

Innføring av tillitsbasert ledelse i Velferdsetaten

«Jeg tror folk sitter litt på henda i frykt for å gjøre noe galt»

Sverre Jørgensen

VID vitenskapelige høgskole Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 23 296

3. mai 2021

Opphavsrettigheter

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.

Nedlasting for privat bruk er tillatt.

I Forord

Etter fire år som masterstudent ved VID Vitenskapelige høyskole er det mange som fortjener en takk og anerkjennelse. Dette har vært utfordrende for meg og sikkert for menneskene rundt meg som har opplevd meg delvis fraværende, og tidvis lite fokusert på dem og verden rundt oss.

Jeg setter pris på å ha fått muligheten av min arbeidsgiver til å gjennomføre studiet og fullføre masteroppgaven. Jeg har lyst å takke VID Vitenskapelige høyskole Oslo som fra første samling har gitt meg læringsutbytte som jeg har hatt nytte av som leder.

En stor takk går til min veileder Benedicte Kivle. Du fikk meg i gang! Og underveis har du turt å være ærlig og konstruktiv, du har lest meg godt og funnet en fin måte å veilede meg videre gang på gang. Jeg setter stor pris på dine bidrag.

Jeg vil gjerne takke Velferdsetatens direktør Guri Bergo for at hun åpen og uredd ga meg lov til å foreta studien i egen organisasjon.

Mine medarbeidere og heilagjeng på Haugenstua – tusen takk! Dere har vist omsorg og støtte, og dere har brydd dere om at jeg skal klare å fullføre dette. Jeg setter stor pris på det.

Den største takken går selvfølgelig til min kone og mine tre døtre. Dere har vært greie mot meg, jeg har fått lov å være i min «master-boble» og dere har gitt meg tid og rom, og dere har latt meg få prate om masteroppgaven som om det er det viktigste som skjer i verden. Dette har kostet meg mye, men dere har også betalt deres del av prisen og det gjør meg ydmyk. Jeg håper dere ser deres innsats i min oppgave.

Til pappa – du har vært der hele veien til inspirasjon og støtte, jeg er evig takknemlig for alt du har gitt.

II Sammendrag

Å gå fra et styringsparadigme som New Public Management og New Public Governance til tillitsmodellen er et stort steg. Organisasjoner er preget av sine strukturer og kulturer, dette gir en kompleksitet i overganger mellom styringsparadigmer. Oppgavens formål er ment som et erfaringsbidrag til innføring av tillitsmodellen i Velferdsetaten spesielt, men også som et bidrag for å sette lys på implementeringsprosesser i større organisasjoner. For å gjøre dette har denne studien følgende problemstilling:

Hvordan erfarer tiltaksledere i Velferdsetaten i Oslo Kommune innføringen av tillitsbasert ledelse?

Dette er en kvalitativ studie designet med semistrukturerte intervjuer og informantene er tiltaksledere i Velferdsetaten. Malterud (2017) er valgt som analyseteknikk.

Oppgavens teoretisk grunnlag baseres på teori om tidligere styringsparadigmer, tillit, ledelse, kultur, motivasjon, implementering samt tidligere forskning på tillitsmodellen.

Funnene i studien viser at informantene erfarte en innføringsprosess det ikke var satt tydelige mål for, og at tillitsmodellen kun viste seg i deler av organisasjonen og det kulturelle perspektivet ved ny ledelsesmodell hang etter det strukturelle perspektivet. Erfaringen til informantene viser at tillitsmodellen delvis er innført, og at noen elementer av tillitsmodellen var til stede før implementeringsprosessen.

Oppgaven konkluderer med at lederne i Velferdsetaten har vært i en implementeringsprosess og prosessen er enda ikke ferdig. Erfaringene lederne har viser at mangel på tydelige mål skaper hindringer for å se, og føle at man er på vei mot endring. Ledernes erfaring viser også at det har skjedd endringer i tråd med tillitsbasert ledelse så noe måloppnåelse ved innføring av tillitsbasert ledelse kan spores. Men det er fremdeles et stort ubrukt potensiale.

Nøkkelord: ledelse, tillit, implementering, erfaringer

III Abstract

Going from a governance paradigm such as New Public Management and New Public Governance to the trust-based management model is a big step. Organizations are characterized by their structures and cultures, this gives a complexity in transitions between management paradigms. The purpose of the thesis is intended as an experience contribution to the introduction of the trust-based management model in Velferdsetaten in particular, but also as a contribution to shed light on implementation processes in larger organizations. To do this, this study is based on the following problem:

How do managers in Velferdsetaten in Oslo Municipality experience the introduction of trust-based management?

This is a qualitative study designed with semi-structured interviews and the informants are managers in Velferdsetaten. Malterud (2017) has been chosen as the analysis technique.

The theoretical basis of the thesis is based on theory of previous governance paradigms, trust, management, culture, motivation and implementation.

The findings of the study show that the informants experienced an introduction process where no clear goals had been set and that the trust-based model only showed itself in parts of the organization and the cultural perspective of the new governance model depended on the structural perspective. The experience of the informants shows that parts of the trust model have been introduced, and some parts were present before the implementation process.

The thesis concludes that the managers in Velferdsetaten have been in an implementation process and it is not yet been completed. The managers experiences that the lack of clear goals creates obstacles to see, and sense that a change is happening. The managers' experience also shows that there have been changes in line with trust-based management so that some goal achievement through the introduction of trust-based management can be traced. But there is still a large unused potential.

