

Tillit

må finne en gjenklang i meg selv.

En studie av tillitens vilkår i relasjon mellom ledere og medarbeidere.

Heidi Schütt Østby

Diakonhjemmets Høgskole

Master i verdibasert ledelse, kull 2007 høst

L41 Masteroppgave

Antall ord: 30913

Veileder: Einar Aadland

2. mai 2012

Problemstilling:

Hvordan fungerer NAVs kontrollregime som vilkår for utvikling av tillit mellom leder og medarbeider.

Sammendrag

Tema for dette studiet er tillit i relasjon mellom leder og medarbeider i en kontekst preget av sterk kontroll. Studiets formål er å se nærmere på hvordan tillit som fenomen forstås og hvordan det påvirkes. Problemstillingen er:

Hvordan fungerer NAVs kontrollregime som vilkår for utvikling av tillit mellom leder og medarbeider?

Dette er en empirisk undersøkelse, som sammen med teoretiske perspektiver har som mål å kaste lys over tillit som fenomen i arbeidshverdagen, hva og hvordan det påvirkes. Studiens empiriske grunnlag er hentet fra dybdeintervjuer med et utvalg ledere og gjennom fokusgrupper av medarbeidere.

Det kommer frem ulike nivåer i forståelse av tillitsbegrepet, som forstås isolert, men som også påvirker og forutsetter hverandre.

Resultatene diskuteres.

Tillitens forutsetninger på kort og lang sikt kommer frem som en vesentlig faktor, og bidrar til at svaret på problemstillingen i stor grad handler om balansering av valg i et varierende handlingsrom mellom tillit og kontroll. Den subjektive oppfatningen av hva som er troverdig, og kontekstens mulighet for å ta risiko er sentralt i studiens funn. Handlingsrommet utfordrer lederskap i arbeidet med å vurdere når hendelsen eller situasjonen bør ha økt kontroll, og når det bør vises større tillit. Utfallet og opplevelsen av valg som tas har konsekvenser for troverdigheten vertikalt mot oppdragsgivere og horisontalt mot medarbeidere. Ledere ønsker økt mulighet for oppmerksomhet rundt dette handlingsrommet. Behovet for felles meningsdannelse i en ny organisasjon fremstår som nyttig.

Forord

Så er jeg fremme ved målet, etter fire spennende, lærerike og krevende år ved Diakonhjemmets høgskole. Møte med mange interessante mennesker, spennende forelesninger og muligheten for å være student i et godt og inkluderende miljø har gitt meg mye.

Jeg har mange å takke for at jeg klarte å gjennomføre denne oppgaven.

Først til mine informanter: Tusen takk for alt dere delte. Jeg er ydmyk og imponert over klokskap i, og kritisk refleksjon over, egen praksis. Takk for den tillit dere viste ved å gi meg et innblikk i en bit av deres verden, sårbarhet, egenskaper, vilje og tro.

Takk til fylkesdirektør, og aktuelle enhetsledere for tillatelse til å gjennomføre studiet.

Takk til min nærmeste leder og ledergruppen, for tålmodighet og forståelse i den siste, krevende innspurten av prosjektet. Takk til egen arbeidsplass for interesse og spørsmål underveis. Dere er fine!

Takk til Einar Aadland for din kunnskap om tema, dine utfordrende tilbakemeldinger, tid og engasjement. ”Gjørmebryting” er et begrep jeg har lært og forstått!

Takk til Kjersti Vardeberg og Tone Brendløkken for kloke innspill, interesse for, og tro på prosjektet. Jeg er heldig som kjenner dere!

Takk Erik Bolstad Pettersen, for krevende tilbakemeldinger som hjalp meg til å tenke i nye baner og gå noen slitsomme, men viktige ekstra runder. Friskt mot har fått en ny mening, jeg fant deg igjen i grevens tid!

Takk til Lise Østby for all praktisk hjelp. Takk til Jonas og Ellen for tålmodighet, og tro på mamman! Kaffe, middag, lufteturer og high-five underveis har gitt meg krefter til å fullføre.

Oppgaven dedikeres Thor Østby.

Du er min helt!

Hamar 2. mai 2012

Heidi Schütt Østby

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning.....	7
1.1	Personlig begrunnelse for valg av tema.....	7
1.2	Hvorfor NAV lokal som arena for et studie om tillit?.....	8
1.3	Behov for studier om tillit	8
1.4	Oppgavens oppbygging	10
2.0	Problemstilling	11
3.0	Teori	13
3.1	Innledning.....	13
3.2	Forskningsstatus	14
3.3	Teorier om tillit	16
3.3.1	Tillitens ontologiske plass i menneskelivet	16
3.3.2	Tillit, det står til menneskers rådighet	18
3.3.3	Tillit reduserer kompleksitet.....	21
3.3.4	Fortsetninger for tillit	25
3.3.5	Mistillitens plass.....	28
3.3.6	Sammendrag	28
3.4	Organisasjon.....	29
3.4.1	Struktur	30
3.4.2	Kultur.....	34
3.4.3	Omdømme i offentlig sektor	38
3.4.4	Sammendrag	39
3.5	Ledelse.....	39
3.5.1	Ledelse og makt.....	40
3.5.2	Ledelse og motivasjon.....	41
3.5.3	Ledelse mellom tillit og kontroll	42
3.5.4	Å være troverdig.....	43
3.5.5	Sammendrag	45
4.0	Metode.....	46
4.1	Bakgrunn for valg av metode	46
4.2	Valg av studieenhet	47
4.2.1	Å forske blant sine egne	47
4.2.2	Utvalget	49

4.3	Valg av metode.....	50
4.3.1	Historiefortellinger	50
4.3.2	Fokusgruppe	51
4.3.3	Dybdeintervjuer.....	52
4.4	Metoder i analysearbeidet.....	53
4.5	Metoderefleksjon.....	55
4.5.1	Forforståelse	55
4.5.2	Valg av studieenhet, utvalg og metode.....	56
4.5.3	Etiske betraktninger.....	56
4.5.4	Validitet og reliabilitet.....	57
5.0	Hva er situasjonen rundt tillit og kontroll i hverdagen ved NAV lokal? – analyse og presentasjon av resultater.	59
5.1	Innledning.....	59
5.2	Personkontroll – Persontillit.....	59
5.2.1	Persontillit	60
5.2.2	Personkontroll	64
5.3	Intern systemkontroll - intern systemtillit	67
5.3.1	Lederplattformen for NAV.....	68
5.3.2	Målekort	70
5.3.3	Partnerskap med to styringslinjer	72
5.3.4	En god arbeidsgiver.....	74
5.3.5	Intern systemkontroll, en oppsummering.	76
5.3.6	Intern struktur for tillit.....	77
5.3.7	Intern kultur for tillit.....	78
5.3.8	Sammendrag, og konsekvenser for tilliten.	80
5.3	Ekstern kontroll- ekstern tillit (omdømme).....	81
5.5	Sammendrag	82
5.6	Informantenes generelle opplevelse av ledelse i spennet mellom kontroll og tillit.....	83
5.7	Manglende vilje og mulighet til å ta risiko.....	86
5.8	Troverdighet ligger utenfor vår kontroll.....	88
6.0	Konklusjon	90
7.0	Etterord.....	93
	Litteratur:.....	94
	Vedlegg 1: Ledelsesplattform for NAV	98
	Vedlegg 2 : Oversikt kontroll.....	102
	Vedlegg 3: Brev deltagere fokusgruppe.....	104

Vedlegg 4: Fokusgruppeintervju, samtalestøtte.....	105
Vedlegg 5: Brev ledere.....	107
Vedlegg 6: Intervjuguide for intervju av ledere	108
Vedlegg 7: Oversikt underpunkter kontroll-tillit.....	111

Figurer:

- Figur 3.1: Relation between the ratio of potential gain when placing trust, and the critical value of the probability of trustworthiness ((Coleman 1990)
- Figur 3.2: Proposed model of trust (Schoorman D. 2007)
- Figur 3.3: Styringslinjenes relative styrke i forbindelse med saker som omhandler partenes oppfølging av driftsmål for NAV kontoret(Fossestøl and Andreassen 2011)
- Figur 3.4: Nymarks systematisering av storytelling (Nordhaug and Kristiansen 2007)
- Figur 5.1: Vurdering av forutsetninger for økt kontroll.
- Figur 5.2: Vurdering av forutsetninger for økt tillit.
- Figur 5.3: Modell for vurdering av handlingsrommet mellom tillit og kontroll.

1.0 Innledning

De fleste har et forhold til begrepet tillit, og ordet er en del av dagligtalen. Det er en økende bruk av begrepet innen profesjonelle sammenhenger, og vi finner det igjen i ledelses- og organisasjonslitteratur, og innenfor makroøkonomisk teori.

Hva betyr egentlig tillit, og hva innebærer det i samhandlingen mellom mennesker? Er det noe grunnleggende, som bare identifiseres når det er brutt, eller kan det være et virkemiddel i strategisk bruk i arbeidet med motivasjon, produksjon og trivsel på en arbeidsplass. I ulike drøftingssammenhenger har tillit fått et

(...) samfunnsvitenskapelig nedslag ved at det fremstilles som en sentral mekanisme både mellom personer og institusjoner, og mellom personer. (Kristiansen 2005:8)

Kraften og effekten i denne sammenbindingen interesserer meg og gjør meg nysgjerrig.

1.1 Personlig begrunnelse for valg av tema

Intuitivt er tillit noe godt, positivt og ønsket. Samtidig har jeg enten i rollen som leder, som ansatt, eller som tillitsvalgt lurt på begrepets effekt, virkning og betydning. Spesielt i sammenhenger hvor tillit trekkes frem i en slags forsterkning som; - jeg handlet i tillit, jeg velger å ha tillit, tillit er fint å ha, eller tillit er banalt – kanskje er alle innfallsvinkler like gode,- men hva betyr, eller innebærer det? Som tillitsvalgt ble jeg i samarbeid med arbeidsgivere, og medlemmer i egen organisasjon, utfordret i handlingsrommet med å forplikte og finne løsninger på vegne av mange. Tillit ble en sentral dimensjon, og en viktig verdi i arbeidet med legitimitet, troverdighet og balansering mellom ulike, og til dels sprikende interesser. Tillitsvalgt som rolle har lang tradisjon i arbeidslivet. Tillit som begrep er veletablert og det knytter seg sterke forventninger til rollen forankret i forståelsen eller bruken av tillitsbegrepet. Da jeg startet studiet i verdibasert ledelse fikk jeg anledning til å fordype meg i fenomenet og emnet.

Begrepet ble ytterligere utfordret da jeg begynte i NAV. Tillit i personlige relasjoner i et arbeidsmiljø mellom ansatte, til og fra ledelse, og systemtillit ble aktualisert på en ny måte. Motivasjonen var stor i forhold til å se om det var mulig å konkretisere, og systematisere begrepet for å få en bedre forståelse av tillit, av NAV som organisasjon og NAV lokale enhet som kontekst for vitalisering av begrepet. Å bli klokere på egen organisasjon ble en drivkraft.

1.2 Hvorfor NAV lokal som arena for et studie om tillit?

NAV er ny som organisasjon, gjenstand for sterk kritikk og med omfattende utfordringer i å finne sin driftsform, og grunnlag for utvikling av en sterk organisasjon. Institusjonen får mye oppmerksomhet i media om menneskers møte med NAV, og historier fortelles om en velferdsforvaltning med manglende innfrielse av forventninger som fører til mangel på tillit. I omdømme scorer NAV lavt. Det generelle bildet er gjennomgående mistillit til NAV som organisasjon. Er dette noe som kan gjenkjennes i den interne tilliten i organisasjonen?

NAV kjennetegnes av sterk kontroll. Det handler om ytelsesforvaltningen og organisasjonens produksjon, og det handler om hvordan NAV er organisert. Tre etater, to styringslinjer med tilhørende kontrollregimer, skal forenes i det lokale NAV kontor hvor organisasjonsformen gir seg utslag i konkrete konsekvenser. I mange lokale enheter oppleves kaos, og kontrollen strammes i et forsøk på å redusere usikkerheten, gjenvinne oversikt og bidra til en fungerende organisasjon.

To styringslinjer gir behov for dokumenter som kan fungere samlende og retningsgivende. NAVs lederplattform (vedlegg 1) er ment å gi ledere retning i utvikling av sitt lederskap. I forbindelse med dette studiet er jeg interessert i effektivering av overskriften i denne lederplattformen ”relasjonsbyggeren”, og spesielt underpunktet:

- **”Jeg (altså leder) bygger tillit gjennom en åpen og inkluderende lederstil.”**

I den sammenhengen er det interessant å se på hvilket kontrollbilde som viser seg, og hvordan det virker inn på den interne tilliten, og vilkår for utvikling av tillit på lokalt plan i det daglige? Er det motsetninger og uforenelig, eller er det muligheter?

Det er nærliggende å tenke at tillit får dårlige vekstvilkår i en så kontrollert sammenheng.

1.3 Behov for studier om tillit

Det har vært flere forløpere som fokuserer på mange av de samme problemstillingene som tillitsperspektivet reiser. Tillit har vært interessant i lang tid, men drøftet med andre ord. Det kan trekkes paralleller til ledelsesfaget gjennom relasjonsledelse, transformasjonsledelse, selvløse, verdiledelse, og gjennom tema som motivasjon, kompetanse og kommunikasjon. Retningen i hva som er aktuelt, endres etter som organisasjoner, mennesker og trender endrer seg. Vi får ulike preferanser og oppfattelser av hva som motiverer, gir mening, energi og utvikling til organisasjoner.

Tillit er også fremtredende i samfunnsdebatten, og ikke minst via media hvor begrepet brukes på ulike måter. Teoretikere har også ulik forståelse av begrepet og fenomenet i sine fremstillinger. Fra filosofen Knud Løgstrup (1956) som hevder ”det er en almindelig filosofisk iagttagelse, at de mest elementære fænomener, der hører vor eksistens til, bliver vi sidst og vanskeligst opmærksom på” (Løgstrup 2008:26) . Han sier at beskrivelse av tillit ikke er nødvendig, da det er grunnleggende og behovet for forklaring oppstår bare når tilliten blir brutt. Til sosiologen Niklas Luhmann (1999) som hevder at tillit kan brukes effektivt og rasjonelt f eks i arbeid med å redusere kompleksitet både i personrelasjoner, og i forhold til kompliserte systemer og organisasjoner.

Aslaug Kristiansen (2005) stiller spørsmål til hvorfor den forskningsmessige og systematiserende interessen er så liten når det gjelder tillit, samtidig som hun slår fast at ”Man kan med andre ord finne en stillestående aksept av tillits betydning innenfor flere fagområder” (Kristiansen 2005: 9). Hun beskriver en økende interesse i forskningen på 1990 tallet og forklarer dette med to utgangspunkt. Det ene er flere kvinnelige ”stemmer” inne på den moralfilosofiske arena, slik at de fenomenene som er av mer hverdagslig karakter, og kanskje vanskelig å tematisere eller systematisere, får større plass i den faglige debatten. Den andre forklaringen legger hun til sosiologene Anthony Giddens (Giddens referert i Kristiansen 2005) og Barbra Misztal (Misztal 1996) som har oppmerksomhet rundt behov for individer til å kunne leve med økt risikobevissthet og usikkerhet. Det gjelder både i personlige relasjoner, men også i forhold til endringer av maktstrukturer og institusjoner. Økt bevissthet om kontekstbetydning og tillitsfenomenets vilkår bringer frem nye spørsmål, i tillegg til personlige opplevelser og oppfattelser. I presentasjon av forskningsstatus vil vi se at det foreligger mange kvantitative undersøkelser på tillit.

Behovet for forskning på NAV som organisasjon er stort. Det kan også se ut til at det er begrenset tilfang av empiriske undersøkelser særlig om lederes tillit til medarbeidere (Vardeberg 2011). Det er i seg selv interessant, og overraskende når arbeidslivet blir mer spesialisert og effektivisert. Behov for reduksjon av kompleksitet er økende.

Som medarbeider i NAV møter jeg en ung og uferdig organisasjon. Det gjenstår mye forskning for finne gode kilder for hva som kan bidra til å utvikle en stabil NAV organisasjon. Dette studiet vil kunne bidra til bedre å forstå forholdet mellom tillit og kontroll, og samtidig kunne gi en økt innsikt i NAV lokal, nivået i organisasjonen som omtales som reformens kjerne (Fossestøl and Andreassen 2011:23)

1.4 Oppgavens oppbygging

Problemstillingen presenteres i kapittel 2, hvor også forskningsspørsmålene begrunnes. I kapittel 3 presenteres forskningsstatus gjennom utvalgte undersøkelser. Videre tar kapittel tre for seg teoretiske forståelser av tillit, og relevante teorier for å kaste lys over kultur og strukturbetingelser for tillitens vilkår i organisasjon som kontekst.

Kapittel 4 gjør rede for metodevalg, datainnsamling, valg av studiested og informanter. Etske hensyn for studiet sammen med studiets begrensinger blir også omtalt her.

Kapittel 5 er en analyse og presentasjon av materialet. Resultatene drøftes underveis. Kapittel 6 konkluderer på funn og gjør en oppsummering mot problemstillingen.

Tilslutt gjøres noen betraktninger over hvilke konsekvenser funnene bør ha for praksisfeltet, og det vurderes enkelte behov for videre forskning på feltet.

2.0 Problemstilling

NAV har via lederplattformen pålagt seg selv å bygge tillit gjennom en åpen og inkluderende lederstil. Samtidig opererer lederne i en kontekst hvor kontroll systemene er velutviklet, gjennomført, og gjennomsyrrer hele organisasjonen. Kontrollregimet er regulert gjennom statlig og kommunal styringslinje. Denne todelingen er med på å gjøre den lokale enheten i NAV (det lokale NAV kontor) komplekst da lokale ledere får dobbelt opp av systemer å forholde seg til, forvalte og praktisere. I tillegg utvikles samlende enhetlige systemer og avtaler lokalt der det er mulig.

Kontrollen i NAV lokal er regulert via to styringslinjer med tilhørende kontrollsystemer (vedlegg 2) Bruk av begrepet kontrollregimet forstås som de konsekvenser de dokumentene, lovene og arenaene gir for den daglige oppgaveløsningen i NAV lokal

Mulighetene for, og hensikten med tillit i en så gjennomkontrollert kontekst synes svake, og nærmest som en meningsløs, og uoppnåelig målsetting. Kanskje kan det bare føye seg inn i rekken av uoppnåelige målsettinger og ambisiøse krav i reformen.

Medarbeidere og ledere bruker mye tid på å tilfredsstille kontrollen i systemet med stor oppmerksomhet på målekort, et Excel-basert verktøy som gir oversikt over kontorets samlede status på resultatmål.

NAV forvalter om lag 1/3 del av statsbudsjettet, og har hele landets befolkning som brukergruppe. Kontroll er viktig både fra et individperspektiv og makroøkonomisk perspektiv og NAV skal nå sine overordnede mål. Det er ikke nødvendigvis en utfordring av behovet for kontroll dette studiet fokuserer på, men de vilkår kontrollregimet gir for utvikling av tillit. Blir det motsetninger i den kontrollen NAV er pålagt og den forventning organisasjonen selv pålegger sine ledere i form av å bygge tillit?

På bakgrunn av dette formulerer jeg følgende problemstilling:

Hvordan fungerer NAV s kontrollregime som vilkår for utvikling av tillit mellom leder og medarbeider?

Forskningsspørsmål med begrunnelser:

1. Hvordan forstår ledere og medarbeidere tillitsbegrepet?

Svar på dette bidrar til å se hvordan tillit som fenomen og begrep gir seg utslag i hverdagen. Innsikt i hvordan de forstår det vil gi innhold til hvordan de ser på tillitens vilkår for utvikling

2. Hvordan jobber ledere for å bygge /berede grunnen for tillit, og hva påvirker dette arbeidet?

Informantenes svar vil gi informasjon rundt betydningen av muligheter og begrensinger i konteksten slik de ser det. Hvor de har oppmerksomheten sin og hva de ser på som vesentlig opp mot balansegangen mellom tillit og kontroll.

3. Hvordan forstår ledere kontrollforventingene?

Spørsmål 3 utforsker også den kontekstuelle betydningen. Eksisterer det både formelle og uformelle kontrollforventinger, og i hvilke sammenhenger gir det seg utslag?

4. Hvor viktig er tillit og kontroll for lederne i deres daglige praksis?
 - a. Står begrepene i konflikt eller er det mulig å forene?
 - b. Hvordan løser lederne eventuelle kryssende forventinger?

Hvordan oppleves handlingsrommet og beskrivelse av ulike forventinger med mulig krysspress, og hvordan handler den enkelte leder ut fra sin opplevde kontrollforventing. Handler det om tillitsbygging både på tross av og på grunn av kontrollregime?

3.0 Teori

3.1 Innledning

Oppgavens teorifremstilling tar for seg områder som bidrar til å kaste lys både over tillit som fenomen og begrep, i tillegg til å bidra til økt forståelse av tillitens vilkår, med fokus på organisasjon som kontekst.

Først presenteres et utvalg av undersøkelser som en redegjørelse for forskningsstatus på område, slik settes dette studiet inn i en større sammenheng.

Den engelske filosofen Martin Hollins referert i Grimens bok om tillit, hevder at tillit er som humlens flukt, eller kur mot hikke. Den virker i praksis, men ikke i teorien. Grimen understreker at forskningen fremstår som uoversiktlig (Grimen 2009:12)

I dette studiet presenteres tre ulike måter å forstå tillitens vesen på. De er valgt på bakgrunn av deres ulike tilnærminger for å vise at begrepet fremstår mangfoldig, og dermed kan håndteres og forstås på flere måter. Når tillit skal undersøkes på den måten dette studiet legger opp til, gir disse tillitsteoriene en god bredde i forståelsen av begrepet og fenomenet i arbeidet med å kaste lys over oppgavens empiriske materiale. Det presenteres en modell for å sette forutsetninger for tillit inn i en struktur for videre behandling.

Oppgaven utforsker tillitens vilkår i NAV som kontekst. For å kunne forstå og analysere materialet fra informantene vil teorier som bidrar til å belyse forutsetninger i struktur og kultur presenteres. Struktur i forståelsen NAVs oppbygging og organisatoriske system, og kultur i form av organisasjonens indre liv med oppmerksomhet på storytelling, språk og meningsdannende prosesser. To sider av vesentlig betydning for å bidra til å forstå og konkretisere oppgavens empiriske grunnlag.

Til slutt i teorifremstillingen vil elementer innenfor ledelse presenteres. Det er av betydningen for problemstillingen å se på lederrollens virke innenfor de rammene konteksten gir, både for å forstå tillitens vilkår og forutsetninger i et leder-medarbeiderperspektiv. Lederes plikt, mulighet og begrensninger i den tilsynelatende umulige ambisjonen mellom tillit og kontroll som problemstillingen reiser vil presenteres og drøftes både i analysen og i forberedelse til konklusjon.

3.2 Forskningsstatus

Aslaug Kristiansen (2005) presenterer en oppsummering av forskningen på tillit innenfor fagfeltene psykologi, sosiologi, økonomi, organisasjons- og ledelsesteori. Hun understreker at interessen for feltet på begynnelsen av 90 tallet, var liten innenfor det samfunnsvitenskapelige forskningsfeltet. Systematikken og forskningsblikket på fenomenet var fraværende selv om tillit ofte ble gitt positiv omtale. (Kristiansen 2005) Det ble registrert en økende interesse mot slutten av 90 tallet.

Min undersøkelse tar for seg vilkår for tillit mellom leder og medarbeider i organisasjon som kontekst. Jeg synes å se at mange undersøkelser på området med et kvantitativt design, og som er fortatt primært i amerikanske miljøer.

- Dirk, Kurt : Trust in leadership and team performance (Dirks 2000)

Denne undersøkelsen ser på sammenhengen mellom tillit, ledelse og prestasjoner, og var den første undersøkelsen av sitt slag som blant annet finner empirisk belegg for at det er en slik sammenheng. Undersøkelsen var gjennomført i 30 basketball lag med 335 respondenter, og understreker en positiv sammenheng mellom tillit til leder og lagets resultater.

- Dirk, Kurt/ Ferrin, Donald: Trust in leadership (Ferrin 2002)

En meta-analyse som ser på sammenheng mellom medarbeideres tillit til leder og nøkkelresultater. Det er 106 kvantitative studier fra de siste 40 år som analyseres. Det sees på sammenhengen mellom forutsetningene for tillit, hvilken dimensjon av tillit som er benyttet og konsekvenser dette har. Forfatterne konkluderer med at det er behov for videre forskning på området.

- Mayer, Schoorman, Davis: An integrative model of organizational trust (Mayer R.C. 1995)

Undersøkelsen presenterer en modell som beskriver skillet mellom tillit og troverdighet, og dermed et skille mellom tillitsgiver og tillitsmottager. Modellen presenterer tre områder hvor troverdigheten vurderes som grunnlag for å gi tillit, utsette seg for den risikohandling som tillit fordrer. Tillitsgiver vurderer troverdigheten til en eventuell tillitsmottager. De understreker at det er lite forskning på området. Modellen blir ytterligere forbedret i undersøkelsen fra 2007:

- Mayer, Schoorman, Davis: An integrative model of trust: Past, present and future (Schoorman D. 2007)

Her understrekes på ny mangel på forskning, og de har som mål å integrere de perspektiver som finnes på tillitsfeltet inn i en modell som kunne brukes tverrfaglig, og begrunner med at dere modell fra 1995 ofte er brukt. Modellen utvides til å kunne brukes på flere nivåer, individ og grupper. Modellen relateres også til organisasjoner. Villighet til risiko, og grad av risiko og sårbarhet er sentralt i modellen knyttet til vurdering av forutsetninger for tillit.

- Kramer: Organizational trust, a reader. (Kramer 2006)

Her presenteres en samling av undersøkelser på tillit i organisasjoner, eller organisasjonstillit. Innledningsvis omtales tillit fra å få lite oppmerksomhet, til å bli sentralt i organisasjonsteori og forskning. Utover på 1990 tallet får det større egenverdi, og er ikke bare en bonusinformasjon, eller tilleggsopplysning gjennom andre beslektede områder. Tillit i organisasjoner og til systemer får økt oppmerksomhet. Undersøkelser som presenteres i denne samlingen er av de Kramer mener er mest interessante, innflytelsesrike og provokative når det kommer til tillit i organisasjoner på tvers av fagdisipliner. De representerer også en variasjon på feltet, ulike innfallsvinkler og opplevd verdi av tillit i organisasjoner.

Kramers utvalgte undersøkelser er gruppert og presenteres i kapitler som skaper en god oversikt.

Første del tar for seg undersøkelser på hva tillit er. Ande del har undersøkelser som fokuserer på opprettelse, utvikling og ivaretagelse av tillit. Tredje del inneholder undersøkelser på utgangspunkt for og fordelene ved tillit i organisasjoner. Fjerde del fokuserer på tillitens sårbarhet i organisasjoner.

Det er et behov for kvalitative undersøkelser på et tema og fenomen som handler mye om meningsdannelse. Mange undersøkelser som presenterer tillit har et kvantitativt design,- og er undersøkelser som kan være overførbare til andre lignende sammenhenger. Bredden ivaretar en større overføringsverdi. Samtidig er tillit er et fenomen som må fortolkes for å kunne forstås (Gilje and Grimen 1993: 142), og det er interessant å se på fenomenet knyttet til den sammenhengen det oppstår i, og gis mening i. Kjersti Vardeberg har gjort et studie på lederes refleksjoner rundt tillit til medarbeidere og hvordan de forstår det. Undersøkelsen er gjennomført i en kunnskapsorganisasjon. Vardeberg konkluderer med at tillit forstås på to måter knyttet til verdier /holdninger og som en tiltro på forventninger. Videre beskriver hun

hvordan tillit fremstår i hverdagen, hva som utfordrer tillit/tiltro, og hva som skjer når det brytes. Hun understreker undersøkelsens begrensninger, men skillet mellom tillit og tiltro er interessant og presentert i en egen modell.(Vardeberg 2011)

Undersøkelser med kvalitativ design av denne typen bringer inn en annen dimensjon i tillitsforskningen som i større grad åpner for en meningsfortolkning i en kontekstforståelse. Selv om overføringsverdien til andre sammenhenger blir mindre, blir det et kulturstudie hvor funn og erfaringer kan gjøres til gjenstand for oppmerksomhet. Min undersøkelse vil også kunne bidra i en slik sammenheng, til tillitsdiskursen ute på arbeidsplassen.

3.3 Teorier om tillit

I det følgende presenteres tre måter å forstå tillit på. Dette er Løgstrups (1905-1981) dansk filosof, teolog og prest. James Colemans (1926-1995) amerikansk sosiolog, teoretiker og forsker, og Niklas Luhmanns (1927-1998) tysk sosiolog og filosof. Valget faller på disse tre da de tar for seg et vidt spekter av tillit og ser ulikt på det (Nortvedt and Grimen 2004), og slik sett gir en bred innfallsvinkel til belysning av problemstillingen

3.3.1 Tillitens ontologiske plass i menneskelivet

Løgstrup tar utgangspunkt i at tillit er et urfenomen. Et urfenomen er en grense for vår forståelse, det kan beskrives men ikke forklares, og viser seg i ulike former under ulike betingelser (Goethe gjengitt i Nortvedt and Grimen 2004:102). ”Ontologi er læren om det som er, det værende.” (Wangensteen, Sverdrup et al. 1996) ”Løgstrup har i enkelte sammenhenger kalt sitt etiske grunnsyn for ontologisk, for å få frem at det han er opptatt av, er livets grunnvilkår.”(Christoffersen 1999: 37)

Løgstrup sin presentasjonen av tillit finner vi særskilt i Den etiske fordring (Løgstrup 2008)

Løgstrup hevder at ”Det er en almindelig filosofisk iagttagelse, at de mest elementære fænomener, der hører vor eksistens til, bliver vi sidst og vanskeligst oppmærksom på. ” (Løgstrup 2008:26) Tillit forstås som noe grunnleggende i alle menneskers liv, og som mennesker møter vi hverandre med en naturlig og grunnleggende tillit. Tillit er der og trenger ingen ytterligere forklaring. Han kaller det en suveren livsytring,- som en del av den sosiale sammenhengen og verden vi fødes inn i.

