillitsreform og tillitsbasert ledelse og styring. Problemstillingen som undersøkes i denne masteroppgaven springer ut fra min overbevisning om at tillit til medarbeidere og det å ta med de menneskene som jobber tettest på tjenestene er veien å gå for å lykkes med endring og utvikling. Jeg jobber i Oslo kommune og har kjennskap til tillitsreformen gjennom mitt arbeid i en bydel i Oslo. Hurdalsplattformen viser til at regjeringen nå ønsker å gjennomføre en tillitsreform i stat og kommune.

Problemstilling:

Hva sier forskningslitteraturen om tillitsbasert ledelse og styring?

Forskningsspørsmål:

1. Hva vil det si å lede og styre tillitsbasert?
2. Hva kan være utfordringer i det å implementere tillitsbasert ledelse?
3. Hvilke verdier preger tillitsbasert ledelse?

1.2 Begrunnelse for valg av tema

Den 13.10.21 ble Hurdalsplattformen ferdig, mens jeg fremdeles satt og forsøkte å formulere problemstilling for min masteroppgave. Jeg visste at jeg ville skrive om verdibevisthet, tillit og medarbeiderinvolvering i utvikling og endring. Da jeg leste Hurdalsplattformen og oppdaget at regjeringen skal gjennomføre en tillitsreform i offentlig sektor, ble jeg svært inspirert. Det ble da naturlig å formulere masteroppgaven og min problemstilling opp imot tillitsbasert ledelse og styring.

Jeg har arbeidet som leder i Oslo kommune i 15 år, og har som mange andre ledere stilt spørsmålstegn ved hva det vil si å lede tillitsbasert og hva formålet med innføringen i Oslo kommune har vært. Skulle man nå slutte å stille krav, rapportere og kontrollere? I en organisasjon der målstyring, rapportering og internrevisjoner er vår hverdag har det vært vanskelig å endre praksis. Jeg har savnet en realitetsorientering mellom politikere, toppledelse, de som leder tjenestene og de som utøver tjenestene. Altså en forståelse mellom politikk og praksis, eller mellom retorikk og virkelighet og «topp og bunn» i organisasjonen. For å kunne utøve tillitsbasert ledelse, trenger man det handlingsrommet som kreves for å kunne utøve det. Med dagens krav til rapportering og kontroll i styring og ledelse, lovreguleringer, samt økonomiske rammer i Oslo kommune, tenker jeg det virker det naivt å tro at det kan bli en heldyrket tillitsbasert styring og ledelsespraksis.

I Hurdalsplattformen (Regjeringen, 2021) står det blant annet følgende under punkt tillitsreform:

«...av regjeringens viktigste prosjekter er en tillitsreform i offentlig sektor. Reformen handler om å gi de ansatte tid og tillit til å bruke vi brukerne bedre tjenester, og den skal utformes i tett samspill med brukerorganisasjoner tillitsvalgte og ledelsen i alle store offentlige virksomheter målene i offentlig sektor skal være tydelige og relevante. Tillitsreformen i offentlig sektor skal gi tilliten, tiden og makten tilbake til dem som skal utføre førstelinja og ryggraden i velferdsstaten, for eksempel lærerne, sykepleierne, politibetjentene og fastlegene. Tillitsreformen innebærer at regjeringen ikke vil sette inngang sentraliserende

reformer som skaper store enheter med lange ansvar kjeder fra beslutningstakerne til de som står i klasserommet eller på sykehjemmet for å utføre jobben. Samtidig vil regjeringen gi større frihet til kommunale og regionale myndigheter, som er de viktigste tjenesteyterne.

Tillitsreformen handler også om å ta med brukerorganisasjoner og brukerne selv. Dette litteraturstudiet vil sette søkelys på ledelse, medarbeider medvirkning og hva eventuelle konsekvenser av økt handlingsrom for medarbeidere kan ha for en betydning for brukerne/innbyggerne.

Oslo kommune har innført tillitsbasert ledelse. Høsten 2015 overtok et byråd med Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti byrådsmakten i Oslo, etter at borgerlige byråd hadde hatt makten siden byen 1997. De annonserte en ny retning for Oslo, hovedbudskapet til kommunens ledere og medarbeidere var at tillit skulle ligge til grunn for byrådets styring. Byrådet vil øke ledere og medarbeideres faglige myndighet, sørge for en åpen kultur, gi tillitsvalgte økt innflytelse og minske rapporteringskrav (Byrådsplattformen 2015, s. 10, 12).

I Danmark ble en tillitsreform gjennomført i 2012 i København kommune. I Oslo har «københavnmodellen» blitt prøvd ut i piloter i utdanningssektoren og i helsetjenesten i pleie og omsorg. Dette initiativet synes å være direkte inspirert av København.

Selve begrepet «Tillitsreform», ble introdusert i byrådserklæringen fra 2015. Dette ble fulgt opp i mai 2017, hvor byrådet vedtok TSL-2017, og det ble etablert et topplederprogram som gjennomføres av den kommunale etaten Utviklings- og kompetanseetaten i samarbeid med byrådsleders kontor. Byrådserklæringen i Oslo definerer hva tillitsreformens hensikt er:

- Bedre samhandling mellom ledelse og ansatte
- Bedre utnyttelse av de ansattes kompetanse
- Mer brukerdeltakelse
- Bedre tjenester og en mer effektiv bruk av kommunens ressurser

Hensikten med tillitsreform beskrives i erklæringen. Det er å sikre bedre samhandling mellom ledelse og ansatte, utnytte ansattes kompetanse, mer brukerdeltakelse, bedre tjenester og en mer effektiv bruk av kommunens ressurser. For å oppnå dette ønsker byrådet seg en åpen og tillitsbasert kultur, et nært samarbeid mellom ansatte og tillit til ansattes fagkompetanse og vurderinger (Byrådet i Oslo, 2015).

Byrådsleder Raymond Johansen har ved flere anledninger snakket til kommunens toppledere og utdypet hva han og byrådet mener når de ønsker at tillitsbasert ledelse skal være det bærende elementet i styringen av Oslo kommune; herav at tillitsbasert ledelse er myndiggjøring av medarbeidere på alle nivåer, at man skulle gi dem selvstendighet til selv å vurdere hvordan mål kan nås, at ledere ikke skulle fortelle hvordan oppgavene skal løses, men heller hvilken hensikt vi skal oppnå.

Tillitsmodellen handler om å bruke tillit som et verktøy for å skape bedre tjenester for innbyggerne. Samt deltakelse fra innbyggere. Byrådet ønsket at det gjennom tillitsmodellen skulle legges mindre vekt på rapportering og måling og mer vekt på å bygge frihet under ansvar og styre på større tiltak og satsinger. De hevdet at manglende tillit til medarbeideres ansvarlighet og vurderinger har ført til massive kontrolltiltak. Ansvarlighet hos alle medarbeidere forutsetter at de ble gitt handlingsrom, altså muligheten til å ta selvstendige vurderinger. Dette betyr igjen at man ville gå fra detaljstyring til intensjonsstyring (Johansen 2016).

1.3 Oppbygning av masteroppgaven

Formålet med dette litteraturstudiet vil være å besvare min problemstilling og mine forskningsspørsmål gjennom å se mitt utvalgte teoretiske rammeverk opp imot mine utvalgte studier. Jeg vil først presentere mitt metodekapittel, hvor mitt valg av metode opp imot min problemstilling vil presenteres. Jeg vil diskutere utvalgsriterier, foreta metoderefleksjon og så vise mine søk, utvalgsriterier, min utvalgte litteratur og min vurdering av funn. Deretter vil jeg presentere mitt teoretiske rammeverk. Her vil jeg

presentere faglitteratur og forskningsartikler jeg mener er relevant for å kunne drøfte og besvare min problemstilling og mine forskningsspørsmål, opp imot mine funn. Det neste kapitlet er selve drøftningsdelen, hvor funn diskuteres i lys av utvalgt teori. Her vil hvert forskningsspørsmål diskuteres i hvert sitt underkapittel, til slutt kommer en konklusjon og tanker om videre forskning og oppgavens eventuelle praktiske betydning.

2.0 Metode

Jeg vil i dette kapitlet beskrive metodevalg og begrunne dette, jeg vil beskrive utvalgsriterier, søk, metodekritikk, vurdering av funn. Målsetningen med min masteroppgave er gjennom en litteraturstudie, å prøve å oppsummere den kunnskap som finnes om tillitsbasert ledelse, ved å identifisere eksisterende forskningslitteratur, og presentere og drøfte eventuelle mønstre som måtte gå igjen som kan trekkes ut som besvarer problemstillingen og forskningsspørsmålene mine.

2.1 Begrunnelse for valg av litteraturstudie som metode

Støren (2013) sier blant annet at en litteraturstudie er en systematisering av allerede eksisterende kunnskap, hentet fra artikler i databaser.

Malterud (2017) sier at man i en systematisk oversikt identifiserer kunnskap med potensiale for videre bearbeiding og tolkning. Man skal ikke bare sammenfatte kunnskapen man finner men også bruke analyse og syntese til å utvikle selvstendig resultater og ny evidens. Jeg tror min studie befinner seg imellom narrativ oversikt da jeg ikke gir en statistikk analyse, men presenterer i en mer fortellende form.

Malterud (2017) sier videre at en kvalitativ metasyntese skal ha en for tolkende ambisjon å være mer enn en gjenfortelling. Det er metode for å sammenfatte og reanalysere evidens fra allerede publisert primær studier om en felles problemstilling.

Min studie faller mest innenfor metasyntese, jeg sammenstiller og graderer informasjonen fra studiene og sammenlikner disse opp imot hverandre.

Det kan også minne om elementer fra samfunnsrelaterte oversikter. Samfunnsrelaterte oversikter skal også ha en strukturert oppbygning, men strukturen kan variere mer enn for systematiske oversikter. Samfunnsrelaterte oversikter har i mindre grad en «fast oppskrift» man kan følge og det kan slik sett være vanskeligere å vite hva som er den beste praktiske tilnærmingen (Støren 2013 og Malterud, 2017).

I en litteraturstudie er det litteraturen du studerer, altså det som er undersøkt og skrevet om virkeligheten (empirien) av artikkelforfatterne (Støren, 2013, s.16).

Jeg vil presentere innhentede forskningsartikler fra troverdige kilder, på så høyt faglig nivå som finnes. Så vil jeg sammenlikne resultater og forsøke å oppsummere for å kunne gi svar på min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Min egen forforståelse har preget meg i arbeidet med prosjektet og dette har jeg vært bevisst på gjennom hele prosessen. Erfaringer og kunnskap som jeg tar med meg fra tidligere har vært med på å påvirke mitt valg av tema og vil fortsette å påvirke hvordan jeg forstår og tolker mine resultater. Jeg har lest mye litteratur og tidligere forskning for å utvide min egen forforståelse og få en oversikt over temaet.

I en litteraturstudie utgjør funnene i studier og undersøkelser datamaterialet. Det er altså studiets søketreff og funn presentert i litteraturen som innhentes som blir selve dataene for studien og det som analyseres. Materialet i en litteraturstudie vil dermed være den allerede eksisterende kunnskapen som er presentert iblant annet bøker og tidsskrifter, eller innholdet i artikler og kapitler, som hentes ved å søke i databaser (Støren, 2013). Det blir litteraturen en finner som så skal presenteres i resultatdelen og som igjen skal diskuteres opp mot de valgte forskningsspørsmålene.

Metoden i en litteraturstudie handler om å søke vitenskapelige originalstudier i relevante databaser, sammenfatte sentrale funn, for så å vurdere funnene kritisk (Støren, 2013).

Relevante databaser vil si databaser som i hovedsak inneholder vitenskapelig forskning i motsetning til eksempelvis brev og avisinnlegg (Støren, 2013, s. 37)

2.2 Metodekritikk og metodebevissthet

Jeg redegjør for litteraturoppgavens fremgangsmetode gjennom søkeprosessen til det endelige utvalget. Dette vil etter min oppfatning bidra til å styrke dette masterprosjektets validitet og reliabilitet. Jeg har hele tiden vært bevisst på at litteraturstudier er en relativt «ny» vitenskapelig metode, som av mange oppfattes som kontroversiell. Jeg har gått inn i dette prosjektet med den bevisstheten. Jeg har valgt å benytte metoden fordi jeg anser den som god, da den blir bredere og mer vidtrekkende som studie, noe jeg ikke kunne fått til gjennom f. eks intervju av et utvalgt informanter pga prosjektes lengde. Ved å benytte andres forskning håper jeg å kunne sette meg inn i tillitsbasert ledelse på en grundig måte. Jeg er bevisst at datagrunnlagene for mine utvalgte studier er allerede fortolket av andre. Det er en bevissthet jeg har hatt med meg, særlig når jeg også skal oppsummere og konkludere og dermed gjøre min fortolkning av andres studier som allerede er «fortolket».

2.3 Hermeneutikk

I denne oppgaven vil jeg gjennom en litteraturstudie oppsummere hva andre forskere har skrevet om mitt tema. Når man gjør dette vil det nødvendigvis skje en fortolkning og da er det viktig å ha innsikt i hva som spiller inn når man skal fortolke. Hermeneutikk er fortolkningsvitenskap, det er viktig å studere de historiske og sosiale sammenhenger i teksten er skrevet i ha fokus på at dette er viktig for å se sammenhengen og konteksten litteraturen er skrevet i. Den hermetiske sirkel forteller om at helheten kun kan forstås ut fra delene og at delene må settes i sammenheng med helheten de er en del av. Den hermeneutiske sirkel peker på forbindelsene mellom det vi skal fortolke, forforståelsen og i den sammenheng konteksten må fortolkes (Krogh, 2014).

Jeg vil i denne oppgaven oppsummere forskning til flere ulike forskere i Skandinavia. Jeg tenker at en fallgrube vil være å plukke enkelte konklusjoner av deres teorier og beskrivelser, det er dermed viktig å være bevisst den hermetiske forståelsesrammen for å unngå denne type forenkling. Beskrivelser og konklusjoner kan ikke tas ut av sammenhengen den er skrevet i, men må forstås som en helhet i den tiden og av den den er skrevet av. Materialet jeg legger til grunn i denne litteraturstudien er skrevet av forskere som er aktive på sitt fagfelt i dag. Gjennom å lese deres forskning og bli kjent med deres skrivemåte forsøker jeg så langt det er mulig å se tekstene i riktig kontekst.

2.4 Metodens begrensninger

Jeg har valgt å gjennomføre en litteraturstudie, naturlige begrensninger i denne sammenheng vil være til det akademisk skriftlige materiale som foreligger på området. Det er andres arbeid, andres forskning, andres tolkning og konklusjoner. Jeg er avhengig av å stole på forskernes forskningsetiske utgangspunkt, deres resultater, deres profesjonalitet i deres undersøkelser og kan ikke kontrollere deres forforståelse og hvordan dette kan ha påvirket deres studier og resultater.

2.5 Validitet og reliabilitet og etikk

Validitet handler om resultatenes relevans og gyldighet og om studien måler det den er ment å måle (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016).

Reliabilitet handler om pålitelighet og etterprøvbarehet av data som er samlet inn. Det vesentlige er hvordan datainnsamling har foregått og hvordan dataene har blitt behandlet i ettertid (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016). Et viktig aspekt ved undersøkelsens reliabilitet er hvordan dataene blir behandlet i etterkant av undersøkelsen.

Når det kommer til etikk vil respekt for personer være i høysete, som forsker skal man etterstrebe og benytte meg av forskning av god kvalitet, hentet gjennom anbefalte og

trygge forskningsdatabaser. Et hvert forskningsprosjekt skal være rettferdig utformet og utført. Man plikter å følge anerkjente normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentlighet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2014). Ved å benytte troverdig kilder og studier, må jeg likevel ha en bevissthet rundt om forskerne har forholdt seg til dette.

2.6 Søk og utvalgsriterier

Det er gjennomført både manuelle og databaserte søk for å finne relevant litteratur til denne studien. Jeg har benyttet høgskolens bibliotek og dyktig kompetanse der, for å få hjelp og tips til å finne god litteratur. Aktuelle søkeord som er benyttet er «tillitsreform», «tillidsreform» og «tillitsdelegationen» og «tillitsbasert ledelse», «tillitsbasert styring og ledning» og «tillids- og tillitsbasert styring og ledelse». Det er også gjennomført innholdsrevuede søk i ulike forskningsartikler. Der det har forekommet spennende sekundærlitteratur har jeg gått til kilden i litteraturlistene og funnet primærkilde eller studie.

Mine digitale søk er gjennomført primært i Google Scholar, men søkene har også ført meg til NORA, DART- Europe E-theses Portal og svenske DIVA. Jeg har vært kritisk på mine treff ved digitale søk, med fokus på hva jeg synes er sikker og relevant litteratur.

2.7 Utvalg

Jeg har entydig valgt å se på studier av tillitsreformen og tillitsbasert ledelse i de skandinaviske landene; Danmark Sverige og Norge (Oslo kommune). Det finnes enormt mange treff når man søker i Google Scholar og andre søkemotorer med søkeord som «tillitsreform» eller «tillitsbasert ledelse» på de skandinaviske språkene. Dette viser først og fremst at det er en enorm interesse for temaet. Om det handler om at utdanningsinstitusjonene har en stor interesse for dette og inspirerer sine studenter. Eller om det handler om at studentene selv blir engasjert i dette temaet eller har dette med seg

fra sin praksis er vanskelig å besvare. Men det er et overveldende mange masteroppgaver skrevet om temaet både i Norge Sverige og Danmark.

I Danmark skrev Bentzen (2015) sin PhD i tillitsbasert styring og ledelse og offentlige organisasjoner, basert på København kommune. Denne PhD studien er fortsatt den eneste i Skandinavia. I Sverige ble det satt ned en offentlig delegation med formål å utrede implementering av tillitsbasert ledelse og styring i offentlige organisasjoner i Sverige. Delegationen har med sine SOU rapporter fra deres «Delbetänkande» fra 2017 og tillitsdelegationens «hovudbetänkande» fra 2018, med denne en forskningsantologi som selvstendige bidrag fra 23 forskere som diskuterer hvordan man kan lede og styre tillitsbasert og hvorfor det er viktig. Ifølge forskningsleder Louice Bringselius er denne studien unik som forvaltningspolitisk satsning. Disse store studiene fra Bentzen (2016) og «hovudbetänkande»; Bringselius (2018) vil være vesentlige bidragsytere i denne litteraturstudien. All litteratur jeg har kommet over på dette området refererer til disse to forfatterne, det ble derfor naturlig å gå til disse som mine hoved- primærkilder.

Det har som sagt vært skrevet en mengde artikler og masteroppgaver i Skandinavia. Jeg har plukket ut noen av de artikler og masteroppgaver fra Norge som sier noe om norske forhold og studier på tillitsbasert ledelse og styring i Norge og i Oslo kommune. Jeg anså det som viktig da Norge ikke har de store studiene som Danmark og Sverige besitter. Midtveis i prosjektet fikk jeg kunnskap om et pågående prosjekt om «tillitsbasert styring og ledelse i nordiske storbyer, Oslo og Århus kommune ved Handelshøgskolen, OsloMet. Jeg kontaktet Åge Johnsen, professor II i offentlig politikk som er med på dette prosjektet, og har fått tilgang til ett manuskripter som er presentert på konferanser høst 2021 (NEON/NPS). Dette har jeg fått tillatelse til å referere til i min forskning. Jeg har også tatt med Eide, Gullslett, Nilsen, Dugstad og Eide (2018) sin rapport fra Universitetet i Sørøst-Norge om hovedpiloteringsen av Tillitsmodellen i hjemmetjenester i utvalgte bydeler i Oslo.

2.8 PICO, oversikt søkeprosess og utvalgte studier og artikler

Jeg har valgt å benytte ett PICO skjema for å kunne danne en struktur over mine litteratursøk, utvelgelse og vurdering av litteraturen. PICO klargjør og gir struktur på spørsmål for litteratursøk, utvelgelse og kritisk vurdering av litteraturen. Skjema for oversikt over søkeprosess, og skjema for utvalg som er inkludert i studien er mine egne skjema, laget inspirert av ulike kilder (Helsebiblioteket.no, ntnu.no og sykepleien.no).