Keywords: management, trust, implementation, experiences

Innholdsfortegnelse

I Forord.....	II
II Sammendrag	III
III Abstract	IV
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valgt tema	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.2.1 Hvordan erfarer tiltaksledere i Velferdsetaten i Oslo Kommune innføringen av tillitsbasert ledelse?	4
1.2.2 Forskningsspørsmål.....	4
1.3 Oppgavens hensikt.....	4
1.4 Oppgavens oppbygning	5
2 Styring og ledelse i Oslo kommune	7
2.1 Parlamentarisk modell	7
2.2 Virksomhetsstyring.....	8
2.3 Budsjett og tildelingsbrev	8
3 Teori	9
3.1 Styringsteorier	9
3.1.1 New Public Management	9
3.1.2 New Public Governance.....	12
3.2 Styring og ledelse i Oslo kommune.....	13
3.3 Ledelse.....	15
3.3.1 Verdibevisst ledelse.....	16
3.4 Tillit	16
3.5 Motivasjon	17
3.5.1 Autonomi påvirker motivasjon.....	18

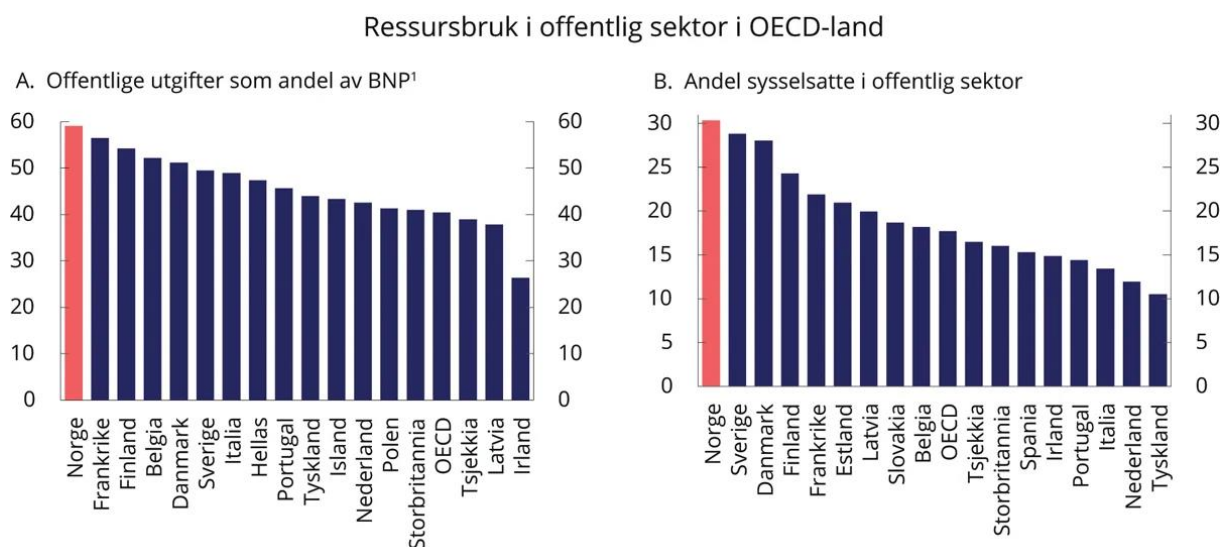
3.6	Kultur og struktur	18
3.6.1	Institusjonelt perspektiv	19
3.6.2	Instrumentelt perspektiv	20
3.7	Implementering.....	21
3.7.1	Ledelse i endringsprosesser.....	23
3.8	Forskning på tillitsbasert ledelse og tillitsmodellen	24
3.8.1	Tillit på kollisjonskurs?.....	24
3.8.2	Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner	25
3.8.3	Tillitsmodellen – hovedpiloting fra Oslo kommune 2017-18.....	26
3.8.4	Kulturen som faktor i endring	26
4	Forskningsopplegg og metode	29
4.1	Begrunnelse for metode.....	29
4.2	Metode for datainnsamling.....	30
4.3	Utvalg	30
4.4	Forskningsintervjuet	31
4.4.1	Utforming av intervjuguide.....	32
4.4.2	Gjennomføring	32
4.4.3	Transkribering	33
4.5	Analysemetode	34
4.5.1	Helhetsinntrykk	34
4.5.2	Meningsbærende enheter.....	35
4.5.3	Kondensering	37
4.5.4	Sammenfatning.....	39
4.6	Metoderefleksjon	39
4.6.1	Forforståelse	40
4.6.2	Reliabilitet og validitet	41
4.6.3	Etiske refleksjoner.....	43

5	Resultat og drøfting	45
5.1	Presentasjon av funn	45
5.1.1	Hva er tillitsbasert ledelse?.....	45
5.1.2	Presentasjon av tillitsmodellen	47
5.1.3	Implementeringsfasen	49
5.1.4	Hva er erfaringene med tillitsbasert ledelse så langt?	53
5.2	Drøfting	57
5.2.1	Hvilken betydning har presentasjonen og informasjonen angående en ny ledelsesmodell for lederes oppfatning av modellen?	57
5.2.2	Oppsummering	60
5.2.3	Hvilken betydning har konkretisering av elementene i prosessen for hvordan aktørene erfarer og håndterer prosessen, og hvilken betydning har det for sluttresultatet? 60	
5.2.4	Oppsummering	63
5.2.5	Hvilken betydning har innføring av tillitsbasert ledelse hatt for lederne i Velferdsetaten?.....	64
5.2.6	Oppsummering	68
6	Avslutning	70
	Litteraturliste	72
	Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet.....	75
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	78
	Vedlegg 3: Meldeskjema NSD.....	80

1 Innledning

Offentlig sektor er hele tiden i endring som følge av endrede krav og behov fra innbyggerne, og som følge av ønsket om å følge trender og nyvinninger man ser skjer andre steder. Selv om det er ønsket å finne løsninger, og vilje til å prøve dem ut viser erfaringen at man ikke har lykkes i så stor grad som man ønsker.

I perspektivmeldingen 2021 viser regjeringen til tall fra OECD-land (Regjeringen 2021) som viser til at hver tredje sysselsatte i Norge jobber i offentlig sektor.



Figur 1.1

Tabellen over viser ikke sammenheng mellom hva de forskjellige lands offentlige sektor yter av tjenester slik sett er ikke tallene sammenlignbare. Men mange, blant andre regjeringen er bekymret for at offentlig sektor eser ut og lanserte en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform i 2015. Selv ikke denne framsto som en fullgod løsning og ble kritisert av Tankesmien Agenda i et perspektivnotat i 2017. Forfatterne gir flere forslag til forbedringer, blant annet ved å henvise til forskning som viser at medvirkning og tillit gir mer motiverte medarbeidere og høyere produktivitet (Storvik, Fjeldavli og Gjerløw Aasland 2017).