Det hører vort menneskeliv til, at vi normalt mødes med en naturlig tillid til hinanden. Det er ikke blot tilfældet, når vi træffer et menneske, vi kender godt, men det gælder

også, når vi møderet vildfremmed. Der skal særlige omstændigheder til, for at vi på forhånd stå overfor en fremmed med mistillid (Løgstrup 2008:17)

Løgstrups utgangspunkt er at vi lever våre liv i en gjensidig avhengighet til hverandre. Tillit betyr at vi utleverer oss selv,- og blir tilliten misbrukt er det vondt. Han sier allikevel at det oppleves verre om tilliten ikke tas imot, da den kulde dette gir uttrykk for er grunnen til at vi reagerer så voldsomt på det. Interpendens, at andre er avhengig av meg og jeg er avhengig av andre, innebærer en makt. Makt i den forstand at jeg overgir mitt liv i dine hender i det øyeblikk jeg viser tillit. Gir jeg tillit til en annen, skjer det samme,- jeg overgir mitt liv i den andres varetekt. Det handler om makt til å innfri gjennom å støtte og bygge opp et annet menneske, men også makt til å ødelegge. Dette er et grunnvilkår som vi alle lever under. (Løgstrup gjengitt i Christoffersen 1999: 29) Slik denne makten er beskrevet krever den at vi tar vare på det av vår nestes liv som vi har i våre hender, og man stilles overfor en fordring om å ta vare på den andres liv. Løgstrup hevder at det er den blottstilling ved å ytre sine forventninger til en annen part (i tillit) som gjør en sårbar. Man løper en risiko for at den andre ikke oppfyller det man ønsker.”Og et er denne blottelse, der er forklaringen på, hvorfor sammenstødet eksploderer i moralske bebrejdelser og beskyldninger. ” (Løgstrup 2008:19)

Dette er den etiske fordring som springer ut av den makt vi har overfor hverandre. Selvutleveringen er sentral, og relasjonen vi har til hverandre bestemmer innholdet i denne makten. ”Gjennom den makt vi har over hverandre melder det seg en fordring om å ta vare på det av vår nestes liv som vi har i vår hånd. Men vi må selv finne ut hva det betyr i praksis.” (Christoffersen 1999:38)

Løgstrup hevder også at den etiske fordring er taus. I det ligger det at det ikke bare er den enkeltes krav, ønske, eller samfunnets krav, hva som ligger i fordringen. Dette skal altså den enkelte selv ta stilling til.

Fordringen , der ligger i ethvert møte mellom mennesker, får altså slet ikke mund og mæle, men er og bliver tavs. Den enkelte til hvem den er rettet, skal selv fra forhold til forhold afgøre, hva den går du på. (Løgstrup 2008:32)

Det betyr ikke at det er vilkårlig og etter den enkeltes forgodtbefinnende, men avhenger av møtepunkter hvor man er bevisst at man har noe av det andres liv i ens hånd som en fordring å ta vare på. Dette krever også en betydelig innsikt og forstand på den konteksten relasjonen befinner seg i. Når relasjonene forandres kreves det også at handlingene forandres. Når dette beskrives vises det for eksempel til kulturelle betingelser (Christoffersen 1999). Dette er et interessant perspektiv for å forstå tillit i relasjon mellom medarbeidere og ledelse. Du må slik

sett ha en innsiktsfull forståelse av den kulturelle konteksten for å ivareta tillit i relasjon på en god måte.

Løgstrup skiller mellom radikale fordringer, og de fordringer som stiger ut fra sosiale normer. De radikale fordringene spesifiseres ikke, men overlates til den enkelte og bestemmes av situasjonen. Den enkeltes uselviskheter og livsforståelse er da av stor betydning (Løgstrup 2008:69) De fordringer som springer ut av de sosiale normer kan derimot formuleres. Det betinger en orden som kan gå mer eller mindre i detalj. Poenget er at det blir noe mer forutsigbart hva slags handlinger som velges i situasjonen hvor tillit er tema. Felles for de begge er imidlertid at man har den andres liv i sine hender og ut fra det må handle hensiktsmessig og fornuftig.

Tillit er noe vi har,- men ikke har herredømme over. Vi kan ikke bruke den beregnende og bevisst i møte med andre mennesker. Løgstrup sier vi er født inn i tillitrelasjoner, og skal ikke forklare eller begrunne dette videre. Tillit hører rett og slett til det å være menneske. ”Tillit er konstituerende for menneskets måte å være i verden på.” (Løgstrup referert i Nortvedt and Grimen 2004)

Mistillit kommer når tillit blir brutt,- og det er først da at behov for forklaring melder seg. Altså tillit er noe som bare er mellom mennesker uten nærmere forklaring, men mistillit derimot krever en forklaring. Slik sette er mistillit noe sekundært, og kommer når tillitsrelasjoner brytes og vi blir skuffet i våre tillitsrelasjoner.”Tilliden er der på forhånd, så vist som forbeholdenhet og mistillid er mangel på tillid- og ikke omvendt.” (Løgstrup 2008:283)

Slik jeg forstår Løgstrup vil enhver leder og medarbeider møte i relasjonen med en grunnleggende tillit. Bruker man tillit for å oppnå noe annet går tilliten som suveren livsyttring i stykker.

3.3.2 Tillit, det står til menneskers rådighet

Løgstrup mener at tillit er noe grunnleggende i menneskers liv, som bare *er* der uten noe mer forklaring og argumentasjon. James Coleman mener at tillit er noe som står til menneskers rådighet, og som mennesket selv har herredømme over. Du kan selv velge om du ser det som hensiktsmessig å stole på andre eller ikke. Ved å stole på andre tar du en risiko ved at den andre kan ta andre valg enn det du ønsker,- til og med skade. Det er denne risikoen du må

vurdere. Når Coleman diskuterer dette viser han til en figur som viser forholdet mellom potensielt tap, og gevinstpotensiale når tillit skal vurderes.

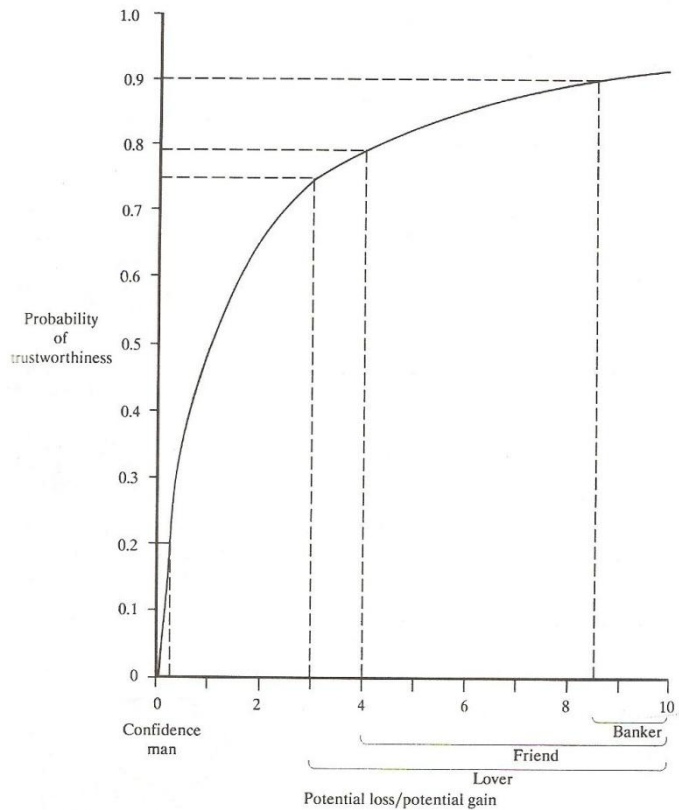


Figure 5.2 Relation between the ratio of potential loss to potential gain when placing trust, and the critical value of the probability of trustworthiness.

Figur 3.1 (figure 5.2 Coleman 1990: 101)

Den kritiske verdien i denne figuren er sannsynlighet for troverdighet, og at muligheten for å vurdere troverdighet opp mot mulig tap eller gevinst er hensiktsmessig når det kommer til tillitsbegrepet. Han setter dette også opp i en likning som vurderer hvorvidt det lønner seg å plassere tillit eller ikke (ibid : 99) noe som tydeliggjør, og understreker hans teori om at tillit er noe som vurderes og står til menneskers rådighet og kan det brukes både bevisst og strategisk.

Å utvise tillit, og vise seg tilliten verdig kan også være en bevisst strategi for å bygge opp noe du senere kan ha nytte av, og styrke en relasjon som kan ha nytte av tillit.

What is often more important Is that the trustee may have something to gain from being trusted in the future- either by the same trustor or by another to whom the actions may be communicated (ibid : 108)

Løgstrup sin forståelse er at du som tillitsmottager skal være varsom da du holder deler av andres liv i din hånd. Det er en annen tilnærming til forståelsen av hva som skjer i møtet mellom mennesker og relasjoner hvor tillit er et tema. Begge forståelser er interessante i en organisatorisk sammenheng på en arbeidsplass. Det åpner for ulike tilnærminger både fordi det kan vurderes konkret og rasjonelt, og det kan forstås som noe som behandles som en grunnleggende forutsetning,- nærmest som en forventning. Informantenes forståelse har sitt utgangspunkt i deres arbeidshverdag. Begge teoriene gir en bredde i innfallsvinkelen til analyse av informantenes bidrag i arbeidet med å forstå fenomenet.

Risiko og usikkerhet er også sentralt hos Coleman. Han mener tillit bare er relevant når situasjonen ikke kan kontrolleres, eller sanksjonsmuligheter som straff ikke er tilgjengelig.

Sometimes the risk may be reduced by use of contracts that are enforceable by law (...) Especially in noneconomic transactions, where value is not precisely calculated (...) enforceable contracts cannot easily be used, and other social arrangements are necessary. The usual arrangement is simply an incorporation of risk into the decision of whether or not to engage in the action. This incorporation of risk into the decision can be treated under a general heading that can be described by the single word "trust"- (Coleman 1990:91)

Slik sett er det beslutningsteori,- og spesielt beslutning under risiko, som er sentralt for Colemans forståelse av og nødvendigheten av tillit. "The condition of mutual trust affects Jay's cost-benefit consideration not only as a trustee, but also as a trustor." (ibid: 176)

Når dette er vurdert, velger man det alternativ som har størst forventet nytte. I denne vurderingen ligger både vurdering av risiko, og den usikkerheten som preger sammenhengen. I denne forståelsen ligger det en visshet om at man må gamble på utfallet, da risikoen i seg selv gjør at du ikke kan være sikker på konsekvenser av valget ditt. Møte mellom mennesker som ikke kjenner hverandre kan være eksempel på dette. Denne teorien representerer, den andre ytterligheten å forståelsen av begrepet sett opp mot Løgstrup sin teori hvor tillit bare er.

Løgstrup mente at tillit kommer før mistillit. Coleman sier at tillit og mistillit står på samme nivå. Det å velge mistillit i en gitt situasjon er et like naturlig, og rasjonelt valg som tillit når situasjonen og vurdering av mulige utfall er vurdert.

Coleman beskriver flere tillitsrelasjoner, eller nivåer. Det ene er tilliten mellom tillitsgiver og en tillitsmottager ,- individnivå. Han problematiserer også flere tillitssystemer som er mer komplisert enn dette. Han snakker da om mellommenn som danner kjeder av tillitsrelasjoner

som avhenger av hverandre (ibid : 180) Tillitskjeder er en viktig forståelse for intern tillit i systemer og interessant for begrepets betydning i dette studiet.

Både tillitsgiver og tillitsmottager har et valg, og valget innebærer en vurdering både av den aktuelle konkrete situasjonen, og det mer langsiktige strategiske i forhold til å bygge en tillit. Å jobbe mot å være trustworthy kan sies å være i et mer langsiktig perspektiv. Coleman forstår tillit som noe man kan gjøre seg mer og mer fortjent til,- erfaringen sier om man er tilliten verdig eller ikke. Dette er en aktuell og spennende vinkling i en leder-medarbeiderrelasjon, og som jeg vil komme nærmere inn på i analysen av materialet.

Slik jeg forstår Coleman vil tillit i forholdet mellom leder og medarbeider hele tiden være gjenstand for en vurdering opp mot gevinsten den enkelte vil mene å ha i situasjonen. Denne vurderingen vil foregå på flere plan og vil gjelde både på kort sikt og i et mer langsiktig, strategisk perspektiv. Forventningen av nytte når tillit anvendes/ikke anvendes er en viktig forståelse i analyse av oppgavens empiriske materiale.

3.3.3 Tillit reduserer kompleksitet

En tredje inngangsport til tema henter jeg fra Niklas Luhmann, sosiolog, som behandler tillitsfenomenet ut fra en funksjonsanalytisk og systemteoretisk vinkel. Han var opptatt av hva tillit *gjør*. Hans teori tar utgangspunkt i at tillit reduserer sosial kompleksitet (Luhmann and Mortensen 1999). Luhmann er opptatt av personlig tillit og systemtillit.

Luhmanns utgangspunkt er i systemteori, og det grunnleggende er skillet mellom system og omverdenen. Det enkelte system skal forholde seg til en omverden som har utallige muligheter som systemet kan reagere på. Systemet får behov for å redusere den kompleksiteten dette gir, for å opprettholde sin identitet. Tillit er en mekanisme for å redusere dette. I den sammenhengen skiller Luhmann mellom tillit og fortrolighet. I en fortrolig verden opplever man verden på samme måte, og kompleksiteten er dermed ikke så stor. ”Den fortrolige verden er således relativt enkel og bliver sikret i denne enkelthet gjennom temmelig snævre grænser.” (ibid:53)

Fortrolighet handler altså om å kjenne til, ha kjennskap til, og dermed blir i følge Luhmann tillit unødvendig. I den fortrolige verden er det fortiden som dominerer både over nåtiden og fremtiden. Fortroligheten har gitt en overførbar erfaring man kan si å nytte godt av, i form av å være fortrolig.

Orientering ut fra dette synet gjør verden forenklet. Behovet for tillit oppstår i det øyeblikk du ikke med sikkerhet kan forutse andres opplevelse av verden. Det gir en ny form for kompleksitet når fortroligheten brytes, fordi andre har en frihet, og antagelig er det også en større mulighet for at den andre vil se ting på en annen måte. Fortrolighet og tillit forutsetter hverandre. Tillit retter seg inn mot fremtiden men har behov for fortroligheten som en slags forsikring. Luhmann beskriver tilliten som et slags ”tilbud” om en felles fremtid, selv om man ikke har en felles fortid. Denne stadige variasjonen i kompleksitet,- forholdet mellom tillit og fortrolighet gjør at det søkes stabilisering.

Historien kan følgelig ikke mer være tillidsgrunnlag som erfaringer, der kan erindres, men kun som allerede besluttet struktur i sociale systemer, og tilliden må så relatere sig til disse systemene selv (ibid: 55)

På bakgrunn av systemers økende kompleksitet og variasjon, hvor den grunnleggende fortroligheten blir mindre, forstår jeg det dit hen at det vi erfarer daglig gir kun utsnitt av en større sammenheng, som igjen gir økt behov for fastlegging av fremtiden,- øke forutsigbarheten ,- gjenopprette stabilisering. Det oppstår et behov for tillit som ikke i like stor grad støttes av den fortroligheten som beskrevet over.

Luhmann kommer her også til det han beskriver som intersubjektiv konstruksjon. Dette er en interessant og aktuell betraktning for min undersøkelse. Menneskers livsverdener og relasjoner, og oppfattelsen av det som bakgrunn for forståelse og handling,- blir en konstituerende fortrolighet. ”I denne ”tempererede zone” uden specifikke problemer med hensyn til tillid eller mistillid oppholder mennesket seg til daglig.” (ibid: 56)

(.....)men på at stabilisere systemer i prosesser av intersubjektiv kommunikasjon, som kan forstå og redusere mer verdenskompleksitet, på at placere tilliden i disse systemers fungeren. (ibid:57)

På bakgrunn av denne erkjennelse og på veg mot det Luhmann kaller en ”højere bevidst forarbejdet” kompleksitet skisserer Luhmann følgende:

Tilliten tjener til å bygge en bro over den usikkerheten som medfølger andre menneskers atferd. Tilliten utvides slik at verdensfortroligheten kan tas tilbake. På bakgrunn av dette sier han videre at tilliten forandrer seg til en systemtillit,- altså kan systemtillit overføres til forståelse av mennesker som personlige systemer.

Luhmann argumenterer altså for tillitens evne til å redusere kompleksitet. Risiko for den andres handlefrihet er som tidligere beskrevet sentral. Tilliten forholder seg til de kritiske

alternativer som finnes, og skaden ved tillitsbrudd kan oppleves som større enn den fordelen som vinnes ved at tilliten blir ivaretatt. Man stiller seg altså til disposisjon, - eller utsetter seg selv for disposisjon. Luhmann sier tilliten reflekterer kontingents, - mulighetens ubestemte vilkårlighet, at allting alltid kan være annerledes. Håp eliminerer kontingents.

Tillit kan også bli utvist rutinemessig, - man beveger seg ut blant sine medmennesker uten alle forbehold, uten våpen til beskyttelse. Det beskrives som en atferdsforventning. I en beslutningsteoretisk sammenheng er det sannsynlig at usikkerhetsfaktorer i høy grad kan forutsies. Dette gir forutsetning for handlingsrasjonalitet. Når forutsigbarheten blir mindre åpner bruk av tillit gjennom reduksjon av kompleksitet for andre muligheter som ikke hadde kommet i gang ellers.

En annen form for kompleksitetsreduksjon beskriver han som tillitens betydning i en organisert sosial struktur. Her eksemplifiserer han ved eks organisasjoners behov for suksess, eller arbeidsplassers behov for å lykkes om du vil, har roller som skal absorbere usikkerhet. Leders riktige handlemåte kan ikke beskrives i forkant, - men i etterkant. Dette er et tidsproblem som tilliten bygger en bro over. Dette er en form for kompleksitetsreduksjon og skjer på flere områder samtidig, og en forståelse av at tillit er en blanding av viten og ikkeviten. ”Begrundelser af tillid påvirker placeringen af tillid, men ikke tilliden selv. Tillid er og bliver et vovestykke.”(ibid:62)

Generalisering er også sentralt, - altså de erfaringer du har gjort deg som kan sammenlignes med den aktuelle situasjon du står i. Altså har du tidligere hatt en slag læreprosess. Samtidig sier han at oppmerksomheten også må rettes mot at det ”ikke er så enkelt”. Generaliseringen eller gjentagelsen og gjenkjennelsen må ikke undergrave vissheten om omverdenens ufattelige kompleksitet.

Faktisk arbejder alle interne processer med formindsket kompleksitet og udviser derigennem færre muligheder, og altså mere orden end deres omverden- og netop deri består meningen i defferensen mellom ”indeni” og ”udenfor” (ibid:63)

I utarbeidelsen av strukturer som system lages det en slags indre sikkerhet i møte med omverdenen.

Han understreker den indre informasjonsbearbeidingen, og ikke nødvendigvis av garantier i omverdenen. Tillit kan læres, og eksemplifiseres med et nyfødt barn og – nye situasjoner og nye mennesker stiller deg hele tiden inn i nye tillitsproblemer. Han understreker utviklingen

av barnets nærmest umotiverte tillit til differensieringen på ”jeg” og ”du”, og at dette identifiserer en ny form for tillit, og spesifiserer behovet for å gjøre erfaringer med andre.

En siste tilnærming er symbolkomplekser. Mennesker og sosiale systemer som man naturlig har tillit til symbolkomplekser som lar seg lett ødelegge eller forstyrre, - og er ømtålige for de små feilgrep eller små brudd i fremstillingen som gir store utslag. Dette er meget relevant i forhold til organisasjoner. Enkeltindivider eller arbeidstakere i organisasjonen kan ikke ha den hele og fulle oversikt på hva som skjer.

Vår indre ordening som en ramme for den ytre kompleksitet, innlæringsbehovet og den symbolske form er alle sider ved tillitsforholdet som

(...) bekrefter vores formodning om, at tillid drejer sig om reduktion af kompleksitet, og specielt den kompleksitet, som kommer ind i verden på grund af andre menneskers frihed. Tillid har en funktion for forståelsen af og reduktionen af denne kompleksitet. (ibid 66)

Videre er det interessant at Luhmann sier den personlige tilliten baseres på selvfremstillingen,- hvordan mennesket presenterer seg selv, og en vurdering på om det er tillitsvekkende. All interaksjon er en selvfremstilling som er relevant for spørsmålet om tillit. I relasjon til en arbeidsplass er det da interessant å se på det Nils Mortensen beskriver i sin introduksjon til Luhmann: ”Den, der hårdnakket holder fast ved ”at være sig selv” er mindre tillitsvækkende end den, som er i stand til at opretholde sin ”selvfremstillings historie”. ”(ibid: 16)

Betingelsen for personlig tillit er en risiko som ligger i at den andre (tillitsmottager) har en frihet til å handle ,- og derfor finnes det en reell mulighet for å bli skuffet. Denne interaksjonen mellom to personer, tillitsgiver og tillitsmottager er en prosess som utvikler seg. En pleiet tillit er som en kapital som vokser,- det er noe han kaller de små skritts prinsipp i oppbygging av tillit.

Systemtillit er den andre siden av tillitsbegrepet som Luhmann er opptatt av i sin teori. Det at man setter sin lit til at systemet fungerer, og trenger ikke som enkeltpersoner ha kunnskap om selve systemets kompleksitet av prosesser og sammenhenger. Luhmann karakteriserer denne systemtilliten som mer robust enn persontillit. Her dannes forventningsstrukturer og motivasjonsmønstre som skaper forståelse og relevans blant de enkelte og som igjen gir forutsigbarhet og reduserer kompleksiteten. Han kaller dette for generaliserende

kommunikasjonsmedier. Dette er en form for tillit som ikke lar seg privatisere eller basere seg på individets egen definisjon. Man avhengig av den andres kompetanse og ha tillit til at det er godt . Dette kan inne om Colemans tillitskjeder, gjennom at man er avhengig av hverandre. Luhmann eksemplifiserer dette ved bl.a bruk av tillit til pengers verdi, og at pengene fungerer som system og bekrefter seg selv ved løpende feedback. I motsetning til den personlige tilliten som trenger, og er avhengig av, indre bekreftelser til stadig nye enkeltmennesker. Denne formen for tillit blir vanskeligere å kontrollere eller korrigere av enkeltmennesket, da man er avhengig av et system med stor kompleksitet.

I forbindelse med behandling av systemtillit bringer Luhmann inn begrepet sannhet. ”Sanhed er det bærende medium for intersubjektiv kompleksitetsreduksjon.” (ibid :99)

Opplevelsen av sannhet er sentral for tilliten,- man har tillit til at forvaltningen er bærer av sannhet som presenteres i en forenklet og tilrettelagt form. Vi trenger ikke detaljinformasjon om sykehus eller om NAV, den kompleksiteten klarer vi ikke å forholde oss til. Det vi trenger er tillit til at systemet og forvaltning av sannhet fungerer, og vi må stole på at den forenklingen/informasjonsbearbeidingen som er gjort for oss er riktig. Vi møter autoriteter som representerer. ”Autoritet er alltid represæntasjon for en kompleksitet med autoriteter som ikke bliver oplyst i enkeltheder.”(ibid:100)

Her kommer også maktbegrepet inn som en vesentlig faktor. Enkeltindividet i møte med store systemer og enkeltpersoner, som har bearbeidet den informasjon du får , blir utsatt for makt. Det er samtidig et ledd i en lang rekke med informasjonsbearbeiding i et stort system, og systemer lenket i hverandre. I møte med NAV er det veilederen, saksbehandleren i forvaltningen, innholdet i vedtaket, vitenskapen knyttet til medisinske vurderinger, politikeren på stortinget man har tillit til? Her understreker Luhmann behovet for et kontrollsystem, regler som fungerer uavhengig av enkeltpersoner personlige motivasjon i systemet.

Ved bruk av sådan viden stoler alle på, at der i systemet er indbygget tilstøkkelig med kontroller at tilforlaterligheden, og at disse kontroller fungerer uafhængigt af de personlige motivasjonsstrukturer hos deltagerne. (ibid:101)

Kontrollen blir blant annet en forutsetning for tillit.

3.3.4 Fortsetninger for tillit

Tross tre ulike innfallsvinkler er det felles både for Løgstrup, Colemann og Luhmann at tillit innebærer en risiko.

Når risiko er så sentralt så vil grunnlaget, forutsetningene og nærmest betingelsene for at du skal være villig til å utsette deg for en risiko være av stor betydning.

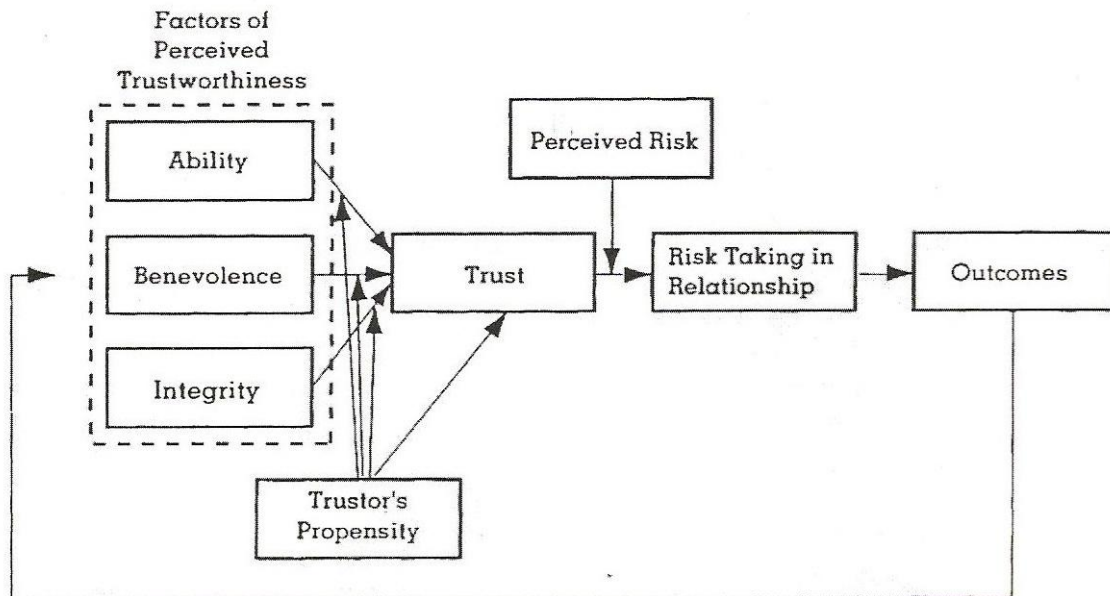
Løgstrup mener tilliten er naturlig og grunnleggende, og han mener derfor at det skal særlige omstendigheter til for at vi skal møte et menneske med mistillit. Tillit er en livsytring, og en forventning knyttet til at du behandler ditt medmenneske på en god og vennlig måte.

Med vor blotte holdning til hinanden er vi med til at give hinandens verden dens skikkelse (...) og ikke mindst er jeg med på at gøre den trudene eller tryg. Ikke ved teorier eller anskuelser, men ved min blotte holdning. Hvorfor der er en udtalt, så at sige anonym fordring til os om at tage vare på det liv, som tilliden lægger i vor hånd. ((Løgstrup 2008:28)

Coleman sier blant annet at ved å strategisk vurdere tillit bygger du på en erfaring, og om du tidligere har vist deg tilliten verdig eller ikke. Hva som da blir vurdert vil være kontekstavhengig i et kost/nytte perspektiv, og slik sett opp til den enkelte som står i denne vurderingen. Kjennskap til personen, kjennskap til situasjonen og visshet om ønsket utfall på kort eller lang sikt vil være av betydning.

Luhmanns personlige tillit er opptatt av din selv fremstillings historie. De skiftende situasjoner man er en del av skaper et behov for å være tillitsvekkende. Å være tillitsvekkende handler både om atferd og kommunikasjon. Luhmann trekker også frem, i likhet med Coleman betydningen av de små skritts prinsipp. At man bygger opp tillitsrelasjoner sakte men sikkert, over tid.

Forskningsstatus har mange elementer som belyser forutsetninger for tillit. Spesielt interessant og anvendbar for denne studien er modellen proposed model of trust (Mayer R.C. 1995). Vi finner den igjen i artikkelen An Integrative model of organizational trust: past, present and future. (Schoorman D. 2007) i en utvidet og bearbeidet form.



Figur 3.2 (Mayer R.C. 1995)

Modellen skiller mellom tillit og troverdighet, og forskjellen på å være tillitsgiver og tillitsmottager.

Figuren tar for seg faktorer som har betydning for om personen ansees som tilliten verdig, faktorer som bidrar til om risikoen er verdt, eller mulig å ta. Det handler om abiliy (evne) både i form av fagkompetanse og personlig væremåte, benevolence (velvilje) og vennlighet i betydningen av å ville tillitsgiver vel, og integrety (integritet) i betydningen rettskaffenhet, hederlighet. En vurdering av for eksempel viljen til å være lojal og akseptere mål som er satt. Disse faktorene kan skilles, og vurderes hver for seg, eller de kan sees i en sammenheng. Tillitsmottagerens vurderte status på området er av betydning for om tillitsgiver vurderer tillitsmottager verdig, i form av at den kalkulerede risikoen blir ivaretatt, eller som en samlet vurdering vurdert som lavere enn ikke å skulle gi tillit. I utviklingen av Mayers modell er både Colemann og Luhmann referert til. Modellens risikovurdering åpner nettopp for den kalkulerede bruken av tillit som de begge diskuterer, og har som motsetning til Løgstrup. Løgtrups tenkning blir i varetatt av modellens beskrivelse av tillitsmottagers evne i betydning hvordan personlige egenskaper viser seg og legger grunnlaget for tillitshandlinger. At du kan ta en annens liv i dine hender og handle til den andres beste, som ligger i modellens begrep benevolence,- hvor risikoelementet vurderes opp mot å ville vel på bakgrunn av vennlighet og nestekjærighet.

Under innhenting av materiale, gjennom dybdeintervjuene og i fokusgruppene, var det et poeng å ikke hindre den frie diskursen og forståelsen. Det var et bevisst valg å gå ”bredt ut” i spørsmålsstillingen, for å få tak i informantenes forståelse. Mayers modell er nyttig for å systematisere materialet.

3.3.5 Mistillitens plass

Løgstrup mener tillit og mistillit står i motsetning til hverandre. Tillit er der naturlig og på bakgrunn av det trenger det ingen dypere forklaring, mistillit derimot krever en forklaring i det øyeblikket det oppstår.

Coleman mener tillit og mistillit forutsetter hverandre og er like aktuelle i situasjoner hvor du vurderer hva som har best nytte og størst gevinstpotensiale i den aktuelle situasjonen på kort eller lang sikt.

Luhmann mener tillit er både en motsetning til mistillit og står i et funksjonelt likeverdig forhold til tillit. Luhmann mener, som Coleman, at man kan velge tillit eller mistillit. Velges mistillit vil tillitens funksjon i form av å redusere kompleksitet utebli, og man må velge andre former for kompleksitetsreduksjon. Han eksemplifiserer dette med negative forventinger og mistrohet. Den emosjonelle siden ved mistillit beskriver han som anstrengt og krampaktig. Mistillit fører til kampstrategier, likviditetsstrategier og forsiktighetsstrategier, og drastisk forenkling.

3.3.6 Sammendrag

De tre teoriene er ulike i forståelsen av tillitsbegrepet, men tillit settes av alle tre sammen med evnen, viljen og muligheten til å ta risiko. Mayers modell bidrar til å samle og systematisk vurdere denne risikoen. Løgstrup mener tillit er noe grunnleggende naturgitt hos alle mennesker, og trenger slik sett ingen ytterligere forklaring. Det er først når tilliten brytes og det oppstår mistillit at behov for forklaring melder seg. Han er også opptatt av at det kreves en kontekstsinnsikt når tillit skal forvaltes slik at relasjonen kan ivaretas på en god måte.