PICO skjema

P- Population	I-Intervention	C- Comparison	O-Outcome
Nordiske land Offentlig sektor	Tillitsbasert styring og ledelse	NPM- tillitsbasert styring og ledelse	Hva Hvorfor Hvordan Hva kan vi lære av Sverige, Danmark og Oslo kommune

Oversikt søkeprosessen

Database	Søkeord	Treff	Avgrensninger/ vurderinger	Treff etter avgrensning	Lest	Inkludert
Google Scholar	Tillidsreform Danmark	68				
Google Scholar	Tillidsreform Danmark	68	Tillidsreform Danmark PhD Sitert Forfatter	27	14	1
Google Scholar	Tillitsdelegation styring och ledning Sverige	364			78	Videre søk på forfatter

Google Scholar	Tillitsdelegation styring och ledning Sverige	364	Kun resultat av offentlig utredning (SOU) fra delegationen og forskningsantologi 2017-2021	50	7	1
Google Scholar	Tillitsbasert styring og ledelse i oslo kommune	546				
Google Scholar	Tillitsbasert styring og ledelse i oslo kommune		Et utvalg relevante artikler og masteroppgaver ifht resultat av innføring i Oslo Og rapport om implementering av Tillitsmodellen	35	27	9

Oversikt over inkluderte artikler, studier og utredninger fra mine litteratursøk

Forfatter /år	Problemstilling	Type studie	Metode	Sitert av	Land
Bentzen, 2016	Hvilke barrierer og rolleforandringer kan oppstå i spranget fra ambisjon til praksis i tillitsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner?	PhD	Hermeneutisk Kvalitativ casestudie, kvantitativ spørreundersøkelse	21	Danmark
Bringselius, 2018	Tillitsdelegationen har hatt en målsetning, å arbeide for å utvikle og støtte statlige myndigheter i å utvikle mer tillitsbasert styring og ledelse	SOU: 2018:38, Svensk statlig utredning Forsknings-antologi	23 forskere og 13 studier Kvalitative forskning; intervju, observasjon og fokusgrupper, gruppeintervjuer og dokumentgranskning	21	Sverige
Johnsen, Svare og Wittrock, 2021	Tillitsbasert styring og ledelse i Norge: Mye hørt lite sett?	Forsknings-prosjekt	Kvantitativ metode spørreundersøkelse	Ikke pub	Norge
Eide, Gullslett,	Hva vil hemme og fremme	Rapport etter	Mixed methods, kvalitative og	15	Norge

Nilsen, Dugstad og Eide 2018	implementering av Tillitsmodellen som ny forvaltningsmodell?	hoved-pilotering	kvantitative metoder. Feltakende observasjon, samtaler og intervjuer		
Lavik og Johansen, 2021	Hvordan har styringspraksis endret seg etter innføringen av tillitsbasert styring og ledelse?	Master-oppgave	Dokumentanalyse	Fremkommer ikke	Norge
Schwarz Husvik, 2020	Hva hemmer og fremmer translasjonen av tillitsbasert styring og ledelse i hjemmetjenesten?	Master-oppgave	Kvalitativ design Intervju	Fremkommer ikke	Norge
Christensen, 2020	Er det mulig å vedta tillit?	Master-oppgave	Kvantitativ tekstanalyse	Fremkommer ikke	Norge
Jørgensen, 2020	Hvordan erfarer tiltaksledere i Velferdsetaten i Oslo kommune innføringen av tillitsbasert ledelse	Master-oppgave	Kvalitativ design Semistrukturerte intervju	Fremkommer ikke	Norge

Arnegaard og Halvorsen-Lowe, 2020	Hvordan har ideen om tillitsbasert styring og ledelse endret styringspraksis i Oslo kommunes styring av bydelene?	Masteroppgave	Kvalitativ design Semistrukturerte dybdeintervju	Fremkommer ikke	Norge
Vatn 2018	En studie av sentrale aktørers forståelse av tillitsreformen i Oslo kommune	Masteroppgave	Kvalitativ design Semistrukturerte intervju dokumentanalyse	Fremkommer ikke	Norge

3.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg presentere relevant ledelsesteori teoretisk kan være med å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, og bidra til drøfting av studiens funn. Her vil jeg presentere begrepet verdibasert ledelse og litteratur omkring ledelse, endring, tillitsbasert ledelse, verdibasert ledelse, motivasjon og den norske arbeidslivsmodellen. Jeg tenker dette er essensiell litteratur for å besvare denne oppgaven.

3.1 Ledelse, endring og motivasjon

I dette kapitlet vil jeg presentere teori om tillitsbasert ledelse, kort om motivasjon, ledelse og endring og verdibasert ledelse. Jeg vil nevne at jeg også benytter læreboken skrevet av Bentzen (2018), som er samme forfatter som skrev PhD i som er en av mine utvalgte studier. Legg merke ved når Bentzen (2016) og (2018) brukes. Nyeste er henvisning til læreboken skrevet av Bentzen og må ikke forveksles med hennes tidligere PhD.

3.1.1 Tillitsbasert ledelse

Bentzen (2018) beskriver tillitsbasert styring og ledelse mer som et grunnsyn på styring og ledelse, mer enn filosofi enn et ledelseskonsept. Der en sentral ambisjon i tillitsbasert ledelse er å skape et større handlingsrom i organisasjoner, slik at oppgavene løses med større fleksibilitet og tilpasses kontekst. Det betyr at ledelse i høyere grad distribueres mens den formelle leders rolle handler mer om å understøtte andres selvledelse.

Bentzen (2018) skriver videre om fire veier (tiltak) som kan øke tillitsbasert styring og ledelse:

- | |
|--|
| 1. Fjerne unødvendige eller uhensiktsmessige styringsformer, for eksempel avslutte avleggse rapporteringer fra «arkeologiske» lag av gamle systemer. |
| 2. Fastholde styringsformer som virker bra eller fortsatt er viktige, for eksempel målstyring |

- | |
|--|
| 3. Forankre styring og ledelse som en uansett ikke kan bli kvitt, for eksempel en del ekstern rapportering som er viktig for statistikk og åpenhet |
| 4. Utvikle ny, mer tillitsbaserte styrings- og ledelsesformer enn det som er dagens praksis. |

Hva er tillit?

Det norske akademis ordbok definerer tillitt slik; «tro på, forvisning om at noen er til å stole på eller har egenskapene som kreves for å mestre en bestemt situasjon, utføre en bestemt oppgave» (naob.no). Spurkeland (2012) definerer tillit slik; «Tillit er en positiv forventning om at en person vil innfri og ikke sabotere interpersonlige opplevelser i en relasjon» (Spurkeland 2012, s 36). Tillitsforholdet mellom lederen og medarbeideren kan være selve grunnmuren i lederens plattform for å kunne komme i posisjon for å gjennomføre endring. Tillitsbasert ledelse virker, hevder Kuvaas og Dysvik (2016). Forskingen har vist en klar sammenheng mellom tillit til ledelsen og organisasjonens ytelser (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 484). Forskning har vist at det er sterke krefter som utløses gjennom engasjement, involvering og tillit, og disse kan igjen gi store effekter i form av kollektiv ytelse i hele organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2016).

Forskerne Paul Schindler og Cher Thomas (1993) delte tillit inn i fem ulike dimensjoner; integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. De utførte en studie hvor viktigheten av ulike mellommenneskelige dimensjoner av tillit ble undersøkt. De så på hvordan relasjoner mellom ledere, mellom ledere og ansatte og mellom ansatte på en arbeidsplass utartet seg, og hvordan tillit og disse dimensjonene innvirket på hverandre i forhold til tillit. De kom frem til at tillit og mellommenneskelig tillit er en av de viktigste faktorene i samarbeidsforhold i organisasjoner og at tillit mellom mennesker bidrar til stabilitet og trivsel hos medarbeidere. Deres studie påpeker blant annet viktigheten av leders tillit til medarbeidere.

Kivle (2020) sin tekstanalyse av tillit som verdi, peker mot at tillit fremdeles står sterkt som verdi i Skandinavia. Tillit til medarbeidere og at de gjør en god jobb viser å gi motiverte

medarbeidere, gi dem selvtillit slik at de yter bedre. Behov for kontroll minsker og gir rom for å tenke innovasjon. Hun sier noe om at byråkratiske mekanismer kan snevre inn utøvelse av tillit, da feil, utfordringer i økonomi etc tvinger frem mer detaljkontroll. Hun viser til at flere peker på at NPM i seg selv er årsak til mangel på tillit, andre peker mot målbasert ledelse, med flere regler og måling av resultater er årsak. Hun konkluderer blant annet;

«When the sense-making of trust becomes too specific, the value turns into a normative injunction and will be instantly disputed. Actors framing their understanding within different logics may agree that trust is a desirable value, but it is when trust is given situational contents that differences appear» (Kivle, 2020, s. 239).

Eide (2021) skriver i sin artikkel om mulig motstand som kan forventes ved innføring av tillitsreform. Han mener det vil møte motstand som alle organisasjonsendringer. Han peker på hvordan det er mulig å få en vellykket implementering. En utfordring han ser fra studie av Oslo kommune, hjemmetjenesten har vist at det å slippe kontroll på kjente måter å organisere og lede på var utfordrende for ledere. Utfordringer var også knyttet til systemnivå, pasientdokumentasjon som ikke var tilpasset ny virkelighet. Her kommer både behov for økonomiske og strategiske prioriteringer. Ledere må slippe fra seg makt og kontroll i bytte med en ny lederrolle og en ny måte å tenke på. Tillit kan ikke innføres ovenfra og som en beslutning alene, lederes nye hverdag blir å lytte, vise tillit, redusere unødige rapportering og kontroll og samtidig sikre kvalitet.

3.1.2 Ledelse, motivasjon, endring og motstand

«Ledelse handler om relasjonelt samspill mellom leder, ansatte og omgivelser. Relasjoner er alltid i flyt og forandring i stadige prosesser; dette gjelder også leder- ansatt relasjonen» (Aadland og Askeland, 2017, s. 99).

Organisatorisk endring handler om å endre kollektiv atferd og tankegangen bak den. Endringsledelse er å iverksette ideer og realisere intensjoner for framtiden. Skal man få til endring, må medarbeideren ha tro på at ledelsen ønsker endring og at det virkelig er alvor.

Forandring fryder sjelden, det kreves en reorientering, medarbeiderne må definere situasjonen man er i nytt lys. Dersom endring skal skje må praksis endres, atferd må endres, prioritere annerledes og jobben og samarbeid med leder og andre medarbeidere må endres. For lederen handler det om å implementere en ny hverdagsvirkelighet, nye visjoner, mål og ideer må erstattes av den gamle tankegangen og væremåten (Hennestad, Revang og Strønen, 2012).

Ledelse er en prosess hvor en person har intensjon om å påvirke andre med hensikt å rettlede, strukturere og legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon. Ledelse handler om innflytelse og da gjerne ut fra verdier, planer, rammer og påvirkningsmåter (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Slik jeg ser det er forandring essensielt for å henge med i dagens samfunn. God ledelse er å bevisstgjøre verdier som utgjør våre idealer og verdiene som ligger gjemt i våre praksiser. Det finnes flere uformelle elementer som har stor betydning for medarbeidernes atferd, som organisasjonskulturen og maktforhold. Flere studier antyder at en samlende organisasjonskultur der medarbeiderne føler tilhørighet og samles i felles opplevelser er avgjørende for suksess.

Opplevelsen av et felleskap, eller en tilhørighet er viktig for en god organisasjonskultur og for mange medarbeidere vil denne kulturen definere medarbeiderens identitet. Det er en sammenheng mellom utvikling av sterk lojalitet, lavt sykefravær og mer stabilitet i jobben. Disse faktorene vil i seg selv kunne oppleves motiverende. Det å jobbe for en større helhet oppfattes for noen som en stor positiv effekt. Er kulturen sterk vil være desto større tillit mellom ledelse og medarbeidere. Det vil derfor i en god organisasjonskultur være mindre behov for å kontrollere og overvåke hverandre. Slike kulturer kan være mer effektive, samhold er sterkere, medarbeiderne er motiverte, de samarbeider lettere, er mer stabile i jobben og det brukes mindre tid på overvåking og styring, enn hos de med mer fragmenterte kulturer (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Alle medarbeidere er viktig for utvikling og må derfor bidra i endringsprosessen, både Jacobsen og Thorsvik (2019) og Bentzen (2018) beskriver at man i endring må baserer på delegering av beslutningsmyndighet og tiltak for å gjøre strategisk tenkning til en

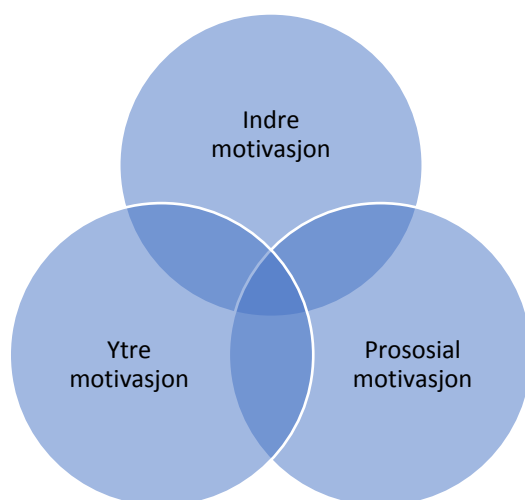
kontinuerlig repeterende prosess integrert i den daglige virksomheten. Top – down» og «bottom- up» er to begrep som benyttes i iverksettingsteori. Det beskriver hvilken rolle utførene har i forhold til iverksetting av politikk.

Utførerrollen har endret seg gjennom de ulike styringsregimene. «Top- down» denne formen for styring er det som definerer den klassiske hierarkiske styringslogikken, hvor leder er i styringsrollen. Utførerne iverksetter og utfører ønsket politikk innenfor gitte rammer, altså en ovenfra og ned politikk. Denne formen for styring er også et sentralt kjennetegn i styringsregimet tradisjonell offentlig administrasjon (Bentzen, 2018). «Bottom- up» styring skjer gjennom forhandlinger og kompromisser. Løsninger og kompromisser fra «de som vet hvor skoen trykker» kjennetegner «Bottom - up» styring.

Relasjonsledelse setter fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider. Relasjonen lederen har til sine medarbeidere beskrives her som fundament for all ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019). De tradisjonelle former for ledelse som kontroll, koordinering, styring og veiledning er mindre hensiktsmessig enn før. Det kreves helt nye ledelsesformer for å kunne rekruttere og holde på dyktige medarbeidere og utnytte den kunnskapen de har på en kreativ måte (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Motivasjon og endring

De ansatte er vår viktigste ressurs, deres kompetanse og hvordan de utnytter den og deler den med hverandre, er stadig viktigere for en organisasjon suksess. Motivasjon er det som driver oss til å gjøre noe og får oss til å yte. Å forstå motivasjon og dens plass i en organisasjon som en viktig elementær faktor er viktig. Forventningsteorien sier noe om at motivasjon oppstår når en person forventer at det er mulig å oppnå noe som man ønsker seg og personen må tro det er sammenheng mellom innsats og resultat og at resultatet faktisk fører til den ønskede belønningen (Jacobsen og Thorsvik, 2019 s. 228-231).



Figur 1. De tre typer motivasjon; delvis separate og delvis overlappende (Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2019 s. 236).

For å forstå hvordan organisasjoner kan utforme systemer for å motivere sine ansatte er denne figuren til hjelp. Dersom medarbeideren opplever glede i jobben (indre motivasjon), at hjelper andre (altruistisk motivasjon) og at man opplever positiv belønning (ytre motivasjon) å gi høyt motiverte ansatte. Det er i dette viktig at mye bruk av ytre motivatorer kan fortrenge indre og prososial motivasjon. Tiltak for å fremme indre motivasjon er mestring av oppgaven og arbeidet og at det i seg selv gir gode opplevelser, glede, trivsel og mening.

Nyere forskning påpeker at de aller sterkeste motivasjonsfaktorene er knyttet til hvordan jobben er utformet, det gir selve organiseringen av arbeidet et motivasjonspotensial. Hackmans og Oldhams motivasjonsmodell peker på at tre ting må være tilstede hos medarbeiderne for å fremme motivasjon; følelse av å ha meningsfulle oppgaver, følelse av personlig ansvar for resultatet og kunnskap om resultatet som gjør det mulig å bestemme og resultatet er godt. Den skandinaviske modellen trekker deltakelse frem som et viktig element; direkte deltakelse (ansatte direkte) og indirekte deltakelse (representanter for ansatte, ofte fagforeningene). Det viser seg at mer medarbeiderne deltar, desto høyere ytelse opplever man. Til sammen er deltakelse og arbeid med stort motivasjonspotensiale for å skape tilknytting til organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019 s. 246-247).

Ifølge Aadland og Askeland (2017) kommer motivasjon fra det latinske ordet «movere» som betyr bevege. Motivasjon har med drivkrefter som skaper handling å gjøre.

I enhver virksomhet ligger det forventninger om verdi- og målrealisering fra øverste ledelse. Leder må styre virksomheten å lede medarbeidere ut ifra målene og samtidig være tro mot verdiene som ligger til grunn for disse. Lovbestemmelser gir føringer og begrensninger for hva man kan og bør gjøre. Endring er nødvendig og forventet for å oppnå overordnede verdier, mål og oppgaver ut fra tildelt økonomiske rammer. Det er ofte også begrensede ressurser til å oppfylle forventninger av både faglig og personalmessig art det kan gi et økonomisk perspektiv oppleves sterke styringssignaler fra øverste ledelse samtidig som omfattende forventninger og krav utenifra organisasjonen. Man kan si at belønnings og karrieresystemer er fremmede for ytre motivasjon mens i forhold til indre motivasjon henvises til arbeidsoppgavene. Mens ytre motivasjon dreier seg om at medarbeidere motiveres fordi de får belønning eller når et mål som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven, er indre motivasjon derimot knyttet til selve oppgaven og det å arbeide med oppgaven fordi det gir opp gode opplevelser, trivsel, glede og mening (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s 243).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er de aller sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er koblet til karriere og lønn, men til hvordan jobben er utformet.

En modell for endring ble utviklet av Kurt Lewin er mye anvendt i litteraturen om organisasjonsendring. Lewins tre-fasemodell omhandler opptiningsfasen hvor holdningsendring er viktig; altså erkjennelse av at dagens praksis er gal og at man må endre seg, samtidig skape trygghet og jobbe for endringsvilje. Etter denne fasen kommer endringsfase, der tiltak iverksettes, atferd endres og ny struktur mm endres. Så til slutt nedfrysning; hvor det elementære er at tiltak stabiliseres og automatiseres og man må måle samsvar mellom ny kultur og faktisk atferd (Levasseur, 2001 og Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 389). Se figur 2.



Figur 2. Illustrasjon av Lewins tre fasemodell for endring (Kilde: Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 389-391).

Kuvaas og Dysvik (2012) har definert støttende ledelse som at lederen bryr seg om at de ansatte har det bra på jobb og trives. I tillegg har Buch m.fl. funnet at ansatte med relasjoner til arbeidsplass og nærmeste leder presterer bedre enn de som kun har økonomiske relasjoner til arbeidsplassen sin. Han konkluderer med at sosiale relasjoner har sammenheng med bedre arbeidsinnsats og høyere jobbtilfredshet (Spurkeland, 2013)

Rogers hevdet (Spurkeland 2013, s. 24) at ved å dele makten med sine medarbeidere får de ansatte større innflytelse. Det må legges et grunnlag for tillit og selvstendighet og at de ansatte vet hva som forventes av seg. Når man har oppnådd en god relasjon behøver man ikke å utøve kontroll, tillitsforholdet vil være tilstrekkelig og den ansatte vil selv be om korreksjon dersom det ikke fungerer. Det er kvaliteten på denne relasjonen som er avgjørende for at medarbeideren ikke skal kontrolleres. Er man derimot utrygg på relasjonen vil hele fundamentet for tillit være borte (Spurkeland, 2013).

Motstand mot endring

Motstand er en rasjonell reaksjon, gjerne når man ikke ser behov for endring. Man gjennomgår noen typiske reaksjonsfaser, først er man overrasket, til og med sjokkert, går det virkelig an? Så kommer en ny fase, som er benektning, er ikke mulig? Det går ikke an dette, ønsker vi ikke. Neste fase; depresjon eller en opplevelse av avmakt, man kan melde seg ut av hele prosessen, inntil en man går inn i fase av motvillig aksept, man innser det ikke er en vei utenom, dette må vi bare gjøre. Til slutt følger hvor endringer som i praksis som

fungerer, etableres i strukturer og prosesser. Til sist, fasen hvor man tilpasser seg og aksepterer endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Ifølge Jacobsen Torsvik (2019) er det viktigste å være klar over at motstand mot endring, til med en viss negativ motstand, kan være bra for organisasjonen fordi ikke alltid endringsprosesser ikke grundig gjennomtenkt, kan motstand føre til åpenhet og debatt, slik at mye og viktig informasjon og innspill i forhold til ting som ikke kan ha vært tenkt på kan drøftes og endres. Motstand kan også være destruktivt, eksempelvis kan grupper ende opp med å kjempe for sine særinteresser, istedenfor å se på organisasjonens beste. Motstanden må uansett håndteres for at endringsprosessen skal kunne bli vellykket.

3.1.3 Verdibasert ledelse

I sammenheng med forskningsspørsmål 3, vil jeg her se på begrepet verdibasert ledelse og hva dette innebærer.

«Verdibasert ledelse er å mobilisere og motivere organisatoriske handlinger på basis av ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker forbevisste og ikke ønskede verdier. (Aadland 2004 i Aadland og Askeland 2017, s. 89).

Den verdibevisste lederen er opptatt av hvordan en organisasjon lærer og utvider sin kompetanse og kunnskap. Lederens arbeid med disse spørsmålene berører verdisensitive dilemmaer i egen praksis og gir det dermed en etisk bevissthet i organisasjon. Målet med verdibasert ledelse er utvikle ny organisatorisk praksis og å styrke etisk sensitivitet ved verdibevisstgjøring, og å gi medarbeidere ansvar, selvstendighet og stimulere til utvikling evne til å utøve skjønn og arbeider for organisasjonens verdier (Aadland og Askeland, 2017).

Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver transformasjonsledelse som en annen variant av verdibasert ledelse. De hevder at det kreves helt nye ledelseformer for å kunne rekruttere å

beholde dyktige medarbeidere. De sier at disse ledelsesformene ofte sammenfattes under begrepet institusjonell ledelse eller verdibasert ledelse. Ideer om institusjonelt lederskap er viktig, fordi de knytter ledelse til begrep som verdier og normer, legitimitet og tillit. Enn institusjonell leder er først og fremst en ekspert i å formulere, fremme og beskytte verdier. Tillit forutsetter at verdigrunnlag reflekterer de rådene normer i omgivelsene og at kulturen på arbeidsplassen, arbeidsforholdene, strategi og prosedyrer er i samsvar med hva som er allment antatt å være passende (Jacobsen og Thorsvik, s. 428-429).

Forankring av endring i lys av verdibasert ledelse vil være at ledelsen tar ansvar og forplikter seg i verdiarbeidet og at arbeidet kan relateres til formålet med endringen. En verdibevisst ledelse gir en lederpraksis som setter refleksjon og erkjennelse av verdier i organisasjonen som kjernen i utøvelse av ledelse (Askeland og Aadland, 2017). Dermed kan god ledelse være å bevisstgjøre verdier som utgjør våre idealer og verdiene som ligger gjemt i vår praksis.

Copeland (2014) oppsummerer historien om lederskap og hvordan mangel på etikk og verdibasert tenkning har hatt alvorlige konsekvenser for organisasjoner nasjoner og til og med verden (Aadland, 2004, s. 28) sier at *«kanskje er verdibasert leiing svaret på god navigasjon kunst i den nye samtidsfarvatnet»*.

Verdibevisst ledelse omhandler å «utvikle ny organisatorisk praksis, basert på økt moralsk sensitivitet, ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis» (Aadland & Askeland, 2017, s. 92).

Verdibevissthet handler om å ta vare på verdier som var grunnleggende i etablering av organisasjonen og de verdiene som bidrar til vedlikehold, justere og endre. En del av en naturlig utvikling for at verdiarbeid skal lykkes innebærer presisering og bevisstgjøring av både uønskede og ønskede verdier igjennom refleksjon. Det er viktig at verdiene kan institusjonaliseres i hverdagspraksis og bli en del av en integrert daglig praksis. Verdiene må knyttes til organisasjonens kjernevirksomhet, verdiene må prege virksomheten når man

rekrutterer, gir opplæring å inspirere til det daglige arbeidet. Ledelsen tar ansvar og har en forpliktelse overfor verdiarbeidet (Aadland og Askeland, 2017, s 134-135).

En verdibasert organisasjon har ledere som kommer frem til resultater gjennom refleksjon og felles prosesser, der alle medarbeidere er med. En opplevelse av mestring, autonomi og sosial tilhørighet fremmer indre motivasjon. Dette påvirker hvordan menneskene i organisasjonen ser på hverandre, seg selv og sin rolle i organisasjonen. Verdier handler om våre grunnleggende prinsipper og generelle overbevisninger, når dine egne verdier er i samsvar med organisasjonen sine verdier påvirker motivasjonen (Aadland og Askeland, 2017).

Flere studier antyder at en samlende organisasjonskultur der medarbeiderne føler tilhørighet og samles i felles opplevelser er avgjørende for suksess. Opplevelsen av et felleskap, en tilhørighet er viktig for en god organisasjonskultur og for mange medarbeidere vil denne kulturen definere medarbeiderens identitet. Det er en sammenheng mellom utvikling av sterk lojalitet, lavt sykefravær og mer stabilitet i jobben. Disse faktorene vil i seg selv kunne oppleves motiverende. Det å jobbe for en større helhet oppfattes for noen som en stor positiv effekt. Er kulturen sterk vil være desto større tillit mellom ledelse og medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Jacobsen og Thorsvik (2019) sier blant annet at tradisjonelle former for ledelse som veiledning, styring, koordinering og kontroll er mindre hensiktsmessig enn før. De hevder at det kreves helt nye ledelsesformer både for å kunne rekruttere å holde dyktige medarbeidere og utnytte kunnskapen de besitter på en kreativ måte. De sier at ledelsesformene som kan være nyttige fremover ofte sammenfattes under begrepet institusjonelle ledelse eller verdibasert ledelse. Ideer om institusjonelt lederskap er viktig fordi de knytter ledelse til begrep som verdier og normer, legitimitet og tillit en institusjonell leder er først og fremst en ekspert i å formulere fremme å beskytte verdier. Tillit forutsetter at organisasjonens verdigrunnlag reflekterer gjeldende normer i omgivelsene og at organisasjonsstruktur, arbeidsforhold, strategi og prosedyrer er i overensstemmelse med hva som er allment antatt å være passende (Jacobsen og Thorsvik 2019, s. 429-430).

3.2 Den «norske modellen»

De fire grunnpilarene i den norske samfunnsmodellen er økonomisk styring, et organisert arbeidsliv, offentlig velferd og kompetanse. Disse fire er gjensidig avhengig av hverandre. Den «norske modellen» betyr for arbeidslivet at den bygger på demokratiske verdier hvor ansatte trekkes med i styring i forhold til representant prinsippet og individuell medvirkning, Den norske modellen har vist seg å fungere, med samarbeid som virkemiddel og tillit som arbeidsforutsetning. Kompromiss mellom partene, bygger på partenes tillit til hverandre når det gjelder vekt på likhet og praktisering av lov og avtaleverket (lo.no).

Den skandinaviske modellen for samarbeid kjennetegnes ved et høyt antall fagorganiserte medarbeidere. Dette er med på å utjevne maktforskjellene mellom ledere og medarbeidere, hverken den ene eller den andre har makt til å dominere den andre. Dette skyldes partsamarbeidet i arbeidslivet der samarbeidet er preget av omfattende regler for hvor, hvordan og når partene skal møtes. Konsekvensen av denne modellen er relativt få konflikter, stabilitet og forutsigbarhet i arbeidslivet (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Et kjennetegn ved den skandinaviske modellen er et høyt innslag av fagorganiserte omfatte. Det er relativt like maktforholdet mellom medarbeidere og ledere, hvor den ene ikke har makt til å dominere den andre.

Vike (2004) påpeker at antall regler og prosedyrer øker sterkt, særlig innenfor rettighetslovgivning, kvalitetskontroll og rapportering. Enheter slås sammen og avstanden mellom leder og medarbeidere øker. Utviklingen ses å være at økonomiske hensyn kommer foran substansielle vurderinger av behov som skal møtes. Han påpeker også at en modernisering av organisasjoner ser ut til å ha blitt mer autoritære, med sterkere vekt på ledelse får lederne mer makt, som kan gå på bekostning av medarbeidere og fagorganisasjoner. En uønsket effekt av dette er at ledere i større grad enn før orienterer seg oppover, som et resultat av at behovet for å tilfredsstille overordnede øker. Endringer i disse moderniserte organisasjonene gjør også at de som er øverst i organisasjonen har tendens til å øke kravene til hva som skal utføres, i utakt med de som er «nederst» evner å iverksette (Vike, 2004 s.212-213).

Vike (2004) sier blant annet at ansatte i velferdsprofesjonene er svært lojale, tilpasser seg og er med på å realisere mål som er høyere enn det er mulig å få til i praksis. De står overfor kapasitetsutfordringer, i tillegg til at målene de skal oppnå kan være motsettende. De begrenses av forventninger fra arbeidsgiver og lovfestede krav og faglighet. Slik kan medarbeidere i førstelinjetjenestene oppfatte at de står i spenn mellom forventningene ovenfra og sterkt faglig engasjement og egen samvittighet. Dermed har også medarbeidere en slags «makt» til å velge «fag» fremfor arbeidsgivers krav eller å være motarbeidende. Medarbeidere i førstelinjen opplever også et økende misforhold mellom det de pålegges å gjøre og det de har kapasitet til å gjennomføre (Vike, 2004).

Om offentlig sektor er effektive nok i tjenesteproduksjon og problemløsning har vært har vært et kjennetegn i de politiske endringene de siste 15-20 årene. Vi er i dag i en politisk tankegang preget av nyliberalistiske ideer som individuell valgfrihet, konkurranse og marked som styringsideal. Økende etterspørsel etter velferdstjenester, vekst i utgifter har stadig gitt et økende press på å utnytte felles ressurser på en riktig måte. Pågående modernisering fører også til at det offentlige i økende grad utvikler fellestrekk med det private. Verdier knyttet til innovasjon og endringsevne har fått en dominerende betydning i offentlig sektor. Sosiale medier har fått stor betydning for offentlig debatt og alt som foregår i regi av staten og offentlig sektor. (Vike, 2004 og Vanebo, Klaudi og Buch, 2011).

3.2.1 Medarbeiderinvolvering/ myndiggjøring av medarbeidere

Et sentralt element i den skandinaviske modellen er betydningen av deltakelse i denne sammenheng er deltakelse knyttet til mulighet til å påvirke beslutninger som fattes på et høyt nivå i organisasjonen. Forskning omkring hvilken effekt deltakelse har, ser ut til å være slik at desto mer ansatte deltar, desto høyere ytelse opplever organisasjonen både på individ og organisasjonsnivå. Det er en klar tendens til at medvirkningsmulighet er en av de viktigste faktorene, samtidig som jobben har et høyt motivasjonspotensial for å skape tilknytting til organisasjonen. Dette handler om både direkte og indirekte deltakelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Jacobsen og Thorsvik (2019) sier blant annet at de siste 10 årene har begrepet bemyndigjoring blitt stadig vanligere. På engelsk heter det Empowerment. Begrepet kan oversettes med å gi makt eller myndiggjøre, det betyr i praksis at tradisjonelle måter og fordeler makt på en endres til fordel for individer og grupper som tidligere har hatt lite makt.

De sier at det er bemyndigjoring viser seg å være en forutsetning for læring i organisasjoner, fordi handlefrihet bidrar til økt initiativ og kreativitet og gir bedre anledning til å eksperimentere og finne nye måter å løse oppgavene på. Studier viser også at når ledere gir makt til sine medarbeidere kan det bidra til å fremme motivasjon, oppslutning og lokalitet omkring organisasjonsmessige mål (Bentzen,2018 og Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Jacobsen og Thorsvik (2019) snakker om to typer endringer som skal til for å bemyndiggjøre, strukturelle og psykologiske. Strukturelle er først og fremst mot å gi flere tilgang til formell og uformell makt. Her snakker man om delegering av myndighet til lavere nivå i, deltakelsesrettigheter i beslutningsprosesser, tilgang på mer informasjon, mer åpenhet, system for maktmisbruk som for eksempel rutiner for varsling og ulike nettverk på tvers i organisasjonen.

Psykologiske tiltak går først og fremst på å gi medarbeidere bedre en opplevelse av makt og mestring. Medarbeidere er psykologisk bemyndiggjoring når medarbeidere opplevelse å ha et meningsfylt arbeid de har kompetanse til og de har følelse av å kunne påvirke. De viktigste tiltakene for Empowerment mener de er støttende ledelse, opplæring og utdanning for å øke kompetanse og oppmuntring fra ledelse og andre til å være innovative (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

3.3 New Public management (NPM) og New Public Governance

Ifølge Klausen (2011) fikk man i overgangen mellom 20. og det er 21. århundre et nytt ikon i New Public Management (NPM). Han hevder det var en ny liberalistisk reformbølge som

fokuserte på hvordan de offentlige serviceytelser produseres og organisatoriske og ledelsesmessige aspekter.

NPM representerer en blå bølge og sto for en rekke delreformer med formål å inspirere til økonomisk og rasjonell tankegang, inspirert av det private. NPM ble introdusert i midten av 1980 tallet med hensikt å effektivisere offentlig sektor. Norge var senere enn sine nordiske naboer, men kom i gang tidlig på 2000 tallet. Mange har snakket om det bare som en «modernisering». Utgangspunktet for en NPM er kritikk av det offentlige for å være for stor, for byråkratisk i negativ betydning med for lite ledelse og for svak brukerorientering (Klausen, 2011).

Studier fra Danmark og Nederland viser at verdier som faktisk følges i offentlig sektor, er klassiske verdier som ansvarlighet for samfunnet, offentlig innsyn og åpenhet. Verdier og profesjonelle standarder står sterkt på tross av NPM reformen som understreker markedsretting og effektivitet. Én generell offentlighet etos som altså ser ut til å stå sterkt uavhengig av dette (Christensen og Rørvik, 2015).

Forholdet mellom ledelse og styring er komplekst. I offentlige politiske organisasjoner som både forventes å skulle bedrive styring samtidig som de skal være godt ledet det er særlig komplekst. Det kan skilles mellom tillitsbaserte styringsformer som har vekt på faglig autonomi og profesjonalitet og tillitsbasert ordninger som er mer toppstyrte og basert på innsyn og kontroll eller brukervalg for eksempel fritt skolevalg eller sykehus valg basert på konkurranse mellom ulike leverandører eller det som innebærer brukerstyring eller brukermedvirkning hvor klienter og brukere kan melde tilbake hvor tilfredse de er med tjenestetilbudet (Christensen og Rørvik, 2015)

Empiriske studier fra Danmark og Nederland om hvilke verdier som følges i offentlig sektor viser at klassiske verdier som ansvarlighet overfor samfunn offentlig innsyn og åpenhet, rettsstat som verdier og profesjonelle standard fortsatt står sterkt på tross av NPM reformer som understreker markedsretting og effektivitet (Christensen og Rørvik, 2015, s. 114).

Ifølge Christensen og Rørvik (2015, s- 223-2259 er et sannsynlig scenario etter at en periode med en NPM reformer og ensidig vektlegging av en vei, at det vil komme en reaksjon mot denne. En rendyrket universell modell for organisering og ledelse i et multifunksjonell offentlig sektor, kan gi opphav til motkrefter som igjen vil fokuserer på de verdiene og hensynene som er blitt nedprioritert eller neglisjert under NPM. De ulike reformene har sin tid eller sitt mulighetsvindu som åpner for visse aktører Verdier og normer som vektlegges i et demokratisk styringssystem kan endres over tid, blant annet gjennom de erfaringene som gjøres med organisasjons reformer i offentlig sektor.

New Public Governance kom som en reaksjon på kritikken av New Public Management. De nye idéene pekte på behovet for å endre styring i offentlig sektor, å øke demokratisering. NPG kan sees som en samlebetegnelse for en rekke forskjellige reform ideer som ble introdusert i offentlig sektor omkring og årtusenskiftet, inspirert av nettverksteori og teori om sosial kapital hvor man i større grad satser på relasjoner og tillit som sentrale mekanismer i styring av offentlig sektor. I stedet for ensidig tanke om marked og prinsipal-agent teori. Særlig fokuserer NPG på relasjonen mellom det offentlige, brukere og innbyggere, hvor relasjonell kapital og tillit betraktes som selve kjernen i styringsmekanismen. Innbyggeren blir i en NPM betraktet mer som en kunde i relasjon til det offentlig, mens innbyggeren i New Public Governance i større grad anses som en samarbeidspartner og medskaper av løsninger (Bentzen, 2018, s. 48-50). New Public Governance (NPG) omtales gjerne som samskapt styring på dansk. I samstyring er det ikke bare staten som løser og produserer tjenester til innbyggene, men det bygger på et tverrfaglig samarbeid mellom det offentlige, private og frivilligheten (Bentzen, 2018).

4.0 Presentasjon av funn

Jeg vil i dette kapitlet gi et sammendrag av den inkluderte litteraturen jeg har valgt å legge til grunn i denne litteraturstudien. De inkluderte arbeidene er **Bentzen (2016)** sin PhD. Da det var i Danmark det hele startet er denne doktorgradsavhandlingen essensiell, deretter kom Sverige med sine omfattende offentlige utredninger gjennom sine SOU:2018 fra tillitsdelegationen (**Bringselius, 2018**). Disse er valgt da dette er de to største studiene på høyt akademisk nivå i Skandinavia. Jeg har også valgt tilsammen åtte artikler, rapporter og masteroppgaver hentet fra Norge. Disse da de var de mest relevante for min studie og masteroppgaver, da det ikke er skrevet ferdig noe på doktorgradsnivå i Norge om dette temaet.

4.1 Danmark, Bentzen (2016) PhD

Bentzen (2016) har i Danmark gjennom sin PhD studert hvordan København kommune sin tillitsreform fra 2012 ble gjennomført. Studien beskriver forsøket med å introdusere tillitsbasert styring og ledelse i en offentlig organisasjon og de barrierer og rolleendringer som oppstår fra en ambisjon til praksis (Bentzen, 2016, s. 2). Hun så noen store forandringer i nøkkelaktørenes rolle i det offentlige når tillitsbasert styring og ledelse ble innført. Samarbeidsutvalg og tillitsvalgte tok mer ansvar for mindre behagelig beslutninger, forvaltningen og ledere var mer tilretteleggere enn dirigenter og kontrollører. Fagprofesjonene ser seg mer som en del av noe større, hvor andre faggrupper spiller med. Hun mener å ha sett tegn på at forvaltningens tillit til institusjonene og lederens tillit til medarbeiderne også kan overføres til borgerne.

Ifølge Bentzen er tillitsbasert ledelse, at ledelse i større grad distribueres mens den formelle leders rolle retter seg mot å understøtte andres selvledelse (Bentzen, 2016, s. 123). Det skjer gjennom delegering av kompetanse og involvering i beslutningsprosesser. Ifølge Bentzen (2016) er tillitsbasert ledelse forankret i en distributiv ledelsestradisjon, hvor ledelse i større grad blir et felles anliggende enn noe som er tilknyttet en formel leder (Bentzen, 2016, s. 96).

Utvidelsen av handlingsrommet blir mindre risikabel ved å ansvarliggjøre medarbeiderne, så de har best mulige forutsetninger og støtte til å navigere i det økte handlingsrommet (Bentzen, 2016, s. 27). Videre skriver hun, at det å enes om en felles strategi, visjon eller verdier kan være med å harmonisere den kollektive identiteten. Bentzen (2016) skiller mellom styring og ledelse som to forskjellige fenomener, men som har et viktig samspill. Styring som gjenspeiles i regler, lover og politiske beslutninger. Styring gjenspeiler skiftende idestrømmer om hvordan den offentlige sektor bør drives, som også kan involvere forskjellige syn på ledelse.

I offentlige organisasjoner handler styring ofte om overordnede beslutninger og mål retningslinjer og andre rammer. Når man snakker om styring i offentlige organisasjoner er det ofte tett forbundet med maktstrukturen i den hieratiske strukturen og utfordrer seg komplekst i samspill i hele styringskjeden. Der ledelse i offentlig virksomhet hovedsakelig utspiller seg mellom leder og medarbeider, utspiller styring seg i høyere grad nivå mellom myndigheter og underordnet ledernivå (Bentzen, 2016).

I arbeidet med kontroll i København kommune, så man at kontroll og tillit ikke nødvendigvis var motstandere, men at tillit og kontroll under visse betingelser kan understøtte hverandre. På politisk nivå i Danmark har ambisjonen vært å redusere antall strategier planer og overflødige krav og regler. Samtidig oppleves kontroll i et visst omfang avgjørende for blant annet økonomisk styrbarhet, likebehandling og rettssikkerhet (Bentzen 2016).

4.2 Sverige og den svenske tillitsdelegationen med Bringselius (2018)

Forskningsantologien fra den svenske tillitsdelegasjonen ved Bringselius (2018) viser til 23 forskere som har sett på hvordan man kan styre og lede med tillit og hvorfor det er viktig. 20 og forskerne har på nært hold fullt 12 utvalgte utviklingsprosjekter i omsorg skole og det er velferd. De siste 3 forskerne bidrar med allmenne refleksjoner ut ifra forskning om tillit, forskningsantologien forklarer hvordan tillit kan være en av de grunnleggende styringsprinsipper i alle organisasjoner. Dagens måte å styre og lede på mener de ikke

fungerer. Medarbeidere gir tilbakemelding om detaljstyring store administrative byrder, psykososialt stress og at de ikke får sjans til å bruke den kunnskapen og det engasjementet de i virkeligheten er der for, å hjelpe pasienter elever brukere og andre. De anser som svært viktig å være innovativ og nytenkende og de hevder at et godt samarbeide med medarbeidere og første linjens ledere er en forutsetning for å kunne lykkes med omstillingen i fremtiden. Ved å involvere medarbeidere og medborgere/ brukere i utviklingen av nye løsninger kan man bedre tjenestene og samtidig skaper større tillit til det offentlige.

Bringselius (2018) setter tillitsbasert styring og ledelse i en klar sammenheng med økt innflytelse fra de som utøver tjenestene. De hevder blant annet at tillitsbasert ledelse kan være med på å frigjøre det de ser som et stort uutnyttet potensiale i velferdssektoren. Da grunnideen med styring og ledelse er å stimulere samarbeid og skape handlingsrom i møtet mellom medarbeidere og medborgere. Man skal så langt som mulig forsøke å bygge på den kunnskap og erfaring som finnes blant velferdsarbeidernes medarbeidere og brukere samtidig som man verner om rollen til det offentlige velferdssystemet.