Det har vært stor interesse for å finne gode ledelsesmodeller for å avhjelpe en del av utfordringene man ser i offentlig sektor knyttet til økt byråkratisering og unødvendige kontrolltiltak. Tillitsmodellen med sin tillitsbaserte ledelse er en av disse ledelsesmodellene.

Også tillitsmodellen har fått blandet mottagelse og det kan se ut til at det har vært en del utfordringer knyttet til hvordan modellen er innført og utprøvd. I denne studien har jeg sett nærmere på hvordan innføringen og implementeringen av tillitsmodellen har vært i en del av Oslo kommune, nemlig Velferdsetaten.

1.1 Bakgrunn for valgt tema

Velferdsetaten er en kompleks organisasjon med et tydelig samfunnsoppdrag, «Være der for dem som trenger det mest» (Bergo 2021). Velferdsetaten har rundt 1300 ansatte og består av ca 50 forskjellige virksomheter i tillegg til egen administrasjon. Organisasjonen opererer i spenningsfeltet mellom politisk styring, være en fag- og kompetanseetat og yte tjenester til innbyggerne.

Med mange forskjellige spesialiteter og tjenestesteder er det naturlig å se for seg at det utvikles forskjellige kulturer, det er mange forskjellige mennesker og relasjoner som fordrer ulike måter å jobbe på når man skal innføre noe nytt. Å implementere tillitsbasert ledelse i organisasjonen har en strukturell side ved seg. Men for å lykkes må man bruke denne strukturelle endringen til å endre en kultur. Utfordringen ligger i det å endre kulturen på hver enkelt lille bestanddel i organisasjonen og det er mange forskjellige relasjoner mellom de forskjellige menneskene i organisasjonen. Ut fra et slikt perspektiv kan det være utfordrende å implementere tillitsbasert ledelse. Å gjøre en kulturendring krever flere ting, blant annet gode rollemodeller blant ledere og jobbing mellom leder og medarbeider. Som beskrevet over arbeider det et vidt spekter med mennesker og faggrupper i denne organisasjonen, man har forskjellige ståsted og man har forskjellige relasjoner.

Det ble i 2017 fattet byrådsvedtak 1055/17 hvor tillitsbasert ledelse ble bestemt innført (Oslo kommune 2017). I byrådsvedtaket kommer det fram at tillitsbasert ledelse skal gjenkjennes i:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltagelse fra innbyggerne
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner

- God utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester

Byrådsvedtaket gjorde det klart at tillitsbasert ledelse ikke betyr fravær av kontroll, men det handler om å finne den rette balansen. I byrådsvedtaket står det at mål- og resultatstyring skal ligge til grunn for arbeidet med innføring av tillitsbasert ledelse, men byrådsvedtaket skal vise seg i *hvordan* man praktiserer mål- og resultatstyring. Dette presiseres i:

- Det skal legges mer vekt på tydelige mål, forventninger til resultater og effekter.
- Det skal legges mindre vekt på kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter, tiltak og virkemidler.

Byrådssaken viser til og begrunner sitt forslag til vedtak i byrådsplattformen (Oslo kommune 2015) hvor det blant annet står:

«Tillit ligger til grunn for byrådets styring av Oslo kommune. For byrådet handler økt tillit til ledere og ansatte om overføring av faglig myndighet og ansvar, tilstrekkelig bemanning, åpenhet, dialog, kompetansehevingstiltak og forankring»

Byrådsvedtakene gir mål og setter krav. En passende definisjon av mål: «begreper om eller definisjoner av noe man ønsker å oppnå eller realisere i framtiden» (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik 2015:99). I vedtakene settes både rammer og retningslinjer som virksomhetene må forholde seg til.

At tillitsbasert ledelse i Oslo kommune har blitt satt på dagsordenen er nærmest en underdrivelse. Siden byrådsvedtak 1055/17 ble fattet har tillitsbasert ledelse blitt tatt opp på overordnet politisk nivå gjentatte ganger. Første gang skjedde i årsberetningen til Oslo kommune allerede samme år, og etter det har byrådsvedtaket blitt tatt opp hvert år i tildelingsbrevene som sendes fra byrådsavdelingen til virksomhetene. Disse årlige tildelingsbrevene med krav og forventninger er en del av Oslo kommunes virksomhetsstyring. Temaet har også fått lys i form av andre masteroppgaver som har sett på hvordan tillitsmodellen er innført i utdanningsetaten og i hjemmetjenesten.

Min interesse for tillitsbasert ledelse ble vekket av flere grunner. Som ansatt i Velferdsetaten har jeg vært med på prosessen fra tiden før byrådsvedtaket ble fattet og til dags dato. I tillegg har jeg som student ved masterstudiet for verdibasert ledelse ved VID Vitenskapelig høyskole

stadig gjort oppdagelser på hvor nært tillitsbasert ledelse og verdibasert ledelse er. Erfaringen som ansatt og innsikten som student har skapt en nysgjerrighet på kompleksiteten ved å innføre tillitsmodellen i en større og differensiert organisasjon. Min problemstilling og forskningsspørsmål er derfor ledet fram av min undring og nysgjerrighet, og studiet ga meg en anledning til å se på hvordan innføring av tillitsbasert ledelse ble gjort, oppfattet og erfart i Velferdsetaten.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er rettet mot erfaringsgrunnlaget til tiltakslederne i Velferdsetaten. Forskningsspørsmålene er designet for å følge prosessen som danner erfaringsgrunnlaget pr dags dato.

1.2.1 Hvordan erfarer tiltaksledere i Velferdsetaten i Oslo Kommune innføringen av tillitsbasert ledelse?

1.2.2 Forskningsspørsmål

1. På hvilken måte erfarte tiltaksledere i Velferdsetaten at tillitsbasert ledelse ble presentert?
2. På hvilken måte erfarte tiltaksledere i Velferdsetaten selve implementeringsprosessen?
3. På hvilken måte erfarer tiltaksledere i Velferdsetaten at tillitsbasert ledelse er til stede i organisasjonen?