Betydningen av den kontekstuelle bevisstheten finner vi igjen i Colemans tillitsteori,- men han mener det er sentralt at man går inn og vurderer hva som er mest nyttig til enhver tid, og gir best gevinst på kort eller lang sikt. Tillit eller ikke tillit. Denne formen for rasjonell vurdering står i sterk kontrast til Løgstrups tenkning.

Luhmanns teori omhandler både personlig tillit og systemtillit. Den personlige tilliten blir nødvendig når fortroligheten er mindre. Når fortroligheten som bl.a bygges opp gjennom

felles erfaringer blir mindre, øker behovet for tillit. Tilliten bygger en bro over det som er usikkert, og reduserer kompleksitet. Denne kompleksitetsreduksjonen overfører han også til sin beskrivelse av systemtillit. Visshet om, og tillit til indre strukturer og kontroll, understøtter systemtilliten.

Oppmerksomhet rundt kontekstens betydning er felles for alle tre, og henger sammen med tillitens forutsetninger hvor risiko er fellesnevner. Risikoelementet begrunnet i at andre mennesker har en frihet til å handle annerledes enn det tillitsgiver ønsker. Hva som skal til for at du som tillitsgiver skal utsette deg for risiko blir vesentlig, og gjør forutsetninger for tillit sentralt i den videre behandlingen.

Med et utgangspunkt om risiko som fellesnevner kan følgende definisjon av tillit være dekkende:

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. (Mayer et al samlet i Kramer 2006: 85)

Løgstrup sin dimensjon om tillit som en spontan livsytring kommer i tillegg til denne definisjonen, i behandlingen av forutsetningene for tillit.

3.4 Organisasjon

Det er vilkår for tillit som er kjernen i dette studiet, og det er seks lokale NAV kontor som er utgangspunkt for innsamling av oppgavens empiriske materiale. Det er av betydning for analysen og resultater at det vies noe oppmerksomhet til de rammene som konteksten utgjør for informantene.

Kontekst handler om alt som ligger rundt organisasjonen og lederens samfunnsstruktur, kulturelle normer, verdier, klientar, kundar, storsamfunn og lokalmiljø (Aadland 2004: 13)

Det er spesielt noen områder innenfor struktur og kultur som behandles i denne delen av oppgaven.

NAV jobber etter visjonen: Vi gir mennesker muligheter.

Sammen med tre overordnede verdier.

- Løsningsdyktig
- Tydelig

- Tilstede

Visjonen og verdiene skal bidra til en retning i arbeidet lokal, og utgjør sammen med strukturelle og kulturelle betingelser rammen for forbedringsarbeid, kontroll og tillit.

3.4.1 Struktur

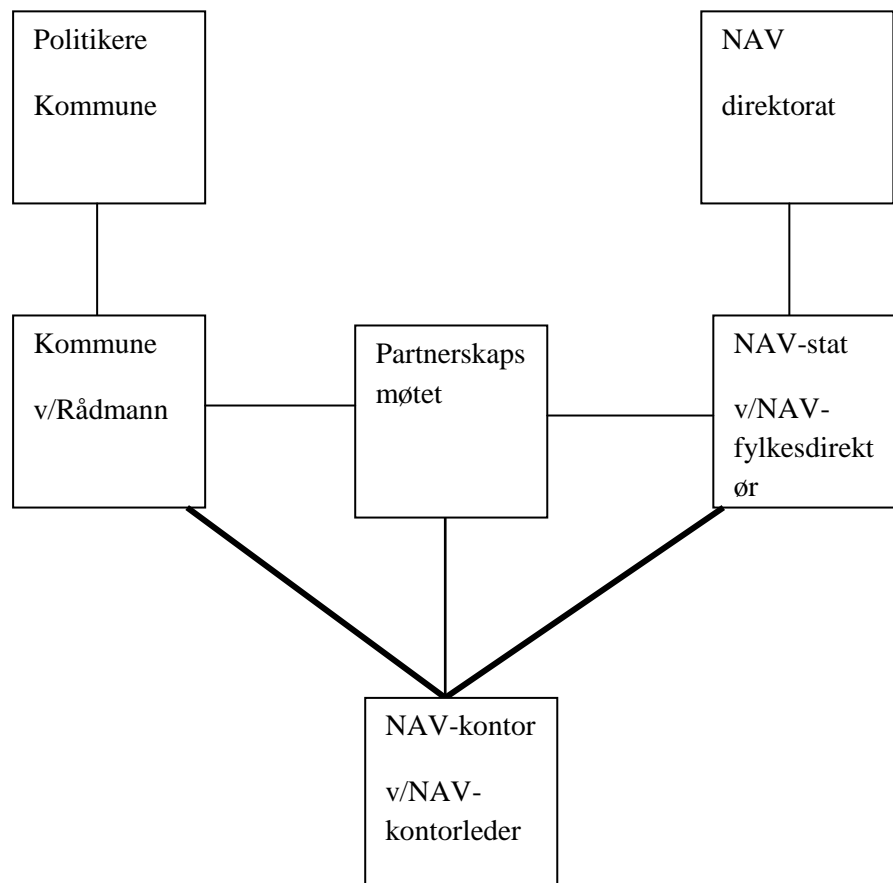
Det er opp til det lokale NAV kontor selv å organisere seg slik det er hensiktsmessig ut fra lokale forhold. Kontorene er av ulik størrelse, og måten å organisere i team og avdelinger varierer selvsagt på bakgrunn av det. Det som er felles er at NAV lokal står i førstelinjen, og skal møte brukere på vegne av hele organisasjonen som en samlet velferdsforvaltning. NAV lokal er det stedet konsekvenser av de to styringslinjene møtes både for brukere, medarbeidere og lokale ledere. For forståelsen av tillit, tillitsrelasjoner og kontroll er denne todelingen i strukturen en vesentlig premiss for hvordan begrepet oppfattes og hvilke muligheter det gir.

3.4.1.1 To styringslinjer

NAV lokal består av to styringslinjer, stat og kommune, organisert gjennom et partnerskap. Organisering gir utfordringer i daglig ledelse. Både partnerskap som form, og til dels sterke ulikheter mellom de to styringslinjene når det gjelder mål og styring har konsekvenser for daglig ledelse. Det gjelder både i samordning og forståelse av helhetsbildet, og i kommunikasjon på muligheter og forventinger ut i organisasjonen.

Partnerskapene mellom stat og kommune om de lokale NAV kontorene omtales i NAV-loven (Arbeids- og inkluderingsdepartementet 2006)

Forholdet mellom styringslinjene og partnerskapet kan illustreres ved følgende modell:



Figur 3.3

Figur 10.2 Styringslinjers relative styrke i forbindelse med saker som omhandler partenes oppfølging av driftsmål for NAV kontoret. (Fossestøl and Andreassen 2011:231)

Partnerskapet skal bidra til at det kompliserte samordningen mellom de statlige og de kommunale oppgavene i et NAV kontor fremstår helhetlig, i tråd med reformens intensjoner. Noen av de problemstillingene som Trine Løvold Syversen presenterer handler om stat og kommunes ulike styringsformer som får konsekvenser for mål og ressurser, samt opplevelsen av likeverdighet, tillit og dominans.(Fossestøl and Andreassen 2011). I figuren illustreres dette med tykke linjer fra partene ned til den lokale lederen. Partenes direkte styringslinjer domineres av pålegg, direktiver, kontroll og konkrete forventinger til rapportering. Det er direkte instruksjonslinjer. Partnerskapets eneste mulighet er å gi styringssignaler. Er det motsetning i partenes bestilling til det lokale NAV kontor så er det de to styringslinjene på instruksjon som vinner mot parterskapets felles linje for styringssignaler.

For å opprettholde tilliten er det sentralt at partene har sensitivitet vis-a-vis den andre partens behov, at partene legger vekt på å informere hverandre og opprettholde kommunikasjonen med hverandre for å unngå mistenksomhet. (ibid: 218)

Staten kommer inn i samarbeidet med størst portefølje og store krav knytter seg til de statlige tjenestene som i stor grad er rettighetsbaserte. Staten oppleves derfor som altoppslukende i samarbeidet, og det blir konflikt i forhold til å skulle være likeverdig. (ibid: 225) Den statlige tradisjonen på direktiver og instruksjoner, med i stor grad av kvantifiserbare måltall på gjennomstrømming av saker, færre køer etc får stor oppmerksomhet i det daglige.

På statlig side er det godt innarbeidede rutiner for at de ansatte registrerer produksjon, for eksempel i form av antall behandlede saker innenfor et bestemt tidsrom. På bakgrunn av registreringene kan statsetaten sette seg konkrete og kvantifiserbare mål som de enten når eller ikke når. For det kommunale sosialfaglige arbeidet har det også blitt fastsatt mål, men de har vært av kontinuerlig karakter, for eksempel å gjøre brukere av sosiale stønader mer selvhjulpne. (Fossestøl and Andreassen 2011:228-229)

Dette sitatet oppsummerer mye av problematikken flere lokale NAV ledere opplever som strukturbetingelser i daglig ledelse. Partnerskapet skal være likeverdig, og det skal etterstrebes å utvikle forståelse mellom partene på de ulike utfordringene når det gjelder oppgave og ressursfordeling. Det skal være et samordnet NAV lokal kontor. Situasjon for flere partnerskap er at de er i en forhandlingssituasjon og kompromissituasjon rundt oppgavefokusering og ressursfordeling som reflekteres ned til oppgaveløsningen og utfordringene lokalt.

I tillegg til arbeidet i partnerskapet og rapportering på to direkte styringslinjer som på hver sin side kan beordre, skal den lokale NAV leder også ha oversikt på, og håndtere to arbeidsgiverroller, den statlige og den kommunale. Dette innebærer en forventning om deltagelse på dobbelt opp av styringsmøter, ledermøter, to forskjellige prosedyrer for tilsetninger, to ulike lønnsystemer, gjerne dobbelt opp av kompetansekartlegging,- dette for å nevne noe av det som er med å tar av den lokale lederens tid og oppmerksomhet.

De to styringslinjene bidrar fort til at den lokale NAV lederen opplever krysspressforventninger både ovenfra og nedenfra.

Ovenfra dreier seg det om kommunale beslutninger og statlige direktiver som må samordnes. Nedenfra dreier det seg om ulike kulturer og språk blant de kommunalt og statlige ansatte. (ibid: 235)

NAV lederen er det bindende og samordnende ledd som skal gjøre gode beslutninger, valg og prioriteringer i en krevende kontekst hvor tillit skal bygges.

En annen viktig arena for håndtering av roller, formalisering av samarbeid og vilkår for tillitens vekst lokalt er trepartsamarbeidet.

3.4.1.2 Trepartsamarbeidet

Den skandinaviske modellen er grunnlaget for utviklingen av den norske ledelses- og samarbeidsmodellen med oppmerksomhet mot partsforholdet i arbeidslivet, verdiskapning og dets virkning på virksomheters utvikling. Trepartsamarbeidet er betegnelsen på samarbeidet mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og staten. Modellen har fokus både på ledelse og på partssamarbeidet. Partssamarbeidet er godt forankret i norsk arbeidsliv og fagforeningene har en sterk og naturlig plass. Dette gjelder også i NAVstat og i kommunalt NAV. Samarbeid, relasjon, medbestemmelse, rolleforståelse og evne til dialog er vesentlige faktorer i denne modellen. Viktig er også balansegangen mellom sterke sentrale hovedtariffavtaler som ivaretar representasjon, minstelønn og arbeidsvilkår til individfokus og muligheter for lokal tilpasning.

Den lokale NAV lederen skal håndtere det statlige og det kommunale avtaleverket parallelt. Begge styringslinjene møtes i praksisfeltet i det enkelte NAV kontor i et felles medbestemmelsesapparat (MBA) etter begge Hovedavtaler. De lokale MBA kan være noe ulikt sammensatt avhengig av lokal enighet etter tilpassningsavtale og bruk av hovedsammenslutningsmodellen (KS and Fagforbundet 2010). Hovedpoenget er denne arenas ansvar og plikt, i arbeidet med å bidra til å håndtere utfordringer og muligheter underveis i arbeidet med å utvikle et godt lokalt NAV kontor. Troverdighet i roller både som ledere og tillitsvalgte er sentralt.

I bokseringen preges parter av interessenetninger, og makt fordeles i et null-sum-spill. Dansegulvet er en arena for interessefelleskap og preges av en vinn-vinn situasjon. Jo bedre den ene parten er til å danse, jo lettere er det for den andre å følge med, og jo bedre blir det totale resultatet. På dansegulvet er suksesskriteriet parets opptreden og verdien av samhandlingen i seg selv. (Trygstad and Hagen 2007: 10)

Relasjoner er sentralt i studiet. NAV lokal er smeltedigel for tre sterke kulturer gjennom de sammenslåtte etatene. Ledere og tillitsvalgte som evner å engasjere og mobilisere medarbeidere kan lykkes med å skape gode arbeidsplasser med energi, gjennom å ha kunnskap om dynamikken i partssamarbeidet. Potensiale og ansvar er stort, og betydningen av kultur som kontekstuell betingelse en del av utforskningen. Kultur er en vesentlig dimensjon når man skal få frem perspektiver på tillit i organisasjoner.

3.4.2 Kultur

NAV er en lærende organisasjon. Det innebærer å være en organisasjon som er i prosess, og som utvikler seg over tid. Argyris og Schön (1978) var av de første som beskrev en slik organisasjon. Et utgangspunkt og definisjon av en lærende organisasjon innebærer at enkeltindividets handle- og tenkemåte blir kollektive handle -og tenkemåter gjennom sosiale aktiviteter og prosesser. (Fossestøl and Andreassen 2011: 169) Det handler både om å tilegne seg ny kunnskap, videreutvikle eksisterende kunnskap og etablere ny praksis. Mye av denne kunnskapen lar seg tilegne gjennom de gode systemene NAV har for e-læring, kompetanseplaner og ambisjoner om skulder-ved-skulder- læring som det i utstrakt grad legges opp til i teorien. Det kniper i gjennomføringen da produksjonskravet er stort, bunkene høye, og køene lange. Det handler om prioritering og etablering av arenaer og tilrettelegging av en struktur tilpasset en lærende organisasjon. Det er varierende hvor godt det lykkes.

NAV er en sammenslåing av tre store tradisjonstunge etater, trykdekontoret, Aetat og sosialtjenesten. De representerer store forskjeller i oppgaveløsning, metodikk, profesjon,- ulike kulturer og språk.

Det finnes mange forklaringer på, og definisjoner av hva en organisasjonskultur er. Som utgangspunkt for dette studiet har jeg valgt følgende:

The configuration of basic assumptions about humans and their relationship to each other, and to the world around them, shared by an identifiable group of people. Culture is manifested in individuals` values and beliefs, in expected norms of social behavior, and in artifacts such as social institutions and physical items. (Saunders 2010:15)

Denne definisjonen tar opp i seg betydningen av felles grunnleggende antagelser om mennesker og deres forhold til hverandre. Det manifesterer seg i kulturen ved ulike uttrykk, gjennom verdier og overbevisninger som igjen kan forsterkes, utfordres og utvikles. Til hjelp i arbeid med å belyse tillitens vilkår gjennom kultur, og studere hvordan det fremtrer gjennom informantene, og i organisasjonen for øvrig, er det vesentlig med oppmerksomhet på og kunnskap om effekten eller betydningen av meningsdannelse, språk og historiefortellinger.

3.4.2.1 Meningsdanning

Å komme fra ulike kulturer innebærer en mulighet for at man forstår ulikt, uttrykker ulikt og finner forskjellig mening i tilsynelatende like ting eller hendelser. Å skape en felles kultur handler om å skape mening, både for individet og for det sosiale fellesskapet. For å gjøre

endringer, for å bringe organisasjoner videre, er det viktig å finne meningsfortetningen, - sensemaking. Først da kan man gjøre forandringer, og først da kan man finne bakenforliggende forklaringer på at man ser ulikt på ting, oppfatter forskjellig og gir ulik betydning til tilsynelatende like situasjoner, setninger og hendelser. En tilnærming til en slik analyse er Karl Weicks syv kjennetegn for sensemaking, meningsdannelse og meningsforming i organisasjoner (Weick 1995) Han understreker betydningen av å forstå ting bakoverskuende, tidligere erfaringer kan ikke uten videre viskes bort av en tung plan for endring. Å skape mening er en kontinuerlig prosess, uten begynnelse og slutt. Vi oppfatter bare biter av en større sammenheng i ”ongoing” sirkler. Det understreker betydningen av å være ydmyk tilnærmelser både i relasjoner og i møte med systemer. Tillit kan fungere som brobygging over komplekse strukturer og sammenhenger vi ikke kjenner detaljer av. Sensemaking er drevet av sannsynlighet mer enn sikkerhet og nøyaktighet. Informanten er et produkt av egen sensemaking, og møter en organisatorisk kontekst som gjennom styringssystemer, struktur og kultur representerer organisasjonens uttrykk for mening, og som danner grunnlag for meningsdannelse. Hvordan står dette i forhold til hva informantene presenterer som forutsetningene når tillit skal gis vilkår og eksistere på siden av NAVs kontrollregime. Luhmann skiller mellom fortrolighet og tillit, og understreker at er man fortrolig i relasjonen har man mindre behov for tillit, - som står i sammenheng med risiko. Kan oppmerksomhet rundt meningsdannelse i organisasjonen bidra til økt fortrolighet, og blir det da mindre behov for tillit?

3.4.2.2 Språk og historiefortellinger

“What is necessary in sensemaking is a good story.” (Weick 1995:61)

Språkets makt og symbolske betydning, historiefortellingens muligheter, og den daglige kommunikasjonen i arbeidsmiljøer er vesentlig å ha oppmerksomhet rundt når tillitsrelasjoners vekst og mulighet er tema.

En side ved språk og kommunikasjon er oppmerksomhet rundt samhandling, hvordan vi kommuniserer med hverandre, forholder oss til hverandre og er lydhøre. Anerkjennende kommunikasjon, språk, fagterminologi, og hva vi legger i ord og begreper er sentralt i denne sammenhengen. Hva er det den enkelte formidler og hva formidler profesjoner i møte med hverandre. Denne samhandlingen foregår bevisst og ubevisst. Innenfor områdene som aktualiseres gjennom Weicks teori om sensemaking har man en mulighet til å se hvordan språk virker på enkeltmennesker og grupper. Hva kan være årsaken til at språk setter i gang

ulike reaksjoner ,og fremmer ulik mening selv om vi brukte de samme ordene kan være et aktuelt tema. Hvorfor forstår man tillit ulikt, og hva er bakgrunnen for at vi legger ulike forutsetninger til grunn når vi skal ta den risiko som tillitshandlingen forutsetter.

I tillegg handler det om å sette språket inn i en kontekst, og en sammenheng.

Et utsagn placert logisk og fornuftig i en kontekst bliver plutselig latterlig, finurlig, sjovt eller sjofelt, når det bliver placert i en anden (og måske uventet) kontekst (Olsen 2011:17)

Oftest defineres kontekst som ramme eller sammenheng hvori et ord eller utsagn forekommer- altså en meningssammenheng (ibid: 19)

NAV har en velutviklet økonomisk terminologi i den interne oppgaveløsningen. Begreper som produksjon, produksjonskontroll, produksjonsstyring, restanser og måltall er sentrale. Begrepsbruken gir ulik oppfattelse og ulik mening i det daglige arbeidet mellom kollegaer som kommer fra forskjellige kulturer og tradisjoner. Hva betyr det for tillitens vilkår at man gjennomgående presenteres for markedslogikk, økonomi og bunntlinje i det daglige gjennom målekort, restansevurdering og prioritering? Det er interessant å se på de ulike betydningene som gis begrepene og konsekvenser for meningsdannelsen i og mellom etatene som utgjør den lokale enheten.

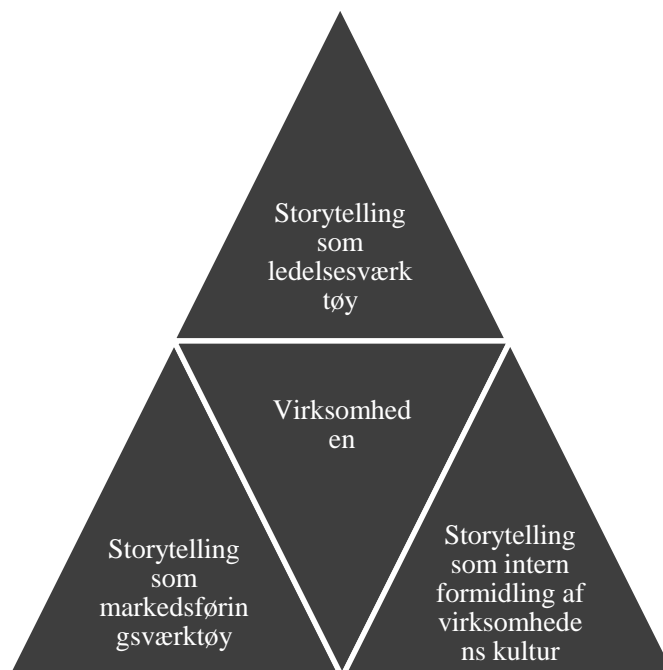
Storytelling fikk sitt gjennombrudd i 1980 årene med Edgar Schein (1985) gjennom å se på storytelling i et kulturperspektiv for organisasjoner. Fra midten av 1990 årene ble det, antagelig grunnet den postmodernistiske innflytelse, knyttet stor oppmerksomhet til fortellinger i organisasjoner og den mer fortolkende retningen.

Det gjøres et skille mellom formelle og uformelle fortellinger. De formelle historiene fortelles av ledelse, det handler bl.a om visjoner og verdigrunnlag, mål for organisasjonen, handlingsplaner, formidling til presse, interne og eksterne møter. Symbolkraften og det som faktisk formidles er retningsgivende for virksomheten. De uformelle historiene er mer ukontrollerbare og underliggende. Det er disse historiene som gir meninger til hendelser og situasjoner, og de formidles videre. Fortellingene jobber innad i organisasjonen og de jobber utad. Det er en del av organisasjonens hukommelse, og gir et bilde av verdier, det sosiale liv, mening, betydning og virkelighetsbeskrivelse blant organisasjonens medlemmer.

Fortellingenes liv er avhengig av de som jobber der for å leve videre ,- ved høy personalomsetting dør historiene. Det kan være gunstig om historiene formidler et budskap som ikke tjener til organisasjonens beste. Historier som ikke lenger gir mening blir borte. Slik

sett kan det være gunstig med en viss personalomsetning for å gi rom for nye historier og ny meningsdanning i arbeid med å utvikle en organisasjonskultur. Bevissthet rundt betydningen av gode historier og oppmerksomhet rundt kraften som ligger i det kan være et nyttig lederverktøy. De uformelle historier har to hovedformål. Det er å skape mening for medarbeidere, og at de tjener til å kommunisere organisasjonskulturen til nye medarbeidere. Hvilken betydning det kan ha for den kortsiktige og langsiktige etableringen og utvikling av tillitsrelasjoner i organisasjonen er et viktig perspektiv for dette studiet.

En måte å systematisere storytelling på finner vi i følgende figur utviklet av Søren R Nymark:



Figur 3.4 (Nordhaug and Kristiansen 2007: 155)

Figuren tar for seg tre områder for bruk av storytelling i organisasjoner:

Storytelling som ledelsesverktøy har oppmerksomhet rundt leders mulighet til å sette retning for organisasjonen gjennom de formelle fortellingene. Her må det være sammenheng til det som oppleves og fortelles internt. Fortellingene må gjenkjennes hos medarbeidere for å skape troverdighet, virkelighetene må henge sammen.

Mennesker forteller historier hver dag for å forklare, for å formidle. Det er blant annet disse historiene denne oppgaven har bedt om når tillit skal forstås, når kontroll skal sees i sammenhengen og ut fra det vurdere tillitens vilkår.

Hva forteller medarbeidere, hva er tema i historier om arbeidsplassen, hvem forteller og hva er budskapet blir en del av forståelsen. Hvilke fortellinger kommer frem til overflaten, og hvilke opererer i det skjulte med underliggende budskap som kanskje ikke tjener til organisasjonens beste.

En god videnfortælling er fortellingen om hvordan virksomheden via sine produkter eller serviceydelser gør noget godt for brugerne, og dermed forbedrer brugernes situasjon. (Nordhaug and Kristiansen 2007:159)

Det handler blant annet om omdømmebygging i offentlig sektor, og konsekvenser for NAVs systemtillit.

3.4.3 Omdømme i offentlig sektor

Omdømmer er viktig for å bygge relasjoner.

Engasjement og tillit står sentralt i enhver relasjon. Det er ikke omdømmet som skades når virksomheter ikke klarer å leve opp til forventningene. Det er snarere vår tillit til dem. (Mac Millan referert i Wæraas, Byrkjeflot et al. 2011:35)

Omdømme har forskjellige betydninger innen ulike akademiske disipliner. Barnett registrerte 49 ulike definisjoner som ble delt inn i tre kategorier for omdømme (Barnett referert ibid: 35)

- Bevissthet, i betydningen den oppmerksomheten som gis virksomheten som en oppfatning eller et inntrykk.
- Vurdering, en slags dom som sier noe om virksomhetens status.
- Verdi, sees i sammenheng med noe verdifullt en ressurs.

Det understrekes at kategoriene overlapper hverandre, men kan også sees på isolert.

I dette prosjektets sammenheng hvor blant annet systemtillit blir tema, vil oppmerksomhet av omdømme i betydning bevissthet og vurdering være særlig aktuelt. Omdømme i sammenheng med verdi og markedsføring er av mindre betydning da NAV som organisasjon ikke har noen egenverdi, men skal forvalte nasjonens velferdsytelser til folket. NAV er eneste leverandør.

Omdømme handler om langsiktig arbeid, det handler om troverdighet og om organisasjonen er til å stole på. NAV har et dårlig omdømme. Rep Trak- modellen for offentlig sektor er en undersøkelse som består av 4 kjerneelementer for omdømme. Ved gjennomføring av denne undersøkelsen i Norge på de 50 mest synlige offentlige virksomheter i Norge kom NAV ut som den femte dårligste på omdømme. (ibid: 43) Oppfatningen av NAV er at den ikke er godt

organisert og den har dårlig ledelse. Dette bekreftes også gjennom Riksrevisjonens rapport i mars 2012. (Riksrevisjonen 2012)

Betydningen av møter, den enkeltes erfaringer med organisasjonen trekkes frem som viktig, sammen med virkningen av presseoppslag. Organisasjonen får et legitimitetsgap i betydningen gap mellom hva virksomheten mener og gjør, og hva aktører rundt mener at organisasjonen skal mene og gjøre.

I drøfting av resultater fra undersøkelsen foreslås to områder for offentlig sektor i arbeidet med å bedre sitt omdømme. Det ene er å øke kunnskapen til innbyggerne ved å gi mer informasjon, og fjerne avstanden mellom hvordan forventningene til kvalitet oppleves, og hvordan den forventes å være. Så enkelt kan det sies, og så krevende å gjennomføre.

Den enkelte bruker må ha tillit til NAV, og den enkelte medarbeider som representant for systemet i møtepunktet er sentral. Man setter sin lit til at systemet fungerer både fra enkeltmedarbeidere som en del av den interne tillitskjeden men som heller ikke kan ha full oversikt, og som bruker i møte med systemet referert fra både Colemann og Luhmann. Dette er med på å gi grunnlag for omdømmebygging og systemtillit.

3.4.4 Sammendrag

Jeg har tatt disse perspektivene med da tillit er en analytisk dimensjon som finner sted uavhengig av medlemmenes bruk av begrepet. For å avdekke tillitens vesen i NAV er det nyttig å se NAV i lys av begrepene kultur, sensemaking og historiefortelling. Hvordan forstå forutsetningene for tillit og dermed også vilkår, vis a vis kontroll. At tillit i tillegg handler om personlig relasjon og komplekse systemer gjør at flere innfallsvinkler bidrar til muligheten for å belyse forhold på en mer systematisk måte.

3.5 Ledelse

NAV utfordres på lederskap. Tre kulturer med sterk tro og lang tradisjon på betydelig fagledelse. Mange ledere i dag er bærere av en av de fusjonerte kulturer inn i den nye sammenhengen. Ledelse som verktøy for styring og utvikling er et viktig perspektiv når vi skal forstå og håndtere tillitens vilkår i NAV. Lederskapet utfordres via lederplattformen og NAVs rammer utfordrer lederskap. Det bidrar til, sammen med den enkelte leders syn på ledelsesfaget slik det presenteres gjennom forståelsen av forholdet mellom tillit og kontroll relevant informasjon for dette studiet.

I dette prosjektets sammenheng vil ledelse i forhold til makt og motivasjon være to aktuelle dimensjoner når tillit og kontroll skal forstås. Makt påvirker, og påvirkes av kontroll/tillit som igjen gir konsekvenser for motivasjon. Det må videre settes i sammenheng med de kulturelle og strukturelle rammene som beskrevet i avsnitt 3.4 om organisasjon.

Ledelse i NAV handler også som ledelse i offentlig sektor. Jeg vil knytte noen betraktninger til kommunikativ ledelse i denne sammenhengen. Begrepet troverdighet settes sammen med tillit gjennom Mayers modell (figur 3.2). Mulighetene for oppmerksomhet rundt meningsdannende prosesser som blant annet tillegges betydelig vekt i verdibasert ledelse vil også trekkes frem. Begge ledelsesdimensjoner er av betydning for forståelsen av tillit og balanseringen mot kontroll, og forståelsen av begrepet troverdighet i den aktuelle konteksten.

3.5.1 Ledelse og makt

Tillit i en kontekst preget av kontroll, handler også om makt.

”Enhver form for organisering må håndtere en paradoksal spenning mellom makt og tillit” (Sørhaug 1996:21) Sørhaug understreker at det er vanskelig å definere makt og tillit, gjennom å gripe det an på en god nok analytisk måte. Uansett definisjon mister man sentrale dimensjoner. Det er nærliggende å se på maktbegrepet, og kanskje også tillitsbegrepet som et enten-eller, ved at både makt og tillit kan forstås som flytende uttrykk (Levi- Strauss, 1957/1987 referert i Sørhaug 1996). Begrepene rommer mye mening. Makt er noe man har enten det er i form av stilling, rolle, kompetanse eller posisjon. Man kan snakke om formell og uformell makt. Makt kan sammenlignes med en energi, og Sørhaugs definisjon av makt understøtter dette ”(...)kapasiteter i personer og institusjoner som får folk til å gjøre ting de (sannsynligvis) ellers ikke ville ha gjort. (ibid s:22)

Han sier videre at makt er en mulighet, eller et potensiale som ligger i alle sosiale situasjoner, og er noe alle kan ha i en eller annen form. Det finnes i ting, ideer, språk og handlinger, strukturer og prosesser. Det er interessant i forhold til tillitsbegrepet da tillit også kan innebære makt, formelt og uformelt. Spesielt interessant blir det i en sammenheng hvor tillit sees på som en kraft eller en dimensjon som står til menneskers rådighet (Coleman) Tillit bevisst brukt i strategi på her og nå situasjoner, eller i en mer langsiktig vurdering.