Bringselius (2018) sier noe om mistro, blant annet at organisasjoner og til og med geografisk avgrensede regioner kan ha ulik historie og ulike tradisjoner når det gjelder tillit. Kunnskap om dette kan gjøre det lettere med tillitsbyggende arbeid, og å skape forståelse for at det noen steder kan ta tid. Tillit settes pris på av mange, men mange trives bedre med en tydelige og detaljstyrende leder. Noen ønsker mer handlingsrom. Tillit må manifesteres, prioriteres og iverksettes i styring og arbeidsmetode. Ordet tillit er ikke det sentrale, det viktige er hvordan tilliten manifesteres i styring, arbeid og kultur. Tillit må aldri bli et ord uten innhold. Tillit betyr heller ikke at hver medarbeider helt selvstendig kan velge hvor og hvordan arbeidet skal gjennomføres, snarere så bygger det på et samarbeide i grupper innenfor tydelige rammer, med tydelige mål og mandat.

Bringselius (2018, s. 44-445) sier at i Sverige har man en høy generell tillit mellom mennesker i samfunnet, men allikevel endel av i styringen av omsorg skole og velferd. Vi skal ikke slutte å måle og kontrollere, men mindre og på riktig måte. Vi skal gi medarbeidere

handlingsrom men ikke alltid og i alle sammenhenger. Tillitsbasert ledelse handler ikke om å gå til en ny ytterlighet vi skal ikke stole blindt på våre medarbeidere eller brukere, men vi skal ha en realistisk og balansert syn og etterstrebe tillit og samarbeid som utgangspunkt. Nøkkelordene i tillitsbasert ledelse er samarbeid fellesskap og tillit.

Bringselius (2018, s. 66) definerer tillitsbasert styring og ledelse slik:

«Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet».

Bringselius (2018, s. 9) fremhever noen kjennetegn på tillitsbasert styring og ledelse, herunder det hun kaller for en «lydhørhet overfor det menneskelige». Man velger å stole på at menneskene i kjernevirksomheten har kunnskap, omdømme og vilje til å gjennomføre jobben sin på en god måte, uten å måtte detaljstyres.

Bringselius (2018) mener tillitsbegrepet fremstår som et slags samlebegrep for fenomener fra mange ulike forskningsfelt gjennom at alle bruker samme ord for å diskutere den grunnleggende avveiningen som påvirker mye av organisasjonenes liv, nemlig tillit til profesjonene (Bringselius, 2018, s. 18). Hun legger også til grunn at et viktig prinsipp er at man tørr å delegere flere oppgaver til medarbeidere, å slippe tak i «toppen».

4.3 Norsk artikkel

Johansen, **Svare og Wittrock (2021)** utforsket i sin artikkel utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse og om dette påvirker tillit mellom ledere og ansatte og virksomheters resultater i offentlig sektor i Norge. De skriver at idéen om tillitsbasert styring og ledelse springer ut fra reformer i København kommune og har siden spredd seg til den offentlige sektoren i Norge og Sverige. Noen ganger referert til som den «nye nordiske styringsmodellen», og dermed som noe annet enn tradisjonell styring og kontroll. Analysen

bruker spørreskjemadata fra 168 ledere og ansatte i offentlig virksomhet, og dette er den første analysen av utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse og dens virkninger i Norge. Resultatene viser at det har vært lite endring i tillitsbasert styring og ledelse de siste årene, og kommunene har mer tillitsbasert styring og ledelse enn private og statlige organisasjoner. Multivariate analyser viser at økt tillitsbasert styring og ledelse har en direkte positiv sammenheng med organisasjonsresultater så vel som en positiv indirekte sammenheng med organisasjons resultater gjennom tillit. De skriver at tillitsbasert styring og ledelse synes å være lite spredd men synes å ha gode virkninger, som forventet fra teorien.

Denne analysen utforsket noen grunnleggende sammenhenger og mekanismer i tillitsbasert styring og ledelse og organisasjonsresultater. De skriver det er et stort behov for videre empirisk forskning av når, hvor og hvordan tillitsbasert styring og ledelse virker eller ikke.

4.4 Norsk hovedpiloting- studie av implementering av Tillitsmodellen i hjemmetjenester i Oslo kommune

Studie av Eide, Gullslett, Nilsen, Dugstad og Eide (2018) hadde som formål med evaluering å undersøke erfaringene med hovedpilotingen med tanke på mest mulig implementering i alle bydeler.

Problemstilling var «hva vil hemme og fremme implementering av Tillitsmodellen som ny forvaltningsmodell? Studien anvendte en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder mixed methods deltakende observasjon, samtaler og intervjuer

Tillitsmodellen var ifølge studie ønsket, erfaringer er lovende og forutsetningene i medarbeidergruppen er gode. Men det var utfordringer på system- og ledelsesnivå. Det kommer en anbefalinger om blant annet å klargjøre forvaltningsmessig, forberede implementering også elektronisk, inkludert tilpassing av fagadministrative systemer. Å forberede teamledere gjennom kompetansebygging i tillitsbasert styring og ledelse, som blant annet coachende lederstil og medarbeidere i blant annet kommunikasjon og

samhandling med bruker ut i fra «hva er rett for deg»? Å utvikle forbilde tjenester, som implementerer tillitsbasert styring og ledelse og som skårer høyt på brukertilfredshet og medarbeider- motivasjon. En systematisk erfaringsutveksling mellom teamledere i egen og andre bydeler. Legge til rette for systematisk etisk refleksjon, for å motvirke risiko og sikre kvalitet.

Tillitsmodellen er en modell som endrer hjemmetjenesten mot tillitsbasert ledelse og styring, men også en «system endringsmodell». Jeg vil derfor benytte meg av resultater og anbefalinger som går mer på generelt nivå i forhold til implementering av tillitsbasert ledelse og styring.

4.5 Norske masteroppgaver med fokus på Oslo kommune

Lavik og Johansen (2021) sin masteroppgave hadde som formål å samle kunnskap om endringer i styring etter innføringen av tillitsreformen i Oslo kommune. De la tildelingsbrevene fra 2015 og 2019 til grunn. Tildelingsbrev fra 2015 er fra før innføring av tillitsbasert styring og ledelse. Tildelingsbrev fra 2019 er fra to år etter det formelle vedtaket om innføring av tillitsbasert styring og ledelse (TBSL). Funnet indikerer at innholdet i tildelingsbrevene ikke nødvendigvis har endret seg i vesentlig grad etter innføring av TBSL med tanke på mål og resultatstyring, det er kan virke som utformingen er den største endringen. Deres funn viser at målformuleringen har endret seg og blitt tydeligere. Dette kan ha sammenheng med innføring av TBSL, men det kan også ha sammenheng med at mål- og resultatstyring fremdeles er den gjeldende styringsformen i Oslo kommune. Fokuset på målene og ikke minst rapporteringene i kommunen kan ha blitt skjerpet og bevisstheten rundt styringsformer generelt kan ha bidratt til at politikerne prøver å være tydeligere når målene skal formuleres.

Schwarz Husvik, 2020 ser i sin masteroppgave på hva hemmer og fremmer translasjonen av tillitsbasert styring og ledelse fra politisk sak til praktisering i hjemmetjenesten? En intervjustudie av toppledere i Oslo kommune, og ledere på ulike nivåer i hjemmetjenesten». Formålet med oppgaven var å sette søkelys på hvordan Byrådssaken 1055/17 om

tillitsbasert styring og ledelse har blitt oversatt til praksis etter at den ble vedtatt i mai 2017 av det rød-grønne byrådet. Forskningen var designet som en intervjustudie. Det ble gjennomført intervjuer med toppledere som har vært involvert i å lage retningslinjer for hvordan det skal jobbes med tillit i Oslo kommune, og med ledere på ulike nivåer i hjemmetjenesten, som skulle overføre disse til praksis. Oppgaven konkluderer med at det ikke finnes en allmenn oppskrift for hvordan man kan lykkes med tillitsbasert styring og ledelse i praksis, men det er noen faktorer som kan optimere oversettelsesprosessen. For det første må retningslinjene som følger med modellen bli best mulig tilpasset den enkelte virksomhet, og for det andre krever denne endringsprosessen tålmodighet, en god balanse mellom tillit og kontroll. Nye tankesett, ekstra ressurser, god kommunikasjon, mindre rapportering, fokus på kjerneoppgavene og samhandling på tvers. Opplæring, tydelige mål og klare ansvars- og rollefordelinger i organisasjonen. Videre konkluderes det med at den dype forankringen av tillit i samfunnet et godt utgangspunkt for den nye modellen. At arbeidet med tillit er ikke ment å stoppe, modellen skal utvikles kontinuerlig videre. Derfor er endringsberedskapet en nøkkel for translasjonen av tillitsbasert styring og ledelse til praksis.

Christensen (2020) i sin masteroppgave ser på om det er mulig å vedta tillit? I kjølvannet av kritikken mot New Public Managements påståtte fokus på rapportering, mistillit og omfattende kontroll ovenfra, dukket tillitsreformen opp som mulig svar i debatten om hva som er den beste måten å styre offentlig sektor på. Det stilles spørsmål om hva en eventuell tillitsreform vil ha å si i praksis, samtidig som at tidligere forskning belyse utfordringer med konseptet. Denne empiriske analysen hadde som mål å belyse reformen i praksis, for å undersøke hvorvidt den har påvirket offentlig styring i tråd med tanken bak endringene. Oppgaven stiller spørsmål om tillitsreformen har hatt instrumentelle endringer, eller om den er blitt brukt som mytemanipulasjon for å legitimere Oslo kommune overfor omgivelsene. Ved å samle inn og analysere 250 tildelingsbrev fra byrådsavdelingene til underliggende virksomheter i Oslo kommune har de avdekket at formuleringene i tildelingsbrevene har endret seg i perioden 2009 til 2020.

Resultatene viser at beskrivelser knyttet til målformuleringer, detaljstyring, rapporterings- og resultatkrav har blitt mindre utbredt i tildelingsbrev i løpet av studieperioden, samtidig som at forekomsten av ord knyttet til tillitsbasert styring og ledelse har økt i omfang. Resultatene viser også at resultat- og rapporteringskrav som underliggende emne har fått mindre betydning for tildelingsbrevene fra 2009 til 2020. Det diskuteres hvorvidt dette en direkte følge av tillitsreformen, eller om det tyder på en mer generell trend innenfor virksomhetsstyring i offentlig sektor, hvor myke og informasjonsbaserte styringsvirkemidler foretrekkes.

Jørgensen (2020) ser i sin masteroppgave på det å ha gått fra et styringsparadigme som New Public Management til tillitsmodellen som et stort steg. Oppgavens formål var ment som et erfaringsbidrag til innføring av tillitsmodellen i Velferdsetaten spesielt, men også som et bidrag for å sette lys på implementeringsprosesser i større organisasjoner. Studien hadde følgende problemstilling: «Hvordan erfarer tiltaksledere i Velferdsetaten i Oslo Kommune innføringen av tillitsbasert ledelse?». Det var en kvalitativ studie designet med semistrukturerte intervjuer og informantene er tiltaksledere i Velferdsetaten. Funnene i studien viser at informantene erfarte en innføringsprosess det ikke var satt tydelige mål for, og at tillitsmodellen kun viste seg i deler av organisasjonen og det kulturelle perspektivet ved ny ledelsesmodell hang etter det strukturelle perspektivet. Erfaringen til informantene viste at tillitsmodellen delvis er innført, og at noen elementer av tillitsmodellen var til stede før implementeringsprosessen. Erfaringene lederne hadde viste at mangel på tydelige mål skaper hindringer for å se, og føle at man er på vei mot endring. Oppgaven viser at implementering kan være en kompleks oppgave og for å lykkes må lite overlates til tilfeldigheter og enkeltpersoner.

Arnegaard og Halvorsen- Lowe (2020) sin masteroppgave viser at tillitsbasert styring og ledelse ikke har en entydig praksis i bydelene i Oslo. Videre avdekket studien at det har skjedd få store endringer knyttet til styring og ledelse etter innføringen, men at bydelene er i stadig endring. Derimot kan det virke som tillitsmodellen bidrar til økt bevissthet rundt begrepet tillit, mål og resultatstyring og myndiggjøring av medarbeidere. I tillegg er det en dreining mot å ta brukerens mer i fokus, i arbeidet med å bedre tjenestene i bydelene.

Vatn (2018) med sin masteroppgave «Troen på tillitsreformen – en studie av sentrale aktørers forståelse av Tillitsreformen i Oslo kommune», hadde som formål å gi mer kunnskap om. Studien gir innsikt i ulike problemforståelser, enkelte politiske forhold og noe av oversettelsesprosessen som skjer når Oslos tillitsreform føyer seg inn i rekken av ferske, skandinaviske reform-initiativer med tillit som en vesentlig ny ingrediens i måten det offentlige skal styre på. Vatn (2018) beskriver en reformbølgen som ser ut til å være en respons på at det er blitt for mye kontroll, styring, administrasjon og byråkrati på bekostning av det offentliges kjerneoppgaver og profesjonskunnskapen – og derved økte kontrollkostnader og synkende motivasjon hos offentlig ansatte. I Oslo har hjemmetjenesten i bydelene kommet langt i å iverksette og oversette en tillitsreform i tjenesteytingen. Studien trekker hovedsakelig på ny-institusjonell organisasjonsteori. Å forstå hva tillitsreformen er, og få et innblikk i hva som skjer når reformen brettes ut, var selve kjernen i denne studien. Intervjuer med topp-politikere og sentrale aktører på flere nivåer i kommunen og som har kunnskap om nettopp dette, utgjorde den viktig del av datagrunnlaget i casestudien. Studien bygde på data fra pleie- og omsorgssektoren og utdanningssektoren. Pleie- og omsorgssektoren er i studien avgrenset til hjemmetjenesten som ytes i kommunens 15 bydeler hvorav tre inngår i materiale. Reformen har en viktig funksjon som en budbærer om en ny og bedre fremtid, og definerer en del problemer, som den også presenterer løsninger på. Jeg har funnet mange forståelser av hva tillitsreformen i Oslo kommune er, inkludert om det overhodet er en reform. Funnene viser at tillitsreformen eksisterer på to samtidige nivåer, ett visjonært og idémessig og ett i praksisfeltet. I praksisfeltet i en bydel er den tydelig etterlengtet, utviklet, i modningsprosess og blomstrer ulikt i de tre bydelene. I utdanningssektoren er det gjennomført noen symbolsk viktige endringer, men reformen er der mindre utsatt for tolkning og bearbeiding.

4.6 Oppsummering av funn

Jeg har i dette kapitlet oppsummert de viktigste funnene jeg har plukket ut av mine litteraturstudier. I neste kapittel vil jeg gå nærmere inn i mine litteraturstudier og belyse disse nærmere for å kunne besvare min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Jeg vil i neste kapittel diskutere disse funnene opp mot hverandre og i lys av det teoretiske rammeverk jeg har valgt ut.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte mine funn i sammenheng med hverandre og i lys av utvalgt teori. Praktiske eksempler fra egen hverdag som leder i Oslo kommune vil også brukes noe til å belyse og sette funn og teori i et praktisk perspektiv. Jeg er oppmerksom på at besvarelse av forskningsspørsmålene overlapper hverandre og har derfor forsøkt å holde en struktur ved hjelp av «hjelp- overskrifter, spørsmål» og figurer. Jeg vil diskutere hvert enkelt forskningsspørsmål i hvert sitt underkapittel. Jeg vil vie forskningsspørsmål 1. og 2 mest plass i drøftingen, da det viser seg at forskningsspørsmål 3 blir mer en beskrivelse av verdier i tillitsbasert ledelse enn en lengre diskusjon. Min problemstilling er: ***«Hva sier forskningslitteraturen om tillitsbasert styring og ledelse?»***.

5.1. Hva er tillitsbasert ledelse og hva vil det si å lede og styre tillitsbasert?

Kanskje kan man si at tillitsbasert ledelse er en reaksjon på NPM og fokus på detaljstyring. Videre at NPG har ledet til reformer som bygger på fokus på tillit og innbyggermedvirkning (Bentzen, 2018 og Christensen og Rørvik 2015) herav blant annet tillitsbasert ledelse og styring. I sin PhD konkluderer Bentzen (2016) med at tillitsbasert styring i særlig grad kan knyttes til idestrømmene fra NPG, hvor troen på overlappende interesse mellom over og underordnet er stor. Hun hevder at tillit blir en styringsmekanisme som handler om å øke det lokale «råderommet» og om å skape bedre betingelser for selvstyring. Christensen og

Rørvik (2015) sier forholdet mellom styring og ledelse er kompleks, særlig i offentlige politiske organisasjoner.

5.1.1 Hva kjennetegner tillitsbasert ledelse?

I Sverige har det vært en omfattende offentlig utredning i forkant av innføring av tillitsbasert styring og ledelse, omtalt som tillitsdelegationen bestående av 30 forskere og en hel del forskningsprosjekter (Bringselius, 2018). Medarbeidere ga i forkant tilbakemelding om detaljstyring, store administrative byrder, psykososialt stress og at de ikke får sjans til å bruke den kunnskapen og det engasjementet de i virkeligheten var der for, å hjelpe innbyggerne. Tillitsdelegationen konkluderer med at det er svært viktig å være innovativ og nytenkende og de hevder at et godt samarbeide med medarbeidere og førstelinjens ledere er en forutsetning for å kunne lykkes med omstilling. Ved å involvere medarbeidere og innbyggere i utviklingen av nye løsninger, mente de man kan forbedre tjenestene og samtidig skape større tillit til det offentlige (Bringselius, 2018).

Bringselius (2018) setter videre tillitsbasert styring og ledelse i en klar sammenheng med økt innflytelse fra de som utøver tjenestene. I svensk kontekst synes tillitsreformen å ha stort fokus på de fagprofesjonelles verdier og deres oppfatning av kvalitet. Tillitsdelegationen hevder blant annet at tillitsbasert ledelse kan være med på å frigjøre det de ser som et stort uutnyttet potensiale i velferdssektoren. De definerer tillitsbasert ledelse og styring som «styring og ledelse, kultur og arbeidsmetoder med fokus på virksomhetens formål og innbyggernes behov, der vært beslutningsnivå arbeider for å stimulere samhandling og helhetsperspektiv, bygge tillitsrelasjoner, risikoanalysere formål, integritet og vilje til å hjelpe» (fri oversettelse).

Bentzen (2016) legger vekt på at tillitsbasert ledelse involverer distribusjon av lederskap, som menes at det ikke kun er den formelle leder men også medarbeideren som er involvert i ledelse. Gjennom involvering, delegering og oppbygging av kompetanse blir målet med tillitsbasert ledelse og skape en organisasjon som i langt høyere grad er selvledet. Hun skriver at det er en viktig relasjonell dimensjon, da tillit bygges opp i samspill mellom over

og underordnet. Begge parter må våge å akseptere en økt risiko. Tettere relasjon, dialog og det å etablere en felles forståelse og ramme rundt retning og mål synes være avgjørende. Tillitsbasert ledelse er dypt avhengig av ledere som evner å understøtte og fremme selvledelse. Det handler mye om ydmykhet og risikovillighet. I dansk kontekst ser det ut til at en forståelse for økonomiske rammer og en åpen dialog om realiteter har godt hånd i hånd for å gi fagprofesjonelle et bilde på de ressurser som finnes innenfor ett «større råderom». Det kan det se ut som dette har vært mer i fokus i Danmark, enn i Sverige.

Bringselius (2018) mener tillitsbasert styring og ledelse kjennetegnes av en «lydhørhet overfor det menneskelige». Bentzen (2016) på sin side beskriver at ledelse i offentlig virksomhet hovedsakelig utspiller seg mellom leder og medarbeider, utspiller styring seg i høyere grad nivå mellom myndigheter og underordnet ledernivå (Bentzen, 2016). Bentzen (2018) beskriver at tillitsbasert styring og ledelse er mer et grunnsyn og mer enn filosofi enn et ledelse konsept og at en sentral ambisjon i tillitsbasert ledelse er å skape større handlingsrom, slik at oppgavene løses med større fleksibilitet. Kanskje er tillitsbasert styring og ledelse, en endring fra en mer autoritær ledelsestradisjon til en mer demokratisk lederstil?



Bentzen's PhD (2016)



Tillitsdelegationen, (Bringselius 2018)

Fig.3 Utdrag fra de to studiene fra Danmark og Sverige (Joner, 2022)

Både Bentzen (2016) og Bringselius (2018) synes å være enige om at tillitsbasert styring og ledelse distribuerer ledelse, mens lederens rolle handler mer om å understøtte andres selvledelse, gi handlingsrom og rom for profesjonsutøvelse. Bentzen (2016) legger vekt på at å lede tillitsbasert ikke trenger å være i konflikt med å kontrollere, på visse områder og for å ivareta dokumentasjonsplikt. Så langt det gjøres på en måte som ikke kommer i konflikt med handlingsrommet.