1.3 Oppgavens hensikt

I 2017 skulle tillitsmodellen innføres i Oslo kommune. 23. mai samme år ble byrådsvedtak 1055/17 (Oslo kommune 2017) om tillitsbasert vedtatt med en forankring i byrådsplattformen fra 2015 (Oslo kommune 2015):

«Byrådslederen ønsker at tillit skal være et bærende prinsipp i styring og ledelse i kommunen»

Med sin forankring av tillitsbasert ledelse i selve byrådsplattformen gis temaet stor tyngde fra den øverste ledelsen i Oslo kommune og på grunn av det må anses å være en særs viktig føring. Men et byrådsvedtak er «bare» en strukturell øvelse hvis ingen følger det opp med en i dette tilfelle, implementeringsprosess. Det er derfor interessant å se nærmere på hvordan prosessen forløp da tillitsbasert ledelse ble bestemt implementert i Velferdsetaten. Oppgavens hensikt er å samle erfaringer man gjorde seg om prosessen ved presentasjon og implementering. For å belyse hvilke endringer som har skjedd har jeg også samlet erfaringer fra hvordan byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse har gitt utslag for ledere i Velferdsetaten i dag.

Denne oppgaven er ment som et erfaringsbidrag til tillitsmodellen spesielt, men også som et bidrag for å sette lys på implementeringsprosesser i større organisasjoner. Det er skrevet flere masteroppgaver om tillitsbasert ledelse blant annet av Gunn Helen Lie (2018) og Ina Schwarz Husvik (2020). Det er også skrevet en doktoravhandling om tillitsmodellen av Tina Bentzen (2016) som danner mye av erfaringsgrunnlaget for Oslo kommunes innføring av tillitsmodellen.

Min studie ønsker å belyse hvordan ledere på lavest mulig nivå i Velferdsetaten opplever prosessen og deres erfaringer med tillitsmodellen i dag.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt inn i 6 hovedkapitler.

Kapittel 1: Her presenteres bakgrunn for oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål, samt oppgavens hensikt.

Kapittel 2: Jeg gjør rede for styring og ledelse i Oslo kommune, samt hvordan virksomheter styres og relevante styringsdokumenter.

Kapittel 3: Oppgavens teoretiske forankring presenteres her. Temaer som implementering, tillit, kultur og ledelse mm. berøres samt styringsteorier som var gjeldene før tillitsmodellen ble innført. Tidligere forskning trekkes også inn i dette kapitlet som en del av oppgavens teoretiske forankring.

Kapittel 4: I dette kapitlet redegjøres det for forskningsopplegg og valgt metode, samt metoderefleksjon.

Kapittel 5: Her presenteres hvilke funn studien har gitt i forhold til problemstilling og forskningsspørsmål i et delkapittel og drøftes i påfølgende delkapittel. Drøftingen deles i tre deler i henhold til forskningsspørsmålene og oppsummeres fortløpende.

Kapittel 6: I siste kapittel avsluttes oppgaven og det gis en konklusjon på oppgavens problemstilling.

2 Styring og ledelse i Oslo kommune

Oslo kommune er en svært kompleks organisasjon. Det er viktig og relevant å presentere en del av kommunens styrings- og ledelsesprinsipper som et bakteppe for å forstå hvilken sammenheng tillitsmodellen er blitt implementert inn i.

Det finnes en rekke styrende dokumenter for Oslo kommune (2021), blant de mest overordnede finner vi:

- Mål og resultatstyring
- Byrådsplattformen
- Budsjett
- Tildelingsbrev
- Virksomhetslederinstruksen
- Lederprinsipper
- Medarbeiderprinsipper
- Personalpolitisk strategi
- Verdigrunnlag
- Etiske regler
- Vær-åpen-plakat
- Dok. 25 og dok. 25.
- Rundskriv og regler
- Diverse handlings- og tiltaksplaner

Jeg vil i dette kapittelet gi inn i noen av dem, samt kort redegjøre for styringsformen i Oslo kommune.

2.1 Parlamentarisk modell

Oslo kommune er en stor arbeidsgiver og har mange innbyggere. Som styringsform har Oslo kommune valgt en parlamentarisk modell hvor det overordnede organ er bystyret som kan sammenlignes med et storting. Byrådet tilsvarende en regjering som har sine underliggende byrådsavdelinger som kan sammenlignes med departementer. Pt er det 9 byrådsavdelinger i

Oslo, og man har i tillegg 15 bydeler med sterk grad av selvstyre. Byrådet og bystyret vedtar en rekke planer innenfor ulike fagområder som er kommunens styringsdokumenter.

2.2 Virksomhetsstyring

For at Oslo kommune skal sikre at kommunen løser sine oppgaver og når sine mål mest mulig effektiv og innenfor lovmessige- og økonomiske rammer er det valgt virksomhetsstyring. I «Prinsipper for virksomhetsstyring i Oslo kommune» (2012) er dette definert slik:

«Virksomhetsstyring favner all ledelsesmessig aktivitet, styring og kontroll som er innrettet mot å iverksette politiske vedtak, prioriteringer, mål og føringer, og å skape best mulige resultater på de områder der kommunen har en rolle som tjenesteleverandør, forvaltningsorgan og tilrettelegger for næringsutvikling, infrastruktur, arealdisponering o.a.»

2.3 Budsjett og tildelingsbrev

Byrådet legger hvert år fram et budsjettforslag for bystyret som når det er besluttet gir de økonomiske rammene for hver sektor. Budsjettet legger også noen føringer i form av hvilken profil man har vedtatt å ha, samt presentasjoner av hovedprioriteringer Oslo kommune skal ha det kommende året. Når budsjettet er vedtatt utarbeider de ulike byrådsavdelingene et tildelingsbrev til sine virksomheter hvor det settes forventninger, krav og føringer for det kommende året.

3 Teori

I oppgavens teorikapittel ønsker jeg å trekke inn relevant teoretisk materiale som kan belyse oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, og bidra til drøfting av studiens funn.

Denne oppgaven retter seg mot å samle erfaringer ved innføring av tillitsmodellen i Velferdsetaten. Det ligger til grunn at dette er et skifte fra et styringsparadigme til et annet. Dette er gitt noe plass i tillegg gis det et teoretisk bakteppe for begrepene ledelse og tillit.

Studien denne oppgaven bygger på legger til grunn at det har vært forsøkt gjennomført, eller gjennomført en implementering av tillitsmodellen i organisasjonen. En teoretisk forankring for endring og implementering er derfor med i det teoretiske grunnlaget.