Vurderingen avhenger av hva man definerer som nyttig / av betydning. Makt, og kanskje også tillit, er av betydning og gis mening når det anvendes, - og får bare konkret mening i konkrete kontekster (Sørhaug 1996)

Harald Grimen (Grimen 2001) tar i sin artikkel for seg tre sammenhenger mellom makt og tillit, en innfallsvinkel som også kan bidra til å se på ledelsesbegrepet i forhold til makt.

Grimen konstaterer at tillit er vanskelig å definere, men sier at tillit har en retning som defineres av tillitsgiver. Tillit settes i forbindelse med sårbarhet, noe Coleman, Luhmann og Løgstrup også behandler i sine tillitsteorier gjennom risiko. Det er relasjonen med sårbarhet Grimen er opptatt av, og som han mener åpner for makt. En som gjør seg sårbar i relasjon til en annen. Det er mest sannsynlig at noen med makt får tillit. Det er sannsynlig at en leder i kraft av sin posisjon får tillit. Det kan også bety at medarbeidere som er i besittelse av en spesiell kompetanse får makt og dermed også tillit, styrken på tilliten, og dermed også makten henger sammen med legitimitet.

En annen innfallsvinkel til maktbegrepet er utgangspunkt i tillit til mellompersoner, for eksempel internt i en organisasjon. I kraft av å være mellomperson enten som formidler av brukers bestilling eller henvendelse til NAV kontoret, eller i kraft av roller som tillitsvalgt eller verneombud fungerer du i en mellomposisjon som er viktige mekanismer for spredning av tillit innover i og utover fra organisasjoner. Dette handler om systemtillit (Luhmann) og tillitskjeder (Coleman). Det kan være mange årsaker til at mellompersonen har makt. Det kan for eksempel handle om kompetanse eller rolle.

Makt handler også om å være i et avhengighetsforhold. Brukere er avhengig av NAV, av de personene de møter og av de tjenester NAV forvalter. Bruker kan heller ikke bytte leverandør slik det kan være i forhold til andre offentlige tjenester som for eksempel bytte av fastlege.

3.5.2 Ledelse og motivasjon

Et overordnet mål kan man enkelt si må være å bidra til at organisasjonen skal være så effektiv som mulig. Fokusering på de menneskelige ressurser innen organisasjonen er vesentlig, og deres innsats for at organisasjonen nettopp skal bli så effektiv som mulig. Hva er det som motiverer? Fredreric Herzberg sier at det er to forhold som kan påvirke arbeidsinnsatsen. Det er hygienefaktorer og motivatorer. Hygienefaktorer handler om lønns- og arbeidsvilkår, i NAV handler det om to avtaleverk representert ved de to styringslinjene presentert i kontekstbeskrivelsen. Motivatorer handler om vekst og utfoldelse for menneskene i organisasjonen (Hertzberg referert i Strand 2007: 62)

MC Gregor (1968) hadde også en todeling av tilnærmingen til hvordan ledelse kan legge til rette for motivasjon hos medarbeidere i organisasjonen. Denne inndelingen kalte han teori X

og Teori Y, som utgjør to ulike menneskesyn, og betydning for hvordan ledelse, motivasjon, og virkningen av ballansegangen mellom tillit og kontroll kan forstås.

I teori X er det et såkalt negativt menneskesyn, hvor mennesket forsås til å ha en uvilje mot å arbeide, og må på den bakgrunn tvinges, styres og kontrolleres for å yte en rimelig innsats. Ytre styring og kontroll er dermed sentralt og vel ansett.

I teori Y, presenteres et såkalt positivt menneskesyn. Mennesket under gode forhold vil ikke bare vil akseptere, men også oppsøke ansvar. Her står evnen til å bruke fantasi, skaperkraft og oppfinnsomhet sentralt, noe som trenger vilkår for, og omgivelser til å vokse i. Spørsmålet her er da om organisasjonen og relasjonen menneskene i mellom gir denne muligheten. Med denne bakgrunnen kritiserte Mc Gregor ledelsesatferd som hadde en grunnholdning i Teori X (Strand 2007:63) Det er interessant å se på hva slags grunnholdning den enkelte ledere har, og hvilken grunnholdning organisasjonens struktur bærer budskap om som et bakteppe til, og et utgangspunkt for fremvekst av tillit i relasjoner. Et sentralt spørsmål vil jo kunne være om man har et uttalt ønske om Teori Y som er på full fart inn i Teori X, - ”systematisk mistillit innpakka i profesjonell hjartevarme” (Aadland 2004:181) Det blir en dobbelkommunikasjon.

NAV er en ny organisasjon med mange oppgaver og kompetansekrav som gjør at medarbeidere gir uttrykk for gjennom formelle undersøkelser som HKI (Humankapitalindeks) og oppmelding i hverdagen at de ofte mangler kompetanse til å utføre jobben. I den sammenhengen kan det være nyttig å se på teorier om lederstil med dimensjoner knyttet til grad av oppgaveorientering og menneskeorientering. Det kan ha betydning for motivasjon å ha ledere som i stor grad behersker faget de er ledere for. Her vil diskusjonen rundt fagledere aktualiseres i lys av tillitsrelasjoner. Robert Blake og Jane Moutons kjente ledergitter er en aktuell modell. (Busch and Vanebo 2000: 258) Ledelse og motivasjon henger nært sammen med meningsdannelse.

3.5.3 Ledelse mellom tillit og kontroll

En form for kontroll i denne studiens sammenheng er behovet for å skape seg en kontroll over utviklingen av organisasjonen i det nære lokale, sammen med et bidrag til utvikling av NAV i den store sammenhengen. Nærmest en kontroll over mening i den grad det er mulig og ønskelig. Hva kan settes inn i grafer og rapporter som kvantifiserbar måloppnåelse i et bilde på å skaffe seg en håndterbar oversikt over det som skjer.

Leiaren må øve kontroll over vilkåra for utviklinga av meining og samstundes vakte over grensene for mangfaldet. Slik grensedragning skjer i ein hårfin balansegang mellom tillit og kontroll. (Aadland 2004:190)

En annen form for kontroll forbindes gjerne med å skape oversikt, og mulighet for å systematisere, prioritere og rapportere. Produksjonsmengden er tilsynelatende mulig å kontrollere, og via kontroll og tiltak også mulig å effektivisere. Kontrollsystemer har ulike forutsetninger, og virker forskjellig. NAV har mange kontrollsystemer som skal følges opp og brukes både som styringsverktøy.

Kontrollsystemer kan klassifiseres gjennom egenskaper ved systemet (Strand 2007: 471). Hvor tett virker kontrollen, er det formalisert kontroll, eller mer sosiale uttrykk i arbeidsmiljøet, på hvilket nivå foregår kontrollen, enkeltindivider eller gruppen eller organisasjonen som helhet. Videre spørres det om det er selve arbeidet som kontrolleres eller resultatet, og tilslutt spørres det om informasjons- og målemuligheter i kontrollprosessene. Alle disse områdene er gjenkjennbare i NAV sin organisasjon og er en del av kontrollregimet som preger konteksten for tillit. Hvordan dette virker sammen, enten som en umuliggjøring av tillit eller som en slags vekselvirkning mellom tillit og kontroll og gjensidig forutsetning for hverandre. Det blir en balansegang å håndtere i hverdagen.

3.5.4 Å være troverdig

Ulike perspektiver på ledelse gir et utgangspunkt for å forstå tillit og kontroll i et analytisk perspektiv. Mange ledere i NAV er sterke fagledere, det er også gjeldende for oppgavens informanter. De kontekstuelle betingelsene for daglig ledelse innebærer stor oppmerksomhet omkring evne til beslutning og administrasjon i en kompleks hverdag. I følge Coleman er tillit nært knyttet til begrepet troverdighet.

Å bli ein truverdige leiar i ein truverdige organisasjon har inga oppskrift. Men det hjelper å ha god innsikt i kva som rører seg i samtidsfarvatnet, og det hjelper å oppføre seg tillitvekkjande. (Aadland 2004: 8)

Dette utsagnet krever evne til analytisk og strategisk lederskap. Kommunikativ og verdibasert ledelse vil kunne bidra til å øke denne evnen, og gi flere dimensjoner til ledelse som verktøy både for å forstå tillitens forutsetninger i det daglige og bidra til å opptre troverdig.

3.5.4.1 Kommunikativ ledelse

Kommunikativ ledelse er en form for ledelse som tar innover seg offentlig sektors utfordringer knyttet til effektivitet og resultatorientering. (Eriksen and LOS-senteret 1999)

Eriksen argumenterer for offentlig sektors behov for alternativ styringsfilosofi, som baserer seg på innsikten om at de kvalitative hensyn er involvert i offentlig sektor gjennom kommunikative organisasjonsprinsipper. Dette begrunnes med offentlige institusjoners behov for legitimitet. Når offentlig sektor utsettes for markedstenkning og managementkonseptet, argumenterer han for at man trenger en debatt om alternative, adekvate standarder for evaluering. Han bringer inn begrepet kommunikativ ledelse og kommunikativ design. Man ser at man ikke lenger kan organisere seg optimalt for måloppnåelse slik velferdsstatens profesjonsmodell forutsetter, og tesen er at den nødvendige legitimitetsbasis for lederskap i stigende grad må skapes gjennom åpen kommunikasjon (Eriksen and LOS-senteret 1999: 12) Forutsetningen for dette er at autoritetspersoner har tillit, og kan begrunne og rettferdiggjøre sine beslutninger og handlinger. Når har autoritetspersoner tillit, og hva er forutsetninger for at de kan få denne tilliten innebærer en bevissthet på tillitens vilkår, og hvordan kanskje disse vilkårene forutsetter en kontroll. Det handler om legitimitet og troverdighet. Eriksen utvider rasjonalitetsbegrepet til at det ikke bare handler om effektivitet, men at den kollektive fornuft har flere dimensjoner enn den tekniske og den instrumentelle. Den kollektive fornuft som begrep kan blant annet forstås ut fra kultur og meningsdannelse.

3.5.4.2 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og avgjørelser på basis av ønskede verdier, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlinger og avgjørelser som uttrykker førmedvitne eller ikke-ønskede verdier. (Aadland 2004)

Aadland la i sin forelesning 18.09.08 frem en ny versjon:

Verdibasert ledelse er å utvikle en ny organisatorisk praksis basert på økt moralsk sensitivitet ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis (Aadland 2008)

Informantene i dette studiet blir bedt om å reflektere over tillitsbegrepet. Vi skal se at forutsetninger for tillit blir sentralt, verddivurderinger knyttet til person, situasjon og system kommer frem i materialet. Evnen til analytisk refleksjon på bakgrunn av verdier i arbeid med å hente frem det meningsbærende i informantenes budskap blir som en del av metoden for dette studiet, men det er også av stor betydning for innhold til begrepet om troverdig ledelse som trekkes frem for å forstå tillitens vilkår. Det handler om ledere som ønsker å fremstå troverdig, og medarbeidere som knytter troverdighet til forutsetninger for tillit. Hverdagen informantene står i er kompleks og sammensatt og balansegangen mellom drift og utvikling er sentralt i et lokale NAV kontor. Verdibasert ledelse gir en inngang til å både avdekke tillitens vesen, og gi innhold til tillitens kår i den aktuelle konteksten.

NAVs vedtatte verdier fungerer som de kollektive, formelt vedtatte verdier. Hvordan kan organisasjonen gå frem for å få tak i det individuelle. På begge områder finnes verdier vi ønsker å stå for å leve etter, men det finnes også skjulte verdier mer eller mindre bevisst, og som det er vesentlig å ta tak i og gjøre til gjenstand for et kritisk bevisst blikk. Innenfor verdibasert ledelse finner vi organisasjoner som jobber like selvsagt og systematisk med etikk og verdier, som med juridisk regelsett og økonomisk regnskap. Etisk regnskap presenteres av flere som en måte å systematisere dette arbeidet på. (Thyssen 2007) (Aadland 2004) Å se dette sammen med arbeid knyttet til kunnskap om organisasjonens struktur og kultur vil gi en bredere innsikt i forståelsen av hvordan, og på hvilken måte, tillit og kontroll som dimensjoner påvirker hverandre

”En organisation har ikke noget hjerte, og man kan ikke måle dens oppriktighed (...)” (Thyssen 2007: 168) Thyssen beskriver videre i tre punkter hvordan man kan jobbe med dette på arbeidsplassen. Det må være samsvar i hva man sier og hva man gjør. Er organisasjonens kommuniserte verdier i samsvar med hva som faktisk skjer? I denne sammenhengen understrekes betydningen av å undersøke verdiene over tid, og se om det holder også i lengden. Brukes verdiene som de premisser de var tenkt å skulle være? Fremstår det troverdig i det daglige og betyr de noe, eller taper de i konflikt mellom penger, makt og verdier.

Ved å øke oppmerksomheten omkring verdiers plass og uttrykk i organisasjonen kan man raskt støte på ulike dilemma slik Aadland beskriver det i sin kronikk Verdiklemma i offentlig ledelse (Aadland 2005), og som kan by på utfordringer i ønsket om å fremstå som troverdig. ”Blanding av økonomiforventninger og moralforventninger setter utøverne i ei stram verdiklemme” (ibid) Hva er til slutt å betrakte som troverdig når målet er å analysere tillitsbygging, og vilkår for tillitsbygging i en kontekst preget av kontroll?

3.5.5 Sammenheng

Forventninger til den lokale NAV lederen er både kryssende og sprikende, i tillegg til svært omfattende og rapporteringsfokuseret. Kunnskap om den sammenhengen de utøver ledelse i er av betydning for å få frem hva de formidler i forståelsen av tillitens vilkår i deres lederhverdag. Både i forhold til hva de ønsker, hva de opplever er forutsetninger, og hvilke muligheter de har, så relateres det til konteksten og forutsetninger for ledelse, og hvordan de selv forstår sin lederrolle. Studiet har ikke oppmerksomhet primært knyttet til lederrolle, men det blir en naturlig dimensjon i materialet når håndtering og forvaltning av tillit og kontroll drøftes og diskuteres.

4.0 Metode

I dette kapittelet beskrives og begrunnes valg av metode for studien. Det gjøres rede for forskningsarena og utvalg av informanter. Videre beskrives hvordan analysen av materialet er gjennomført.

4.1 Bakgrunn for valg av metode

Under arbeid med prosjektet har jeg kommet over mange undersøkelser om tillit og beslektede tema. Jeg mener å se at det er en overvekt av kvantitative studier som ønsker å avdekke en generell kunnskap om tillit, mer som en intellektuell beskrivelse av begrepet. I første fase av prosjektdesignet vurderte jeg å gjøre en kvantitativ undersøkelse, for å se om jeg kunne finne ulike beskrivelser av tillitsbegrepet knyttet til de profesjoner NAV er satt sammen av gjennom reformen. En slik undersøkelse ville gitt et materiale med større bredde, og dermed kunne brukes som mer representative funn inn i organisasjonen. Mitt valg falt allikevel på å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. For det første fordi det finnes mange kvantitative undersøkelser på området som kan ha stor overføringsverdi også til NAV som organisasjon. For det andre var mitt ønske mer å forstå begrepet og fenomenet, enn å forklare det, gjennom å finne ut hvor det tematiserer seg og gir seg utslag, og hvordan det oppfattes og virker i organisasjonen. Prosjektet ga meg muligheten til å gå under overflaten, gjennom å få tak i beskrivelsene, refleksjonene og ikke minst historiefortellingene knyttet til fenomenet. Jeg ville finne meningsbærende elementer i arbeidet med å utvikle en dypere forståelse av tillit i den konkrete konteksten NAV gir. Hva er erfaringene og hvilke meninger de knytter til kontroll og tillit.

”Mening er et nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (en handling eller en ytring), sett gjennom en gruppe menneskers øyne”(Johannessen, Tufte et al. 2010:80). Denne undersøkelsen blir et kulturstudium på et avgrenset område, som tar utgangspunkt i å forstå meningen gjennom utvalgte eksisterende teorier om tillit, forskning på feltet, og se sammenhenger mellom de strukturelle og kulturelle rammene tillit virker innenfor.

Jeg erfarte underveis at det ikke var vanskelig å få de jeg snakket med, enten informanter eller andre som var interessert i oppgavens tema, til å ha en mening om og et forhold til begrepet. Tillit kan betraktes som en slags grunnpilar, noe fundamentalt og en del av det sosiale lim som holder både mennesker og virksomheter sammen (Bordum and Wenneberg 2001). Det understreker at det er et viktig, men også et krevende begrep å studere. Fenomenet har

betydning for enkeltmenneske, og som element og virkemiddel i en mer profesjonell sammenheng. Litteraturen viser at tillit oppleves som sammensatt, rikt og komplekst. På bakgrunn av tillitens kvalitative karakter, valgte jeg å gå mer systematisk tilverks for å se hvordan tillit konstrueres, og forstås i kulturen.

4.2 Valg av studieenhet

Forskningsarenaen for dette studiet er seks lokale NAV kontor. I utvalget er det lagt vekt på kontorer av ulik størrelse og ulike regioner. Jeg ønsket å gjennomføre undersøkelsen i NAV da det er en organisasjon med høy kompleksitet. Den er ny i organiseringen men har relativt erfarne fagpersoner med stor selvstendighet i oppgaveutførelsen. Samtidig med denne selvstendigheten, er det også en stor grad av usikkerhet knyttet både til NAV faget og selve NAV som organisasjon. Denne kombinasjonen gir en spennende kontekstuell ramme for studiet.

Jeg er selv tilsatt ved et lokalt NAV kontor. Jeg var usikker på om mitt ønske om å forske på i egen organisasjon var forenelig med muligheten for å innta et forskerblikk.

4.2.1 Å forske blant sine egne

Det er fordeler og ulemper å skulle innta en forskerrolle innenfor eget felt. Jeg kommer ikke inn i organisasjonen fra en av de sammenslåtte etatene, og min erfaring i organisasjonen begrenser seg til tre år. Det viktigste er å være dette bevisst når man går i gang med arbeidet, både med gjennomføringen av intervjuene og senere i analysearbeidet. Min erfaring er at begge deler byr på utfordringer, og krever refleksjon og bevisstgjøring underveis. Spørsmålet blir til syvende og sist om jeg har behersket denne balansegangen god nok. I møte med mine informanter har jeg ikke bare vært forsker, men også en kollega i den store NAV sammenheng. Nielsen og Repstad diskuterer den rene forskerrollen i samfunnsvitenskapen, og mener det er en fiksjon. Ingen vil noen gang kunne gå inn og bare oppleves som forsker (Repstad 2004), men vil ha andre roller som medmenneske, sympatisk, venn, fiende etc. Ut fra det resonnementet konkluderer han med

Dermed blir det å analysere egen organisasjon ikke så hundre prosent annerledes enn hva andre forskere gjør når de bruker kvalitative metoder (...) forskjellen på godt og vondt er at den forsker som er aktør i egen organisasjon, vanligvis har flere og mer sosiale og mer intime bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra. (Ibid: 235)

Det er også en interessant betraktning fra den svenske sosiologen Bo Eneroth, referert i Repstads artikkel (ibid) om viktigheten av yrkesutøverens tillit til å kjenne etter, og

systematisere egne hverdags erfaringer. Han søker å øke den subjektive hverdagsstatusen, samtidig som vi skal være klar over nettopp subjektiviteten som feilkilde. Dette understreker både min mulighet for å gå inn med forskerblikk i egen organisasjon, samtidig med poenget om både å være åpen om egen forskerrolle, en åpen subjektivitet og en tydelig situering (Aasland, Repstad et al. 2009) Jeg opplevde flere ganger i intervjusituasjoner at jeg måtte være tydelig på, og bevisst for å unngå formuleringer som: ”du skjønner jo hva jeg mener, eller dette kjenner du sikkert til”- hvor jeg raskt kunne trekke ut egen forståelse og ikke nødvendigvis informantens.

To sider av denne situasjonen blir sentral. Det ene er informantens oppfattelse av meg som en fra innsiden, og dermed kunne tillegge meg kunnskaper som jeg både har og ikke har, i forbindelse med spørsmålene og refleksjoner underveis. Det andre er mitt faktiske subjektive forhold til organisasjonen, som kan gjenspeile seg som en del av diskursen og bidra til en mer eller mindre bevisst dreining av innholdet mot egne antagelser og behov for bekreftelser. Jeg har så langt det har vært mulig forsøkt å være bevisst dette underveis, både i gjennomføring og senere analysearbeidet. Det har vært krevende, både i form av å kunne glede meg over bekreftelser, i redsel for at det kanskje var min egen tolkning, men også å studere nærmere det som kom overraskende, og finne ut mer om det.

En av fordelene med min kjennskap til organisasjonen var at jeg mer inngående kunne utfordre på det kontekstuelle. ”Det folk forteller må vurderes i lys av konteksten” (Repstad 2004:239), og underveis kunne assosiere tilbake til utsagn, og utdype når det var nødvendig ved å stille oppklarende spørsmål som f eks : ”Hva betyr det du egentlig sier når ...”o.l Faren ved det er som jeg nevnte over, at jeg mer eller mindre bevisst har en forforståelse som jeg ikke fullt ut klarer å befri meg fra. I verste fall ser jeg ikke ser skogen for bare trær – og søker bekreftelser i stedet for ny forståelse. Denne forforståelsen være en fordel. Det kan berike prosjektet, i den grad det hjelper meg til å gi meg ideer om hva jeg skal se etter, utdype og utfordre. Så må jeg bestrebe meg mot en så objektiv fortolkning som mulig, der det er av betydning i analysen. (Gilje and Grimen 1993: 148 og 151)

Jeg har ikke mitt daglige virke tett med informantene, samtidig kjenner jeg altså den sammenhengen de står i. ”Ved kvalitative studier av egen organisasjon er mulighetene for systematiske skjevheter så iøynefallende at både forsker og leser er på vakt”(Repstad 2004:252). Muligheten for å gå i grøfta er kanskje så åpenbar at jeg ved hjelp av den

erkjennelsen har vært mer på vakt. Jeg fikk spesielt erfare det når jeg skulle i gang med analysen av materialet.

4.2.2 Utvalget

Før jeg gjorde utplukk av informanter avklarte jeg innledningsvis med fylkesdirektør. Spenningsfeltet og kompleksiteten i de lokale enhetene var en vesentlig faktor for at det var nettopp de som ble valgt ut som felt. De lokale NAV kontorene skal være brukernes lokalt tilgjengelig inngang til alle arbeids- og velferdsforvaltningens tjenester. Her skal de få informasjonen de trenger, det skal veiledes på alle ordninger og ytelser, søknader skal tas imot og behandles, eller sendes videre i systemet. De lokale enhetene har ansatte fra alle tre sammenslåtte enheter, samt ansatte rekruttert utenfra.

Det er gjennomført intervjuer ved til sammen seks kontorer, både små, middels og store enheter fra ulike regioner.

Mitt utgangspunkt for bruk av fokusgrupper i starten av prosjektet, var at de skulle bidra som et forprosjekt i arbeidet med å utvikle intervjuguide for dybdeintervjuene. Hovedgrunnen til det var at jeg mente fokusgruppene gjennom refleksjonene kunne bidra til at jeg utfordret min egen forforståelse på kontekstuelle utfordringer og tillitsbegrepet. Det gjalt både i utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene. Fokusgruppene skulle fungerer som en referanseramme underveis, både til hjelp i egen refleksjon, og en styrke for analysen.

Da første fokusgruppeintervju var foretatt så jeg raskt at materialet, i tillegg til den primære hensikten, fint kunne stå på egne ben. Det ville gi et viktig bidrag til oppgavens empiriske grunnlag. I tillegg til å avklare og styrke forskningsspørsmålene, har fokusgruppene derfor bidratt med viktig informasjon til forståelse både av tillitsbegrepet og den kontekstuelle rammen det virker innenfor.

Jeg hadde ment å arrangere fokusgrupper i de kontorene jeg gjennomførte lederintervjuer. Det viste seg etter hvert ikke å være en god ide, da det raskt både i intervjusammenheng og ved senere analyse ville bli rom for å sammenligne uttalelser fra gruppen og leder ved samme kontor. Det ble en mulighet som ikke var prosjektets hensikt. Jeg slettet derfor flere intervjuer, og foretok nye henvendelser på bakgrunn av denne erfaringen. Fokusgrupper og intervjuer er gjennomført på forskjellige kontorer.

4.3 Valg av metode

Undersøkelsen har elementer av en sosial-fenomenologisk tilnærming hvor grupper av individer er samlet for å finne ut av hvordan de bevisst utvikler mening i en sosial interaksjon. Mitt valg av fokusgruppe som en av metodene var nettopp å se hvordan dynamikken i gruppens resonnementer, og selve prosessen kunne gi dybde til materialet, og belyse sider som jeg ellers ikke ville fått frem. I de individuelle dybdeintervjuene var jeg ute etter enkeltindividets refleksjon, noe som kan beskrives som psykologisk-fenomenologi der enkeltmenneskets opplevelse av mening er det jeg skal ha tak i (Postholm 2010:41)

Informantenes refleksjoner er sentralt. Hvordan de oppfatter det, forklarer det, og hva det betyr i den praktiske hverdagen gjennom konsekvenser og muligheter. Jeg var i oppstarten klar på at jeg ønsket å gå bredt ut. Bredt i den forstand at jeg ikke ønsket å hindre, eller legge begrensninger på diskursen. Ved å være ute etter den enkeltes forståelse, var det noe av det mest vesentlige i innsamling av materialet. Utfordringen dette ga for analysen kommer jeg tilbake til, sammen med betydning av min egen rolle og mulige konsekvenser for forskerrollen.

4.3.1 Historiefortellinger

I denne oppgaven har arbeidet med historiefortellinger en dobbel hensikt. I kapittel tre om oppgavens teoretiske grunnlag, brukes det som en av flere muligheter til å konkretisere temaer, og fremme bruk av historier blant annet for å utvikle en felles organisasjonskultur. I den metodiske delen av oppgaven er historiefortellinger bruk som en metode for innhenting av informantenes underliggende, dypere mening i begrepet tillit og tillitens vilkår, og kontekstens påvirkning av fenomenet. ”Fortellingene gir skjulte gullårer til kulturell innsikt i organisasjoner” (Amundsen 2003)

Vi forteller historier for å underholde, for å dele erfaringer, og kanskje til å forklare ting og opplevelser som er vanskelige å forklare i seg selv. Det er primært den siste dimensjonen jeg er ute etter i intervjusammenhengen. Historiene fra intervjuene illustrerer både en begynnelse, et innhold, og en slutt som setter budskapet inn i en sammenheng. Historier er meningsbærende.

For å kunne bruke historiefortellinger innenfor forskning må det samles inn systematisk. Det gjøres gjennom intervjusituasjonen, både som en måte å kommunisere på men også som en måte å finne felles mening i eksempelet, og forstå det sammen. Dette kan sies å være forenelig med Czarniawskas perspektiver (Czarniawska 2004:15) Jordheim brukte historier

som kilde i sin masteroppgave ”Hva forteller fortellingene”(Jordheim 2008) Hun sier i sin oppsummering at historiefortellinger kan være et nyttig analyseredskap i kartlegging av verdier, som var hennes forskningsprosjekt. Mitt prosjekt er noe annerledes, men historiefortellingene som et utgangspunkt for en bedre og tydeligere innsikt i et fenomen, er sammenlignbart med hennes undersøkelse.

(...) stories are viewed as the preferred meaning making currency of organizational members as well as external stakeholders. They are attractive, because they are the form in which knowledge is cast and within which meaning making occurs(Tietze, Musson et al. 2003:54)

Fokusgrupper og dybdeintervjuer er valgt metode for dette studiet som var ute etter å gi rom for historiefortellinger i arbeidet med å finne mening i begrep og forståelse.

4.3.2 Fokusgruppe

Ved utplukk til fokusgruppene var jeg opptatt av at de var sammensatt fra ulike avdelinger i enheten, og at det var representanter med både statlig og kommunal tilsetting. Johannesen trekker frem sammensetting av fokusgrupper, både antall, sammensetting og antall grupper som vesentlig. (Johannesen, Tufte et al. 2010:150) Jeg gjennomførte to fokusgrupper med hhv 7 og 8 deltagere med ulik erfaringsbakgrunn.

Jeg har gjennomført to fokusgrupper ved to kontorer. Begge gruppene ble satt sammen av personer fra ulike avdelinger internt. Det viktigste i sammensetting av gruppene var å sikre at det var representanter fra begge styringslinjer. Jeg vurderte det til at sammensetting av alder og kjønn ikke var av betydning, utover at det var viktig at begge kjønn var representert i begge grupper.

Deltagerne ble invitert til å være med i gruppen, etter at jeg hadde avklart med nærmeste leder om deltagelse. Jeg plukket ut via et organisasjonskart, og sendte et brev (vedlegg 3).

Sammensettingen ble gjort slik for å ivareta både betydningen av at deltagerne i fokusgruppene skal være like og ulike, for å ivareta variasjon rundt tema og gi rom for dynamikk i gruppen. (Rieper 1993, sitert i Johannesen, Tufte et al.2010:150)

Målet for fokusgruppene var å reflektere rundt forståelsen av begrepet og fenomenet tillit, og hvordan det ga seg utslag i hverdagen, forutsetninger og hvordan det virket. Jeg hadde en antagelse av at det ville være en utfordring for gruppen å komme med historier av mer personlig art i denne sammenhengen, eller snakke fritt og personlig om tillitsfenomenet mer inngående, enn å reflektere rundt en ønsketilstand. For å motvirke dette, hadde jeg laget en

intervjuguide med inngangsspørsmål jeg ønsket gruppene skulle reflektere rundt (vedlegg 4) Jeg opplevde noe variasjon i egen rolle, og hvor mye jeg måtte gi innspill til diskusjonen. Det var en krevende balansegang mellom å la gruppen få ro til å tenke, men ikke så lenge at samtalen og dynamikken gikk i stå. I begge gruppene løsnet det etter hvert, og gruppene assosierte sammen og bidro med informasjon. På noen områder hvor jeg opplevde gruppedeltagerne som langt fra hverandre, diskuterte og reflekterte de seg frem til enighet, mens på andre områder ble ulike oppfatninger stående. Materialet fra gruppene er som tidligere nevnt med som en del av studiens empiriske grunnlag. Det brukes både som sitater fra enkeltpersoner fra diskusjon i gruppen, og mer som en vektning av områder og tema i gruppen som ble trukket frem underveis.

Fokusgruppene ble gjennomført på de respektive kontor på egnede møterom. Deltagerne ble innledningsvis informert om studiet, fokusgruppe som metode, og mitt ansvar for behandling av materialet på en etisk forsvarlig måte. Videre ble de informert om at samtalen ble tatt opp på diktafon og transkribert i sin helhet etterpå. Den første gruppen ble innledningsvis presentert for forprosjekt. Innen samtalen var ferdig og jeg forsto at materialet kunne brukes til mer ble det lagt frem uten at det kom motforestillinger. Den andre gruppen fikk informasjon om materialets bruk. De ble også gitt informasjon om at dette var en av to metoder for datainnsamling i dette prosjektet.