De ser tillitsbasert ledelse som det å gi makten «tilbake» til det utøvende ledd, til medarbeiderne som er nærest på innbyggerne/ brukerne. Det er de som ser brukernes behov og har fagkompetansen og bedre kan se løsninger og muligheter. De vil ha makten bort fra generelle føringer og gi mer autonomi, mer tilpasset omsorg til innbyggerne. Særlig virker Bringselius (2018) opptatt av at å gi mer handlingsrom til de profesjonsutøvende vil gi bedre tjenester til innbyggerne, gjennom dialog mellom profesjonsutøvende og innbyggerne som mottar tjenestene. Hun vektlegger at denne utøvelse av det offentliges oppgaver, vil gi mer tillit fra innbyggerne som mottar tjenestene som bør være en viktig målsetning i offentlig sektor. Man kan si at tillitsbasert ledelse ikke bare har fokus på selve styringen og ledelsen av medarbeidere, men hva dette kan føre frem til. Bringselius (2018) vektlegger at det å gi de profesjonsutøvende muligheten til og tid til å lytte til innbyggere/brukerne vil kunne gi et resultat av en mer brukerorientert tjeneste. Noe som vil kunne resultere i økt tillit hos befolkningen som mottar tjenestene, da de føler seg sett, inkludert og ivaretatt på en bedre måte. Bentzen (2016) støtter dette, men har i sin studie ikke hatt fokus på relasjon bruker- medarbeider, men hun har antatt at tillit innad i organisasjonen er avgjørende for å bygge tillit til innbygger/bruker.

I København var fagforeningene og de tillitsvalgte hele tiden tett på og med på prosessen med implementering av tillitsreformen, I Sverige synes de å ha hatt en mer reservert rolle. Jeg tenker at det er svært viktig at fagforbundene og deres tillitsvalgte tas med i tidlig fase når denne reformen skal gjennomføres i hele offentlig sektor. Vi må høste erfaringer fra våre naboland og se på hva som er gjort og ikke gjort til sammenlikning i Oslo kommune (Bringselius 2018 og Bentzen, 2016). Schwartz Husvik (2020) hevder blant annet i sin

masteroppgave at den dype forankringen av tillit i samfunnet er et godt utgangspunkt for å kunne innføre reformen. Hun så også endringsberedskap som en nøkkel for implementering. Her kan det tenkes at den norske modellen og trepartssamarbeidet er unikt for Skandinavia for nettopp innføring av en tillitsreform.

Tillitsbasert styring og ledelse må anses som et utviklingsarbeid der tillit er mer et prinsipp og en retning enn en metode, mener Bringselius (2018). Hun hevder kultur, styring og organisering må endres. Hun mener det trengs mer vekt på tillit til at medarbeiderne i offentlig sektor er i stand til å gjøre selvstendige vurderinger basert på faglig skjønn, da må detaljerte mål som virksomhetene skal rapportere på reduseres. Rapporteringen er tidkrevende, og hun mener går utover virksomhetenes kjerneoppdrag som er å gi best mulig tjenester til innbyggerne. Eide og Eide (2018) anbefaler etter erfaringer fra Tillitsmodell piloteringen i hjemmetjenester i Oslo kommune at man før implementering har avklart fagadministrative systemer og digitale løsninger, og at man har landet på hva slags rapporteringer som kan kuttes eller må bestå.

I København kommune innførte man en tillitsreform allerede i 2014. Der har man byttet ut mål- og resultatstyring og rapportering med de profesjonsutøvenes anbefalinger. I 2018 tok den svenske regjeringen initiativ til det samme i hele velferdssektoren i kommuner og landsting. I København så man at kontroll og tillit ikke nødvendigvis var motstandere, men at tillit og kontroll under visse betingelser kan understøtte hverandre. På politisk nivå i Danmark har ambisjonen vært å redusere antall strategier planer og overflødige krav og regler. Samtidig oppleves kontroll i et visst omfang avgjørende for blant annet økonomisk styrbarhet, likebehandling og rettssikkerhet (Bentzen 2016).

Johansen, Svare og Wittrock (2021) skriver blant annet at tillitsbasert ledelse noen ganger blir referert til som den «nye nordiske styringsmodellen». De fant at økt tillitsbasert styring og ledelse har en direkte positiv sammenheng med organisasjonsresultater så vel som en positiv indirekte sammenheng med organisasjonsresultater gjennom tillit.

Så hva er tillitsbasert styring og ledelse? Det hele synes å handle om å gi handlingsrom, muliggjøre profesjonsutøvelse, utvikle ett større samarbeid på tvers, innføre lærende tilsyn, redusere rapporteringskrav og for ledere å inneha en mer veiledende og delegerende rolle og vise tillit til at medarbeidere mestrer sine roller. En tett og nær ledelse, der utfordringer i selvledelse fanges opp og leder kan veilede, og medarbeideren er ivaretatt i en kultur der det er lov å gjøre feil.

Hva mer konkret tillitsbasert styring og ledelse er, kan det nok være uenighet om og store forskjeller i avhengig av lokale forhold, men et viktig stikkord er at tillitsbasert styring og ledelse handler om desentralisering, selvledelse og myndiggjøring av medarbeidere og en endret rolle for ledelse.

Slik jeg ser det minner tillitsbasert ledelse mye om relasjonell ledelse, der det settes fokus på relasjonen mellom leder og de som blir ledet. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 422) skriver at:

«Relasjonen som ledere har til sine medarbeidere, beskrives som fundamentet for all ledelse».

Bentzen (2016) peker på at det å enes om en felles strategi, visjon eller verdier kan være med å harmonisere den kollektive identiteten. Hun støttes i dette av Jacobsen og Thorsvik (2019) og Aadeland og Askeland (2017) i at det å involvere medarbeidere i en deltakende utvikling skaper tilknytting og motivasjon hos medarbeidere. Videre hevder Jacobsen og Thorsvik (2019) at et høyt nivå av innvirkning nettopp kjennetegner den skandinaviske modellen og gir medarbeidere en bemyndiggjøring eller Empowerment. Dette beskrives av Bentzen (2016) beskriver som selvledelse for medarbeidere og av Bringselius (2018) som makten tilbake til den profesjonsutøvende.

Tillitsbasert ledelse kjennetegnes av å ha tillit, gi tillit, øke handlingsrom og gi medarbeidere større frihet til å utøve sin profesjonelle rolle, se innbyggere og deres behov og samhandle bedre med dem for å oppnå bedre tjenester.

5.1.2 Så da er det bare å «sette i gang»?

Men hvordan gjør man dette i praksis, er det fare for å trække feil? Etter mitt syn handler det mye om hvor lang tid, og hvor grundig implementering prosessen har vært. Hvor mye innføring de enkelte lederne har fått og hvordan medarbeidere har vært involvert i prosessene.

Det er ikke nødvendigvis bare positivt for alle med mer ansvar, som er en naturlig konsekvens av økt handlingsrom og ett større faglig ansvar i handlingsrommet (Bringselius, 2018). Større ansvar, kan kanskje tyngre medarbeidere å gjøre dem redde for å ta for store avgjørelser, fordi de er redd skal peke tilbake på seg selv som yrkesutøver. Det virker helt avgjørende at leder er tett på sine medarbeidere og er oppmerksomme og lydhøre og tydelige på at mindre feil er aksepterte og at man trygt kan gå i dialog med leder ved behov (Bentzen, 2016).

Man kan også spørre seg om det kan ligge et skjult maktforhold i tillit i et økt handlingsrom. Vil nå handlinger utført av en medarbeider mer ens egen skyld, et mer personlig ansvar enn et «system- ansvar»? Vil den pliktoppfyllende medarbeider fylle en rolle som kan bli umulig å håndtere? Man må kunne tenke at ett for stort handlingsrom blir vanskelig å manøvrere i, nærhet fra leder kan være avgjørende for å ikke miste støttepunkt, en som kan hjelpe til å begrense og sortere. Får man ikke denne støtten, vil det kanskje være at det å gi handlingsrom også kan gi negative konsekvenser i en for stor byrde i eks å ta store beslutninger som endrer brukeres tjenester og liv, da kan økt handlingsrom ha ført til ett større handlingsrom men samtidig en større byrde og til og med i ytterste konsekvens en frykt for ansvaret man har fått. Da kan tillitsbegrepet kanskje bli en «festtale uten støttefunksjon»?

Det vil være viktig at leder er selektiv i hvilke oppgaver man gir medarbeidere økt handlingsrom i forhold til. Leder må kjenne sine medarbeidere så godt at de evner å mestre oppgavene de ble satt til. Jeg tenker at det også handler om å vise tillit, hvis man viser medarbeider tillit til at de klarer å mestre en oppgave de ikke har kompetanse til vil virke

mot sin hensikt og til og med kanskje ende opp som mistillit. Noen medarbeidere synes økt handlingsrom er kjempe spennende, en mulighet de har ventet lenge på, men for andre kan det kanskje virke motsatt. Jeg har jo opp gjennom årene som har gått hatt mange medarbeidere som har behov for å bli veiledet, nesten instruert til de oppgavene de skal utføre. Som ikke evner å tenke og handle selvstendig på det grunnlag tillitsbasert styring og ledelse forutsetter. Hvordan skal disse medarbeiderne ivaretas i dette? Eide og Eide (2018) mener det å legge til rette for systematisk etisk refleksjon, for å motvirke risiko og sikre kvalitet. Det er også viktig at leder har opparbeidet seg en tett relasjon med sine medarbeidere, motivere dem og bistå dem.

Motivasjon er essensiell for å oppnå endring, og hvordan jobben er utformet synes avgjørende for trivsel. Deler man makten med sine ansatte får de mer innflytelse, noe som kan øke motivasjon. Da trenger man ikke utøve kontroll, for en god relasjon er det samme som ett tillitsforhold. Du vet som leder og medarbeider at du kan si ifra og be om hjelp (Kuvaas og Dysvik, 2012, Spurkeland, 2013 og Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det virker nødvendig at nærmeste leder er tett på sine medarbeidere i tillitsbasert ledelse, både ved implementering og etterpå.

Både Bringeslius (2019) og Bentzen (2016) legger vekt på at det kreves ressurser til implementering. All kunnskap og endringsledelse viser til at en del ting må være tilstede for endring kan oppstå. Den en tillitsbaserte ledelsesformen fordrer i seg selv at man øker autonomi, derav handlingsrom og grad av medvirkning. Skal jeg relatere dette til erfaringer fra Oslo kommune, så kan det se ut til å være vanskelig å praktisere tillitsbasert ledelse og styring i bydeler og etater med dårlig økonomi. Dårlig økonomi har flere steder jeg kjenner til ført til innstramning i nettopp handlingsrom, økt detaljstyring og tettere oppfølging på alle i nivå. Jeg spør meg om denne reformen forutsetter gode økonomiske tider? Jacobsen og Thorsvik (2019, s.393- 394) skriver at en forutsetning for å lykkes med endring fordrer at man klarer skape en følelse av at noe må endres, og at organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre endringen.

Skal et endringsprosjekt gi resultater er «underveishåndteringen» avgjørende (Hennestad Revang og Stræønen, 2012). Lederen må bidra til å skape en ny organisasjonsvirkelighet, vise vei og skape oppslutning om endringen og endringsprosessen. Hele organisasjonen må med, i Jørgensen (2020) sin masterstudie viste det seg at implementering kan være en kompleks oppgave og for å lykkes må lite overlates til tilfeldigheter og enkeltpersoner. Det er derfor viktig å ha flere nøkkelpersoner med seg i prosessen mot implementering.

Når jeg ser tillitsbasert ledelse i lys av teorien om institusjonell ledelse og verdibasert ledelse ser jeg en rekke likhetstrekk. Tillitsbasert ledelse bør implementeres slik Jacobsen og Thorsvik (2019) kaller i en «deltagende utvikling». En strategi der ikke bare ledelsen gjennomfører endringen. Men at alle medarbeidere er med, er viktig for utvikling. En bottom-up strategi (Bentzen, 2018). For å bidra i endringsprosessen baserer man seg på delegering av beslutningsmyndighet og tiltak for å gjøre strategisk tenkning til en kontinuerlig repeterende prosess integrert i det daglige arbeidet på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 387).

I ledelseslitteraturen ser jeg transformasjonsledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019) og verdibasert ledelse (Aadland og Askland, 2017) med flere paralleller til tillitsbasert ledelse, særlig i forhold til prosesser der man utvikler visjon, i dette tilfelle basert på verdier, i forhold til personlig oppfølging av medarbeidere og det å gi medarbeidere nye utfordringer. Mye i tillitsbasert ledelse synes å likne andre ledelsesteorier. Kanskje oppsto tillitsbasert ledelse som en reaksjon på NPM og ett samsvar med NGP. Men, det ser ut til å være en teori som har hentet sin inspirasjon fra flere andre ledelsesteorier, blant annet verdibasert ledelse, eller institusjonell teori og teori om relasjonell ledelse.

Kan det være slik at hvordan leder «selger» medarbeidere inn i implementeringsprosessen kan være avgjørende? Ledelse handler om innflytelse, om å påvirke, rettlede og strukturere. I denne sammenheng mye om å bevisstgjøre medarbeidere de verdier som ligger i tillitsbasert ledelse og re orientere organisasjonen mot disse, da kan man få en opplevelse av å arbeide mot samme mål. Å arbeide mot samme mål er gjerne er oppskriften på å lykkes

med å innføre en ny hverdagsvirkelighet og kunne gjennomføre en implementering (Jacobsen og Thorsvik, 2019, Hennestad, Revang og Strønen, 2012).

Tillitsbasert ledelse fordrer til økt fokus på endringer i lederrollen, selvledelse, økt Empowerment; å gi medarbeidere større handlingsrom i sin profesjonsutøvelse. Dette mener Bringselius (2018) vil gi en større nærhet til innbyggerne, slik at tjenestene blir bedre og innbyggerne får større tillit til det offentlige. Lederens rolle og grad av innvirkning på medarbeidere og samarbeid i trepart virker avgjørende.

5.1.3 Er det bare å vedta tillitsbasert ledelse og styring politisk og så sette i gang?

Det er en lang prosess som skal til for å kunne gjennomføre noe som er vedtatt på et politisk nivå. Medarbeidere og ledere og alle i organisasjonen må ha en forståelse av hvorfor man gjør dette, hvor man skal og hva som er hensikten med det. De tillitsvalgte må med, alle i organisasjonen må med fra topp til bunn. Eide (2021) sier noe om hva slags motstand som kan oppstå i det å innføre tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor. Han sier blant annet at det vil kreve ett nytt tenkesett.

Bentzen (2016) snakker om stivhengighet og den rigiditet som gjerne oppstår i en organisasjon. Man må tenke på at medarbeidere i offentlig sektor er vant til å arbeide tett opp imot detaljstyring system, rapportering og offentlige krav til de ulike virksomhetene som «perler på en snor». Man snakker i tillitsbasert styring og ledelse om å bare beholde de styringssystemer som er nødvendig. Men, disse styringssystemene er jo der av en grunn, flere av dem er der for å ivareta pasienter og innbyggernes rettssikkerhet, dokumentere at tjenester utføres i samsvar med lov og krav. Vi rapporterer i forhold til økonomistyring for å gi overordnet ledelse og politikerne innsikt i hva vi holder på med. For å vise at vi sikrer kvalitet i tjenestene og ikke bruker mer eller mindre enn det det er behov for. Hva skjer med disse viktige faktorene i et tillitsbasert styringssystem?

Et eksempel; stortinget delte ut pendlerboliger til sine folkevalgte, noen har misbrukt ordningen, den har vært tillitsbasert. Den folkevalgte har selv vært ansvarlige for å gi riktig

informasjon og det har tilsynelatende ikke vært et kontrollsystem for å kontrollere at opplysningene er riktige. I så måte, sett i sammenheng med offentlig sektor, kan det være interessant at dersom tillitsbaserte ordninger kan misbrukes, vil vi da som offentlig ansatte få tillit fra innbyggerne? Jeg tenker denne saken viser viktigheten av å inneha de kontrollsystemer, som er nødvendig for å opprettholde tilliten folk har til det offentlige, og også for at medarbeidere, ledelse og politisk nivå skal ha en oversikt over at det offentlig etterlever sitt samfunnsoppdrag. Etter mitt syn er dette essensielt, som offentlig ansatt er man med å forvalte våre felles midler.

Hvordan endre fra en detaljstyringskultur til en tillitsbasert kultur og samtidig ivareta det offentliges midler på en tilstrekkelig måte? Vil det holde å forsøke å endre holdninger til dette blant ledere, medarbeidere og overordnet ledelse? Klarer man å slippe tak til en viss grad, slik at man kan sikre kvalitet og ivareta økonomistyring, men samtidig bidra til å bedre tjenestene til brukerne/innbyggerne ved å gi profesjonsutøverne større handlingsrom i samspill med innbyggerne?

Det er en endring fra en mer autoritær ledelsesstil, til en mer demokratisk lederstil som vil kreves av lederne, på alle nivå. Det virker for meg svært komplisert. Dette er noe av den kompleksiteten etter mitt syn, mange medarbeidere og ledere i Oslo kommune står i dag. Vi har fått overordnede føringer for at vi skal lede tillitsbasert, samtidig er det få konkrete forslag til hvordan dette skal gjennomføres i praksis. Vi har ikke særlig færre krav til målstyring, økonomistyring og rapporteringer på fag og kvalitet. Samtidig skal vi lede tillitsbasert, vi skal øke handlingsrommet til våre medarbeidere og skal selv våge å slippe opp og lene seg noe tilbake, slik at medarbeidere får et større handlingsrom. Det er et komplekst bilde, som både Bentzen (2016 og 2018) og Bringselius (2018) i flere sammenhenger tar opp, er det svært viktig at ledere får den nødvendige innføringen de trenger for å kunne starte på sin endringsprosess.

En annen faktor er den nye medarbeiderrollen, den profesjonsutøvende vil komme i en annen posisjon enn tidligere, Vike (2004) beskriver at målsetningene medarbeidere i velferdsprofesjonene skal oppnå kan være høyere enn hva som er mulig å få til og de kan

evne å iverksette. De kapasitetsutfordringene, og prioriteringene vil jo trolig ikke bli færre med tillitsbasert ledelse. Kanskje blir spennet mellom hvem man ønsker å være som profesjonsutøvende skape ett større press med tillitsbasert ledelse, da man er mer selvledet og har sin dedikasjon til samfunnsoppdraget og faget med seg? Vil bemyndiggjøring eller Empowerment i rollen være en styrke eller en byrde? Se også diskusjon i forhold til handlingsrom og ansvar i forrige delkapittel.

Det legges vekt på at tillitsbasert styring og ledelse er en prosess som vil ta tid. Bentzen (2016) skriver at det å etablere en tillitsbasert ledelseskultur tar tid, krever store endringsprosesser og en villighet hos hver enkelt leder, til å lede på en ny måte der man må slippe kontroll og å tåle det. Videre etter mitt syn, forutsetter det at man i hvert ledd i organisasjonen i alle enheter klarer å etablere en tillitsbasert kultur, der hvor medarbeidere og ledere har tillit til hverandre. Dette kan ikke bare innføres som et krav, det er en kulturendring som krever mot fra både ledere og medarbeidere og stiller store krav til tid, omstilling og muligens også økonomi til å kunne prioritere en implementeringsprosess som vil føre til at man lykkes.

Lewins trefasemodell (Levasseur, 2001) sier noe om at medarbeidere må se behov for endring, så må man skape trygghet og jobbe for endring, når endringen er på plass, er det, slik Bentzen (2016) og Bringselius (2018) vektlegger behov for tid til implementering og etablering av ny kultur. I min bydel ble det ikke satt av tid til å involvere medarbeidere eller ledere for å se formål eller årsak til å skulle endre måte å lede på i bydel eller kommune. Hverken ledelse eller medarbeidere er da i en prosess der man gjennom å se behov for endring, da er det også kanskje vanskelig å jobbe for endringen. Det blir mer et pålegg og vanskelig å implementere, når man kanskje ikke vet eller forstår selve formålet. I Lewins modell er denne forståelsen av behov for endring vesentlig. For å få en ønsket endringsprosess må man være i stand til å idéfeste og debattere den ønskede endringen, sentralt hos Lewin var ideen om at endringskreftene må bli sterkere enn motkreftene. Det er dermed viktig å identifisere motkreftene (Levasseur, 2001).

En som blir intervjuet av Bentzen (2016) i hennes PhD sier blant annet «at den store forskjellen fra tidligere er at «når jeg påpeker at noe ikke er som det skal bli lyttet til. Før fikk jeg bare beskjed om at det er sånn det var. Det betyr ikke at det blir slik jeg ønsker, men at jeg blir sett og hørt».

Medarbeidere i førstelinjen opplever også et økende misforhold mellom det de pålegges å gjøre og det de har kapasitet til å gjennomføre (Vike, 2004). Vil tillitsbasert ledelse føre til nok et press på fagprofesjonene? Der de må konkurrer med egen samvittighet overfor fag og innbygger, mens de føler et ansvar for økonomiske føringer, der de må ta et større ansvar enn tidligere nå som de er mer selvlede og har mer autonomi? Eller blir det motsatt, vil et større handlingsrom i en tillitskultur gi en mindre kompleks organisasjon hvor det er kortere mellom bunn og topp og lettere å påvirke? Flere fagorganisasjoner har vært pådrivere for tillitsbasert ledelse inn i offentlig sektor, så man kan vel tenke seg at dette er vurdert og sett i lys av at det er et ønske om mer autonomi fra de fagutøvende selv.