For å forstå hvordan en implementering av en ny måte å lede på gir seg utslag i organisasjonen og hos den enkelte leder gis det også et teoretisk perspektiv på det kulturelle og strukturelle aspektet i organisasjoner, samt et utvalg av emner som berører disse aspektene.

Det har de senere årene kommet flere bidrag til forskning på temaet tillitsbasert ledelse i form av masteroppgaver og doktorgrad-avhandlinger. Dette er en del av det teoretiske grunnlaget for denne oppgaven og er tatt med i teorikapittelet. Det samme gjelder erfaringer fra innføring av tillitsmodellen i flere bydeler i Oslo.

3.1 Styringsteorier

I dette kapittelet vil jeg gå inn på hvilke styringsreformer som var gjeldene før tillitsreformen. En reform kan defineres som: “aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å forandre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner” (Christensen et al. 2015:151). I det store og hele vil dette være reformen New Public Management da New Public Governance er omdiskutert hvorvidt det var en egen reform. Men som en del av bakteppet før tillitsreformen og er New Public Governance også gitt plass her.

3.1.1 New Public Management

New Public Management har sin start tidlig på 1980-tallet og hadde fremtredende frontfigurer i form av statsminister Thatcher og president Reagan.

New Public Management er en markedsorientert reform bestående av flere styringsmekanismer, mest kjent er nok mål- og resultatstyring. En styringsmekanisme i et instrumentelt perspektiv vil ”innebære påvirkning av forhold som har betydning for sjansene for måloppnåing” (Christensen et al. 2015:48).

Morten Øgård (2005:29) trekker fram tre hovedelementer i New Public Management:

- Tro på ledelse (blant annet fokus på effektivitet, produksjonskrav og lederkontrakter)
- Mer bruk av indirekte kontroll (blant annet fokus på mål og resultatstyring, marked og kontrakt og fokus på kvalitet)
- Bruker fokusering (blant annet fokus på brukervalg, garantier, stykkprisfinansiering og garantier)

Det er ikke vanskelig å finne kritikere til New Public Management i dag, men det er rimelig å ta i betraktning at New Public Management skulle være et tilsvar til utfordringer man opplevde på 70-tallet med sin høye arbeidsledighet og en stadig økende vekst i det offentliges utgifter. Videre på 80-tallet var man kritisk til hvordan offentlig sektor var bygd opp og fungerte. Offentlig sektor ble et synonym på detaljstyring, byråkrati, ineffektivt og lite innrettet for folket.

For å møte utfordringene i offentlig sektor ønsket man å innføre New Public Management og ikke minst markedsstyring. Man så at i privat sektor eksisterte ikke flere av utfordringene man opplevde i offentlig sektor, i særlig stor grad i alle fall. Man så også at i privat sektor var det en mye større evne til å omstille seg og være effektiv. Dette mente man var et resultat av at virksomhetene var i konkurranse. Løsningen på utfordringene i offentlig sektor kunne da være å innføre mekanismer fra privat sektor i det offentlige. Mekanismene det er snakk om er blant annet resultatfokus, incitament, stor frihet og mål- og resultatstyring (Lerborg 2010).

Ved å innføre New Public Management ønsket man å gjøre innbyggere til *brukere* av tjenester, på den måten skulle de kunne bruke den makten og få mer innflytelse, og man skulle kunne velge hvilke tjenester man ville ha. På denne måten skulle offentlig sektor måtte bry seg mer om hva de produserer ut av tjenester.

Reformen har blitt sterkt kritisert i offentlig sektor og spesielt mål- og resultatstyring har vist sine svakheter i denne sektoren. Kritikerne stiller spørsmål om det er mulig å bruke et slikt styringsverktøy i en offentlig sektor som er så kompleks og uklar (Christensen et al.

2015:111). Med mål- og resultatstyring kan man miste helheten samtidig som det kan gi økt produktivitet og lette saksbehandling. I et samfunn hvor det er begrensede ressurser vil det for mennesker med behov som ikke det er definert mål for falle utenom. Utfordringene i det offentlige vil det være for mange behov og mye vil være i endring. Dette gjør det vanskelig om ikke umulig å ivareta alle med dette styringsverktøyet mål- og resultatstyring. Kritikere har blant annet hevdet at i det offentlige vil være vanskelig å definere tydelige og målbare mål uten at de kommer i konflikt med andre mål (Øgård 2005:40).

Som nevnt over skulle New Public Management resultere en nedbygging av offentlig sektor. Det ser vi i dag ikke ble slik. Offentlig sektor ser derimot ut til å bli større i antall ansatte også de siste årene hvor vi i dag har hver tredje sysselsatte i offentlig sektor (Regjeringen 2021).

Som vi ser i dag så viste det seg at å overføre markedsmekanismer til offentlig sektor ikke var en enkel oppgave. Det skyldes at det er stor forskjell på offentlige og private organisasjoner. Det offentlige må ta hensyn til flere mål og verdier, det kreves en større grad av åpenhet, likebehandling og forutsigbarhet enn i private virksomheter. I tillegg er det offentlig ansvarlig overfor en stor differensiert gruppe innbyggere mens de private virksomhetene må stå til rette for færre grupper som for eksempel aksjonærer og interessegrupper innenfor deres virksomhetsområde (Christensen et al. 2015, 15).

En av markedsmekanismene i New Public Management fungerer slik at klarer du ikke å levere tjenestene vil du ikke å tjene penger og konsekvensen er at du går konkurs. Markedet fungerer slik at da er noen andre velkommen til å overta. I perspektivet offentlig sektor betyr det for eksempel å skulle levere tjenestene innenfor kommunens saksbehandling. Det er en umulighet å tenke at noen skal gjøre det og denne mekanismen fra New Public Management vil ikke ha effekt. Et annet problem med denne mekanismen er at offentlig virksomhet går ikke konkurs, noe som gjør at mekanismen er ikke gjeldende. En annen utfordring ved å innføre New Public Management i offentlig sektor er at sektoren er et byråkrati. Når man innførte New Public Management klarte man ikke å avbyråkratisere sektoren slik at New Public Management ble med sine markedsmekanismer puttet inn i nettopp et byråkrati og fikk sviktende forutsetninger for å kunne fungere (Klausen 2013).