4.3.3 Dybdeintervjuer

Jeg inviterte til dybdeintervjuer etter at det første fokusgruppeintervjuet var gjennomført. Intervjuene ble gjennomført i løpet av to måneder. Ved utplukk av ledere til dybdeintervjuer var det et poeng at de skulle ha direkte personal- og fagansvar. De skulle også som samlet gruppe bestå av personer som hadde vært med i overgangen til NAV og personer rekruttert utenfra, og representasjon av enhetsledere og avdelingsledere. Jeg har ikke vært opptatt av alder og kjønn i denne undersøkelsen da presisering av det fort kunne true anonymiteten i et så snevert nedslagsfelt som ett fylke. De fikk invitasjon via brev (vedlegg 5)

Hovedmålet med dybdeintervjuene var å få lederne til å reflektere over tillit til og fra medarbeidere, vilkår for tillit, hvordan det virker, og gir seg utslag i hverdagen. Jeg ønsket historiefortellinger for å belyse det de formidlet. "(...) det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem beskrivelser av informantenes hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomener de beskriver (Johannessen, Tufte et al. 2010:135)

Ved å gå forholdsvis bredt ut i spørsmålsstilling ville jeg prøve å få et bilde av, og informasjon om, hvordan den enkelte leder forstår tillitsbegrepet. Hvordan det virker og hvilke forhold det har i form av vilkår gjennom NAVs kontekst. På bakgrunn av dette utviklet jeg spørsmål til en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 6)

I innledningen til alle intervjuene understreket jeg at jeg ikke primært var opptatt av hvordan de definerte tillit og hva som var deres intellektuelle forståelse av begrepet, ei heller deres ønskedrøm. Jeg var mer på jakt etter historier og refleksjoner knyttet til deres praktiske lederhverdag. Dette ble for noen oppfattet som en krevende tilnærming, og et par understreket følelsen av nærmest å bli ”avkledd”, ved ikke å kunne gjemme seg bak en definisjon eller en ønskedrøm. Det viste meg at innledningen fungerte etter hensikt, og desto viktigere ble det å understreke studiens hensikt, og bruken av materialet i ettertid med stor varsomhet og diskresjon.

Jeg informerte innledningsvis om opptak av intervjuene og transkribering for analyse.

4.4 Metoder i analysearbeidet

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og transkribert ordrett etterpå. Materialets omfang var på 8,5 time individuelle intervjuer og 3 timer fokusgruppe. Det skriftlige materialet var på 115 sider. Underveis i intervjuene gjorde jeg notater som var til støtte i gjennomgangen etterpå.

Jeg startet gjennomgangen av materialet ved å identifisere tema i intervjuene. De noterte jeg ned fortløpende i dokumentene. Det var flest temaområder i dybdeintervjuene, gjennom refleksjoner og via historiefortellinger. Fokusgruppematerialet fikk samme gjennomgang, men her fargekodet jeg tema etter forskningsspørsmålene referert i kapittel 2 under problemstilling. Til sammen ga dette meg et begynnende helhetsinntrykk.

Når tema i intervjuene var identifisert, sorterte jeg direkte sitat/utsagn, og historier inn i skjema hvor forskningsspørsmålene var satt opp som overskrift. Jeg ville med dette fortette materialet, slik at det var lettere å identifisere sentral informasjon (Johannessen, Tufte et al. 2010:163)

Eksempel:

Forskingsspørsmål 1: Hvordan forstår informantene tillitsbegrepet?

Intervju	Sitat	Tema	Tolkning	Annet
Intervjuene er Nummerert fra 1 – 6	Sitater til forsknings spørsmålet	Konkretisering av tema, ev utvidelse fra første gjennomgang.	Umiddelbar tolkning av budskap.	Refleksjoner jeg gjorde meg underveis,- og som kanskje ville få relevans for gjennomgangen. Kontekstbetydning.
	Historiene har koder eks 1.1 (intervju 1 – historie 1)			

Tabell 4.1

Denne måten å systematisere stoffet på ga meg en oversikt, og en begynnende struktur på materialet. Systematiseringen i denne fasen bar mest preg av å være refererende i arbeid med å gjøre meg kjent med stoffet. For identifisering, er intervjuene nummerert fra 1 til 6, fokusgruppene betegnes som FG 1 og FG 2

Gjennomgangen ga grunnlag for å skille mellom tre nivåer innenfor kontroll og tillit, og løftet derfor arbeidet inn i en ny fase.

Nivåene fremsto slik:

Kontroll	Tillit
Personkontroll	Persontillit
Intern kontroll	Intern tillit
Ekstern kontroll	Intern Tillit

Tabell 4.2

Det videre arbeidet med materialet tok utgangspunkt i denne strukturen i. Det var når denne inndelingen var gjort, at den krevende tolkningsprosessen satte i gang.

Det var en krevende fase å gå inn i tolkningsarbeidet, og meningsfortette. Jeg var veldig klar over min rolle som forsker i egen organisasjon, og det hindret meg litt innledningsvis i nærmest å ta fatt og våge. Jeg har tilstrebet å ha oppmerksomhet rundt prosesser i hermeneutisk meningsfortolkning, med prinsippet om en kontinuerlig frem- og tilbakeprosess mellom deler og helhet.(Kvale, Rygge et al. 2009:216-217)

Fortellinger om oss selv finner aldri sted i et vakuum. Både muntlige og skriftlige fortellinger (...) skaper i forhold til andre. Den andre kan være en som intervjuer, lytter, eller en som leser fortellingen.(Tiller 2004:238)

Jeg har en egen oppfattelse av organisasjonens kontekstuelle utfordringer. Jeg har i innledningen også presentert en interesse av å bli klokere på egen organisasjon, og samtidig få en dypere forståelse rundt tillit som begrep i disse sammenhengene. Det var av vesentlig betydning å ha ekstra oppmerksomhet rundt min egen rolle i forståelse av intervjutranskripsjonene. Hva kunne bli bekræftelser på min egen forforståelse, og slik sett bli en ”enkel løsning”? På hvilken måte kunne min forforståelse eller interne kunnskap, bidra til slik at jeg kunne bevege meg dypere i materialet og finne nye sammenhenger, og sist men ikke minst hvordan var jeg åpen for helt nye dimensjoner. Dette betegnes som den dobbelte hermeneutikken til samfunnsforskning (Giddens sitert Ibid: 239) ”Det vil si transkripsjoner er skribentens fortolkninger av subjektets fortolkning av sin sosiale verden”(Tiller 2004:239) Jeg har forsøkt å være klar på dette underveis.

4.5 Metoderefleksjon

Valget av metode er gjort ut fra en faglig begrunnelse med bakgrunn i hva jeg ønsket å finne ut av. Både valg av metode og arena for innhenting av empiri er i tillegg gjort med bakgrunn i egen interesse og motivasjon for arbeidet. Både et ønske om å lære et håndverk, og en måte å tenke mer systematisk på. Jeg vil i det følgende si litt mer om egen forforståelse, valg av studieenhet, etisk refleksjon og tilslutt prosjektets validitet og reliabilitet.

4.5.1 Forforståelse

Jeg har i avnittet over gitt noen betraktninger til min egen rolle i analysen og tolkningen av materialet fra informantene.

Jeg har tilstrebet forståelsen ut fra at flere tolkningsmuligheter kunne være mulig, og hatt oppmerksomhet på kontekst, egen rolle og informantenes forhold til meg.

Informantene vet at jeg er arbeider i NAV. Jeg var ved noen av intervjusituasjonene oppmerksom på at ikke såkalte ”halvkvedede viser” eller avrundinger som: ”ja men dette vet du jo mye om, eller det kjenner du sikkert igjen”. Når de situasjonene oppsto, var jeg tydelig på å få informanten til å forklare selv, eller selv slutføre resonnementet. Det ble i noen situasjoner litt banalt, men andre ganger kunne jeg registrere en annen vinkling enn jeg selv intuitivt ville tatt. Det ble en bekræftelse på at jeg utfordret egen forforståelse, og jobbet for at det ikke skulle hindre for mye.

Jeg er også preget av en oppfattelse av at mellomledere i NAV er ekstremt presset på tid, og krav til produksjon. Rammen for ledelse virker stram, og synes å ha lite rom for egne prioriteringer. Jeg var nysgjerrig på hvordan ledere mer på tross av disse rammene, allikevel jobbet med de mer prosesspregede aktivitetene som dette tema bærer preg av. Det bidro nok til at jeg lette litt ekstra etter det.

Min forforståelse er preget av min egen erfaring med organisasjonen, og opplevelser av begrepet tillit i konteksten. Jeg kjenner sammenhengen de snakker om konteksten (mening i kontekst) men har også en egen mening fra den samme konteksten (Johannessen, Tufte et al. 2010: 81) det er en styrke og en svakhet for prosjektet.

Jeg hadde på forhånd plukket ut konkrete teoretiske forståelser av tillitsbegrepet. Det var nok med på å prege meg i intervjusituasjonen, og i fortolkningsarbeidet etterpå. Det kan være hensiktsmessig, men kan gi begrensninger for andre funn.

4.5.2 Valg av studieenhet, utvalg og metode

Jeg møtte utelukkende positiv innstilling til prosjektet, både når jeg var i intervjusituasjoner, og underveis i arbeidet etterpå. Mange viser at de er opptatt av at tillitsbegrepet, sammen med andre beslektede tema, og at det er områder som er ønsket sterkere inn i arbeidet med å drive, og utvikle organisasjonen. Denne innstillingen ga prosjektet et dytt, og et engasjement til egen inspirasjon også.

Kombinasjonen av dybdeintervjuer og fokusgrupper som metode var god. Det ga meg noen utfordringer i å beherske begge metodene fullt ut, men samlet sett er jeg både overrasket og fasinert over mangfoldet, og innholdet i materialet.

Jeg valgte både leder og medarbeidere som informanter til dette prosjektet. Det gir to nyttige og relevante innfallsvinkler. Allikevel blir antallet smalt i forhold til overføringsverdi senere, og til andre.

4.5.3 Etiske betraktninger

Det er utviklet retningslinjer for forskningsetikk for fagområdene samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi for å hjelpe forskere i arbeidet med å kunne reflektere over egne etiske holdninger, vurdere hensyn og styrke godt skjønn (NESH 2011).

”All virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker må bedømmes ut fra etiske standarder ”(Johannessen, Tufte et al. 2010:91) Det har vært viktig for meg å være åpen i forskningsprosessen. Det har jeg søkt ivarett gjennom innhenting av tillatelser, forsikre budskapet om at informantene når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen, og at materialet vil behandles på en etisk forsvarlig måte både underveis, og etter at undersøkelsen er avsluttet.

Jeg har valgt å skrive om siterte situasjoner slik at ingen kan kjennes igjen. Meningen og budskapet i fortellingen er beholdt. Enkelte sa underveis i intervjuet at de opplevde å gi veldig mye informasjon gjennom historiefortellingene. Det ble ved avslutning av intervjuene understreket konfidensiell behandling av materialet.

Jeg må vise meg tilliten og risikoen verdig, og i dette avsnittet av prosjektet er det naturlig å sitere Løgstrup:

Men det er der og da den er givet med selve den kendsgerning, at den enkelte hører med til den verden, hvori den anden har sitt liv og derfor har noget af det andet menneskes liv i sin hånd, er den en fordring om at tage vare på det.(Løgstrup 2008:33)

Jeg har stor respekt for informantenes bidrag til dette studiet.

4.5.4 Validitet og reliabilitet

Hvor pålitelig er så denne undersøkelsen? I en kvalitativ undersøkelse som dette, er det i følge Johannessen lite hensiktsmessig med krav om reliabilitet. Det er samtalen som styrer datainnsamlingen. Det er kontekstavhengig og jeg selv som forsker er sentral både i innsamlingen av materialet og i fortolkningsprosessen (Johannessen, Tufte et al. 2010: 199). Undersøkelsen blir som en øyeblikksbeskrivelse, og som et bidrag inn i diskusjonen med oppmerksomheten rundt fenomenet og opplevd kontekstpåvirkning.

Undersøkelsen tar sikte på å si noe om tillitens kår både på grunn av og på tross av gitte rammevilkår, og hvordan fenomenet kan gi seg utslag.

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (ibid: 199)

Det kunne vært interessant å ta oppgavens konklusjoner tilbake til informantene og diskutere dette videre, både om resultatet kan bekreftes og om det kan bidra til å videreføre diskusjonen i arbeid med utvikling av organisasjonen.

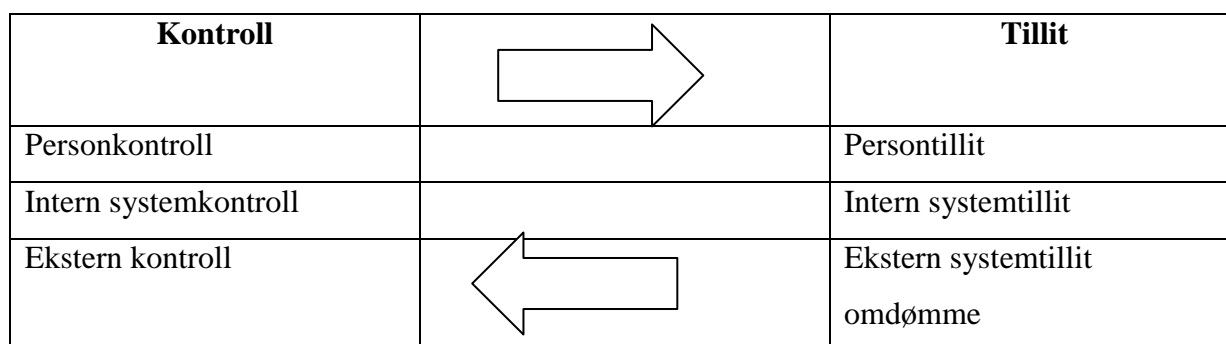
Undersøkelsen innebærer ikke noen absolutte konklusjoner, men kan være et bidrag inn i diskusjon om rammer for ledelse, og arbeid med prosesser knyttet til oppmerksomhet rundt, og forståelse av fenomener som kan virke inn i arbeidsmiljøer og organisasjoner.

5.0 Hva er situasjonen rundt tillit og kontroll i hverdagen ved NAV lokal? – analyse og presentasjon av resultater.

5.1 Innledning

Når informantene i dette studiet forteller om hvordan de forstår tillitsbegrepet og vilkår for begrepets plass og vekst i hverdagen, snakker de om det fra tre innfallsvinkler eller nivåer. De samme nivåene kommer frem når de beskriver kontrollen de må forholde seg til konsekvensene av. Det gjelder både den definerte kontrollen i form av dokumenter og arenaer presentert i vedlegg 2 til problemstillingen, men vesentlig er også den kontrollen de opplever mer som en forventning til seg selv, og fra sine ansatte.

De tre nivåene fremstilles slik:



Figur 5.1

Den videre analysen vil vise informantenes forståelse og beskrivelse av hvordan områdene forholder seg til hverandre gjennom det de formidler. Underpunktene knyttet til områdene er et uttrykk for det informantene fortalte.

Ledelse som redskap for å håndtere valg, og konsekvenser av valg, i handlingsrommet mellom tillit og kontroll slik det fremstår i materialet, vil presenteres som egne avsnitt, og som leder frem til konklusjon i kapittel 6.

5.2 Personkontroll – Persontillit

Det første nivået handlet om individet, hvordan den enkelte ansatte og leder forholdt seg til, og forklarte tillit som begrep og fenomen i det daglige arbeidet, knyttet til enkeltpersoner som kolleger og ledere.

5.2.1 Persontillit

Når informantene reflekterte rundt, og fortalte historier om tillit i relasjon mellom leder og medarbeider handlet det om en tillit basert på en personlig væremåte, en tillit og tiltro til en fagkompetanse, og at man gjør så godt man kan.

Tiltro til en faglig kompetanse ble trukket frem som helt nødvendig av samtlige informanter og begrunnet med at NAVs fagfelt er så bredt at det ikke er mulig for noen å ha den totale oversikt. Underforstått at man heller ikke har noe valg verken som leder eller i forholdet medarbeidere imellom på tvers av avdelinger og team.

Det er lett for meg å ha full tillit der det er erfarne medarbeidere som jeg har sett har levert gode resultater over tid (2)

Vi har så mange områder i en så stor organisasjon så det er jo sånn at jeg ikke kan være helt ned-på (3)

Flere av sitatene fra materialet underbygger den selvfølgelig som ligger i at en leder ikke kan ha detaljkunnskaper innenfor et så omfattende felt som NAV. Det er lett å ha tillit sier leder. Det blir nærmest selvfølgelig. Det heller spesielt for NAV, og er heller ikke overraskende. Det er gjenkjennbart i mange komplekse organisasjoner hvor profesjoner arbeider side om side i den daglige oppgaveløsningen. Dette er forenelig med Vardeberg sin undersøkelse ” Uten tillit raker alt” (Vardeberg 2011) I tillegg til å ha tillit til fagkompetanse kom det frem en nødvendig tillit til at man er effektiv, i den forstand at man holder produksjonsnivået oppe. Det ble av flere, på ulike måter trukket frem at organisasjonen er avhengig av effektivitet, og i den forbindelse ha tillit til at hver enkelt gjør så godt man kan. Det var en særlig oppmerksomhet på tempo, og gjennomstrømming av oppgaver. Samtidig ble det uttrykt behov for, og nødvendigheten av å være realistisk og forståelsesfull med tanke på hvor hardt den enkelte kunne presses på mengde. Noe som kommer tydeligere tilbake i diskusjonen rundt å fremstå som en god arbeidsgiver, og den effekten dette har på systemtillit.

Ja resultatet skal være der, men hvordan de legger opp dagen og slik, bryr jeg meg ikke om,- kom klokka ni eller halv sju, sånn vil jeg at det skal være (4)

Det opplevdes samtidig vanskelig å ikke kunne faget godt nok hele vegen fra lederes side. Det kom frem utfordringer knyttet til å skulle være en trygg veileder, ta avgjørelser eller rett og slett henge med når prioriteringer skulle fortas i en travel hverdag.

Jeg har veldig mye å forholde meg til. Det må bli på et overordnet nivå, og det kan bli et problem når det kommer til en del diskusjoner, om jeg føler at de ansatte mener jeg

er meningsberettiget når det kommer ned på fag, ikke sant. Det kan brukes for og imot deg,- nærmest settes grenser og si det skjønner ikke du.. og prater de faglig nok så detter du av fordi du har ikke kompetansen. (2)

Dette sitatet uttrykker en oppgitthet over en oppfattet forventning av å skulle kunne fagbredden ned til detalj. Leder merker nødvendigheten av denne kunnskapen da det er en reell problemstilling i den daglige oppgaveløsningen hvor man veldig ofte står i prioriteringer som krever en avgjørelse. Leder ønsker, og har behov for et mer overordnet blikk som fort utfordres av detaljer. Utfallet av en slik vurdering ble vurdert av betydning for tillitsrelasjonen. Opplevelsen støttes av en annen leder, men her kommer nødvendigheten av fagkunnskapen tydeligere frem, og mer som en forutsetning for tillit i organisasjonen. Lederens erfaring handlet mye om hvordan medarbeidere trengte faglig veiledning, råd og hjelp. Det arbeidet var selve basisen for at leder opplevde å ha stor tillit hos sine ansatte.

Det er klart at faglighet har mye å si. Vi har mye folk som har vært med fryktelig lenge, og når du da setter på et menneske som du ikke kan støtte deg til, da blir du et ”ikke menneske” på en måte. Du er en leder, og det er helt greit at du går og ordner med sykemeldinger, slår av en prat eller ett eller annet, men du blir ikke inkludert på samme måte, for de kan ikke bruke deg til noe annet (6)

Informanten var veldig tydelig på behovet for fagledelse i det daglige, og at det er av avgjørende betydning for at leder skal få tillit, altså som tillitsmottaker. Det understrekes ytterligere ved at andre ledere, som da ikke besitter konkret fagkompetanse betegnes som ”et ikke menneske” i betydningen av at du oppleves som lite viktig, ”de kan ikke bruke deg til noe annet”. En leder som ikke blir regnet med, kan heller ikke bygge tillit i relasjon til sine medarbeidere.

Hovedinntrykket fra materialet er at tillit, eller tiltro til at ansatte hadde nødvendig fag og kompetanse nærmest var selvsagt sett fra ledernes side. Begge fokusgruppene mente at en betydelig forutsetning for sin tillit til leder var at leder var tilstede, og fulgte opp med støtte og veiledning. Det kom frem en interessant diskusjon i FG 1 rundt hvor detaljert de ønsket leder inn. Det ble ytret frustrasjon over fraværende ledelse og tolkningen gikk over i at det var fort gjort å oppleve seg alene i en kompleks hverdag. Samtidig var de enige i, at leder måtte klare balansegangen mellom å være tilstede når det var behov for råd og veiledning, men samtidig ha avstand nok til at den enkelte hadde frihet til å utøve faget slik den enkelte vurderte hensiktsmessig. Det var litt ulik forståelse av hva denne friheten gikk ut på,- både å ikke skulle blande seg inn, til å ikke ha fagkunnskap nok til å oppleves som nyttig om man selv sto

fast. Det var derimot enighet i at leder, ved å være tilstede, viste en interesse gjennom å delta, og på den måten fikk førstehånds kjennskap til den hverdagen de ansatte opplever.

Det å kunne gi og ta tilbakemeldinger i det daglige er viktig, det bygger tillit. Det er faktisk å gjøre noe med den tilbakemeldingen du har fått, og gjøre noe med den- om det er det ene eller det andre. Ta det med seg og reflektere over den, kanskje veilede i forhold til det. For meg er det viktig at leder kan veilede i vanskelige situasjoner for at jeg skal kunne få tillit. (FG 2)

Dette var en vesentlig forutsetning for tilliten, og for opplevelsen av troverdighet i å kunne håndtere det daglige, ha oversikt og representere avdelingens behov videre i systemet når det var aktuelt. Det ble vurdert som viktigere enn å ha detaljert fagkunnskap i form av en ”fasit”. Samtidig uttrykte de et behov for at noen kunne skjære gjennom, og bestemme. I varetakelse av en slik forventning vil nødvendigvis kreve fagkompetanse. Vurderingen av om du har fagkompetanse eller ikke henger også sammen med meningsdanning. Hvilken kompetanse du har med deg inn, og hva informantene vurderer som vesentlig kompetanse i de konkrete faglige utfordringene til daglig. Er behovet å ha hjelp til å fatte vedtak i henhold til sosialtjenesteloven, eller skal du bidra til avklaringer i forvaltningen av folketrygdloven. Hvordan du må bidra til vurdering av skjønsspørsmålet utfordres av profesjoner og hva de formidler i møte med hverandre, og hvilke forventinger de har til ledelse. Det synes betydelig hva de har vært vant til, og det sammenlignes med hva de får i den nye NAV konteksten.

FG 2 var i tillegg innom verdien av å få oppgaver utenom den daglige tralten, det å bli vist tillit i prosjekter, og som stedfortreder når leder er fraværende ble sett på som positivt i å berede grunnen for den relasjonelle tilliten. Å være tillitsmottaker.

Når leder plukker ut meg, og viser meg tillit, at leder ikke har vært hos andre først som ikke kunne eller ville, men kommer til meg og spør om jeg kan være stedfortreder i sommer. Nå vil leder at jeg skal ta det ansvaret. Det forsterker tillitsforholdet, og jeg vil veldig gjerne vise meg tilliten verdig.

Det også understreket at å få ulike ansvarsoppgaver over tid, styrket tillitsforholdet, og det ble lettere å driste seg utpå, og våge i større grad etter hvert som man opplevde at det gikk bra. Viktig for denne opplevelsen var at leder var tilstede og var interessert i hvordan ting utviklet seg,- sjekket innom, ikke for å kontrollere men mer i retning av å se om det ”gikk den vegen vi var blitt enig om”. Denne måten å se på tillit er forenelig med både Colemans understreking av at tillit bygges over tid, og Luhmanns begrep ”de små skritt”.

Det andre områdene fra informantene som en forutsetning for den personlige tilliten var knyttet til personlig væremåte og egenskaper. Hvordan personlighetene på ulikt vis

understøttet viljen og muligheten for å ta den risiko som tillitshandlingen forutsetter. Eller om det hindrer tillitsbygging. Dette kan forstås som en balansegang mellom å ”være seg selv”, men samtidig være lydhør og var for den andre. Luhmann kalte dette for å opprettholde sin selvframstillingshistorie.

Når jeg tenker på tillit så må jeg gjøre meg fortjent til at de rundt meg kan stole på meg, de må vite hva jeg står for og hvor de har meg (1)

I tillegg handler det om å være involverende, ha god kommunikasjon og rett og slett bli møtt på en hyggelig måte i hverdagen.

Flere av historiene fortalte om betydningen av møtepunktet mellom mennesker i organisasjonen, og det som skjer i øyeblikket. Hvordan karakteregenskaper og væremåter som gjensidighet, å være åpen, inkluderende, raus og vennlig hadde betydning for om man vurderte, mer eller mindre bevisst, å kunne gi tillit, enten her og nå, eller senere.

Jeg ønsker å være involverende, - jeg vil gjerne at medarbeidere skal delta være engasjerte- jeg ønsker ikke å tre ting nedover hodet på folk, jeg vil de skal diskutere og finne gode løsninger (5)

Behovet for tid og mulighet til å finne gode løsninger i samarbeid ble understreket av flere. Det ble trukket frem behov for takhøyde i diskusjoner og at man kunne by på seg selv. I betydningen av å driste seg utpå i tillit til at det ble tatt imot på en god måte

Respekt og engasjement, det handler jo om helt konkrete ting, ikke prate når andre prater, be om ordet, vise interesse. Det er noen som er veldig sterke, og mener veldig mye. Så er det mange som har gode meninger som ikke er så flinke til å hive seg frempå (5)

Informantene var opptatt av hvordan personlig væremåte var med på å underbygge og utfordre vilkår for relasjonell tillit i hverdagen.

Ledere var opptatt av hva som skulle til for at de skulle få tillit fra sine medarbeidere. Å få tillit fra medarbeidere understreket de som en viktig basis for ledergjerningen i hverdagen, og at det gir et bedre spillerom på et vis.

Jeg har jo hele tiden med meg at jeg skal føle at jeg har tillit hos mine overordnede, og at medarbeidere skal ha tillit til det vi gjør (2)

En annen trakk også frem evnene til å ta beslutninger som viktig, sammen med involvering.

Jeg tar beslutninger der beslutninger trengs, og så står jeg rak ved det. Men der det er mulig så bruker jeg avdelingsmøter eller andre fora for å ta opp ting (...) og så føler de

at de at de har vært med å sagt noe om det, men de har faktisk så mye tillit at de sier ”du bestemmer tilslutt”. (6)

Evnen til å bestemme, prioritere og ha oversikt var et tilbakevendende tema hos informantene. Det var innimellom vanskelig å tolke om det handlet om en forutsetning for tillit, eller om det var en motsetning til tillitsbegrepet i form av kontroll.

5.2.2 Personkontroll

Leders muligheter for kontroll helt ned til personnivå i NAV er stort. Du logger deg inn slik at arbeidstiden din er gjort rede for. Det forventes at kalenderen er oppdatert. Du er logget inn i alle fagsystemer hvor du jobber med dine initialer. Fagsystemene synliggjør via ”arbeidsbenker” for det enkelte kontor og den enkelte veileder, som viser produksjon og effektivitet. Systemene viser når frister er overskredet, og gir leder et verktøy for kontroll og styring helt til detaljnivå, tilgjengelig til bruk. Det er en forventning om at leder skal bruke det i styring, og rapportere i henhold til det.

Jeg må jo ha en oversikt på hele den biten der, og det er klart du oppdager kanskje at det er noen som ikke gjør det, men det betyr jo ikke at det er vrangvilje, men at de rett og slett har for mye å gjøre, og det er mitt ansvar å gjøre noe med det (1)

Det var delte oppfatninger av hvordan dette virket i spenningen mellom forventinger organisasjonen har til kontroll, oversikt og produksjonsplanlegging, og hvordan det ga seg utslag i hverdagen. På den ene siden kunne de gi grunnlag for ,og styrke tillit nettopp fordi leder hadde kontroll.

Jeg er veldig godt kjent med benkene og er inne på de nesten hver dag (..) Jeg har rimelig kontroll på det jeg skal ha styring på (...) Jeg tror tilliten er der fordi jeg har full kontroll (6)

Leder mener her at muligheten for, og gjennomføringen av kontroll, er en forutsetning for at leder skal være tillitsmotager. Det er interessant å se hvilken konsekvens dette har for leders mulighet til å vise tillit til sine medarbeidere i form av å være tillitsgiver. Systemene legger til rette for en styring som ikke forutsetter tillit, bortsett fra når evnen til faglig skjønn utfordres. Mengde, produksjonshastighet er sterkt regulert og kontrollert.

Kontroll og oversikt ble av flere satt i sammenheng med den tryggheten de mente var viktig å vise som leder, både overfor sine ansatte men også i forhold til sine overordnede.

Samtidig var det også en følelse av ubehag, og på tvers av eget ønske, å skulle sjekke, kontrollere og nærmest overvåke for å være sikker på at produksjonen var i flyt.

Det har jo noen med at jeg har tiltro til at folk gjør jobben sin- jeg liker ikke kontrollen. Jeg er mer strateg- mer overordnet type- jeg er ikke sånn kontrollfreak i det hele tatt. (1)

Flere uttrykte stor oppmerksomhet og bevissthet rundt hvordan de brukte de kontrollmulighetene systemene ga, og en vurdering av hva de mente virket motiverende for enkeltpersoner og teamet. Til syvende og sist var de også klar over at de ikke hadde noe valg når det kom til enkelte rapporteringspunkter, som ut fra styringsinstruksjoner ikke var gjenstand for egen prioritering.

Når jeg ber om at noe må bli gjort så kan det være at jeg kontrollerer det i etterkant, men da er jeg veldig bevisst på at det ikke skal synes (1)

Lederne uttrykte noe ulik oppfatning av hvordan de brukte kontrollmulighetene som var tilgjengelig i hverdagen. Viljen til risiko,- eller snarere manglende mulighet for til risiko i løsning av oppgaver, vurderinger og prioriteringer var gjennomgående veldig liten.

I FG 1 var det en som konkluderte for gruppen, og som kan vise kontroll og tillit i en sammenheng.

En leder som har tillit til deg, han ser deg også. Det handler om å bli sett. Hvis ikke min leder hadde sett meg, så tror jeg at jeg at jeg hadde lurt på om leder visste hva jeg drev med, hva arbeidsoppgavene innebar. For det er litt med den kontrollen.. når leder ser deg så kontrollerer han på en måte samtidig, og vet hva du driver med, og vet at det du gjør er bra. Hadde jeg ikke fått noen tilbakemeldinger, så hadde det bygd ned tilliten. (FG 1)

Informantene var som arbeidsgiverrepresentanter lite inne på kontroll som tema i forbindelse med ansettelsesforholdet til den enkelte. Materialet har noen historier hentet fra situasjoner med arbeidsmiljøutfordringer, knyttet til samhandling og personligheter. Interessant i denne sammenhengen er å se at når det oppstår behov for å forplikte løses det gjerne med å lage spilleregler for samhandling. En metode for å gjenvinne kontroll i en sammenheng hvor kontrollmulighetene egentlig var få, og mer besto av kollegers egen kontroll på hverandre og hvordan de selv ønsket å ha det i en arbeidssituasjon.