Mitt syn er at dette viser at noe av essensen i tillitsbasert styring og ledelse trolig ikke handler om at det må være en motsetning mellom det å lede tillitsbasert og det å føre kontroll og å kunne «bryte inn» som leder når det er behov. Bringselius (2018) sier noe om viktigheten av tilsyn med det offentlige. Men at man ønsker en endring av tilsyn fra et kontrollorgan som påpeker feil og mangler, til et «lærerne tilsyn», hvor man innehar en mer lærerne og veiledende rolle slik at man i dialog med tilsynsmyndighetene kan forbedre tjenestene. Bentzen (2016) sier blant annet at utøvelse av «kontroll» må skje på en slik måte at den som utsettes for kontroll opplever den som hensiktsmessig, hvis ikke kan det raskt tolkes som en mistillitserklæring. I lys av dette tenker jeg det er viktig at leder fanger opp og veileder sine ansatte der de står i sprik mellom forventninger, fag og ressurser.

Jacobsen og (Thorsvik 2019, s. 341) sier at:

«Organisasjoner er i kontinuerlig endring, både planlagt og med tilfeldig. En forutsetning for planlagt endring er at organisasjoner er i stand til å lære. Det betyr at organisasjoner kontinuerlig må måle og vurdere hva de oppnår, hva de gjør godt eller dårlig, og hva de må

endre på for å gjøre ting bedre. Planlagt endring er basert på organisasjoner er i stand til å lære».

For å kunne lære av sine feil, tenker jeg at man må dokumentert og hva som har vært gjort, slik at man vet veien videre. I mitt arbeid som leder ville jeg blitt utrygg om ikke noe skulle måles eller dokumenteres. Bringselius (2018) snakker om lærende organisasjoner, og et ønske om at tilsynsmyndighet skal være lærende fremfor «kontrollerende og dømmende». Jacobsen og Thorsvik (2019) sier blant annet at organisasjoner som fremstår som lærende, har tydelige trekk som legger til rette for at læring lokalt kobles og får konsekvensene på strategisk nivå. Hvor medarbeidere får innvirke, påvirke, få god informasjon og derav mestrer bedre og føler på motivasjon.

Erfaringene fra Oslo kommune oppsummerer en virkelighet der noe er implementert noen steder, at det kan bære preg av mer tillitsbasert ledelse i tildelingsbrev og førende dokumenter og at det her kan se ut som om det er mindre beskrivelser knyttet til målformuleringer, detaljstyring, rapporterings- og resultatkrav. Noen konkluderer med at det ikke er en tydelig retning på innføringen og andre konkluderer med at man sitter litt på hendene «redd for å gjøre noe feil». Resultatene fra masteroppgavene som omhandler Oslo kommune gjengitt i funn i denne oppgaven, ser ut til å være preget av å se små endringer, men ikke en entydig endring i retning av en tydelig implementering av en tillitsbasert ledelseskultur.

Noen stiller spørsmål om det hele tatt har vært en reform. Noen bydeler og etater har fått til endringer, og disse ser ut å være etterlengtet, andre konkluderer med at reformen er innført, men at det viser seg å være mindre tolket og bearbeidet i kulturen.

Skal jeg virkelig se tillitsbasert ledelse i ett kritisk lys, vil det i ytterste konsekvens dersom det ikke implementeres på en skikkelig måte kunne føre til mye tolkning og derav også mistolkning. Et kaos av selvledede profesjonsutøvere med ulikt fokus under samme tak vil trolig kunne føre til en del utfordringer. I et større perspektiv, vil mangel på kontroll i verste fall lede til uforsvarlig faglig utøvelse, økonomisk kaos og mangel på styring på resultater og

at krav og føringer følges. NPM var jo ikke bare negativt, man trenger etter min oppfatning kontroll og styring med enhver virksomhet, noe som er viktig for å kunne forsvare det offentliges legitimitet overfor befolkningen. Vise «gjennomsiktighet». Hvilket også handler om tillit.

Etter mitt syn etter å ha oppsummert funnene og sett disse i ett teoretisk perspektiv i forhold til organisasjonsendring, er det slik jeg ser det helt avgjørende at alle ledd i organisasjonen har en reel forståelse for hva tillitsbasert styring og ledelse skal og bør være i sin organisasjon. Det er må etter mitt syn lages planer for implementering, kursing av medarbeidere, tillitsvalgte og ledere på alle nivåer. En felles forståelse, er i alle fall ett godt utgangspunkt for å kunne legge ut på den omfattende reisen det virker å være å oppnå en tillitsbasert ledelseskultur. Prosesser for å skape bedre forventningsavklaring og rolleavklaring, samt det å tydeliggjøre felles mål og visjoner er viktig.

5.2 Hvilke utfordringer kan man møte på ved implementering av tillitsbasert ledelse?

Jeg har i forrige kapittel blant annet sett på hva tillitsbasert ledelse og styring er og om det bare er så enkelt som å vedta noe politisk og så «kjøres det i gang». I dette kapittelet vil jeg gå dypere inn i de utfordringer og barrierer som synes å ligge i det å implementere tillitsbasert ledelse. For å kunne diskutere dette, tenker jeg det er viktig å se tilbake på NPM som ble introdusert på tidlig 2000 tallet i Norge. Reformen hadde som hensikt å effektivisere offentlig sektor. Det var en pågående kritikk av det offentlige for å være for byråkratisk i negativ betydning med for lite ledelse og svak brukerorientering. På tross av at NPM reformen understreket markedsretting og effektivitet sto klassiske verdier som ansvarlighet for samfunnet, offentlig innsyn og åpenhet. Et generelt offentlig etos som altså ser ut til å stå sterkt uavhengig av reformene man har vært igjennom (Christensen og Rørvik 2015). Som nevnt i forrige kapittel har NPM trolig ledet til reformer som bygger på fokus på tillit og innbyggermedvirkning (Bentzen, 2018) herav tillitsbasert ledelse.

Den norske modellen, ledelse, motivasjon og endring

Den norske modellen bygger på blant annet tillit som arbeidsforutsetning. Den kjennetegnes av mange fagorganiserte som har vært med på utjevne forskjellene mellom ledere og medarbeidere i forhold til makt. Part samarbeid i arbeidslivet er unikt i Skandinavia.

Kanskje særlig i offentlig sektor har antall regler og prosedyrer økt sterkt, det er mer kontroll og rapporteringer (Vike, 2004). Det kan se ut som om at økonomiske hensyn har gått foran vurdering av behov som skal møtes. Modernisering av organisasjoner ser ut til å blitt mer autoritær og sterkere vekt på ledelse og at ledelsen har makt og så kan gå på bekostning av medarbeidere og fagorganisasjoner. Det kan ha ført til at leder i større grad enn før orienterer seg oppover, mer resultatorientering og mer behov for å tilfredsstille overordnede. Samtidig er medarbeidere i første linje lojale de tilpasser seg og er med på realisere mål som er høyere enn det som er mulig å få til i praksis. De står for kapasitetsutfordringer som kan være motsettende de står ofte i spennet mellom forventninger ovenfra og sterkt faglig engasjement og egen samvittighet (Hennestad, Revang og Strønen, 2012). Dette ser jeg i en klar sammenheng med økt styring, hvorav mer målstyring og kontroll og rapportering i offentlig sektor.

Tillitsdelegasjonen i Sverige konkluderer med at tillitsreformen vil legge mer makt tilbake til profesjonene, de som sitter nærmest på brukerne og vil kunne skape en større tillit mellom brukere og det offentlige. Noe de tenker at vil øke tilliten til det offentlige. Jacobsen og Thorsvik (2019) peker på at mulighet til å påvirke beslutninger som fattes på et høyt nivå organisasjonen har stor betydning i forhold til hvor høy ytelse organisasjonen opplever både på individ og organisasjonsnivå. Det er sees ut som en klar tendens at medvirkningsmulighet en av de viktigste faktorene for å skape tilknytning til organisasjonen.

Sosiale relasjoner har sammenheng med bedre arbeidsinnsats og høyere jobbtilfredshet. En støttende ledelse, handler om at lederen er opptatt av at medarbeiderne skal ha det bra. De aller sterkeste motivasjonsfaktorene er koblet til hvordan jobben er utformet. Hvordan man jobber med organisasjonsendring er ifølge Lewins trefase modell koblet opp mot tre faser;

holdningsendring, selve endringen, til slutt nedfrysning fasen, hvor ny praksis må etableres og automatiseres før en ny kan komme på plass (Levasseur, 2001).

Hvis man ser på selve begrepet ledelse er dette ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) en prosess hvor en person har til hensikt å påvirke andre med hensikt med mål å rettlede strukturer og legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon. Ledelse handler om innflytelse og da gjerne gjennom verdier, planer rammer og påvirkning måter. I tillitsbasert ledelse, er det viktig at lederen er kurset i verdibasert ledelse og implementeringsprosess og kan vise vei og retning. Er kulturen på arbeidsplassen god og det finnes påvirkningsmulighet, vil man oppleve fellesskap og samles i felles opplevelser. I innføring av tillitsbasert ledelse synes det å være avgjørende at medarbeiderne er med på hele prosessen.

I en god organisasjonskultur vil også være mindre behov for å kontrollere og overvåke hverandre, slike kulturer kan være effektive fordi man har samhold, er motiverte og samarbeider godt. Slike kulturer kan kjennetegnes som mer effektive, medarbeidere er mer motiverte og de samarbeider lettere. Det blir mindre behov for overvåking og styring, slik målsetningen med tillitsbasert ledelse er. Medarbeidere er en organisasjonens viktigste ressurskompetansen og hvordan man utnytter den og deler den med hverandre er svært viktig for en organisasjons suksess. Motivasjon er det som driver oss til å gjøre noe og får oss til å yte. Det synes å være viktig å fremme indre motivasjon. Det å oppleve glede i jobben, det kan alene komme når man mestrer oppgavene man er satt til å gjøre. Jeg tenker det fremmer viktigheten av at lederen i utviklingen av en tillitsbasert ledelseskultur innehar en veiledende rolle og kjenner sine medarbeidere. Slik at det kan leder tilrettelegge og gi oppgaver hver enkelt medarbeider er i stand til å mestre (Spurkeland, 2013, Jacobsen og Thorsvik, 2019 og Kuvaas og Dysvik, 2012)

Nyere forskning påpeker at noen av de sterkeste motivasjonsfaktor er knyttet til hvordan jobben er utformet organisasjonens organisering av arbeidet er et motivasjonspotensiale. Her kan man trekke fram den skandinaviske modellen, hvor deltakelse trekkes frem som et viktig element. Desto mer medarbeider deltar til høyere ytelse opplever man.

5.2.1 Implementering

Hennestad, Revang og Strønen (2012) sier noe om at om endring skal skje, må praksis og atferd endres, man må prioritere annerledes, samarbeide med leder og andre medarbeidere på en ny måte. Altså gammel tankegang og væremåter må endres. I forhold til innføring av tillitsbasert ledelse i offentlig sektor, tenker jeg at en stor utfordring er at man ikke bare må vedta dette på et strategisk nivå, uten å nå ut i hele organisasjonen. For at medarbeidere og ledere på de ulike nivå skal få en opplevelse av at dette er et fellesskap, må man få en tilhørighet og en forståelse av organisasjonsendringene som er på vei. Indre motivasjon er knyttet til det å arbeide med en oppgave, fordi det gir opplevelse trivsel glede og mening (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Får man en følelse av å være inkludert i endringsprosess vil det kanskje gi en større mening.

Bentzen (2016) og Bringselius (2018) peker på utfordringer ved implementering av tillitsbasert ledelse. Det krever en ledelse endring og en forankring fra «bottom and up» i organisasjonen (se fig. 4). Lederne må tilpasse måten å lede på i samsvar med tilbakemeldinger fra brukerne og fra medarbeiderne på gulvet. Styringsignalene i offentlig sektor kommer fremdeles ovenfra, men hovedinnretningen i tillitsbasert styring og ledelse er nedenfra og opp (Bringselius, 2018).

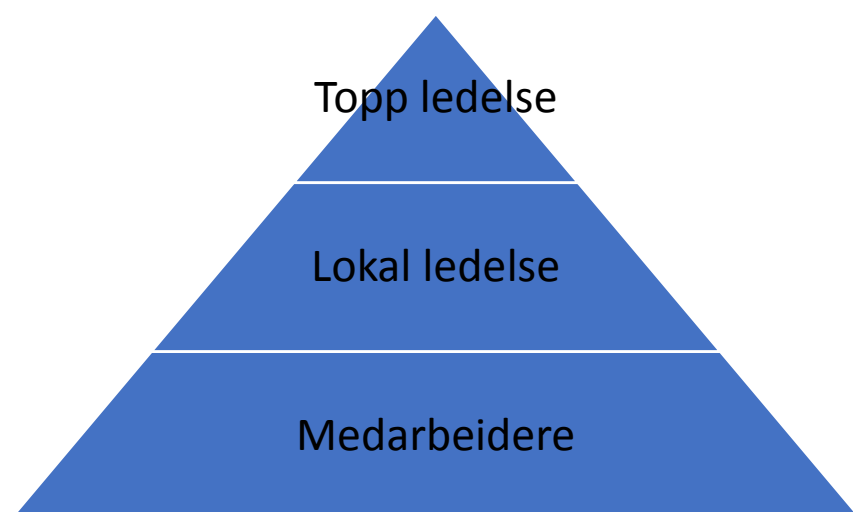


Fig 4. Nede i fra og opp ledelse (Bottom-up ledelse, inspirert av Bentzen, 2018)

Ifølge Bentzen (2016) blir den formelle leders rolle mer å understøtte andres selvledelse enn å inneha en formelle lederrollen med mer detaljkontroll. En tillitsbasert ledelseskultur må være et felles anliggende, ikke bare noe som er knyttet til den formelle lederen. Utvidelse av handlingsrommet gjør også at lederen skal hjelpe til å navigere medarbeiderne i det økte handlingsrommet som oppstår.

Ved hjelp av implementeringsteori og teori om stivhengighet så Bentzen (2016) noen overordnede barrierer som fikk særlig betydning i innføringen av tillitsbasert ledelse og styring. Dette var strukturelle barrierer hvorav beslutningsprosesser som bremsset implementeringen, som opplevdes som meget tidskrevende. Det handlet mye om prosesser for å få tillatelse til å bli unntatt fra regler og gjeldende dokumentasjonspraksis.

Hun peker på horisontale utfordringer og om de forskjellige forventningene, altså at implementeringen krevde koordinasjon på tvers av enheter og forvaltningslinjer. Ofte var dette tidskrevende i København kommune, da man ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om hverandres områder og også om å finne enighet løsninger sammen. Hun gjenkjente også kommunikative barrierer som besto av for lite kommunikasjon rundt begrepet tillit, slik at det ble usikkerhet rundt hvor mye tillit. Det var også en utfordring at ordet tillit vekket positive assosiasjoner, det var lett å «selge». Det skulle jo også føre til økt ansvar for den enkelte medarbeider, noe som ikke alle ønsket. Det førte også til at «kontroll» ble det onde. Implementeringen hentet også frem utfordringer knyttet til kultur, en kultur preget av mange års erfaring med omfattende kontroll. Det satt i ryggmargen på medarbeidere å minimere risiko og vaner og handlingsmønstre var ikke forenlig med tillitskultur.

Slik jeg ser det er det svært sannsynlig at slike barrierer vil oppstå her også, da er lederens rolle og ansvar for prosessen svært viktig. Alle ledernivå må ha kunnskap om barrierer og utfordringer som kan oppstå, hvordan man kan unngå dem og møte dem.

Når en beslutning om en handling tas er det naturlig å tenke at handling relativt raskt igangsettes. I følge Jacobsen og Thorsvik (2019) viser forskning at det ikke nødvendigvis er slik. Det kan være et stort gap mellom intensjon bak en beslutning og resultatet man faktisk

oppnår. Det kan være mange og sammensatte årsaker til at man ikke oppnår det man ønsker, for eksempel manglende kompetanse eller ressurser, eller ulike kombinasjoner av dette. En beslutning kan også være symbolsk, at den rett og slett er tatt for å vise handlekraft eller for å uttrykke et politisk standpunkt (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det tenker jeg er et faremoment i forhold til tillitsbasert ledelse, det må bli noe man som medarbeider og ledere får et eierforhold til.

5.2.2 Motstand

Det er jo ikke uvanlig å møte motstand når man vil endre på noe, men det er helt essensielt at ledelsesnivå og medarbeidere trekker i samme retning. Ifølge Bentzen (2018) trenger man ikke å betrakte motstanden som noe negativt, men heller se på det som en forventet utfordring som kommer med endringsprosesser. Ifølge Jakobsen Torsvik (2019) er det viktigste å være klar over at motstand mot endring til en viss grad kan vær positivt for organisasjonen, da det alltid en fare for at endringsprosesser ikke grundig gjennomtenkt kan motstand føre til åpen debatt, hvor viktig informasjon og innspill i forhold til ting som ikke kan ha vært tenkt på får komme frem. Eide (2021) peker på motstand man kan møte mot implementering av tillitsreformen i offentlig sektor. Han viser til at det er viktig å være klar over både behov for økonomiske og strategiske prioriteringer. Ledere må slippe fra seg makt og kontroll i bytte med en ny lederrolle og en ny måte å tenke på. Han presiserer at en tillitsreform ikke kan innføres ovenfra og som en beslutning alene, og at lederes nye hverdag blir å lytte, vise tillit, redusere unødige rapportering og kontroll og samtidig sikre kvalitet.

Motstand vil også kunne føre til kursen for implementering endres mer i samsvar med medarbeidernes ønsker, i alle fall at alle blir hørt. Mye motstand kan også være destruktivt, for eksempel i tilfeller hvor grupperinger innad i gruppen kjemper for sine særinteresser, istedenfor å se på organisasjonens beste. Uansett type motstand tenker jeg er det er avgjørende at motstanden fanges opp, tas på alvor og håndteres for at endringsprosessen skal kunne bli vellykket (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Stiavhengighet beskriver en tendens til å handle etter innarbeidede mønster som er forbundet med hvordan organisasjonen har opptrådt historisk sett. I organisasjonsteorien beskrives stiavhengighet som en kulturell og organisatorisk rigiditet som kan sees på som noe tveegget. På den ene siden gir den en trygghet og forutsigbarhet som er enkel å manøvrere seg innenfor, men på den andre siden kan stiavhengigheten gjøre organisasjonen motvillig mot endring. Stiavhengigheten beskrives gjerne som en form for rigiditet som forklarer hvorfor nye tiltak kan være vanskelig å implementere, selv om det er bred støtte for endringene (Bentzen 2018).

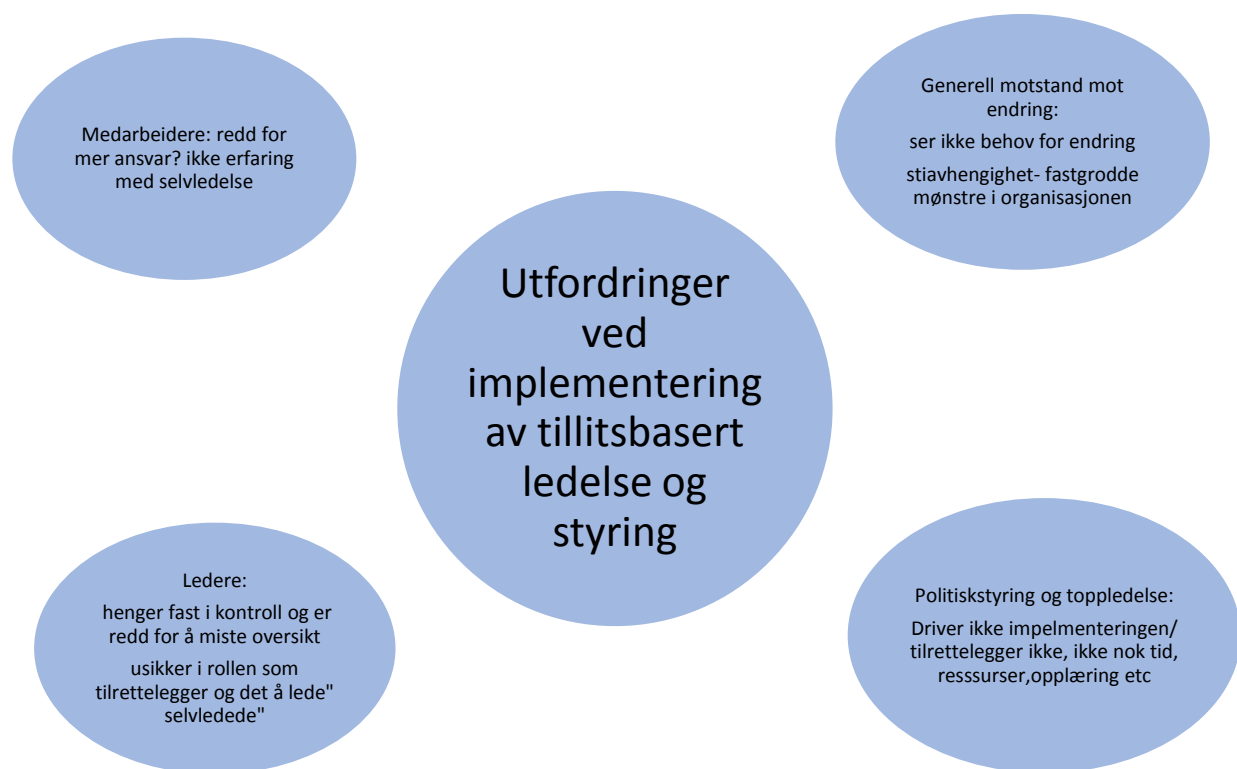


Fig. 5 Noen oppsummerte utfordringer ved implementering av tillitsbasert ledelse (Joner, 2022).