For noen år siden fikk klokkestyring i hjemmebaserte tjenester mye fokus i media. Med klokkestyring som et redskap for mål- og resultatstyring ønsket man å oppnå en effektiviseringsgevinst som skulle komme brukerne til gode. Man skulle også gi brukerne mer

innflytelse og dette ser vi ikke fungerte da brukerne ville ha mer tid og mellommenneskelige relasjoner med de ansatte i hjemmetjenesten som på sin side var bundet av klokkestyring (Fagbladet 2014). Man oppnådde kanskje en effektivisering, men oppnådde ikke å sette brukeren i fokus og gi brukeren styringsmyndighet, Det problematiske ved dette understrekes i boken «Public Management in the Twenty-first Century» hvor Kurt Clausen skriver at det er sider ved denne reformen som gjør New Public Management uetisk i vårt velferdssystem og begrunner det med å vise til tilsvarende erfaringer fra Danmark (Klausen 2013).

New Public Management aldri blir prøvd ut i sin helhet da markedsmekanismene ikke kan fungere i offentlig sektor slik at kvalitetsforbedringene og innovasjon ikke ble oppnådd (Lerborg 2010:83). I retrospekt kan man spørre seg om det var gjennomtenkt å innføre New Public Management i offentlig sektor ut fra flere perspektiv. Om man ser organisasjoner i et institusjonelt perspektiv finnes det mange kulturelle dimensjoner. Når den ansatte trer inn i organisasjonen trer man også inn i organisasjonens kultur. Og vi tar som regel kulturen der vi kommer, vi følger normene, verdiene og måten ting blir gjort på, og dette skjer av seg selv. I dette blir man fanget for hvordan skal medlemmene i organisasjonen endre en organisasjon med en kultur som de selv har blitt institusjonalisert inn i (Holm i Klausen 2013).

3.1.2 New Public Governance

Mellom New Public Management og tillitsbasert ledelse har vi en periode med New Public Governance som er omdiskutert hvorvidt var et eget styringsparadigme.

Rundt 2000-tallet skjedde det en endring da Stephen Osborne lanserte New Public Governance. Flere som hadde framhevet New Public Management som et ideal for offentlig sektor tok nå til ordet for at New Public Governance var det egentlig riktige. Det er riktignok skiller mellom New Public Management og New Publig Governace, men fokuset var fremdeles effektivitetsøkning. Osborne fikk en viss tilslutning, men Klausen kaller det som skjedde en forføring (Klausen 2013:49). Han hevder at det som skjer i denne tiden er at det skapes en forståelse i det politiske miljø hvor New Public Governance er saliggjørende, men at oppfattelsen skapes på grunn av en stor mengde publikasjoner hvor man skriver om hverandre og til hverandre og på den måten ble skapt en sannhet om et nytt paradigme (Klausen 2013).

I New Public Governance skulle man rette opp svakhetene ved New Public Management, Man skulle bort fra hierarki til nettverk og styring skulle byttes med selvorganisering. Man skulle i New Public Governance ha brukerdeltagelse og ikke ta beslutninger uten at denne hadde innflytelse. Klausen avfeier ikke kategorisk New Public Governance som noe unyttig, men han stiller spørsmålsteget om dette er et paradigmeskifte fra New Public Management. Klausen (2013) viser til at selv om man kan finne igjen elementer av New Public Governance gir det ikke mening som en reform, spesielt ikke i Norden. Klausen viser heller til den sosialdemokratiske utviklingen og verdiene som var gjeldene i Norden etter andre verdenskrig da vi utviklet en type samstyre hvor innbyggerne fikk en mer fremtreden rolle (Klausen 2013).

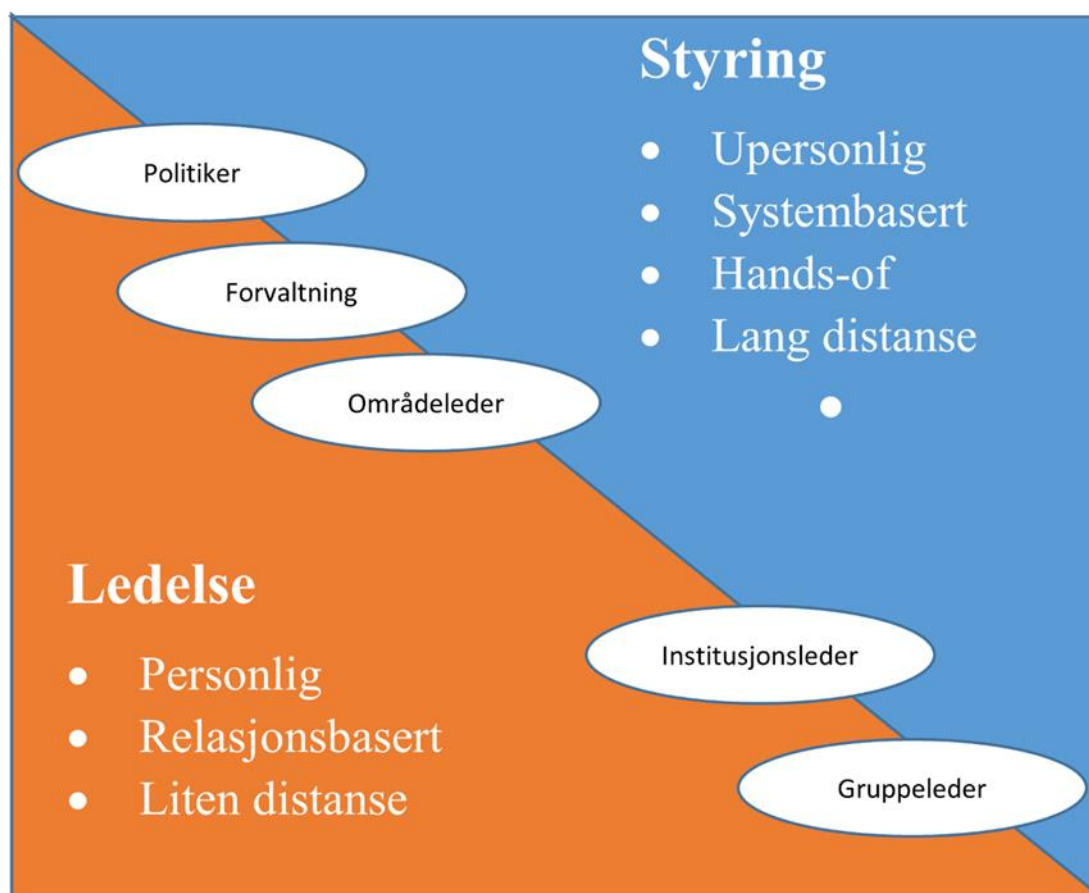
Klausen synes å være tydelig på at utviklingen skjedde av andre årsaker enn en implementert reform. Og når han ser på hva som skjedde mener han at denne tiden er likevel mer preget av New Public Management enn New Public Governance (Klausen 2013).