Diskusjonene i miljøet, hvordan vi skal ha det er vanskelig å diskutere i fellesskap. Det er enklere i mindre grupper for da blir det tryggere å prate, og kanskje tryggere fordi ikke lederen din er der,- jeg vet ikke jeg.. Vi har i allefall gjort det med hell, og kommet frem til noen spilleregler om hvordan vi vil ha det sammen,- på møter for eksempel. (5)

Spillreglene ble brukt aktivt, og som en rettesnor når det var behov for en mulighet til å kontrollere atferd som de mente var uheldig for arbeidsmiljø, samhandling og den personlige relasjonen. En egen innføring av kontroll.

5.2.3 Sammendrag,- konsekvenser for tilliten

Funn når det gjelder oppfattelsen av tillitsbegrepet er forenelig med Kjersti Vardebergs undersøkelse i en kunnskapsbedrift. Hun understreker en tilsvarende deling i forståelsen av tillit, som hun illustrerer i en figur som viser tiltro og tillit. (Vardeberg 2011:60) Tiltro til en fagkompetanse og at regler og prosedyrer følges, og tillit til de mer personlige egenskaper. Når det gjelder en personlig væremåte er det ulikt hva man foretrekker, og igjen hva man opplever som fremmede for tillitens kår, rett og slett fordi man er forskjellige. Tillitens vilkår går mer på at man er sårbar for denne ulikheten, på bakgrunn av at man foretrekker ulike personligheter. Er det klare overtramp stiller det seg annerledes, og bruk av lov og avtaleverk styrker muligheter for sanksjoner og dermed kontroll i form av en konkret regulering. Sett sammen med kontroll, kan det synes som om kontroll i større grad kan forenes med tiltro til fagkunnskap og innordning til arbeidslivets regler, i forståelse av at det kan knyttes tydeligere sanksjoner om det ikke ivaretas. Det kan være enklere for kontrollsystemet å avdekke manglende fagkompetanse, og manglende respekt for evnen til å følge regler og prosedyrer, og på bakgrunn av det gi konsekvenser. Tillit til en personlig væremåte er i større grad basert på en risiko ved at det er vanskeligere å konkretisere, at det blir mer subjektive oppfatninger og motsetninger, og slik sett vanskeligere å gripe an. Tillit får en annen betydning, man blir sårbar, og mer avheng av at den andre vil deg vel.

Kontrollaspektet innebærer spesielt produksjonshastighet og gjennomstrømming av oppgaver.

Diskusjonen som trekkes frem er behovet for å ha en trygghet i oppgaveløsningen, en stødig kaptein på skuta. Noen trekker det frem som en basis for tillit, og som en del av forutsetningen for å kunne gi tillit. Handler det da om å minimere den risiko som tillit forutsetter, eller handler det mer om en rasjonell vurdering av tillit kontra mistillit sammen med de små skritt, i arbeidet mot å bygge en relasjon i en kontekst som er så usikker. På en side snakker de nettopp om behovet for å redusere kompleksitet og bygge bruer for å minimere usikkerheten. Tre store fagfelt møtes til felles oppgaveløsning gjennom reformen. Det er nærliggende å tenke at det handler om fravær av det Luhmann kaller fortrolighet. Konsekvensen av det er nettopp at behovet for tillit øker,- slik at tillitsbroene over

kompleksiteten kan ha sin funksjon, og gjøre det tryggere som flere av informantene snakker om.

Løgstrups etisk filosofiske tilnærming til tillit er forenelig med den grunnholdningen flere av informantene snakker om. Noe som er der i et ønske og en vilje om å ville hverandre vel i et arbeidsmiljø i form av den muligheten du har i å ”ha en del av den andres liv i dine hender”, en sårbarhet som håndteres med velvilje. Ulikheter møtes og skal forenes om noe felles.

De bakenforliggende forklaringene gjennom ulik utdanning og fagforankring, den enkeltes erfaring fra tidligere, i møte med den nye organisasjonen er mulig å kjenne igjen ved hjelp av Weicks syv kjennetegn for sensemaking hvor han avdekker betydningen av mening i evigvarende sirkler, det bakenforliggende som er med på å gi den enkelte, grupper og organisasjoner innhold til, og forklaring på meningsbegrepet.

Tilliten jeg blir vist, og tilbakemeldinger jeg får må ha gjenklang i meg selv, jeg må stole på det jeg selv gjør før det blir sant. Sånn er det for meg å bli vist tillit (FG 2)

Skal man ha oppmerksomhet på vilkår for personlig tillit og muligheter for å skape forutsetninger og vekst, så er det NAVs sammenslåing av tre ulike fagfelt og fagtradisjoner som trenger oppmerksomhet,- ikke på rett og galt, men på mulighetsrommet for arbeid med tillit.

Ja, men det har jo noe med de referansepunktene som man bygger tillit eller mistillit på. Hvis man har opplevd lignende situasjon som noe negativt, så vil man oppleve noe som ikke er tillitsskapende, eller regelrett mistillit, mens en annen person kan oppfatte det som noe positivt og som bygger tillit, det tror jeg går på person/personlige egenskaper (FG2)

Leders mulighet for å avdekke, få frem diskusjonen, samtalene og drøfting av muligheter for tillitsbygging i kontekstens kontrollfokusering dukker opp på bakgrunn av blant annet denne fokusgruppens refleksjoner. Det noen opplever som mistenksomhet og mistro på bakgrunn av kontrollen kan andre oppfatte som en forutsetning for tillit. Noen igjen opplever at når man vises tillit, så er gjenklagen, i betydning av mulig forståelse og oppfattelsen av at det handler om ansvarsfraskrivelse mer enn en tillitshandling. Handlingsrommet for leder, og betydningen av en bevisst balansering av tillit og kontroll begynner å vise seg.

5.3 Intern systemkontroll - intern systemtillit

Det andre nivået i materiale handlet om tema innenfor intern systemkontroll og intern systemtillit. Overskriftene i avsnittet er ut fra hva informantene trakk frem i sine beskrivelser om tillitsbygging og opplevelsen av kontrollens utslag, eller konsekvenser. Kontrollen beskrives

som en konsekvens av det formelle rapporterings og styringssystemene, og er de formelle kontrollområdene som skal etterleves. Det beskrives også en intern kontroll mer i form av en forventning både fra den enkelte leder til seg selv, og en opplevd forventning fra medarbeidere, til hvordan organisasjonen best skal driftes.

Den interne tilliten var informantenes oppfattelse av egen tillit til det systemet de var en del av som arbeidstakere i NAV. Både i form av hvordan de opplevde organisasjonen som arbeidsgiver, og hvordan de opplevde organisasjonens evne til å leve opp til forventninger fra oppdragsgiver og samfunnet for øvrig. De vilkår som bidrar til en tillit til systemet.

5.3.1 Lederplattformen for NAV

Det er via dette dokumentet NAV har pålagt seg selv å bygge tillit gjennom en åpen og inkluderende lederstil. Dokumentet er inndelt i fire hovedområder, - med ulik rapporteringsplikt. Lederplattformen (vedlegg 1) er et forsøk på å tydeliggjøre lederkravene, i spennet mellom drift og utvikling. Hensikten med plattformen er å gi retning i utviklingen av den enkeltes lederskap.

Hos meg er ikke lederplattformen innarbeidet- ikke i det hele tatt, den er rett og slett nedprioritert. Men jeg opplever vel at det blir veldig fokus på det med tall og målinger, og det er klart at det å få hekta på det andre, blir liksom venstrehåndsarbeid på et vis.
(1)

Lederplattformen er et dokument for operasjonalisering av resultatområdene, og ment som et utviklings-og oppfølgingsverktøy for ledere. Den omtaler både produksjonskrav i form av å skulle være en effektiv tjenesteyter, til de mer utviklingsorienterte områdene som handler om å ha oppmerksomhet på relasjoner og kulturbygging. Presentasjon av et både-og er fremtredende.

Jeg ser på meg selv som leder i betydningen av å skulle koordinere, sette i gang organisasjonen mot felles mål..men også den som skal sette båten på vannet og prøve ut nye ting og utfordre organisasjonen (3)

Informantene snakket mye om krevende prioriteringer i hverdagen på fagdetaljer,- og et ønske om mer tid til prosesser og oppmerksomhet på områder som handlet mer om utvikling av organisasjonen, og som vil gi resultater på lengre sikt. Dette ønsket oppleves å komme i konflikt med produksjonskravene til enheten.

Vi må ta rommet og diskutere ulike former for ledelse, og periodevis gjør vi det ..men ..eh..det blir mye drift knyttet til ledermøtene.. det forventes jo at jeg skal kunne svare

opp detaljer i det som går på produksjon... jeg må ned i disse detaljene, og får ikke perspektivet til å se hva jeg bør ta tak i når det gjelder struktur for å få organisasjonen til å gå i retningen, og det bekymret meg. (3)

Intervjuet hadde mye oppmerksomhet knyttet til utfordringen i balansegangen mellom drift og utvikling, og som materialet viser har stor betydning for den enkeltes interne tillit.

Lederplattformen opplevde kontrollfunksjon var interessant. Den kan oppleves som en opplisting av tilsynelatende uforenelige krav og forventinger innenfor de rammene den enkelte leder opplever å ha i hverdagen. Det kan være en forklaring på at ledere skyver det vekk, og kaller deler av det for ”venstrehåndsarbeid”. Eller ikke er oppmerksom på at den finnes. ”Nei jeg bruker den ikke bevisst i hvertfall.” (5) Sa en av informantene, og jeg opplevde vedkommende som usikker på hva jeg refererte til, og refererte derfor innholdet.

Da fortsetter informanten:

Jeg savner mer tid sammen, til diskusjoner. Vi har ei god ledergruppe, - ikke alltid enig, men veldig støttende. Det handler mye om å bli kjent og trygge på hverandre. (..) gruppa blir mer åpen og det gir større grad av tillit. (5)

I det påfølgende materialet fra denne refleksjonen trakk vedkommende frem både lojalitet og takhøyde, og balansegangen mellom demokrati, felles diskusjon før en avgjørelse må tas. – og videre denne dynamikkens betydning for tillit innad i organisasjonen primært for ledergruppene, og virkning ut i enheten.

Materialet forteller mye om utfordringer knyttet til daglig prioritering i spennet mellom drift og utvikling, og med en understreking av at det er driftsoppgaver som vinner denne kampen. Lederplattformen er ment som støtte i hverdagen. En økt oppmerksomhet mot dette dokumentet vil kanskje bidra til å strukturere hverdagen og bidra i arbeidet mot å sortere og skape et overblikk på flere områder enn det fagsystemene åpner for, og dermed skape et større helhetsbilde for hverdagslederen.

Lederplattformen er et overordnet dokument og tar innover seg de fleste områdene innenfor organisasjonen. Underpunktet en effektiv tjenesteleveandør er utsatt for de kontrollsystemene som får konsekvenser for hverdagen i NAV kontoret. Dette får leders oppmerksomhet gjennom omfattende behov for prioriteringer, produksjonskontroll og rapportering på resultater. Et av de tydeligste styringsredskapene i den sammenhengen er målekortet. Målekortet som krever daglig oppfølging, og månedlig rapportering til partnerskapet.

5.3.2 Målekort

Driften på produksjon kretser rundt målekort. NAV lokal er en produksjonsarena og målekortet er et tydelig og sterkt redskap i daglig drift. Alle informantene var opptatt av forventninger til levering av resultater på mål i målekortet. Det enkelte kontor følges nøye fra begge styringslinjer med månedlige rapportering på måloppnåelse. Det er i tilknytning til produksjon og levering av tjenester, også styringsdialog i begge styringslinjer. Målekortet krever leders oppmerksomhet mot resultater, og har stor fokus på gjennomstrømming av oppgaver og effektivitet.

Så tar man frem målekortet, og der vises jo røde tall. Det er jo ikke rart, vi har jo fått inndratt stillinger. Det blir vanskelig å nå målene som er satt, vi klarte det jo ikke med det stillingsantallet vi hadde. Det blir en blanding av oppgitthet og en kamp. (6)

Informanten er tydelig på å oppleve kryssende forventninger. Forventing til å opprettholde produksjonen parallelt med en forventning om å håndtere utfordringer knyttet til for eksempel nedbemanning. Opplevelsen av oppgitthet trekkes frem ved flere anledninger når reformforventningene konkretiseres i praktisk hverdag. Det påvirker vilkår for egen tillit til systemet. Spørsmål stilles til om det er gjennomførbart.

Det er klart at min oppgave er å sørge for at vi når de målsettingene vi har. Men når vi snakker om etikk og tillit- vi synes jo at en del av de tingene vi har i målekortet er ikke alltid like lett å føle seg solidarisk med i forhold til medarbeiderne lokalt.- at det er dette og bare dette vi skal bli målt etter om vi er gode nok, og gjør jobben vår godt nok (2)

I tillegg til å ha en kontrollfunksjon på produksjon, så bidrar også målekortet til en oversikt på totalsituasjonen for den enkelte leder, og dermed en hjelp til prioritering i hverdagen.

Ja hvis vi skal spise en elefant, så må vi dele den opp i biter. Vi må ha sånne små delmål, og så må jeg også være tøff nok i forhold til ledere over meg, når det gjelder målekortet, og fronte det tilbake igjen, - ok denne måneden ble det ikke bra nok resultater på det området, men det er fordi vi har fokusert på noe annet, og vi tar det igjen (1)

Jeg blir spurt hvis det er differanse på målekortet, men ellers er det ingen som spør meg om hva jeg gjør. Ja det stilles store krav og det synes jeg er helt fint (4)

I arbeidet med å bygge tillit og ivareta kontroll i dette aspektet kan det synes som om leder får en slags filtreringsrolle. Den enkelte leder har en helhetsoversikt som gjør at leder må balansere målkrav og ressurser. De skal på bakgrunn av tilgjengelig informasjon på alle områder, gjøre en vurdering på hva som er hensiktsmessig ut i organisasjonen. I forhold til

oppdragsgiver er det viktig å fremstå som troverdig og ha tillit innad i egne rekker og til systemet rundt. Det var informantene opptatt av, og det var en krevende øvelse.

Jeg trekker frem noen refleksjoner som kom frem i fokusgruppe 1, i tilknytning til målekort.

Vår leder blir jo styrt lenger oppe fra, og får påbud om alt som skal prioriteres.

Det kan fort handle om å være flinkest i klassen, du skal jo opp på et nivå og ingen vil være den dårligste..

Ja men det er jo lov å stille krav til oss...og det ser jeg også når leder er tilstede og viser engasjement, og samtidig kjemper for oss med nebb og klør i systemet. Tør å stå rakrygga for oss. Tale sine egne midt i mot...det syntes vi var tøft.

Begge fokusgruppene viste stor aksept for nødvendighet av målekort som styringsverktøy.

Det ble ved et par anledninger satt spørsmålstejn ved hva som måles, på bakgrunn av at det som måles får oppmerksomhet både fra ledere og ansatte,- andre ting blir da lagt tilside.

Refleksjonen ble om de var komfortable med områdene som fikk oppmerksomhet. Svaret de ga på det hadde betydning for deres egen tillit til systemet.

For det første så stiller jeg spørsmål til målene,- hva er det de egentlig måler?- og der det i tråd med NAV reformens intensjon. Sitter vi igjen med gamle måleparametere fra den gamle strukturen? Når det bare er produksjonstall så inngir det nærmest en form for mistillit.. da liker jeg mer å styre etter rammer hvor målene er mer overordnet. Da blir det mer tillit mot målet (3)

En tilsvarende innvending kom etter en diskusjon i FG 2) som en vurdering av hvilket signal tallene ga.

Det blir jo en tillit til at vi skal skape resultater,- da er det snakk om tall,- måltall på hva vi skal klare at jeg skal klare å utføre jobben min. Da har jeg mange kræsjer altså, veldig mange... ut fra disse tallene har vi egentlig mye mistillit.

Den interne kontrollen gjennom målekortet slik det fremstår og brukes i det daglige , er tydelig og har konsekvenser som gjenspeiler seg i den personlige kontrollen. Diskusjonen rundt målenes omfang og mulighet for faktisk nå mål betyr mye for tillitens kår i det daglige.

Målekortet er under utvikling. Det jobbes med å få flere områder inn, og kombinert med styringsdialog i begge linjer, for ivaretagelse av intensjonen om balansert målstyring.

Målekortets utfordring er at det tar stor plass og oppmerksomhet fra oppdragsgivere og ledelse, og det må utformes slik at det har troverdighet som fullstendig styringsredskap.

Tallenes tale kan synes som en understrekning av systemets mistillit til den daglige produksjonen både ved at det ”lyser rødt”, som en av informantene sa, og at det har

hovedoppmerksomhet på her-og-nå produksjon og effektivitet, som gir mindre mulighet for ønskede prosessers som tar mer tid, jamfør lederplattformen. Konsekvensene for informantenes interne systemtillit synliggjøres.

5.3.3 Partnerskap med to styringslinjer

NAV lokal, er forskningsarena for dette studiet, og er det eneste stedet i organisasjonen hvor konsekvensene av to styringslinjer slår ut og gir konkrete rammer for, og forventinger til ledelse. Utfordringer knyttet til struktur trekkes frem av informantene gjennom eksemplifisering av de to styringslinjene. Ledere skal møte forventinger fra begge oppdragsgivere, stat og kommune. Like sterkt er forventinger knyttet til å være arbeidsgiverrepresentant for arbeidstakere med to ulike tilsettingsforhold. Styringslinjene skal i den grad det er mulig, integreres og samordnes i den lokale enhet.

Jeg opplever en detaljstyrt stat, og en mer rammestyr kommune- sagt veldig forenklet. Den kommunale styringslinja har et kommunestyrevedtak med mål og økonomi, og selvsagt rapportering både på økonomi og målekort- men jeg har vide fullmakter. På den statlige siden peses det veldig på detaljer innenfor produksjon, det er slitsomt. Jeg opplever at den statlige siden er mindre basert på tillit, og mer på detaljer i hvordan tings skal gjøres og når det skal gjøres (3)

Dette var en gjennomgående opplevelse fra informantene. De beskriver konsekvensene av ulik tenkning, ulike krav fra ekstern oppdragsgiver som gir seg utslag i hva de to styringslinjene forventer av de lokale NAV ledere. Det er det lokale kontoret som blir smeltedigelen for reformen. Her skal det forenes og løses. Det er en krevende oppgave, og det har betydning for tillitens vilkår.

Jeg har det jo med meg hele tiden i forhold til at jeg skal føle at jeg har tillit hos mine overordnede, og at medarbeidere har tillit til det vi gjør, og at vi prøver å utnytte ressurser godt nok. Jeg merker jo fortsatt dette med stat/ kommune, og dette med tilliten, at vi ikke lesser over oppgaver mellom stat og kommune. Det hender vi har det oppe at tillitsvalgte og medarbeidere må ha tillit til oss som ledere, og at vi faktisk har blikk på det og er redelige i forhold til det, men kan ikke være sånn på millimeteren når det skal jobbes integrert(2)

Det er interessant å se konsekvensene av modell med partnerskap (figur 3.3 s 31) som har to linjer med klar styring, og mulighet for instruksjon regulert med sterk kontroll. Partnerskapets linje til den lokale enheten kan kun gi styringssignaler. Det er her tillit som begrep mellom oppdragsgiverne, og til lokal enhetsleder kan gis reelt innhold. En tillit mellom partene, og til at ressursbruken og forvaltningen av begge oppgavesett fra stat og kommune kan utgjøre, og

fremstå som en helhet i det lokale NAV kontor. Er det motsetning i partenes bestilling til den lokale enheten, er det styringslinjenes instruksjonsmyndighet som overstyrer partnerskapets felles linje for styringssignaler. Det er her kontrollen ligger.

En tilbakevendende diskusjon ved flere lokale enheter har bakgrunn i hva som forstås som henholdsvis statlige og kommunale oppgaver. Ikke uvesentlig når tillit behandles.

Den lokale enhetsleder har fullmakter til å forvalte helheten gjennom partnerskapet. Det er allikevel ikke ubetydelig hva som oppfattes som rettferdig av de ansatte, og via det lokale medbestemmelsesapparatet. Dette gir seg utslag i en ”intern kontroll” som får konsekvenser for den interne tilliten. Ulike oppfattelser mellom fag og profesjoner i organisasjonen som sees i sammenheng med trepartssamarbeidet, og kanskje selve kjernen i reformens utfordringer. Tema er vesentlig i den interne tillitsbyggingen, og gir utslag både i forhold til individ og system.

Det går jo på om vi fordeler rettferdig, og at de kommunale oppgavene får de ressurser de skal ha kontra de statlige. Det er jo ofte der beskyldningene har vært, og det største presset,- det har vært tema i media også, at staten lesser over på det kommunale (...) og så lenge vi jobber sånn og folk bare jobber sånn vi jobba før, ja da fortsetter det skillet da..stat og kommune (5)

Det er opp til det enkelte NAV lokal kontor å organisere seg slik det er hensiktsmessig ut fra lokale forhold. Hva som oppleves som hensiktsmessig er ikke gitt og er tema for drøftinger og forhandlinger i medbestemmelsesapparater etter statlig og kommunal hovedavtale. Det gjelder både organisering, og fordeling av de totale ressurser etter statlig og kommunalt budsjett.

Jeg tror at fra media og samfunnet, ja og i kommunen så er det sånn uttalt at staten har tatt styringa,- tar over på en måte...dette er et vepsebøl altså.(4)

Det er nærliggende å tenke at hele NAV reformen hadde vært enklere å gjennomføre om det hadde vært en styringslinje, og forutsetningene for tillit hadde vært tydeligere. Samtidig er Luhmanns forståelse av tillit som reduksjon av kompleksitet en vesentlig faktor med stor utviklingspotensiale i denne sammenhengen.

Lederplattformens bredde, målekortets spissing på forventede resultatmål, og håndteringen av to styringslinjers mulighet for å instruere, trekkes frem i samtalene og refleksjonen rundt hva som reflekterer kontrollregimet og muligheter for tillitsbygging i det daglige. Vilkår for tillitsbygging utfordres i roller og til fag og systemenes kontrollfunksjon. Helhetsforståelsen, utfordres jamfør Mayers modell for tillitens forutsetninger.

5.3.4 En god arbeidsgiver

Informantene fortalte om en utstrakt forventning om at NAV skal være en god arbeidsplass. Både innfrielse av bestemmelser i lov- og avtaleverk, men også i rollen som et godt eksempel,- en god rollemodell som arbeidsgiver. Det er viktig nettopp fordi NAV skal bistå andre arbeidsgivere i arbeidsgiverrollen innenfor et inkluderende arbeidsliv. Det handler rett og slett om å ha orden i eget hus, det handler om troverdighet, og konsekvenser for systemtillit og omdømme. Materialet fra dette studiet handlet i all hovedsak om to ting når tillit ble løftet frem. Dette var opplevelsen av hvordan NAV selv håndterer rollen som IA (Inkluderende arbeidsliv) bedrift, og hvordan NAV klarer å fremstå som en samlet arbeidsgiver tross to parallelle tilsetningsforhold for ansatte.

For å klare produksjonskravene som kontrollsystemene tydeliggjør, ga det seg noen utfordringer på begge områder, og NAV må selv fremstå som et godt eksempel for sine ansatte. Rapport til arbeidstilsynet (NAV 2011) er tydelig på områder hvor NAV må bli bedre som arbeidsgiver. Punktene til forbedring handler både om mengde oppgaver og kompetanse. Opplevelse av manglende mestring i hverdagen er sentral, og et viktig bakteppe å ha med seg når materialet fra informantene skal forstås i lys av kontekst. Arbeidspresset ute i det enkelte NAV kontor er stort, og er en tilbakevendende diskusjon i organisasjonen gjennom verneombud og tillitsmannsapparatet. Som arbeidstaker skal du ha en arbeidssituasjon som er helsefremmende.

IA avtalens overordnede mål er å forebygge og redusere sykefraværet, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet (kirke departementet 2010) Kryssende forventninger og hensyn oppstår.

Jeg kan ikke protestere mot realitetene, jeg kan jo ikke bli sint fordi du er syk, det går ikke ann...du blir jo ikke frisk av det... det som blir utfordringen blir å få de andre til å si ”yes dette får vi til” men vi er helt avhengig av at alle tror på den som er syk,- for hvis noen begynner å tro at dette ikke er riktig, nå prøver du deg, da blir situasjonen en annen.(1)

I tillegg til møte med enkeltmedarbeidere i et forebyggingsperspektiv og tilrettelegging, var flere opptatt av at dette skulle håndteres ut i organisasjonen som allerede opplevde arbeidspress. Her oppsto mange hensyn, og måten det ble håndtert på var av betydning for bygging av tillit ,- både mellom medarbeidere og til/fra leder. Informantene beskriver det som

et komplekst bilde, og hensynet til individet og fellesskapet ble sentralt. Kryssende forventinger oppstår når vurderinger ut fra et helhetsbilde gjennomføres.

Det er en problemstilling nesten hver dag altså, med at det er for lite folk. Slik er situasjonen hver dag, og vi må omstokke på folk (1)

Det er viktig å verne om folk som er sjuke, og hvis kolleger ikke tror på det og begynner å irritere seg over at belastningen er for stor,- det er jo derfor det blir irritasjon belastningen oppleves som for stor i utgangspunktet(4)

Flere av historiene informantene ga beskriver hvordan de jobber med forebygging, tilrettelegging av arbeidssituasjonen for å forhindre sykefravær, og å følge opp ved sykefravær. Parallelt med det var de selvsagt opptatt av å holde motivasjonen oppe hos de som er igjen.

Jeg må prioritere i forhold til hva de skal gjøre, jeg har sagt OK, men der kommer det med målekortet inn igjen og stresser i forhold til om vi gjør det vi skal gjøre? Det er denne ballansegangen som er så viktig fordi det blir helkrise hvis jeg ikke klarer å holde motivasjonen og gnisten oppe hos de som er igjen, for hvis den blir borte så vil jo alt rakne.(1)

Kontrollen på område definerer de både som den systemiske kontrollen i betydningen oppfølgingsplaner, dokumentering og rapportering, men vel så fremtredende var kontrollen i enheten som en forventning om å gi ansatte levelige arbeidsforhold. Så enkelt, og så vanskelig.

Jeg kan ikke se på individet uten å se på den konteksten og omgivelsene det befinner seg i.(1)

Dette sitatet kom i en refleksjon over ulikt behov for tilrettelegging av arbeidssituasjon, at oppgavemengden er like stor ved kontoret, og at ansatte har ulik tålegrense og er forskjellige i hva de takler av utfordringer og arbeidspress.

Situasjonen er den at vi ikke kan sette inn vikar ved sykefravær, og jeg ser at vi ikke kan ta dette på alvor lenger. Konsekvensen blir at vi får røde tall, og vi må prioritere. Det har jeg meddelt mine oppdragsgivere, og slik gir eg forståelse til mine ansatte. Ressurssituasjonen er tydelig også for dem. Jeg kan ikke bare kjøre på, det skulle bare mangle, og den tilliten har mine ansatte, og jeg må formidle dette videre til mine ledere,- skape en forståelse og en legitimitet.(3)

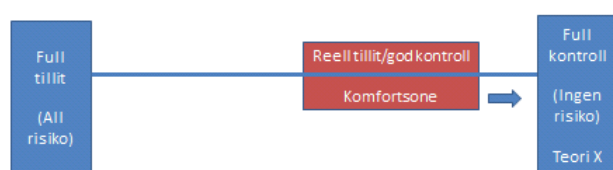
Leders utfordring blir hvor skal lojaliteten være, nærmest til hvilken kontroll og hvilke konsekvenser får det for tilliten. Tillit til fra og til sin oppdragsgiver, sine ansatte, den interne og i ytterste konsekvens den eksterne systemtilliten. Kan det håndteres parallelt eller der det uforenelig?

5.3.5 Intern systemkontroll, en oppsummering.

Informantenes opplevelse av kontrollregimet i det daglig eksemplifiserte de gjennom målekort, forholdet til to styringslinjer, håndtering av forventninger til å være en god arbeidsgiver, og i noen grad til lederplattformen. Lederplattformen ble oppfattet mer som et ambisiøst dokument, med en krevende totalitet på forventninger.

Kontrollen internt i organisasjonen handler mye om produksjonsstyring, og gjennomstrømming av oppgaver som ligger til enheten kontra, de ressurser kontoret har til disposisjon. Kontrollen ivaretas med jevnlig rapportering til oppdragsgivere fra stat og kommune. I tillegg er organisasjonens roller i betydning tillitsvalgte og verneombud en vesentlig intern kontrollfaktor for den enkelte leder.

Den interne systemkontrollen oppleves sterk og gir seg også utsag i kontroll hel ned til personnivå som vi så i 5.2.2



Figur 5.1 Vurdering av forutsetninger for økt kontroll.

Figuren illustrerer at materialet viser så langt en betydelig overvekt på kontrollområder som overstyrer muligheten for tillit. I den grad det utvises tillit er det i form av en tiltro til fag, og en opplevelse av leder som verdig tillitsmottager fra sine ansatte ved å ha styring på og oversikt på arbeidet som skal gjøres.

Utfordringer blir i hvilken grad forutsetningene for intern tillit kan bygges på tross av denne kontrollen. Her har den samtidig definerte indre kontrollen via roller som tillitsvalgte, verneombud og ledelse en mulighet som jeg tror er underkommunisert i organisasjonen lokalt. I hvilken grad kan formålsparagrafene i Hovedavtalene legges til grunn for et samlende og

kommuniserende arbeid lokalt på å berede grunnen for tillit,- både til reduksjon av kompleksitet, rasjonell vurdering, og bygging skritt for skritt både på kort og lang sikt. Kontroll er nødvendig for den indre systemtilliten hevder Luhmann. Tillit kan bygge bro over den indre usikkerheten. Denne mulige kompleksitetsreduksjonen gjennom tillit til indre strukturer, og kontroll understøtter systemtilliten. Det er forenelig med deler av informantenes historier, men utfordres ved at kontrollen kan lede til en bestiller – utfører rolle som mer oppleves som mekanisk og ikke reelle muligheter og valg i en helhetsforståelse.” Jeg kan ikke være en nikkedukke” (3) var det en av informantene som sa. En annen sa: ” hopp, og så hopper vi jo..” (6). Behov for reell tillit og god kontroll utpeker seg i materialet.

5.3.6 Intern struktur for tillit

Informantenes opplevelse av egen tillit til den organisasjonen de er en del av kom frem som betydelig i deres refleksjoner rundt tillitsbegrepet.