5.2.3 Implementering av tillitsreform

Eide (2021) sier blant annet at det vil kreve et nytt tenkesett og at behovet for å utvikle ledernes kompetanse vil bli stor ved innføring av en tillitsreform. Det å skulle innføre tillitsbasert styring og ledelse kan oppleves som en trussel både mot en egen posisjon makt og følelse av mestring. For ledere blir utfordringen å våge å lytte og vise tillit til de

nødvendige system beslutninger som reduserer unødvendig rapportering og kontroll. Samtidig ikke slutte å sikre ønsket kvalitet.

Bentzen (2016) viser til misforståelser om tillit, blant annet at det er viktig å være klar over at man ikke kan beslutte tillit kun på et strategisk nivå. Tillit handler om den enkelte leders kunnskap om denne ledelsesformen og den vilje og evne til å skape en relasjon hvor medarbeidere gis handlingsrom og tillit til å arbeide selvstendig for å bidra til å nå felles mål.

Tillit forutsetter evne og vilje hos den andre part. De fleste er positive til innføring av tillitsbasert ledelse, det høres positivt ut (Bringselius, 2018), men det er viktig å være klar over at det også stiller andre krav til medarbeidere enn man kanskje først var klar over. Handlingsrom gir større rom for å ta beslutninger, beslutninger man må kunne forsvare og stå for, også når det går galt. Større handlingsrom innebærer å ta risiko og bære den som medarbeider. Det er derfor viktig at ledere er klar over dette og er tett på som lederstøtte i selvledelsen (Bentzen, 2016). Alle medarbeidere vil ikke like å ha dette ansvaret og det må fanges opp. Det kan det gå galt det er lederansvar å vurdere hvor grensen går og bygge nødvendig kompetanse der det trengs. Får noen som ikke er klar for det en oppgave de ikke kan mestre, kan virke demotiverende og i verste fall føre til mistillit, fra både medarbeider og leder.

Tillitsbasert ledelse trenger overhodet ikke å bety at leder skal legge seg minst mulig i, det vil heller være en forutsetning at leder involvere seg mer i de daglige beslutninger enn tidligere. Bentzen (2016) viser til at det er en misforståelse at tillit er det motsatte av kontroll, kanskje er det noen som også gjør mange ledere usikre på å skulle lede tillitsbasert. En innføring av tillitsbasert ledelse vil muligens kunne oppleves som en trussel eller en frykt for å miste autoritet. Ledere vil måtte gi å slipp på makt og kontroll slik den er kjent i dag. Bringselius (2018) peker på at det er sterkt behov for å utvikle ledernes kompetanse når tillitsbasert styring og ledelse innføres. Eide og Eide (2018) viste til anbefalinger om å gi ledere mulighet til kompetansebygging i tillitsbasert styring og ledelse, som blant annet coachende lederstil.

Når jeg ser på masteroppgavene skrevet om Oslo kommune, gjør jeg meg noen tanker rundt hvor toppstyrt selve innføringen virker å være. En politisk beslutning skulle omsettes i praksis i et landskap preget av målstyring, resultatkrav og de mange rapporteringsrutiner.

Shwarz Husvik (2020) fant i sin masteroppgave som omhandlet «hvordan tillitsbasert styring og ledelse har blitt oversatt i praksis» at det ikke finnes en oppskrift på hvordan man kan lykkes med tillitsbasert styring og ledelse. Men at det var noen faktorer som kan optimere prosessen. Tålmodighet og god balanse mellom tillit og kontroll, åpne for nye tankesett, ekstra ressurser og god kommunikasjon. Samt mindre rapportering, fokus på kjerneoppgavene, samhandling på tvers, opplæring i tillitsbasert ledelse og tydelig mål og klar ansvarsrollefordeling. Hun hevder den dype forventning av tillit samfunn er et godt utgangspunkt for å innføre tillitsbasert ledelse.

Christensen (2020) som i sin oppgave så på om det er mulig å vedta tillit? Hun finner at mål formuleringer, detaljstyring, rapporterings- og resultatkrav har blitt mindre utbredt i tildelingsbrevene. Forekomsten av ord knyttet til tillitsbasert styring og ledelse har økt i omfang. Resultatene viser også at resultat og rapporteringskrav mindre betydning i tildelingsbrev fra 2009 til 2020. Jørgensen (2020) finner at Tillitsmodellen er delvis innført, men elementer av tillitsmodellen var til stedet før implementeringsprosessen i velferdsetaten. Erfaringer viser også at det er skjedd endringer i tråd med tillitsbasert ledelse, men det er fortsatt et stort ubrukt potensiale.

Vatn (2018) beskriver en reform bølge som ser ut til å være respons på det har blitt for mye kontrollstyring, administrasjon og byråkrati på bekostning av det offentliges kjerneoppgaver og profesjonskunnskap. Funnene viser at tillitsreformen eksisterer på to samtidige nivåer, et visjonært og idemessig og et praktisk. I praksisfeltet i en av bydelene er det tydelig en etterlengtet utvikling, det er ulik modningsprosess ulikt i de ulike bydelene i Utdanningssektoren er det igjen gjennomført noen symbolske endringer, men reformen er der mindre utsatt for tolkning og bearbeiding.

Arnegaard og Halvorsen- Lowe (2020) viser til at tillitsbasert styring og ledelse ikke har en entydig praksis i bydelene i Oslo. Videre avdekker studien at det har skjedd få store endringer knyttet til styring og ledelse etter innføringen, men at bydelene er i stadig endring. Derimot kan det virke som tillitsmodellen bidrar til økt bevissthet rundt begrepet tillit, mål og resultatstyring og myndiggjøring av medarbeidere.

Dersom jeg oppsummerer masteroppgavene basert på Oslo kommune, kan det virke som om det har vært en vilje til å innføre, men en viss usikkerhet om hvordan det skal gjøres, noe ulik praksis i bydelene viser til. Det ser ut til å bryte formelle endringer i tildelingsbrev en bevissthet rundt bruk av begreper som er forenlig med tillit basert ledelse. Noen toppledere har kursing, andre har kurset sine ledere, noen ser ut til å overlate litt opp til hver enkelt leder og selv tolke å innføre til basert ledelse. Det ser ut til å være en stor jobb å gjøre i forhold til å redusere Rapportering, og byråkratiet som ser ut til å være i konflikt med kjerneoppgavene og muligheten for profesjons autonomi.

I Arnegaard og Halvorsen- Lowe (2020) ser man også at det ikke har vært utstrakt kompetanseheving eller systematisk opplæring av bydelsdirektørene, og at det har vært opp til bydelsdirektørene å avgjøre om deltakelse på kursing. Videre påpeker bydelsdirektørene at det i starten, altså etter valget i 2015, var fokus på tillitsbasert styring og ledelse på samlinger på etatsjefsnivå og i møte med byrådet, men at det oppleves som om fokus på dette har avtatt. Videre når det gjaldt medarbeidere er det ikke gjennomgående at alle ledere på alle nivåer i bydelen har vært på kursing i forbindelse med innføring av tillitsbasert styring og ledelse. Det fremkommer heller ikke at andre ansatte i bydelen har hatt noen innføring i prinsippene for tillitsmodellen, bortsett fra en bydel som har involvert alle ansatte».



Fig.6 Spenning mellom mål og resultatstyring og den tillitsbaserte målsetning (Joner, 2022).

I innføring av tillitsbasert styring og ledelse peker Bentzen (2018, s. 19) på at utfordringen først og fremst er knyttet til forståelse av tillitsbegrepet, da det er mange ulike tolkningsmuligheter. Manglende felles forståelse av hva det krever av de ulike aktørene er sentralt, og ikke minst kan rolleutfordringer bli aktualisert. Det er interessant å se at medarbeidere i bydelene, jamfør (Arnegaard og Halvorsen- Lowe, 2020). Har innføringen av tillitsbasert ledelse og styring i Oslo kommune vært tydelig nok? De er noe jeg spør meg om, da det kan fremstå som en politisk beslutning uten klare retningslinjer og krav til selve innføringen. Tillitsmodellen er innført fra politisk ledelse i Oslo kommune, det er i seg selv en toppstyrt endring, og kan møte på en del hindringer for å få rotfeste (Bentzen, 2018).

Jeg tenker det er avgjørende for å lykkes at man i hele organisasjonen, utvikler en felles forståelse av hva målsettingen er, altså hva tillitsbasert styring og ledelse betyr og hvordan den skal praktiseres er avgjørende for å lykkes.

Tillitsbasert ledelse krever opplæring, plass, tid og rom. Jeg tenker det fort kan bli utfordrende om man tar for lett på det, da er det fare for at gamle styringsideer lever videre under nye navn og at man i praksis fortsetter som før. Eide og Eide (2018) påpeker at et godt forarbeid er nyttig og anbefaler blant annet å klargjøre forvaltningsmessig, forberede

implementering også elektronisk, her også inkludert tilpassing av fagadministrative systemer.

Det blir for enkelt å si at tillitsbasert ledelse er noe man kan innføre, som en politisk beslutning. Noe den også vil være i offentlig sektor nasjonalt, gjennom Hurdalsplattformen. Tillit er slik jeg oppfatter det, noe man hele tiden må arbeide med å utvikle, og det kan være en krevende prosess for ledere og tillitsvalgte som sitter fast i tradisjonelle oppfatninger om sine roller.

Utfordringer vil oppstå om man ikke forstår at man ikke skaper motivasjon for endring gjennom «bare å vedta». Man må lede og arbeide med medarbeidere for å arbeide inn endringen, sammen. Gjennom å utvikle indre motivasjon. Har man alle med seg i endringsprosessen, og man har en felles forståelse vil det gi en trygghet og forutsigbarhet og kanskje øke sjansene for å lykkes (Jacobsen og Thorsvik, 2019 og Hennestad, Revang og Strønen, 2012).

Bringselius (2018) sier blant annet at ordet tillit er ikke det sentrale, det viktige er hvordan tilliten manifesteres i styring, arbeid og kultur. Tillit må aldri bli et ord uten innhold. Tillit betyr heller ikke at vi skal slutte å måle og kontrollere, blant annet trenger vi å måle og kontrollerer resultater for at våre folkevalgte politikere skal kunne utføre sitt arbeid, men også for å skape tydelighet for virksomheten man arbeider innenfor.

På mange måter går tillit hånd i hånd med kontroll ettersom en viss kontroll gjør at vi har høyere i høyere grad våger å viser tillit til hverandre. Kontroll og tillit ikke nødvendigvis var motstandere, men at tillit og kontroll under visse betingelser kan understøtte hverandre. På politisk nivå i Danmark har ambisjonen vært å redusere antall strategier planer og overflødige krav og regler (Bentzen, 2016). Samtidig oppleves kontroll i et visst omfang avgjørende for blant annet økonomisk styrbarhet, likebehandling og rettsikkerhet (Bentzen 2016). Videre slår Bringselius (2018) fast at om en tillitsreform skal lykkes, må tillit gjennomsyre hele virksomheten. I kultur og lederskap, i styring og oppfølging og i strukturer

og på systemnivå. Hun legger også vekt på at «toppen» må med, politisk og overordnet ledelse må legge føringer, hvis ikke blir det vanskelig å få til en gjennomgripende endring.

Bringselius (2018) skriver mye om viktigheten av at tilsynsmyndighetene må legge mer vekt på veiledning gjennom dialog. De må ta lett på bagatellmessige avvik og se på helheten. Det er de større avvikene de bør følge opp. Dessuten bør de følge opp fortløpende. Det kan sikre kontinuerlig læring og utvikling. Nærhet til medarbeidere, også mellom nivåene, og da også mellom de profesjonsutøvende og toppledelse. En kultur basert på tillit, der alle kan føle seg trygge på at det er rom for si fra om alt til nærmeste leder og sine medarbeidere er viktig.

I en tillitsbasert ledelseskultur ser man sin ledelse som et utviklingsarbeid (Bringselius, 2018). Jeg det er avgjørende at ledere er tett på sine medarbeidere og vet hva de trenger. At lederne også er tydelige på at de ikke fraskriver seg ansvar, selv om de gir handlingsrom og rom for mer selvledelse og profesjonsutøvelse. En god tillitsbasert ledelse slik jeg ser det, bygger på å bistå og veilede medarbeidere slik at de kan utføre oppgavene de er satt til innenfor de nye rammene.

Bringselius (2018) sier noe om **mistro**, kan ha ulik historie og ulike tradisjoner når det gjelder tillit. Kunnskap om dette kan gjøre det lettere med tillitsbyggende arbeid, og å skape forståelse for at det noen steder kan ta tid. Tillit settes pris på av mange, men mange trives bedre med en tydelige og detaljstyrende leder. Noen ønsker mer handlingsrom. Under en innføring av tillitsbasert ledelse må alle muligheter og utfordringer knyttet til dette omfavnes. Her handler det mye om veiledning, åpenhet om tvil og medarbeideres oppfatninger.

Mens New Public Management la stor vekt på effektivisering, må en tillitsreform i offentlig sektor i større grad ta utgangspunkt i samfunnsoppdraget, altså hvilke kjerneoppgaver det offentlige har overfor sine innbyggere. Bringselius (2018) og Bentzen (2016) legger vekt på at tilsyn må endre sin funksjon. Lærende tilsyn (kontroll og utvikling) er et sentrale tema både i den svenske og den danske tillitsreform arbeidet. Tilsynene, spesielt de som retter seg mot velferdsinstitusjonene bør styrkes og gis nye roller. De tilsynene skal baseres på

mer på tilstedeværelse og løpende dialog. utfordringer med lærende tilsyn er at mer dialog også kan gi mer byråkrati, og at dialogen kan være ressurskrevende.

Bringselius (2018) trekker fram anbefalinger for å lykkes; å arbeide for en tillitsfull dialog mellom tjenestemenn og politiske beslutningstagere og mellom politikere i nemder, begrense antall mål, regler og krav til rapporteringer og påse at de er formålstjenlige og om mulig er utformet i dialog med berørte medarbeidere, jobbe for et kollegialt og utviklende formål i kvalitetsgransking og tilsyn, som et supplement til tradisjonelle metoder. Jobbe for samarbeid på tvers for å møte brukernes behov for eksempel mellom ulike yrkesgrupper og virksomheter, jobbe for at både medarbeidere og ledere sammen skal ta helhetsansvar, det vil si medlederskap og en coachende lederstil fra ledernes side. Jobbe for psykologisk trygghet gjennom å blant annet stimulere til relasjonsbygging, «høyt under taket» og kontinuitet blant personalet, påse at alle arbeider for felles oppdrag, det vil si oppdrag i relasjon til brukeren, stimulere til felles verdiforståelse og organisatorisk selvtilit, igjennom kontinuerlige samtaler omkring vurderinger og prioriteringer og til sist, at arbeidet med tillitsbygging få ta tid. Samt etterstrebe og delegere beslutninger og å gi mandat, samt skape muligheter til virksomhetsutvikling i møte mellom brukere og medarbeidere (Bringselius 2018, s. 428).

Man kan se det slik at det kan være mange utfordringer ved å implementere tillitbasert ledelse, det er mange fallgruver. Det er en omfattende prosess, som andre endringsprosesser. Det krever at alle ledd i organisasjonen er med, alle må gå helhjertet inn i dette, tilrettelegge og muliggjøre en tillitbasert ledelse form både på styring nivå og ledelsesnivå. I forhold til rapporteringssystem, tilsynsmyndigheter og kanskje til og med å utvikle egne kursrekker for medarbeidere, linjeledere, toppledelse på nasjonalt nivå vil være fornuftig. Det blir viktig at tillitbasert ledelse bevisstgjøres alle medarbeidere å også blir en del av opplæringen ved nyansettelser.

For at endringen skal skje i praksis må atferd endres. Medarbeidere må involveres å være inkludert i endringsprosessen. Det er mange motivasjonsfaktorer koblet opp mot hvordan jobben er utformet, derfor er det ekstremt viktig at man få være med i prosessen. Her kan

nevnes Lewins trefasemodell og viktigheten av å se behovet for endring, skape trygghet og jobbe for endringsvilje sammen. Så enes om tiltak som må iverksettes for å få til endringen, for så å stabilisere å automatisere den nye måten og kulturen å jobbe under (Jackobsen og Thorsvik, 2019).

Skal man se dette i sammenheng med den skandinaviske modellen tenker jeg det er viktig å tenke på at man vil ha med seg fagforbundene, det vil være nødvendig at alle fagforeninger knyttet til offentlig sektor mener noe om innføringen av tillitsbasert ledelse og styring. LO har blant annet erklært sin støtte (lo.no). Det er viktig at de henger seg på og er med på utviklingen som skal skje. Eide og Eide (2018) viser til at et systematisk samarbeid på tvers av tjenesteder og organisasjoner vil kunne være med nyttig i utvikling av tillitsbasert styring og ledelse. Slik jeg ser det er det sentralt at fagforbundene og også tillitsvalgte mener noe om hvilke muligheter og hvilke konsekvenser tillitsbasert styring og ledelse vil ha for medarbeidernes nye arbeidshverdag og er «på» i forhold til å delta aktivt i prosessene ved implementering og etablering av en tillitsbasert ledelses og styringspraksis. De må være lydhør overfor medarbeidere, ledere og hele organisasjonen.

Vike (2004) påpeker at antall regler og prosedyrer har økt sterkt, det gir ledere mer makt som kommer på bekostning av medarbeidere og fagorganisasjoner. Dette er noe man igjen tillitsbasert ledelse tankegang må bort ifra, man må kjempe for endringer som gjør det realistisk å kunne implementere og utøve tillitsbasert styring og ledelse i praksis.

Utfordringen er at de forslagene jeg nå har kommet med, skal implementeres i en hverdagsvirkelighet i offentlig sektor som ikke er preget av god tid. Som oftest heller ikke av god økonomi. Dette kan være faktorer som vil sette begrensninger på mulighetsrommet og for kvaliteten på en implementeringsprosess. Jeg tenker ikke at vi skal gå i gang med en lang utredning på flere tusen sider slik Sverige har gjort, jeg tenker heller at vi skal høste av de erfaringer andre har gjort før oss. Særlig til det inntrykket masteroppgavene som ser på Oslo kommune gir, ett inntrykk av en noe toppstyrt og ikke så godt utarbeide planer for felles implementering. Selv med alle utfordringene, kan man også mulighetene. Jeg tenker det viktigste offentlig sektor kan gjøre for en implementeringsprosess er å innhente

forskningsresultater, gjeste særlig Sverige som har innført dette i hele velferdssektoren og tilpasse dette norske forhold. Det er avgjørende at det ikke blir et politisk vedtak med lite eller for generelle føringer. Da vil det kunne se ut som ett «toppstyrt» prosjekt som ikke vil gi mening for organisasjonene som skal implementere det.

En av de større utfordringene jeg ser gjennom dette litteraturstudiet er at for å kunne implementere tillitsbasert styring og ledelse, må lederne omstille seg på en helt annen type ledelse enn i dag. Den tradisjonelle autoriteten vil frafalle. Det blir mer en veiledende og rådførende ledelseform, hvor man er nær på medarbeiderne sine uten å styre, men for å tilrettelegge for selvledelse og hjelpe dem til å øke sin evne til å ta de beslutninger som er forventet ut ifra de nye føringene. Det kan nok være utfordrende for mange ledere, det å slippe opp på kontroll, vise mer tillit og våge å la medarbeidere ta større del i beslutninger.

Under vil jeg i figur oppsummere det man kan se for seg må være tilstede, for å kunne utøve tillitsbasert ledelse og styring i en organisasjon. Dette innebærer endring i samtlige roller, ledere, medarbeidere, innbyggere og toppledelse.

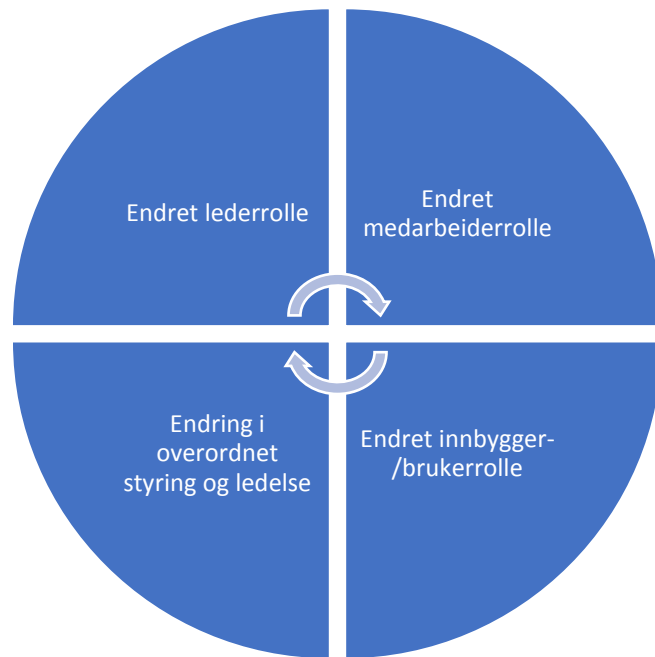


Fig. 7. Endring i organisasjonen i forbindelse med implementering av tillitsbasert ledelse (Joner, 2022)

Denne figuren over, gir en skjematisk oversikt over hvor omfattende en slik prosess er. Det involverer endring på alle nivå i organisasjonen. Det er en lang prosess, som krever tid, ressurser og en god prosess slik at implementering, opplæring og innarbeiding ikke minst av nye arbeidsmåter kan komme på plass.