Gjennom epokene med både New Public Management og New Public Governance har det skjedd en massiv utvikling i både digitalisering og internasjonalsisering. Med dette har verden blitt mindre og alt, og alle, er mer tilgjengelig. Det siste året med pandemi har vist oss mulighetene med blant annet digitalisering. Det vises nå at vi har mange kanaler for å komme i kontakt med myndigheter, og på grunn av pandemien har det blitt opprettet mange flere. Dette gjør noe med samhandlingen som oppstår mellom myndigheter og overordnede nivåer, og innbyggeren eller brukerne. Dette er viktige momenter i både New Public Management og New Public Governance. Så kan man også spørre seg om hvorvidt dette utelukkende er positivt for samspillet slik man kanskje umiddelbart kan se for seg. Økt bruk av digitalisering skaper ikke bare mulighet for mer kontakt mellom partene, men det ligger også til rette for at man kan forholde seg til den andre med en viss distanse og ikke inngå en relasjon slik det er naturlig når man møtes fysisk.

3.2 Styring og ledelse i Oslo kommune

Styring av offentlige organisasjoner gjøres ved overordnede beslutninger om retning, mål og rammer. Hvorvidt noe oppleves som styring framfor ledelse avhenger mye av avstand mellom beslutningstaker og den som er underordnet (Bentzen 2016).

Et eksempel på dette er Oslo kommunes parlamentariske styringssett med byråd og bystyret som er sammenlignbart med statsråd og storting. Både byråd og bystyret kommer med føringer som eksempelvis etater skal forholde seg til. Bystyrevedtaket om tillitsbasert ledelse er et eksempel på styring fra bystyret. De årlige budsjettene er et annet, hvor man får både føringer på fokusområder og økonomiske rammer å forholde seg til. I tillegg kommer byrådet med årlige oppdrag i sine tildelingsbrev hvor det går lengre i å komme med føringer for etatens arbeid det kommende året. Når disse føringene skal iverksettes og elementer skal implementeres av og i etaten dreier vi over fra styring til ledelse.



Figur 3.1 Styring og ledelse på forskjellige nivåer (Bentzen 2016)

I figur 3.1 illustrerer Bentzen (2016) styring og ledelse ut fra nivåene i organisasjonen. Når distansen blir lang mellom for eksempel gruppeleder og forvaltning vil betingelsene for styring som vist i figur 3.1 være til stede, men ikke betingelsene for ledelse. Bentzen sier at når de som styrer har satt rammene, som både byrådet og bystyret har gjort, definerer de også ledelsesrommet (Bentzen 2016).

	Styring	Ledelse
Virkemidler	Regler, insitament	Ansikt-til-ansikt relasjoner
Eksempel på relasjon	Forvaltning-institusjon	Leder-medarbeider
Avstand i relasjon	“Hands-of” Distansert	“Hands-on” Nær
Medie	I høy grad systembasert	I høyere grad relasjonsbasert

Figur 3.2 Snittflate mellom styring og ledelse (Bentzen 2016)

Figur 3.2 er hentet fra Tina Bentzens doktoravhandling «Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner» (Bentzen 2016). Tabellen viser distinksjonene mellom styring og ledelse og på den måten skiller forskjellig type lederatferd og kan kategorisere ut fra dette hvorvidt en leder driver styring eller ledelse. Begge deler er viktig og avhengig av hverandre, uten styring ville ledelse være uten et definert handlingsrom.

3.3 Ledelse

Til tross for noen ulikheter har de fleste definisjoner av ledelse fellestrekk. Gjerne i retning av at ledelse dreier seg om en prosess hvor en person har intensjon om å påvirke andre med hensikt å rettlede, strukturere og legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller en organisasjon. Ledelse handler om innflytelse og da gjerne ut fra verdier, planer, rammer og påvirkningsmåter (Jacobsen og Thorsvik 2013).

En definisjon av ledelse er at «ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik 2013:416).

I et historisk perspektiv har man vært mest opptatt av å se på ledelse som styring og et verktøy for å oppnå mål og resultater. Uavhengig begrep; styring og ledelse omhandler det å påvirke atferd (Christensen et al. 2015:123). Slik vi oppfatter begrepet ledelse nå vil det finne sin plass innenfor det kulturelle perspektiv, man ønsker at noe får vokse og utvikle seg (Christensen et al. 2015:52).

3.3.1 Verdibevist ledelse

Petersen og Lassen mener at ledelsesbegrepet også dreier seg om verdibevist ledelse hvor lederen har utgangspunkt i organisasjonens verdigrunnlag (Askeland 2017:63). Verdiene uttrykker organisasjonens identitet og formål, samt de etiske standarder en ønsker skal prege arbeidet og fellesskapet. I verdibevist ledelse er det verdier som styrer istedenfor, eller i tillegg til, mål- og resultatstyring. «Verdier danner intensjonsgrunnlaget for handling, skaper retning for handling, og utgjør fortolkningsgrunnlag i vurderinger av handling» (Askeland & Aadland 2017:28).