Du vet når folk har jobbet i 30-40 år og brukere kjenner de godt, og som har gitt god service i alle år, og nå skorter det på alle kanterså sier de: ”Deg har jeg stolt på bestandig” – og så må vi sitte og si at vi ikke kan utbetale penger, det har vi ikke muligheten til...og så sier bruker: ”Men det har du jo alltid gjort før” . Dette har med oppstykkninga av NAV å gjøre mener jeg.(5)

Informanter fortalte om hvordan de erfarte at den interne organiseringen av NAV på flere nivåer ga utfordringer i hverdagen. Det ligger en forventning til arbeidstaker om lojalt å følge opp det vedtatte grensesnittet, som sier noe om hvor langt du skal jobbe med en oppgave før du sender den videre i systeme. Det er viktig for at organisasjonen på sikt skal bli stødig i oppgaveflyten, og mer forutsigbar. Underveis i denne prosessen opplever ansatte i NAV lokal møter med enkeltbrukere som er fortvilet over egen sak.

NAV har et tillitsproblem og det preger min jobb. Den mest troverdige tilliten jeg opplever får jeg fra brukere. Når den avspeiler tillit og respekt, så tenker jeg,- det tror jeg på, for det er den som er avhengig av våre resultater (FG2)

Ledere og medarbeidere er opptatt av at de ulike delene organisasjonen består av må fungere, for at alle skal gjøre en best mulig jobb. Dette oppleves utfordrende i hverdagen for flere.

Tenk på alle disse gruppene eller avdelingene som vi har, det er forvaltning, pensjon, kundesenter, og så mister du tilliten, så vil det skape konflikter enten mellom meg og den kollegaen fra den andre delen av NAV, eller mellom enhetene og jeg vil kanskje si åh det helvetes kundesenteret...og så forplanter det seg en vi og de følelse i stedet for oss.(6)

Informantene er opptatt av at kjedene organisasjonen består av skal fungere, og at man er gjensidig avhengig av hverandre for å gjøre en god jobb ut mot bruker, og har stor innflytelse på tilliten internt og eksternt. Luhmanns teori om at manglende fortrolighet, øker behovet for tillit for reduksjon av kompleksitet er forenelig med dette synet. Likeså Colemans bruk av begrepet tillitskjeder, og at man er avhengig av hverandre i kjeder. Informantene ønsker et system som flyter, og sier på ulikt vis at systemtilliten er avhengig av det, de ser og erfarer dette hver dag.

Helt opp i dagen ligger det selvfølgelig også å ha orden i papirer og systemer.

Vi må ha systemer på papirer, på kommunikasjon. Det firer jeg ikke en tomme på. Det er så selvsagt. Brukerne skal vite at det er i orden og at vi har ting på stell. Vi svarer når vi skal, vi ringer tilbake når vi skal.(4)

Flere som har vært med fra oppstarten vet mye om fortvilelsen når det ikke fungerer som det skal. Papirer på avveie, manglende system for post var deler av strukturen som ikke var godt nok på plass i oppstarten. Innføringen av elektronisk post, og skanning er et godt eksempel på struktur som basis for tillit.

Likeså gir fagsystemene er fundament i strukturen når det gjelder oversikt og kontroll.

Utfordringen er at det tar så mye oppmerksomhet i form av rapportering og kontroll, at det ser ut til å fjerne oppmerksomheten fra nødvendigheten av å bruke tid til å bygge en kultur for tillit.

NAV har hatt mange utfordringer i arbeidet med å sette organisasjonen, noe som gir seg utslag i konsekvenser for den interne tilliten både på systemnivå og personnivå. Mye handler om struktur, men det handler også om en intern kultur for tillit.

5.3.7 Intern kultur for tillit

Informantene var opptatt av tid og rom for prosesser i arbeidet med å utvikle en felles organisasjon. De mente, med noe ulik vektning at dette var av vesentlig betydning i arbeidet med å utvikle tillit i organisasjonen som arbeidsplass og tjenesteyter.

Tillitsbygging handler om å bli kjent, etablere miljø for åpenhet, takhøyde og refleksjon. Det var områder som gikk igjen i beskrivelser av forutsetningene for den personlige relasjonelle tilliten som informantene beskrev. Interessant er det å merke seg at det kan minne om prosesser som bygger fortrolighet, og i følge Luhmann vil da tillit være mindre viktig.

Fortrolighet erstatter behovet for tillit. Konsekvenser av det informantene sier er uansett et behov for en intern organisering av møteplasser, og en kultur for å ta disse møteplassene i bruk.

Det er klart mye må tas avdelingsvis, det er helt naturlig, men det blir så liten tid. Det blir mye orientering, og lite tilbake. Og skulle det komme kommentarer tilbake så blir det ialle fall ikke tid til å ta det ned..og så blir det liggende der, og det er ikke bra.(5)

Informantene var opptatt av felles møteplasser i organisasjonen, for å sikre informasjonsflyt i arbeidet mot en felles forståelse av sammenhenger. Utvikling av arenaer for fagdrøft kompetansebygging, organisasjonsutvikling og samhandling. Rett og slett tid sammen som kollegaer.

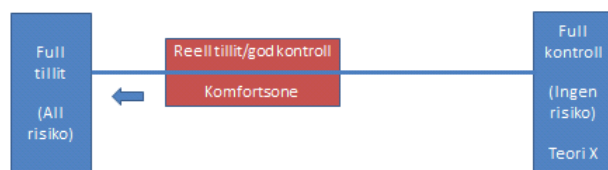
Jeg kjenner at det er vanskelig, folk er jo veldig opptatt av det daglige og har kanskje ikke det helt store overskuddet. Noen ganger er det nødvendig å kaste ut noen ideer for å få i gang en diskusjon. Da er det gjerne lettere å få medarbeidere til å mene noe om det (5)

I og for seg ingen kontroversiell uttalelse , - men sagt i en sammenheng hvor leder opplevde at det var krevende å få i gang prosesser hvor medarbeidere involverte seg,- bød på seg selv og våget å driste seg utpå. Noe av utfordringen i NAV som organisasjon, - som ikke kom spesielt frem i mitt materiale, men som er et tilbakevendende tema i ulike sammenhenger er forståelse av fag på tvers av profesjonene. Det sosialfaglige arbeidet tar kanskje i større grad utgangspunkt i en oppfølgingsmetodikk som har en annen profil enn den statlige trygdefaglige ytelsesforvaltningen. Nav som organisasjon skal utvikle et felles fag og organisasjonen skal utvikle felles mening. Dette fenomenet som gir energi og kraft til organisasjoner i form av motivasjon, stolthet og tillit til at NAV gjør en god jobb både internt og ut mot samfunnet for øvrig.

Det har noe med team å gjøre, å gi aksept for å kunne si: Dette takler jeg ikke, dette er jeg usikker på, og vet ikke hva jeg skal gjøre. I stedet for at det forventes at du skal kunne alt. Akseptere at man har behov for diskusjonspartnere, og vise seg usikker og be om hjelp og at det er åpning for det. Det tror jeg skaper tillit både for ledere og for medarbeidere i mellom. (1)

Dette kanskje litt møysommelige arbeidet, tåmodighet, langsiktige prosesser, og en aksept på at ikke alt kan måles effekt av innenfor 4 uker i målekorttempo har ikke en like selvfølgelig plass i organisasjonens praktiske liv. Vi finner det allikevel igjen som tema blant annet i Lederplattformen og via uttalelser og dokumenter i sammenhenger hvor organisasjonsutvikling er på dagsorden. Her kommer risikoaspektet tydelig frem. Hvordan skape et klima, et arbeidsmiljø hvor det er mulig å gjøre seg sårbar ved ikke å vite, ved å

legge frem sin manglende kompetanse i visshet om at det blir ivaretatt på en god måte av kollegaer og ledelse. Sammenhengen det gjøres i er en hverdag hvor et bestemt antall saker skal være ferdigbehandlet for å klare produksjonsmålene. Det er ikke enkelt å være den som ikke kan,- det er en organisasjon med bratt læringskurve. Behovet for å utfordre risikoen melder seg og kan illustreres slik:



Figur 5.2 vurdering av forutsetninger for økt tillit.

Konsekvenser knyttet til realisering av de begrepene informantene mente var forutsetninger for relasjonell personlig tillit. Å være lydhør, imøtekommende, ha takhøyde, og være lojal var sentrale dimensjoner. Både arbeidet med å kaste lys over informantenes forståelse av tillitsbegrepet, og tillitens vilkår i den praktiske hverdagen får en annen mulighet og en bredere innfallsvinkel om man ser det i lys av meningsdannelse, historiefortellinger og muligheten til å ta tak i det underliggende.

5.3.8 Sammendrag, og konsekvenser for tilliten.

Kontrollaspektet på dette området handler først og fremst om resultatmål i målekortet, og balanseringen mellom å rapportere, gå måloppnåelsen etter i sømmene og finne ut hvorfor tallene eventuelt viser at produksjonen ikke er som forventet. Resultatene i målekortet har betydning både opplevelsen av hva som måles, men også på hvilken måte det formidles ut i organisasjonen. Hvordan dette oppfattes har betydning for tillitens vilkår både i relasjon til ledelse og til systemet/ organisasjonen. Samtidig er det en vesentlig intern kontroll i betydningen av å ha en arbeidssituasjon som er god og helsefremmende, NAV er en IA bedrift. En av forutsetningene for systemtillit er basert på en indre god struktur og kontroll i følge Luhmann. Vissheten om at kontroll er tilstede ,styrker utvikling av systemtilliten, og har konsekvenser for etatens omdømme.

5.3 Ekstern kontroll- ekstern tillit (omdømme)

Informantene snakket mer indirekte om dette området, på den måten at det er den eksterne kontrollen som gir seg utslag, og blir synlig og operasjonalisert i den interne system kontrollen og personlige kontrollen.

Flere av informantene var tydelige på at den indre kontrollen på system og individnivå ga så tydelige premisser for ledelse, og hva som skulle være i fokus at handlingsrommet utover oppmerksomhet på målekort og produksjonsresultater, var marginalt.

På statlig side er det veldig mange møter jeg må møte på, hvor jeg er innkalt av mine overordnede. Her er det stort sett produksjon som er tema,- måltall. Når det kommer til det daglige så er det dette det handler om...det har noe med integriteten min som leder å gjøre, den statlige strukturen vitner om ,- ja noe helt annet enn tillit. (3)

(...)det skaper forventinger og jeg krever av mine ansatte at vi må jobbe sånn og sånn for å oppfylle de statlige forventingene til ledelse,- men jeg er ikke enig..og det har jeg tenkt på (3)

Det statlige ser ut til å få mest oppmerksomhet kanskje fordi det kan se ut til at de statlige ytelsene er tydeligst knyttet til raske kvantitative resultater. Riksrevisjonen var i mars 2012 ute med sin rapport om effektiv ressursutnyttelse i NAV (Riksrevisjonen 2012) Rapporten er sterkt kritisk til hvordan NAV evner å utnytte ressursene, og peker på flere kritikkverdige forhold, og mener at det innenfor dagens ressursramme er grunnlag for å kunne forvente at NAV i større grad når sine målsettinger for saksbehandlingstid (2012:13). Noe av konklusjonene i rapporten understreker at det handler om organisering og ledelse. I forlengelse av det kan direktoratet komme med pålegg og retningslinjer for håndtering av de statlige ytelsene i NAV og styres sterkt fra toppen.

Den kommunale styringslinjen er også en del av det lokale NAV kontor.

Stort sett får jeg aksept fra mine overordnede, men det hender jo at de er utålmodige. De har jo veldig forskjellige måter å være på, jeg må forholde meg på veldig forskjellig vis overfor kommune og stat synes jeg. Det er jo offentlige tjenester, men likevel har de veldig forskjellig fokus . Det er som om kommunen på en måte har litt mer mjukere verdier.. det er nok mulig å forene, men da må stat og kommune ikke dra i hver sin retning,- som NAV leder blir jeg ganske liten sittende der og trekkes. (2)

Den kommunale siden kontrolleres eksternt av fylkesmannen som via tilsyn og behandling av serviceklager kommer med anbefalinger til kommunene. Det er kommunenes selvråderett regulert i Kommuneloven (Norge, Overå et al. 2011). Denne tilnærmingen er ulik de pålegg,

retningslinjer og instruksjoner som ligger til den statlige linjen. Fylkeskommunen kan råde og anbefale.

Det blir den enkelte NAV leder sin oppgave å forene disse to styringslinjene i den praktiske hverdagen, både ut mot bruker og internt i organisasjonen. Det påvirker i siste instans omdømmet i en eller annen form.

En fokusgruppe var innom dette tema, og reflekterte rundt hvordan de opplever sin egen komplekse organisasjon, og hvilken betydning dette har for egen tillit til, og oppfattelsen av organisasjonen.

Politikerne trykker på ,- på NAV reformen som skal løse alle problemer. Vi skal bare gjøre sånn og sånn, og gjør vi ikke det ja så kommer direktoratet, og vi får pepper vet du...og det kjøres ansvar nedover i systemet.(FG 1)

Den eksterne kontrollen er en selvfølge og en nødvendighet,- og gir seg utslag i konkret struktur internt. Systemtillit og omdømmebygging er avhengig av at det kan være tillit til at systemet og organisasjonen har innebygget tilstrekkelig kontroll som fungerer uavhengig av personlig motivasjon hos deltagerne i organisasjonen i følge Luhmann. Det blir som en garanti og en objektiv forsikring av at systemet fungerer.

Systemets fungering er det ikke bare avhengig av en gjennomarbeidet kontroll.

Hovedbudskapet i materialet er beskrivelse av en kompleks hverdag. Det er mange og springende forventinger.

Systemet er på minussiden for oss som står oppi det, det er det ikke tvil om. Systemet har mistet all form for tillit. Vi kunne kanskje klart oss med de rammene vi har men da måtte systemet rundt vært smidig, rundt og innarbeidet. Gevinsten av NAV reformen trekkes ut før vi har fundamentet der.(6)

Opplevelsen av manglende ressurser til den daglige oppgaveløsningen er stor. Informanten sier at gevinsten av reformen ,- effektivitetsgevinsten av samordnende tjenester trekkes ut før organisasjonen har funnet sin form. Før samarbeidet er etablert og før NAV faget har funnet sin metodikk vil det uten tvil være en god investering å bruke ressurser og tid på aktiviteter som handler om etablering og utvikling av en ny organisasjonskultur. Det vil kunne gi en indre styrke med stor effekt på kapasitet, effektivitet og omdømme.

5.5 Sammendrag

Gjennomgå av materialet frem til nå understreker at tillit som fenomen og begrep er mangfoldig og komplekst. Det er krevende å strukturere og diskutere på en oversiktig måte. I

det øyeblikket forståelsen deles inn i nivåer eller innfallsvinkler, så understrekes enda tydeligere at nivåene griper inn i hverandre, påvirker og forutsetter hverandre (vedlegg 7) Pilene i vedlagte tabellen skal illustrere dette. Frem til nå kan det se ut til at tiliten er i noe grad avhengig av kontrollsystemet, og at kontrollsystemet i større grad overstyrer vilkår for tillit. Det sterke kontrollsystemet innad er en konsekvens av den ytre systemkontrollen. Dette resonnementet vil forfølges i konklusjonen.

5.6 Informantenes generelle opplevelse av ledelse i spennet mellom kontroll og tillit.

Informantene ble, underveis i intervjuet, bedt om å plassere sin lederstil i spennet mellom kontroll og tillit. Punkt 1 viser en tilstand med full kontroll, punkt 10 viser en tilstand med full tillit. De plasserte seg som vist i tabellen, med refererte kommentarer fra den enkelte under.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Full Kontroll									Full tillit
	I nr 6		I nr 2	I nr 2		I nr 1 I nr 3	I nr 1 I nr 3		I nr 4

I nr 1:

Om det er lederstilen min, eller om det er en nødvendighet fordi jeg ikke kan hele fagspennet, er jeg litt usikker på. Nå ligger jeg opp mot en 7-8 faktisk. Fordi jeg ikke har kunnskap nok til ikke å ha tillit til mine medarbeidere. Altså, jeg har ikke kunnskap til å gå inn i en kontrollrolle, for skal jeg kontrollere så må jeg kunne faget på en helt annen måte enn jeg kan,- så derfor er jeg nødt til å ha tillit.

I nr 2:

Hvis jeg skal være helt ærlig så er det kanskje litt sånn på 4 eller 5, men jeg ønsker jo å være litt sånn lenger opp, men jeg ser jo at det er en del jeg må ta tak i, eller ha mer kontroll på enn jeg egentlig skulle ønske.

I nr 3:

På en 7-8 hvis jeg skal følge min overordnede lederfilosofi,- men så må jeg jo vurdere. Det kommer jo an på hvilke personer og hvordan de bekler rollen. Gir jeg tillit og den blir brutt så må jeg tenke annerledes. Noen vil bli instruert.

I nr 4:

Jeg vil gjerne ha full tillit. Jeg tror det er veldig motiverende for folk. Det gjør at du gjør en innsats hvis du vet at noen har tillit til deg. Da gjør du en bedre innsats enn om noen ser deg i nakken og følger med deg,- det tror jeg ikke på. (.....) er det en som leverer så går jeg ikke å sjekker det.

I nr 5:

Denne informanten unngikk å plassere seg på skalaen. Det ble forsøkt to ganger av intervjuer med ulik innfallsvinkel,- en gang i forbindelse med temaknyttet til fag, og en gang i forbindelse med en historie fra en arbeidsmiljøkonflikt.

- Det er vanskelig. Jeg vil gjerne ha tillit, men kan mye fag ,- der jeg ikke kan så må jeg ha tillit.
- Det ultimate vil jo være å ha tillit,- men jeg følte meg veldig alene. Jeg hadde verken tillit eller kontroll.

Det er interessant å merke seg at denne informanten var den som hadde en markant oppmerksomhet knyttet til et ønske om å ha en grunnleggende tillit til sine medarbeidere.

Jeg er vel egentlig av en natur som har veldig stor tillit til mennesker,- kanskje er jeg litt naiv, men jeg ønsker å tro det beste inntil det motsatte er bevist, og det fører til at jeg av og til får noen slag i ansiktet. (..) da har jeg i alle fall gitt folk muligheten.(5)

I tillegg viser denne lederen stor vilje til å ta risiko, ved å gi tillit til medarbeidere. Allikevel var det ikke mulig å plassere seg på skalaen. Dette kan indikere at det er så situasjonsbestemt at det ikke er mulig å være generell eller gjennomsnittlig og at vedkommende var veldig bevisst begrepet og den effekten det har.

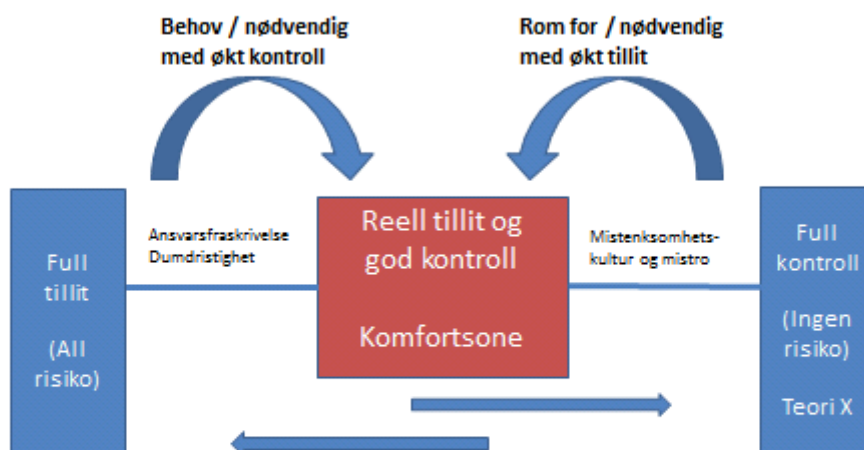
I nr 6:

Jeg er nok forholdsvis nære full kontroll. Jeg kjenner arbeidsoppgavene og faget godt, og vi har systemer som gjør at vi behandler saker slik at vi ikke får restanselister. Jeg har full kontroll på alle disse listene,- og hvor sakene befinner seg i systemet.

Kontrollforventningene og kontrollsystemene i organisasjonen handler mye om fag. Denne informanten er et godt uttrykk for det. Det bidrar også til å forstå hvorfor materialet i så liten

grad omhandler både mistillit som begrep og vilje og mulighet til å ta risiko. Fag er konkret , - måltallene er konkrete og slingringsmonnet oppfattes minimalt.

Informantenes forståelse av tillitsbegrepet, og oppfattelsen av tillitens forutsetninger og vilkår handler om muligheten til å være tillitsgiver, som forutsetter en vilje til risiko. I tillegg handler det om opplevelsen av å være tillitsmottager og hvordan det oppleves å få tillit. I materialet kommer det frem ulike vurderinger knyttet til om det oppleves positivt eller ikke. Nettopp fordi det ligger ulike vurderinger, eller oppfattelser av vilkårene som legges til grunn for tilliten som gis. Det må bety at vilkårene må være gjenstand for en kontinuerlig vurdering. For å gjøre denne vurderingen som tillitsgiver er det vesentlig å se på vurdering av risikoaspektet, og i tillegg mulighetene for å påvirke vilkårene gjennom ledelse. Ledernes plassering på skala mellom tillit og kontroll viser ulik oppfatning av kontekstpåvirkning, og ulik oppfatning av tillitens vilkår og egen rolle som tillitsgiver eller tillitsmottager. Jeg oppsummerer dette en modell for vurdering av handlingsrommet mellom tillit og kontroll.



Figur 5.3 : Modell for vurdering av handlingsrommet mellom tillit og kontroll.

Modellen sannsynliggjør et handlingsrom for arbeid med vilkår for tillit. For å identifisere handlingsrommet er det to områder som peker seg ut. Mulighet og vilje til risiko, tillit er nært knyttet til risiko, og muligheten for troverdighet både i rollen som tillitsgiver og tillitsmottager. Tillit er nært knyttet til troverdighet.

Tillit og kontroll er modellens ytterpunkter. Informantene presenterer situasjoner, historier og hendelser i sin hverdag som både hører hjemme i en av ytterpunktene gjennomkontrollert uten vilje til risiko, eller områder som har all risiko, med rom for full tillit. De presenterer også ulike oppfatninger. Utfordringen på vilkårsvurderingen kommer når man skal vurdere dynamikken i en bevegelse som illustreres av modellens komfortsone. Saker, hendelser, arbeidsoppgaver og situasjoner er variable, og trenger vurdering av mulighet for reell tillit og god kontroll. Opplevelsen varierer da de som vurderer er forskjellige, slik det fremkommer av informantenes utsagn. Hva som oppleves som risiko og hva som betegnes som troverdig varierer. Bildet kompliseres ytterligere ved muligheten for å gjøre vurderinger som havner i kategorien ansvarsfraskrivelse/dumdristighet eller mistenksomhetskultur/mistro. Troverdigheten trues og tillitens vilkår trues, både her og nå, og i et fremtidig perspektiv.

I det følgende ser vi litt nærmere på risikoaspektet og troverdighet.

5.7 Manglende vilje og mulighet til å ta risiko

Tillitsbegrepet redegjort for gjennom teoriene i kapittel 3, hadde tross ulike fremstillinger det til felles at tillit forbindes med evnen, muligheten og viljen til å ta en risiko. Det konkretiseres videre gjennom Mayers modell for analyse av tillitens forutsetninger, og muligheten for å være tillitsgiver.

De ulike beskrivelsene knyttet til forståelsen av tillitsbegrepet hos informantene som forutgående analyse viser, fremstår som en kategorisering av forutsetninger informantene la til grunn for være villig til å utsette seg selv, eller den situasjonen de sto i, for den risiko som tillitshandlingen forutsetter. Som tillitsgiver er tillit noe du gir, og for at du skal gi denne tilliten er det forutsetninger informantene beskriver, som må være tilstede. Som tillitsmottaker, er tillit noe du forvalter, fremstilt hos både Luhmann og Løgstrup som at ”du har en annens liv i dine hender”- hvordan velger du eller hvordan vurderer du å ivareta denne sårbarheten hos tillitsgiver. Informantene beskriver altså hvilke forutsetninger de selv mener må være tilstede som grunnlag for tillitshandlingen. Det er interessant å se at viljen og muligheten for å utsette seg selv og den situasjonen de befinner seg i for nettopp denne risikoen er lite tilstede. Det har sammenheng med tillit sett i relasjon til kontekstens kontroll. Systemet gir lite rom for risiko. På flere områder trenger ikke leder gi noen form for tillit, bare ha en forventning om løsning av arbeidsoppgaver, og følge rapporteringsrutiner på resultat. Kontrollen er sterk og forventet.

Jeg har tillit fordi jeg har kontroll med det jeg skal ha styring på. Når noen kommer med noe så er jeg kjent med det. Får jeg en klage på noe eller noen er frustrert over noe så kommer det ikke som lyn fra klar himmel, jeg blir ikke overrasket fordi jeg har så god kontroll på det som ligger der. (6)

Kontrollen som et vilkår for leder til å være en verdig tillitsmottaker fra ansatte understrekes, og systemtillitens avhengighet av visshet om indre kontrollsystemer er en viktig faktor og viser at kontroll også kan være et vilkår i vurdering av forutsetningene. Tillit i arbeid med reduksjon av kompleksitet blir fremtredende.

Det kan synes som om forståelsen av tillit får en noe annen betydning i arbeid med forebygging, tilrettelegging og oppfølging av sykefravær. NAV har et høyt sykefravær, og NAV bør fremstå forbilledlig i arbeidet som IA bedrift. I denne sammenhengen blir leder på en annen måte avhengig av den relasjonelle tilliten til sine medarbeidere. Den ansattes egen vurdering av helse, kapasitet og yteevne kan strengt tatt ikke kontrolleres av noen andre enn den ansatte selv. Denne vurderingen tas med i et samspill, og en dialog med arbeidsgiver, sykemelder og bedriftshelsetjenesten. I ytterste konsekvens, om ikke annet understreker at det er rimelig å tro at den ansatte lyver, så er det den ansatte selv som vurderer sitt behov for tilrettelegging og oppfølging. Leder er, kort og godt, avhengig av arbeidskraften, restarbeidsevnen, -å ha folk på jobb. Dette tillitsforholdet handler i større grad om risiko hos begge parter. Leder må ha uforbeholden tillit til arbeidstakers behov for tilrettelegging, leder må ha helhetsblikk for totalbelastningen på de øvrige i et forebyggingsperspektiv. Leder må behandle de samlede ressurser på best og mest effektiv måte, opp mot kravene i målekortet. Her er det flere risikoaspekter. Risiko for at arbeidstaker strengt tatt ikke trenger tilrettelegging, risiko for å ikke klare å bidra til et arbeidsmiljø som setter forebygging i høysetet slik en IA bedrift skal, - med de konsekvenser dette har både for systemtilliten og i ytterste fall omdømmebygging. Til syvende og sist risiko for ikke å tilfredsstille produksjonskravene gjenspeilet i målekortet, og de konsekvenser dette også har for intern tillit og omdømme. Risikostyring er sentralt i NAV (NAV 2006).

Informantene ønsker gjerne å vise tillit. Det vises gjennom deres plassering på skala presentert tidligere i kapittelet, med sitater som, med noe ulike forklaringer oppfatter tillit som noe fint og verdifullt for organisasjonen og arbeidsplassen. Figuren synliggjør betydningen av å definere og identifisere handlingsrommet mot sonen hvor reell tillit og god kontroll ivaretas. Det handler blant annet om troverdighet.

5.8 Troverdighet ligger utenfor vår kontroll

Tillitens vilkår er knyttet sammen med opplevelsen av troverdighet. Hvis vi ser tilbake på Aadlans definisjon av troverdig ledelse presentert på s 43, kan vi i sammenheng med denne studien antyde at lederegenskaper innenfor verdibasert ledelse og kommunikativ ledelse vil kunne bidra til å styrke muligheten for troverdighet. Det blir vesentlig i arbeidet med å identifisere og gi innhold til handlingsrommet i modellen (5.3). Handlingsrommet når vilkår og forutsetninger for tillit skal vurderes og settes ut i live.

Troverdigheten ligger utenfor vår kontroll. Arbeid med, og ønske om å fremstå som en troverdig leder er slik sett en av de situasjonene hvor informantene utsatte hele sin ledergjerning for en gedigen risikohandling. Valgene lederne sto i ble gjort på bakgrunn av den enkeltes erfaring og forståelse av helheten. De ville aldri kunne gi garanti for å bli oppfattet som troverdig, enten det er i forhold til medarbeidere, oppdragsgivere, eller i møte med organisasjonens ytre omgivelser. Som en av informantene sa: ”Ja, men hvem skal man egentlig godblunke til?” I det utsagnet ligger det både en kalkulerende tilnærming som kanskje til og med er manipulerende. ”Truverdig blir ein først når ein ikkje ofrar det ein tanke” (Aadland 2004:11) Samtidig virker det nødvendig i den situasjonen informantene gir et bilde av, det å kunne være utforskende i hverdagen på hva som kan oppleves som troverdig i sin enhet og avdeling. Orienter seg i landskapet via praktisk lederskap. Dette fremstår nesten som et paradoks. Informantenes opplevde manglende vilje og mulighet for å ta risiko,- så kan det synes som at det er nettopp det de gjør i sin praktiske lederhverdag når de alle på ulik vis fremhever ønsket og nødvendigheten av å fremstå som troverdig.

Jeg må være synlig og tydelig. Når det handler om ledelse, så handler det om disse ordene der. Jeg blir evaluert hele tiden jeg. Jeg blir stoppet opp i gangen med ”dette var bra du sa noe om, eller motsatt da..dette burde du ikke gjort” Jeg får stadig tilbakemeldinger. (6)

Når det er så tydelig som denne lederen forteller så er det konkret å ta tak i og forholde seg til for den gjeldende situasjonen. Flere sammenhenger var ikke så tydelig og var utgangspunkt for flere historiefortellinger og utsagn i materialet.

Jeg vet ikke hvor jeg skal hen- hva som er årsak til at medarbeidere ikke hadde tillit til det jeg sa. Det var vanskelig, jeg skjønnte ikke hva som var agendaen (4)

En ting er at leder skal fremstå som troverdig, men leder har også selv en forståelse og forklaring på sammenhenger som det ageres ut i fra. Denne forståelsen må også være gjenstand for egen refleksjon parallelt med et mer overordnet blikk.

Det kan se ut til at arbeid med å sette meningsdanning på dagsorden like selvsagt som produksjonsstyring kan og bør være en veg å gå, og i den sammenhengen se på hvordan ta i bruk historier som en metodikk mot å diskutere, reflektere og forstå seg frem mot en felles sammenheng, en felles meningsdanning og opplevelsen av en enhetlig organisasjonskultur.

Metoder innenfor en kommunikativ lederstil og verdibasert ledelse er elementer jeg har trukket frem for å belyse mulighetene som ligger her, sammen med en mer instrumentell side som noen ledertrekkteorier viser til gjennom ledergitter, og balansering på oppgave og personfokus. For å fremstå som troverdig i konteksten kan det se ut til å være viktig å ha evnen til å balansere mot hva som til en hver tid er hensiktsmessig definert gjennom både kunnskap om ledelse, og kunnskap om den situasjonen enheten står i. Luhmann, Colemann og Løgstrup er alle opptatt av betydningen av kunnskap om konteksten for tilliten.