I figuren prøver jeg blant annet å illustrere at det ved implementering av tillitsbasert ledelse behov for endring på alle organisasjonsnivå. Endret lederrolle, medfører behov for å gi handlingsrom for profesjonsutøvelse, tilrettelegge for selvledelse, tettere relasjon mellom leder og medarbeidere og leder må veilede medarbeidere og bistå ved behov (Bentzen, 2016). Medarbeiderrollen endrer seg også, til mer handlingsrom for profesjon utøvelse, mer rom for å ta faglig beslutninger i samarbeid med bruker/innbygger, medarbeidere får mer ansvar i økt handlingsrom. Endring i overordnet styring og ledelse vil være å og redusere målstyring, innføre eller tilrettelegge for mer tillitsbaserte systemer, lærende tilsyn, og å gi i tillitt til ledernivået under toppledelse (Bringselius 2018). For innbygger/bruker endrer rollen seg fra en mer passiv mottaker av tjenester, til større mulighet for medvirkning og påvirkning i forhold til egne tjenester. Dette er også vesentlig å ha med seg at det er elementært å ha fagforbundene og alle tillitsvalgte og verneombud med i alle ledd av

implementeringsprosessen. Trepartsamarbeidet er og blir en viktig grunnpilar i norsk arbeidsliv (Jacobsen og Thorsvik, 2019, Vike, 2004). Bentzens (2018) beskriver fire tiltak som kan øke tillitsbasert styring og ledelse. Det å fjerne unødvendige styringsformer, rapporteringer og fastholde det som virker og er nødvendig. Forankre styring og ledelse som nødvendigvis må bestå som rapporteringer og statistikk for åpenhet. Så til sist utvikle mer tillitsbaserte styring og ledelsesformer enn det man har. Det sistnevnte kan man tenke seg at hele tiden må være i fokus, det å ha fokus på kontinuerlig forbedring og endring.

5.3 Hvilke verdier preger tillitsbasert ledelse?

En verdibevisst leder er opptatt av hvordan en organisasjon lærer og utvider sin kompetanse og kunnskap. Hvordan leder arbeider med tillitsbasert ledelse, er for meg avgjørende for om det kan defineres som en verdibevisst praksis. Aadland (2017) definerer at det å fokusere og motivere organisasjonen i retning av ønskede verdier og avdekke og begrense uønskede verdier som er vesentlig for å kunne kalle det man driver med for verdibasert ledelse. Jeg tenker dermed at verdibasert ledelse kan være verdibasert ledelse om man arbeider med tillitsbasert ledelse med mål om å oppnå større tillit mellom medarbeidere og ledelse, arbeider for å øke handlingsrom og involvere medarbeidere i avgjørelser.

En verdibevisst leder tilrettelegger for en leder praksis som setter fokus på erkjennelse av verdier i organisasjonen som kjernen i utøvelse av ledelse. God verdibevisst ledelse utøvet av en leder som skal innføre tillitsbasert ledelse vil da kunne være å bevisstgjøre organisasjonen disse verdiene og gjenkjenne og sette ord på hvordan de skal komme frem i praksis.

Tillit er grunnleggende element i vår velferdsstat. Vi kan vel si at vi i Norge har høy grad av tillit til systemene, tillit til offentlig sektor og til våre politikere. Dette kan nok være et godt utgangspunkt for innføring av et tillitsbasert reform i offentlig sektor.

Copeland (2014) mener mangel på etikk har gitt alvorlige konsekvenser for personer og nasjoner og til med verden. Det er i den siste tiden, i den sammenheng vanskelig å ikke nevne Vladimir Putin, som kanskje ser ut til å ha en total mangel på etikk. Han lyver til sitt folk og nekter for krigshandlinger i Ukraina, selv om det er godt dokumentert at de finner sted. Det må jo synes å være hva Copeland (2014) beskriver som alvorlige konsekvenser.

Aadland og Askeland (2017) sier blant annet at verdibasert ledelse handler om å utvikle en ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet, blant annet ved å reflektere over egen praksis.

Er det hva man gjør i tillitsbasert ledelse? Mye er likt, noe er ulikt. Man velger ikke selv de verdiene man skal stå for, man kommer ikke frem til dem i fellesskap. Det er satt som ett politisk styrt element. Aadland og Askeland (2017) sier videre at verdibevissthet handler om å ta vare på verdier som var grunnleggende i etableringen av organisasjonen og de verdiene som bidrar til vedlikehold. Kan man si at det som er grunnleggende verdien i en tillitsbasert kultur er tillit og medarbeiderinvolvering? I en verdibasert organisasjonen kommer man frem til resultater og en retning gjennom refleksjon og felles prosesser. Det er jo ganske likt med tillitsbasert styring og ledelse. I tillitsbasert ledelse ønsker man at medarbeidere skal være mer med i beslutningsprosesser og at det skal være mer selvledelse, handlingsrom og mulighet rom for profesjonsutøvelse.

Flere studier peker på at man i en samlede organisasjonskultur føler tilhørighet, som igjen kan være avgjørende for suksess.

Kivle (2020) peker på at tillit som verdi står sterkt i Skandinavia. Men kan kanskje antyde at dette er et godt grunnlag for å etablere en tillitsbasert ledelseskultur. Det kan muligens også si noe om at man gjennom verdibasert ledelse og refleksjon rundt verdier, ville kommet opp med en del verdier som vil kunne passe inn i tillitsbasert ledelse.

Det å gi tillit til medarbeidere vise at det er tillat å feile. Da minsker behovet for kontroll og det gir rom for å tenke innovasjon. Hun sier at de byråkratiske mekanisme kan snevre inn

utøvelse av tillit, en utfordrende økonomi for eksempel kan føre til mer kontroll. Når man skal innføre en organisatorisk endring, som innføring av tillitsbasert styring og ledelse er, så handler det i stor grad om å endre kollektivt atferd og tankegangen bak den. Etablert kultur, som i København var preget av år med detaljstyring skapte medarbeidere som var redd for å prøve og redd for konsekvenser ved å feile. Å snu en slik kultur eller i hele tatt å fange opp slike tendenser synes å være viktig i etablering av en tillitsbasert kultur. Det vil også ha betydning i forhold til medarbeidernes mulige frykt for å ta et større ansvar i profesjonsutøvelsen, våge å ta egne beslutninger og være «selvledet». Jeg tenker at det relasjonelle forholdet mellom medarbeider og leder er avgjørende.

I tillitsbasert ledelse er verdiene gitt og styrt over ifra. Det er ikke noe man har kommet frem til i fellesskap, det er ikke en felles verdi man har bestemt seg for å følge. Men en «gitt» retning.

Man kan gjenkjenne flere verdier i tillitsbasert ledelse. Disse er blant annet *medarbeiderinvolvering; Empowerment eller myndiggjøring av medarbeidere og begrepet tillit*. Herav tillit både mellom ledelse og medarbeidere og tillit mellom det offentlige, profesjonsutøveren og innbyggeren/brukeren av de offentlige tjenestene.

I forhold til medarbeiderinvolvering eller det Bentzen (2018) beskriver som Empowerment viser til et ønske om å involvere medarbeidere på en annen måte enn tidligere.

Medarbeidere skal bli veiledet i selvledelse i tillitsbasert ledelse og styring, de får et økt handlingsrom med større rom for profesjonsutøvelse. Man skal ha større tillit til at medarbeiderne som er nærmest på brukerne eller innbyggerne skal har en viktig rolle i utforming av tjenestetilbudet. De er i egenskap av å være nær på innbyggerne, også nær på de som kan gi tilbakemelding på hva slags tjenester de ønsker. Man ser for seg at medarbeidere som våger å bruke sin rolle, vil kunne medføre at tilliten til organisasjonen øker, tillit til tjenesteytere og organisasjonen som sådan. Fordi innbyggerne vil føle på en reel mulighet til innvirkning (Bringselius, 2018). Videre antyder Bringselius (2018) noe om at de profesjonsutøvende har en mulighet til å utfylle et ubrukt potensiale på dette området.

Kanskje er det sånn at verdibasert ledelse har en del av de samme prinsippene. Det handler om man ser og vektlegger menneskene i organisasjonen som en verdi, og ikke de formelle reglene og strukturene rundt. Det handler om å vise tillit og gi tillit og gi medarbeidere handlingsrom til å utføre jobben sin. Det handler i stor grad om involvering og det er få folk til å føle seg verdifulle.

Man kan undres over om det kan være slik, at dersom man involverer medarbeidere i prosessen rundt en implementering av tillitsbasert ledelse, at man kan se tillitsbasert ledelse tettere beslektet med verdibasert ledelse, hvor medarbeiderne er med på å forme verdiene man i felleskap ønsker å stå for. Dersom medarbeiderne er med i prosessen i forhold til å utvikle hva tillitsbasert ledelse «hos oss» er og skal være. Vil man da kanskje kunne si at tillitsbasert ledelse også er en verdibasert praksis?

Askeland (2017) beskriver verdibevisst ledelse som når lederen har utgangspunkt i organisasjonens verdigrunnlag. Verdiene uttrykker organisasjonens identitet og formål, samt de etiske standarder en ønsker skal vær ledestjerner på arbeidet og fellesskapet.

I verdibevisst ledelse er det verdier som styrer istedenfor, eller i sammen med mål- og resultatstyring.

«Verdier danner intensjonsgrunnlaget for handling, skaper retning for handling, og utgjør fortolkningsgrunnlag i vurderinger av handling» (Askeland & Aadland 2017, s. 28).

I verdibevisst ledelse kobles de to perspektivene ledelse og styring sammen. Det er ikke slik at ved å lede, unngår man styring og krav om måloppnåelse. Styring vil være en faktor, men man gjør det delvis gjennom verdier slik at mål- og resultatstyring fremdeles skjer, men på en annen måte og i et kulturelt perspektiv og ståsted (Askeland 2017). Dette støttes av tankene rundt tillitsbasert ledelse og styring fra Bentzen (2016) og Bringselius (2018). Dette er også med å koble sammen tillitsbasert ledelse og styring opp imot en verdibevisst ledelsestankegang.

Det kan dermed tenkes at en leder med kunnskap om verdibasert ledelse kan ha et fortrinn i forståelse av og arbeid med tillitsbasert ledelse.

6.0 Konklusjon

Denne masteroppgaven har belyst problemstillingen; Hva sier forskningslitteraturen om tillitsbasert ledelse og styring? Gjennom tre forskningsspørsmål forsøker jeg å få svar på dette; Hva vil det si å lede og styre tillitsbasert? Hva kan være utfordringer i det å implementere tillitsbasert ledelse? Hvilke verdier preger tillitsbasert ledelse?

Hva vil det si å lede og styre tillitsbasert?

Tillitsbasert styring og ledelse er mer et grunnsyn eller en filosofi, enn en praktisk definerbar ledelsesform. Målet er å skape større handlingsrom til medarbeiderne, for å gi mer fleksibilitet i oppgaveløsning. Fjerne unødvendige rapporterings- og kontrollsystemer for å gi mer tillitsbasert styrte løsninger og beholde eller endre til systemer som ivaretar nødvendig dokumentasjonsplikt. Man har en ambisjon om å gi makten tilbake til medarbeiderne som er nærmest brukerne. Hvor gjensidig tillit mellom ledere og medarbeidere ligger til grunn. Å lede og styre tillitsbasert i handler om å involvere medarbeidere og innbyggere i utforming av de offentlige tjenestene og gjennom dette å øke tilliten til det offentlige. Her er helhetsperspektiv, tillit i relasjoner og samhandling avgjørende. Gjennom selvledelse, herav delegering blir leders oppgave i stor grad å understøtte å fremme selvledelse av medarbeidere, og påse at rett kompetanse er på rett sted.

Hva kan være utfordringer i det å implementere tillitsbasert ledelse?

Mer handlingsrom gir også mer ansvar. Kan det føre til at skyld når noe går galt, fordeles til medarbeidere og blir en ansvarsfraskrivelse fra ledere? Tillit forutsetter evne og vilje hos begge parter, større handlingsrom gir behov for å ta beslutninger. Disse må medarbeidere

forsvare å stå for. Større handlingsrom innebærer også en større risiko og det må være evne og vilje til å bære denne hos medarbeiderne. Utfordringer kan oppstå om ledere ikke får den innføring i tillitsbasert ledelse de har behov for. Tillitsbasert ledelse innebærer endring av lederrollen og også en endring av medarbeiderrollen.

Ledere kan også oppleve tillitsbasert ledelse som en utfordring i forhold til å gi slipp på makt og kontroll slik den er kjent i dag, men det er viktig å ta innover seg at det er en misforståelse tillit er det motsatte av kontroll. Dette kan være noe som kan gjøre ledere enda mer usikre på det og skulle lede tillitsbasert. Det å vurdere hvilke målstyringsredskap og rapporteringer det er behov for å beholde og hvilke som kan lukes vil være vesentlig i dette arbeidet. Resultater fra studiene, særlig i Oslo kommune viser behov for en felles implementering, en overordnet plan for implementering kursing og opplæring av medarbeidere og ledere i tillitsreformen. Innføring av tillitsbasert ledelse vil kreve opplæring, plass, tid og rom. Det kan være lett å tenke at tillitsbasert ledelse og styring passer best inn i en tid hvor det finnes ressurser og muligheter. Det kan se vanskeligere ut i en presset økonomi, i ett samfunn med økende krav til rapportering og dokumentasjon. Utfordringen vil blant annet ligge i det å balansere disse motsetningene. Tillitsbasert ledelse tenker jeg handler om så mye mer enn om hvordan leder skal lede, det handler også i stor grad om å etablere en tillitsbasert ledelses- og medarbeiderkultur.

For å lykkes med implementering av tillitsbasert ledelse og styring, bør en forutsetning være å trekke ut beste praksis til etterfølgelse og å lære av andres feil. Skal man som i Sverige sette i gang lange utredninger og pilotprosjekter, eller holder det at vi lærer av våre naboer? En god strategi og tydelig plan for implementering som er realistisk og gjennomførbar, hvor det er satt av ressurser til kursing og opplæring og den tid det vil ta å implementere ny praksis synes å være avgjørende. Implementeringen må ikke bli en toppstyrt politisk beslutning, den må fylles med mening og skape motivasjon for endring fra bunn til topp i organisasjonen. Først når en politisk beslutning fylles med mening for medarbeidere og ledere kan den utvikle seg til å bli **«mer enn tomme ord»** på ett papir.

Hvilke verdier preger tillitsbasert ledelse?

Verdier som preger tillitsbasert ledelse er å inkludere og involvere medarbeidere, det å gi makten til de «profesjonsutøvende». Så det å gi tillit og forvente tillit tilbake. En gjensidig tillit mellom medarbeider og leder skal videre fremme tilliten innbyggere har til tjenestene og det offentlige.

Ser man tillitsbasert ledelse i sammenheng med på verdibasert ledelse som er retningen jeg har studert de siste tre årene, er det en del likheter. Begge ledelsesfilosofene søker en mer pragmatisk tilnærming, ser medarbeidere som en viktig ressurs å ha med og på lag for å oppnå organisasjonsutvikling, skape gode arbeidsmiljø og samarbeidsklima. Der man i verdibasert ledelse ønsker å enes og samles om felles retning og verdier, er verdiene i tillitsbasert ledelse «gitt». Det er likevel en slående likhet mellom tilnærmingene og det er trolig slik at en leder med bakgrunn fra verdibasert ledelse vil være en ressurs i implementering av tillitsbasert styring og ledelse.

7.0 Videre forskning

Hadde jeg hatt mer tid på denne oppgaven, ville det vært interessant å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. I form av intervjuer med medarbeidere og ledere i Oslo kommune, en utvalgt kommune i Sverige og København kommune. Her kunne man stilt spørsmål om hva de mener har lyktes og hva som burde gjøres annerledes for å lykkes med å etablere en tillitsbasert ledelses- og medarbeiderkultur.

Litteraturliste

Aftenposten. Hentet 03.02.22. <https://www.dagensperspektiv.no/samfunn/2022/tilliten-til-stortinget-svekket-etter-pendlerboligsakene>

Askeland, H. (2020). Work on Values Shaping Public Institutions: «What's Trust Got to Do with it?»—Experiences from Scandinavia. I Askeland H., Espedal G., Løvaas Jelstad B. og Sirris, S. (2020). Understanding Values Work. Institutional Perspectives in Organizations and Leadership. Sveits: Springer Nature Switzerland AG.

Bentzen, T (2018) *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag.

Byrådsplattformen i Oslo (2015). Hentet 11.10.21.
<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13346154-1573659611/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Politikk/Byr%C3%A5det/Oslos%20byra%CC%8Adserkl%C3%A6ring%202019-2023.pdf>

Byrådet i Oslo 1055/ 17 *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune*. Hentet 10.08.21.
<https://docplayer.me/52687424-Oslo-kommune-byradslederens.html>

Schindler, P. og Thomas, C. (1993). *The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace*. Hentet 14.10.21. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2466/pr0.1993.73.2.563>

Christensen, T., Lægreid, P. og Røvik, K.A (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Copeland, M. (2014). *The emerging significance of values based leadership: A literature review*. Hentet 26.08.21.
https://scholar.google.no/citations?view_op=view_citation&hl=no&user=66LpGrEAAAJ&citation_for_view=66LpGrEAAAJ:u-x6o8ySG0sC

Eide, T. (2021). *Hva slags motstand kan forventes mot en tillitsreform i offentlig sektor?*.

Hentet 04.03.22. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.0809-750X-2021-03-02>

Eide T., Gullsett E., Nilsen E. og Dugstad, J. og Eide H. (2018). *Tillitsmodellen -*

hovedpiloting i Oslo kommune 2017-18. Hentet 01.10.21. https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2583361/2018_4_Eide_Tillitsmodellen.pdf?sequence=2&isAllowed=y

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*.

Hentet 19.02.22. <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Helsebiblioteket (2021). Hentet 24.09.21.

<https://www.helsebiblioteket.no/kunnskapsbasert-praksis/sporsmalsformulering/pico>

Hennestad, B. W, Revang, Ø & Strønen, F. H (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utgave). Oslo: universitetsforlaget.

Regjeringen (2021). *Hurdalsreformen*. Hentet 14.10.21.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/?ch=1>

Jackobsen, D. I & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Oslo: Abstrakt forlag.

Johansen, R. (2016). "Hva betyr tillitsbasert ledelse og tillitskultur i Oslo kommune?". Innlegg på etatsjefsamlingen i Tønsberg, 27.10.2016. Transkribert tekst, utlevert på forespørsel 02.12.21.

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Oslo: Fagbokforlaget.

Kivle, B. (2020). *Work on Values When Shaping Public Institutions: "What's Trust Got to Do with It?"—Experiences from Scandinavia*. I Askeland H., Espedal G., Løvaas Jelstad B. og Sirris, S. (2020). *Understanding Values Work. Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*. Sveits: Springer Nature Switzerland AG.

Kuvaas, B., Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet Gjennom Menneskelige Ressurser - Evidensbasert HR* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Krogh T. (2014). *Hermeneutikk - om å forstå og fortolke*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kuvaas, B., and Dysvik, A. (2009). *Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance*. *Human Resources Management Journal* 19(3): 217-36.
<https://doi.org/10.1111/j.17488583.2009.00103.x>

Kuvaas, B. (2017). *Tillitsbasert ledelse virker*. *BI Business Review*. Hentet 20.10.21.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>

Levasseur, R. (2001). *People skills: Change Management tools- Lewin's Change Model*.
Publisert online 1. aug 2001. Hentet 10.09.21.
<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/inte.31.4.71.9674>

Malterud, K. (2017). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring* (4. utgave). Oslo: Universtetsforlaget.

NAOB ordbok (2021) Hentet 02.09.21. <https://naob.no/ordbok/tillit> hentet 11.10.21

NTNU. Hentet 24.09.21. <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Skiema+for+litteratur%C3%B8k+og+oppgaveskriving+i+helsefag>

Nygaard J. og Løvaas B.J. (2019). *Hva er verdien av verdibevissthet?*. Hentet 17.10.21. 2/2019 Magma. <https://old.magma.no/hva-er-verdien-av-verdibevissthet>

Schindler P., og Cher, C.T (1993). *The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace* California State University. Hentet 23.11.21. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.563>

Støren, I (2013). *Bare søk- praktisk veiledning i å skrive litteraturstudier* (2. utgave). Oslo: Cappelen Damm akademisk

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Sykepleien. Hentet 24.09.21. <https://sykepleien.no/forskning/2017/02/litteratursoking-i-kunnskapsbasert-praksis-og-forskning>

Vanebo, J.O, Klaudi Klausen, K. & Buch, T. (2011). *Modernisering av offentlig sektor* (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Vike, H. (2004). *Velferd uten grenser: den norske velferdsstat ved veiskillet* (1. utgave). Oslo: Akribe.

Aadland E. & Askeland, H (2017). *Verdibevisst ledelse* (2. utgave). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.