Vurdering av tillitens vilkår avhenger av risiko og troverdighet.

6.0 Konklusjon

Problemstillingen for dette studiet var:

Hvordan fungerer NAVs kontrollregime som vilkår for utvikling av tillit mellom leder og medarbeider.

Jeg strukturerer oppsummeringen i konklusjonen ved å bruke forskningsspørsmålene som overskrifter.

Hvordan forstår ledere og medarbeidere tillitsbegrepet?

Det var viktig å få tak i hvordan tillitsbegrepet ble forstått av informantene. Leder reflekterte rundt tillit med stor oppmerksomhet rundt rollen som tillitsmottager, - at de skulle fremstå som leder slik at de var tilliten verdig enten fra sine medarbeidere, eller sine oppdragsgivere. De var i mindre grad opptatt av rollen som tillitsgiver bortsett fra når det kom til fagkompetanse, og nødvendigheten av å ha tillit der de selv ikke hadde nok detaljkunnskaper til å kontrollere. De uttrykte allikevel at de ønsket i sterkere grad å være tillitsgivere, men at rapporteringskravene i organisasjonen begrenset dette. De ble utfordret i det daglige på å kunne ha større tillit på områder der de manglet tydelige kontrollsystemer. Det var spesielt i arbeid med personlige relasjoner og tillitens forutsetninger.

Medarbeideres syn på tillit handlet i stor grad om hvordan de evaluerte bakgrunnen for å være tillitsmottager, - hvilke forutsetninger de opplevde var lagt til grunn. Det kom frem eksempler på situasjoner som styrket tillitsrelasjonen, og svekket den. Lederne var også opptatt av tillitens forutsetninger. Det alle informantene forteller om er forenelig med Mayers modell om knyttet til hva som vurderes til å være troverdig. Utfordringen i det daglige er at vurderingene blir subjektive, og opplevelsen av hva som er troverdig oppleves dermed ulikt.

Det var vanskelig å få tak i om de konsekvent la risikoaspektet til grunn når de vurderte det som en tillitshandling. Når det kom til ansvaret om å ivareta rapportering og kontrollforventingene var de tydelige, risikoviljen var liten. Når det kom til ønsket om å i større grad være tillitsgiver som leder, kunne det synes som å mer i kraft av å finne ut gode måter å være leder på. Måter som på en eller annen måte kunne understøtte forutsetninger for senere tillitshandlinger. De ønsket å jobbe med flere innfallsvinkler til troverdighet, og bevisstheten om at vurderingen av troverdighet er en subjektiv vurdering.

Hvordan jobber ledere for å bygge/berede grunnen for tillit, og hva påvirker dette arbeidet?

Lederne var opptatt av tillit som noe godt, noe de ønsket å jobbe ut fra. De var opptatt av kontrollkontekstens både begrensende og støttende muligheter for arbeidet. Den sterke ytre kontrollen som gir seg utslag innover i systemet virket underbyggende på tilliten både i form av systemtillit, og en hjelp til oversikt. De la allikevel vekt på betydningen av forskjellen på å ha kontroll og å være kontrollerende. Å være kontrollerende hindret tillitsbyggingen, og motivasjonen i det daglige. Tilliten fikk dårligere forutsetninger.

Flere var ute etter å finne gode redskaper for å arbeide mer med organisasjonsutvikling, og tid til prosesser som i større grad kunne skape en kultur for tillit. Hverdagen oppleves i stor grad som så presset på tid med bakgrunn i rapporteringsforventinger at de mer prosessuelle takene fikk mer preg av å være ”happenings” og utsjekk, og vanskeligere å gjennomføre aktiviteter som tar tid. NAV er en ung, og utålmodig organisasjon.

Hvordan forstår ledere kontrollforventingene?

Utslag av kontrollregimet var direkte gjennom styringssystemer og rapportering som ga konsekvenser i hverdagen. Like viktig var de forventningene som ble formidlet både direkte feks gjennom tillitsmannsordningen, og indirekte gjennom ulike oppfattelser blant både medarbeidere og ledere om av hva som er hensiktsmessig. Betydningen av å fremstå som troverdig kommer igjen når de beskriver kontrollforventingene og ledernes handlinger på bakgrunn av dem. Hensynet til deler og helhet er krevende.

Hvor viktig er tillit og kontroll for ledere i deres daglige praksis?

Evnen til balansering i hverdagen mellom tillit og kontroll var viktig for informantene. Det handlet om troverdighet i rollen. For å kunne balansere var det viktig å kunne identifisere handlingsrommet som oppstår, der det er mulig å vurdere grad av tillit og kontroll. De vurderingene som gjøres her kan ha betydning for om du fremstår som for kontrollerende og dermed bidrar til en mistenksomhetskultur, eller for tillitsgivende og oppfattes som å være ansvarsfraskrivende eller dumdristig. Figur 5.3 illustrerer dette.

Ledernes beskrivelse av stadige kryssende forventninger viser en kompleks hverdag. Tillitens bidrag til å redusere kompleksitet handler om store komplekse organisasjoner, men kan også fungere til en viss grad internt om forutsetningene er på plass i form av å evne faglig og

personlig, og en vilje til å ville hverandre vel. Colemanns beskrivelse om at økt fortrolighet mellom aktørene kan gjøre tillit mindre viktig. Tillit fordrer en vilje, evne og mulighet til å utsette seg og situasjonen for en risiko. Denne viljen og muligheten, er i liten grad til stede i NAVs krav til produksjon. Kontrollregime forhindrer, eller bremser risikoaspektet.

Informantene ser allikevel at kontrollen gir noen forutsetninger for tillit, både intern og eksternt til systemet. I tillegg sier de at utfordringen i å definere det handlingsrommet som faktisk er i arbeidet med å fremstå troverdig vil styrke tillit til, og i organisasjonen, på lengre sikt.

7.0 Etterord

Tillitsbegrepet er stort og sammensatt. I innledningen til studiet refererte jeg også flere forskere som bekrefter at forskningen på feltet er uoversiktlig.

Dette studiet har mange begrensninger. Det har få informanter og det er gjennomført i en sammenheng som er ny og uoversiktlig. Det blir et kulturstudie, med et lite innblikk i refleksjonene her og nå, ut fra informantenes aktuelle oppfattelse av hverdagen. Kontekstens utfordringer var bakgrunn for valg av studieenhet, men det preger også behandlingen av tillitsfenomenet da det settes inn i en sammenheng hvor det tydelig utfordres.

Det kunne vært interessant å forfølge studiets konklusjoner på betydning av tilittens forutsetninger og den subjektive oppfattelsen av troverdighet. Både ved å vende tilbake til informantene å ta diskusjonen videre ved å finne ut mer av hva som oppfattes troverdig, og hva som truer det.

NAV er en ny og ustabil organisasjon. Det kunne vært spennende å bruke metodikken i aksjonsforskning for å se om det var mulig å borre videre i å avdekke meningsbærende sammenhenger i de sammenslåtte etatene, hva som er grunnleggende ulikt og hva som kan være fellesnevner. Målet for dette kan være å utvikle metoder som en styrke av lederskap og medarbeiderskap, i arbeidet med å utvikle en felles organisasjon.

Underveis i prosessen har studiet vakt interesse da det har oppmerksomhet rundt et tema og fenomen som ikke umiddelbart har et fasitsvar. Det må derimot utforskes og ta innover seg ulike dimensjoner og oppfatninger som utfordrer samhandling og ledelse på en annen måte enn resultatstyring, og tilfredsstillelse av kontrollområder.

Ledelsesgrep og muligheter som ikke umiddelbart har en effekt, men som viser resultater på sikt vil kunne bidra til å styrke utviklingen av NAV.

Dynamikken mellom ledere og medarbeidere har mange muligheter. Tillit oppfattes som noe godt, verdifullt og ønsket.

Tillittens forutsetninger om å skape gjenklang krever tid og målrettet arbeid.

Litteratur:

(2010). Hovedtariffavtalen i staten : 1. mai 2010-30. april 2012 : med lønnsplanhefte nr. 48. Oslo, Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet.

(2011). Lov om folketrygd (folketrygdloven) av 28. februar 1997 nr. Cappelen Damm.

(2012). Kommuneloven (lov om kommuner og fylkeskommuner), Cappelen Damm.

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

Aadland, E. (2005). Verdiklemma i offentlig sektor. Dagbladet. Oslo, Dagbladet: 1.

Aasland, T., P. Repstad, et al. (2009). Å forske blant sine egne : universitet og region - nærhet og uavhengighet. Kristiansand, Høgskoleforl.

AID, K. o. (2006). Rammeavtale mellom KS og Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Oslo.

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2006). Om lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (arbeids- og velferdsforvaltningsloven). Oslo, Departementet.

Bordum, A. and S. B. Wenneberg (2001). Det handler om tillid. Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Busch, T. and J. O. Vanebo (2000). Organisasjon, ledelse og motivasjon. [Oslo], Universitetsforl.

Christoffersen, S. A. (1999). Etikk, eksistens og modernitet : innføring i Løgstrups tenkning. [Oslo], Tano Aschehoug.

Coleman, J. S. (1990). Foundations of social theory. Cambridge, Mass., Belknap Press.

Czarniawska, B. (2004). Narratives in social science research. London, Sage.

Dirks, K. T. (2000). "Trust In Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball." Journal of applied Psychology 85(6): 1004 - 1012.

Eriksen, E. O. and LOS-senteret (1999). Kommunikativ ledelse : om verdier og styring i offentlig sektor. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.

Ferrin, K. D. a. D. (2002). "Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice." Journal of applied Psychology 87(4): 611 - 628.

Fossestøl, K. and T. A. Andreassen (2011). NAV ved et veiskille : organisasjonsendring som velferdsreform. Oslo, Gyldendal akademisk.

Gilje, N. and H. Grimen (1993). Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi. Oslo, Universitetsforlaget.

Grimen, H. (2001). "Tillit og makt - tre sammenhenger." Tidsskrift Norsk lægeförening 30: 121:3917-3919.

Grimen, H. (2009). Hva er tillit. Oslo, Universitetsforl.

Johannessen, A., P. A. Tufte, et al. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Abstrakt.

Jordheim, E. (2008). Hva forteller fortellingene? : en kartlegging av verdier i tre barnevernsinstitusjoner gjennom en analyse av historiefortellinger. [Oslo], [Eli Jordheim].

kirkedepartementet, F.-a.-o. (2010). Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Oslo.

Kramer, R. M. (2006). Organizational trust : a reader. Oxford, Oxford University Press.

Kristiansen, A. (2005). Tillit og tillitsrelasjoner i en undervisningssammenheng : med utgangspunkt i tekster av Martin Buber, Knud E. Løgstrup, Niklas Luhmann og Anthony Giddens. Oslo, Unipub.

KS and Fagforbundet (2010). Hovedtariffavtalen : tariffperioden 1.5.2010-30.4.2012. Oslo, Kommuneforlaget.

Kvale, S., J. Rygge, et al. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal akademisk.

Luhmann, N. and N. Mortensen (1999). Tillid : en mekanisme til reduktion af social kompleksitet. København, Hans Reitzel.

Løgstrup, K. E. (2008). Den etiske fordring. København, Gyldendal.

Mayer R.C., D. J. H., Schoorman F. D (1995). "An integrative model og organizational trust." Academy of management(20,3): 709 - 734.

Misztal, B. (1996). Trust in modern societies : the search for the bases of social order. Cambridge, Polity Press.

NAV (2006). Risikostyring i arbeids- og velferdsetaten. Oslo: 11.

NAV (2011). Sluttrapport til arbeidstilsynet: 13.

NESH (2011, hentet 29.04.12). "Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi."

Nordhaug, O. and H.-I. Kristiansen (2007). Retorikk, organisasjon og ledelse. Oslo, Forlag 1.

Norge (2006). Lov av 4. mars 1983 nr 3 om statens tjenestemenn m.m. (Tjenestemannsloven) : med endringer, sist ved lov av 21. desember 2005 nr 135 (i kraft 1. januar 2006) samt forskrifter. Oslo, Cappelen Akademisk Forl.

Norge and MEDLEX norsk helseinformasjon (2006). Forvaltningsloven, offentlighetsloven, tilsynsloven : med forskrifter : lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker, vedtatt 10.02.1967, lov om offentlighet i forvaltningen, vedtatt 19.06.1970 nr 69, lov om statlig tilsyn med helsetjenesten, vedtatt 30.03.1984 nr 15. Oslo, MEDLEX norsk helseinformasjon.

Norge and MEDLEX norsk helseinformasjon (2010). Kommunehelsetjenesteloven ; Sosialtjenesteloven ; Lov om sosiale tjenester i NAV : med forskrifter : Lov om helsetjenesten i kommunene, vedtatt 19.11.1982 nr. 66 : Lov om sosiale tjenester m.v., vedtatt 13.12.1991 nr. 81 : Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen, vedtatt 18.12.2009 nr. 131. Oslo, MEDLEX norsk helseinformasjon.

Norge, O. Overå, et al. (2011). Lov om kommuner og fylkeskommuner av 25. september 1992 nr. 107 : med kommentarer. Oslo, Kommuneforl.

Norge, B. Pettersen, et al. (2012). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (Arbeidsmiljøloven). Oslo, Gyldendal arbeidsliv.

Norge, N. E. Øy, et al. (1999). Offentlighetsloven med forskrifter, offentlighet i kommuneloven, andre offentlighetsregler og taushetsplikt etter forvaltningsloven. Fredrikstad, Institutt for journalistikk og Pressens faglitteraturfond.

Nortvedt, P. and H. Grimen (2004). Sensibilitet og refleksjon : filosofi og vitenskapsteori for helsefag. Oslo, Gyldendal akademisk.

Olsen, T. (2011). Sproget er ikke gratis, Dansk psykologisk Forlag.

Postholm, M. B. (2010). Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier. Oslo, Universitetsforl.

Repstad, P. (2004). Dugnadsånd og forsvarsverker : tverretatlig samarbeid i teori og praksis. Oslo, Universitetsforl.

Riksrevisjonen (2012). Riksrevisjonens undersøkelse om effektiv ressursutnyttelse i NAV. oSLO: 108.

Saunders, M. (2010). Organizational trust a cultural perspective. Cambridge, Cambridge University Press.

Schoorman D., M. R., Davis J. (2007). "An integrative model of organizational trust: Past, Present and Future." Academy of management Review 32(2): 344-354.

Strand, T. (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen, Fagbokforl.

Sørhaug, H. C. (1996). Om ledelse : makt og tillit i moderne organisering. Oslo, Universitetsforl.

Thyssen, O. (2007). Værdiledelse : om organisationer og etik. København, Gyldendal.

Tietze, S., G. Musson, et al. (2003). Understanding organizations through language. London Thousand Oaks, Sage publications.

Tiller, T. (2004). Aksjonsforskning i skole og utdanning. Kristiansand, Høgskoleforl.

Trygstad, S. C. and I. M. Hagen (2007). Ledere i den norske modellen : Fafos rådsprogram 2006-2008. Oslo, Fafo.

Vardeberg, K. (2011). Uten tillit rakner alt : en studie av lederes refleksjoner om tillit til medarbeidere. [Oslo], Vardeberg, Kjersti.

Wangensteen, B., J. Sverdrup, et al. (1996). Tanums store rettskrivningsordbok. Oslo, Kunnskapsforl.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, Calif., Sage.

Wæraas, A., H. Byrkjeflot, et al. (2011). Substans og framturen : omdømmehåndtering i offentlig sektor. Oslo, Universitetsforl.



Ledelsesplattform for NAV

- Godkjent i D-møtet 22.05.07
- Grunnlag for:
 - Operasjonalisering i resultatområdene
 - Utviklings- og oppfølgingsverktøy ift. ledere

Vedlegg 1: Ledelsesplattform for NAV

Innledende tekst

Ledelsesplattform for ledere i NAV

- NAV tror på ledere som vil gjøre en viktig jobb i det norske samfunn. Ledere med vilje og evne til å realisere visjonen "vi gir mennesker muligheter". Som leder i NAV har du tatt på deg et viktig samfunnsansvar uansett hvor i virksomheten du jobber.
- Samtidig skal du være med på å bygge en ny etat og forvaltning. Dine evner og vilje til å utvikle organisasjonen og medarbeiderne gir spennende utfordringer. Dyktige medarbeidere forventer handlingsrom og utviklingsmuligheter. Ulike kulturer møtes og skal bygges. Dine evner som relasjonsbygger settes på prøve. Som leder skal du bygge en virksomhet basert på verdiene tydelig, tilstede og løsningsdyktig.
- Avhengig om du er leder i førstelinjen, av spesialiserte tjenester eller interne støttetjenester vil forventningene til leveransene variere.
- Ledelsesplattformen i NAV skal gi retning i utvikling av ditt lederskap. Bruk den til refleksjon på hvordan du utøver lederrollen og hva du synes er viktig å ta tak i når du videreutvikler ditt lederskap.

En effektiv tjenesteleverandør

- Jeg arbeider for effektfulle og effektive tjenester, der faglig profesjonalitet, brukermedvirkning, inntektssikring og individuell tilpasning står sentralt.
- Jeg fremmer et positivt menneskesyn der vi møter våre brukere og samhandlingspartnere internt og eksternt med respekt. Vi ser deres behov, ressurser og muligheter, genererer kunnskap fra de sakene vi jobber med, yter og videreutvikler de tjenester som kreves for måloppnåelse.
- Jeg oppmuntrer til bruk av skjønn som er forankret i faglig dyktighet, rettferdig behandling og evnen til å vurdere virkemidlene i sammenheng med andre fag og tjenester i og utenfor NAV.
- Jeg utøver et lederskap som styrker intern samhandling, partnerskapet mellom kommune - stat og gjør NAV til en troverdig samarbeidspartner med arbeidslivet.

Virksomhetsbyggeren

- Jeg tar beslutninger som er til det beste for brukerne og NAV som organisasjon.
- Jeg tydeliggjør mål, følger opp resultater og sikrer at mine medarbeidere jobber sammen mot det samme målet, slik at vi i fellesskap kan oppnå gode resultater.
- Jeg legger til rette for og utvikler arbeidsprosesser som sikrer at mine medarbeidere jobber effektivt og får brukt sine evner og utviklet sin kompetanse.
- Jeg sørger for at endringer som følge av nye regler, prioriteringer, og systemer effektivt tas i bruk i egen enhet.

Relasjonsbyggeren

- Jeg bygger tillit gjennom en åpen og inkluderende lederstil.
- Jeg lytter oppmerksomt og stiller spørsmål som oppleves utfordrende og nyttige.
- Jeg kommuniserer tydelig med mine medarbeidere, stiller krav til dem og myndiggjør dem overfor brukerne.
- Jeg delegerer myndighet og følger opp på en slik måte at medarbeidere tar et klart eierskap til oppgaver og avtaler.
- Jeg reflekterer over egne verdier og egen lederstil.

Kulturbyggeren

- Jeg bidrar til å skape fellesskap og tilhørighet og utvikler en dynamisk arbeidsplass med stor takhøyde for ulike meninger og ferdigheter.
- Jeg forankrer NAVs visjon og verdier på en slik måte at de ansatte føler eierskap til målene, utvikler en felles faglig forståelse og er stolte av virksomhetens ambisjoner og resultater.
- Jeg bygger lagånd ved å skape fleksible arbeidsformer og kultur for å dele kunnskap og erfaringer.
- Jeg skaper en god servicekultur i NAV.

Vedlegg 2 : Oversikt kontroll

Stat	Felles	Kommune
Fylkets styringslinje v/fylkesdirektør. Folketrygdloven (2011) Hovedtariffavtalen i Staten (2010) Tjenestemannsloven (Norge 2006) Styringsdialog stat Policy for risikostyring i NAV herunder økonomireglementet for staten.(NAV 2006) Rangering av beste kontor. Sektorspesifikke rundskriv Internkontroll Statlig arbeidsgiver- og personalpolitikk. Oppfølging og bruk av verktøy for statistikk (Ainfo og SIV) Kompetansekartlegging Stat Budsjett/regnskap stat. Forholdet til revisjon, ekstern kontroll og veiledning	NAV loven.(Arbeids- og inkluderingsdepartementet 2006) Forvaltningsloven(Norge and MEDLEX norsk helseinformasjon 2006) Offentlighetsloven(Norge, Øy et al. 1999) Lokal forvaltning av hovedavtalene- og medbestemmelse. Lokalt inngåtte særavtaler på lønns-og arbeidsforhold. Målstyring-> målekort m månedlig rapportering. Lederplattform. Fagsystemer (Arena, Gosys, sosialfaglig applikasjon) Partnerskap, og oppfølging av reformens målsetting. Rammeavtale mellom KS og Arbeids- og inkluderingsdepartementen (AID 2006) Samarbeidsavtalene med hjemmel i NAV loven §14 med forskrifter. Arbeidsmiljøloven(Norge, Pettersen et al. 2012) Se enhetens forvaltning på tvers av budsjett og ytelse.	Kommunal styringslinje v/rådmann. Lov om Sosiale tjenester i NAV, herunder internkontroll.(Norge and MEDLEX norsk helseinformasjon 2010) Hovedtariffavtalen i KS(KS and Fagforbundet 2010) Kommuneloven, herunder internkontroll(2012) Styringsdialog kommune Sektorspesifikke rundskriv. Kommunal arbeidsgiver- og personalpolitikk. Kompetansekartlegging kommune. Budsjett/regnskap kommune Forholdet til revisjon, ekstern kontroll og veiledning. Fylkesmannen

	Personvern, informasjonssikkerhet og beredskap. HMS arbeid Håndtering av klageadgang.	
--	---	--

Vedlegg 3: Brev deltagere fokusgruppe

Heidi Østby

(kontaktinformasjon)

Hamar, dato.

Henvendelse vedrørende prosjekt knyttet til masterstudium i verdibasert ledelse.

Jeg arbeider i dag som rådgiver i NAV, og er i gang med det siste året av et masterstudium i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole i Oslo. I den forbindelse ønsker jeg å gjøre en undersøkelse som berører NAV kontorer i xxx. Prosjektet er avklart med fylkesdirektør xxx

Jeg er interessert i å undersøke fenomenet tillit i relasjon mellom leder og medarbeider. Jeg er spesielt interessert i å få innspill på hvordan tillit fremtrer, virker og hva som skal til, og som et aspekt ved ledelse i organisasjonen.

Jeg vil svært gjerne komme på et besøk hos dere, og er da interessert i å gjennomføre en fokusgruppe.

En fokusgruppe innebærer 6-8 medarbeidere fra begge tilsettingsforhold stat og kommune.

Fokusgruppeprosessen vil vare inntil 1,5 time. Jeg gjør selv henvendelse direkte til aktuelle med forespørsel om deltagelse.

Jeg ringer i uke xx for nærmere avtale.

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Heidi Østby

Vedlegg 4: Fokusgruppeintervju, samtalestøtte.

Innledende informasjon:

Presentasjon av meg,- jobb og studiested.

Bakgrunn for valg av oppgavens tema.

Datainnsamling.

- Dybdeintervju
- Fokusgruppe
-

Dere utgjør en av mine fokusgrupper. Fokusgruppen

Takk for velvilje og positiv respons til prosjektet mitt! Det har vært en glede å motta både rask respons og hyggelige kommentarer fra dere. Det er skikkelig inspirerende for en travel student midt i Gosys, nedbemanning og organisasjonsutvikling!

Intervjuet tas opp. Det er kun til hjelp i transkribering av fokusgruppeinnholdet. Det er kun jeg som vil ha tilgang på opptaket. Når jeg etter hvert bruker sitater vil dette ikke knyttes til den som har sagt det.

Innledningsrunde: (ta en runde rundt bordet for å brake the ice)

Hvor lenge har du jobbet i et Nav kontor?

Hvilken av de tidligere tre røtter kommer du fra? (ev utenfra)

Hvordan opplever du din Nav hverdag?

Tema

Kontekst:

Nav hverdagen er innholdsrik og krevende. Vi har store produksjonskrav, det er høye forventninger til levering av tjenester, vi skal utvikle et nytt fag og det skal bygges en helt ny organisasjon. I denne hverdagen møter du kollegaer og du møter ledelse. Det er i denne konteksten skal jeg se på

tillit som fenomen i form av hvordan det oppleves, viser seg og fremtrer i relasjonen mellom leder og medarbeider.

- 1) **Hvordan opplever dere å bli vist tillit i hverdagen? Hvordan arter det seg for deg? Vær konkret med eksempler/egne erfaringer.**
 - a. **Hva skjedde**
 - b. **Hvordan opplevde du dette?**

- 2) **Hva har betydning for din oppfattelse av tillit i relasjon til din leder tror du , - hva har formet din definisjon av at det er nettopp tillitsbygging du opplever? Premisser for tillit?**

- 3) **Hva er det leder gjør som skaper tillit / hva er det som skaper mistillit?**

- 4) **Hvilke andre ord/begreper kan etter din mening være synonymt/ dekke betydningen? Hva blir dine assosiasjoner?**

- 5) **Er det noe dere vil si? Noe vi ikke har snakket om som du synes er viktig i denne samtalen?**

Vedlegg 5: Brev ledere

Heidi Østby

(kontaktinformasjon)

Hamar, dato.

Henvendelse vedrørende prosjekt knyttet til masterstudium i verdibasert ledelse.

Jeg arbeider i dag som rådgiver i NAV, og er i gang med det siste året av et masterstudium i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole i Oslo. I den forbindelse ønsker jeg å gjøre en undersøkelse som berører NAV kontorer i xxx. Prosjektet er avklart med fylkesdirektør xxx.

Jeg er interessert i å undersøke lederes arbeide med tillit i relasjon til sine medarbeidere. Jeg er spesielt interessert i å se på hvordan ledere jobber med tillit som fenomen, og som et aspekt ved ledelse i organisasjonen.

Jeg vil svært gjerne komme på et besøk hos dere, og er da interessert i å intervjuje leder/avdelingsleder.

Jeg ringer i uke xx for nærmere avtale

På forhånd takk.

Med vennlig hilsen

Heidi Østby

Vedlegg 6: Intervjuguide for intervju av ledere

Mål for intervjuet:

Få tak i den enkelte leders historier /konkrete eksempler knyttet til fenomenet tillit i relasjon til sine medarbeidere.

Jeg er ikke primært opptatt av hva de mener om begrepet/fenomene (hvordan de intellektuelt sett definerer det -> ønskesituasjonen), men hvordan og når de faktisk opplever å bli vist tillit som leder, hvordan de selv erfarer opplever det når det virker/ ikke virker.

Innledning til intervjuet:

Jeg jobber med et masterprosjekt som skal se nærmere på tillit som fenomen i relasjonen mellom medarbeider og leder i Nav kontor.

I dette intervjuet er jeg ute etter å få del i din erfaring med dette,- Både som tillitsgiver og tillitsmottaker.

Båndopptaker/ transkribering/ kun jeg som skal høre på/slettes etterpå.

Spørsmål 1 og 2 er hovedspørsmål til analysen (forhåpentligvis)

Spørsmål 3 –6 er retningsgivende om intervjuet går "tregt"

Spørsmål 7 er for oppsamling.

INTERVJU:

- 1) **Jeg gjør en undersøkelse av fenomenet tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider. (som innledende spørsmål ,- oppvarming)**
 - Hvor sentralt er dette begrepet for deg?
 - Tenker du bevisst over dette i din lederhverdag?
 - Er det beslektede begreper ville du bruke som beskriver noen av det samme?

Tillit

Kan du fortelle en historie /gi et eksempel på hvordan du i hverdagen viser tillit til dine medarbeidere?

- Hva skjedde?
- Var det positivt?
- Hva var utslagsgivende / premissene for at du gjorde dette?

- Hva ble vanskelig?

Mistillit:

Kan du fortelle en historie / gi eksempel på det motsatte? Avh av om den fortalte historien var positiv (ga tillit) eller negativ (mistillit)

- 2) Med oppgave mengden og spennet i fagområdene i et NAV kontor kan man kanskje si at du som leder ”MÅ” ha tillit til dine medarbeidere og den jobben som skal gjøres.**

På en skala fra 1 til 10 hvor

1 er full tillit og 10 er full kontroll

Hvor plasserer du deg og din lederstil på denne skala?

Hva utløser hvor du plasserer deg? / Hva avhenger det av?

(konkretisere mer her ,- jeg tror nemlig at det blir mye rundt at ”jeg må ha tillit til at folk gjør jobben sin” –dette handler mer om en forventning til å bekle en stilling enn en faktisk opplevelse av fenomenet tillit)

- 3) Er det noen forutsetninger (betingelser?) som må ligge til grunn for at du kan /skal vise tillit til dine medarbeidere? Er det rom for tillit?**

- Hva er bakgrunnen for at du mener dette er sentralt tror du? (ute etter en dimensjon innen for sensemaking)

- Tidligere erfaringer
- Utdanning
- Kontekst

- 4) Hva er det du som leder mener må jobbes med / forutsetninger som må være tilstede for at tillit innad i din organisasjon mellom leder medarbeidere og medarbeidere generelt i mellom skal utvikle seg?**

- Hva gjør du konkret?

- Ønsker som du ikke ser er mulig å gjennomføre?

5) På hvilke områder i din organisasjon ser du tillitsfenomenet som spesielt viktig?

- Hvorfor?

- Hva gjør du?/ Hvordan legger du til rette?

6) Hva fremmer tillit på din arbeidsplass?

- hvordan?

7) Hva hemmer tillit på din arbeidsplass?

- hvordan?

8) Hvilke av dine lederegenskaper har du erfaring med er viktigst for at tillit skal vokse / utvikle seg i din organisasjon?

- På hvilken måte?
- Hva er årsaken til det tror du?
- Er det overraskende for deg?




9) Hvordan vil du reagere dersom en medarbeider svikter din tillit?



Har du historier om dette?

(Vil du gripe inn og ”berge resultatet” / eller vil du la vedkommende erfare helt ut hva dette tillitssviktet bringer med seg?)

8) Er det noe mer du vil si, noe vi ikke har vært innom, som du synes er viktig i denne diskusjonen?

Vedlegg 7: Oversikt underpunkter kontroll-tillit.

Kontroll		Tillit
Personkontroll		Persontillit
<ul style="list-style-type: none"> • Service klager (kvalitet) • Initialer i fagsystemer • Fagsystemers ”benker” produksjonsstyring og produksjonskontroll på individnivå (kvantitet) • Spilleregler for samhandling. 		<ul style="list-style-type: none"> • Tiltro til fagkompetanse og at man yter. • Personlige egenskaper, væremåter som utgangspunkt for tillitshandlinger.
Intern kontroll		Intern tillit
<ul style="list-style-type: none"> • Lederplattform • Målekort (Stat og kommune) • Partnerskap med to styringslinjer • En god arbeidsgiver. NAV som IA bedrift (rapportering) 		<ul style="list-style-type: none"> • Struktur • Kultur

<p>Ekstern kontroll</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riksrevisjonen • Fylkesmannen • Direktorat • Storting og Regjering 		<p>Ekstern tillit/ omdømmebygging</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den enkeltes møte med NAV • Forvaltning av fellesskapets verdier. • Å være en god IA bedrift (eksemplets makt-> troverdig)