Ledelse og styring kan sees på som to adskilte fenomener. Og i litteraturen skilles det ofte mellom disse to ved å plassere dem i hvert sitt perspektiv. I verdibevist ledelse kobles disse to perspektivene sammen. Det er ikke slik at ved å lede, unngår man styring og krav om måloppnåelse. Styring vil være en faktor, men man gjør det delvis gjennom verdier slik at mål- og resultatstyring fremdeles skjer, men på en annen måte og i et kulturelt perspektiv og ståsted. Verdistyring vil på den måten være et tillegg og/eller en støtte for tradisjonelle styringsverktøy (Askeland 2017:63).

3.4 Tillit

Når du har erfaringer som tilsier at du kan stole på en annen person kan dette oppleves som tillit (Grimen 2009:19).

I Ronald C. Nyhans artikkel «Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations» (2000) påpekes flere faktorer som må ligge til grunn før det er tillit. Vår opplevelse av tillit til organisasjonen er annerledes enn dem vi forholder oss til på daglig basis. Nyhan viser til Luhmann og skriver at tillit til organisasjonen dannes ut fra toppledelsens vedtak og føringer. Når vi opplever utrygghet og risiko vil vår følelse av tillit bygge på om vi anser at organisasjonen vil oss vel. Vurderingen av dette bygger vi på organisasjonens kultur og om hva vi er vant med fra før. Kan man stole på det som blir sagt? Tillit til nærmeste overordnede vil være basert ut fra et større vurderingsgrunnlag hvor den overordnede må være en åpen person som du vurderer til å være kompetent og bryr seg om deg eller temaet. For hele organisasjonen er det derfor viktig at alle ledd i linjeledelsen opptrer slik at et godt tillitsforhold kan utvikles (Nyhans 2000).

Å ha tillit er å ha forventninger til at noen handler positivt, men uten å ha kontroll over «det» eller den andre. For å kunne jobbe med tillit er det viktig å se hva som ligger bak og skaper grunnlaget for tilliten. Fellesskapskultur hvor gruppen er preget av lojalitet, ærlighet og pålitelighet er en faktor. Andre faktorer for å skape tillit i en gruppe er at man over tid har jobbet sammen om oppgaver eller mot samme mål og visjon. Det vil da med en sterk og god kultur bygges mer tillit i gruppen. I et forhold mellom leder og ansatt (som er preget av tillit) vil det kunne være slik at lederen med rette kan forvente at den ansatte gjør som han har sagt, og utfører oppgavene i tråd med organisasjonens oppdrag. Dette fører til at behovet for kontroll fra lederens side blir mindre (Jacobsen & Thorsvik, 2013:127-128). Sett i forhold til tillitsbasert ledelse innebærer tillit at noe overlates til andre, og med få forhåndsregler gir man også fra seg kontrollen (Grimen 2009).

Som leder i en organisasjon er ikke dette ukomplisert. Man har ikke full kontroll over hvem de ansatte er, for eksempel en nyansatt leder. Men man kan anta at man kan gi tillit ut fra at de begge jobber i samme organisasjon og har det samme interessefellesskap som gir grunn til å tro at alle ansatte gjør det de kan for å ivareta fellesgodene. I en offentlig virksomhet kan det bety å sikre de tjenestene borgerne forventer av denne organisasjonen på en god kvalitativ måte (Grimen 2009: 44).

I motsatt ende av tillit kan vi se mistillit. Men i dette spennet kan man ikke uten videre se noe som beveger seg bort fra tillit, mot mistillit, som noe utelukkende negativt. At man ikke har full tillit (og i denne konteksten mistillit) kan sees på som at man faktisk har behov for kontroll og forsikringer. Det *kan* være ubegrunnet mistillit, men kan være at man ikke har nok holdepunkter for å vise full tillit. Problemet rundt dette er at mistilliten i dette perspektivet vil stoppe opp samhandlingen eller hindre at den i utgangspunktet kommer i gang (Grimen 2009: 91). Mistilliten behøver ikke være mot en person, men kan være mot en organisasjon. Dette er institusjonalisert mistillit (Grimen 2009:101).

3.5 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som «drivkraften bak målrettet handling» (Christensen et al 2015:100). Det skilles mellom ytre og indre motivasjon, hvor førstnevnte innebærer mer instrumentelle faktorer som økt lønn og karrieremuligheter og den sistnevnte innebærer kulturelle faktorene som godt arbeidsmiljø og relasjoner, og ikke minst det å være til nytte for

andre (Christensen et al 2015:100). I forventningsteorien ser man at motivasjon skapes ved at det er en sammenheng mellom det man gjør og det man får. (Jacobsen & Thorsvik, 2013:249).

Motivasjon og tillit er begreper som er knyttet til hverandre. Tillit skaper gode relasjoner og med tillit trenger man mindre ressurser til kontroll og man får mer fleksibilitet. Dette er goder for en organisasjon. Den ansatte på sin side vil større grad av frihet og handlekraft. Dette er gode faktorer for motivasjon. I organisasjoner preget av mål- og resultatstyring kunne styringsmåten virke kontrollerende og påvirke motivasjon negativt. En lederatferd hvor fokuset er på viktigheten av at virksomheten oppnår sine mål vil denne styringen kunne oppleves som støttende og motivasjonen blir forankret på en positiv måte i både ens egne interesser samt fellesinteressene. (Christensen et al 2015:118).

3.5.1 Autonomi påvirker motivasjon

Kuvaas og Dysvik viser til forskning som sier at jobbautonomi er særdeles viktig for indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik 2012:64). Faktorene som har betydning for denne autonomien, er de samme faktorene som tillit bygger på. Kuvaas og Dysvik viser til at mening, ansvar og kunnskap gir økt grad av indre motivasjon. Man blir mer fornøyd med sin egen rolle og arbeid, samtidig som det gir økt grad av tilfredshet, også med de sosiale relasjonene til leder og andre medarbeidere. Lønn ble i avsnittet over kategorisert som ytre motivasjon. Men lønn kan også påvirke den indre motivasjon da lønn kan gi fornøydhet og en følelse av mer autonomi (Kuvaas & Dysvik 2012:66).

3.6 Kultur og struktur

I en implementeringsprosess må flere elementer av organisasjonen gis oppmerksomhet. Ved å endre på strukturelle forhold vil dette gi konsekvenser for kulturelle forhold. I dette kapittelet gis det et teoretisk grunnlag for hvordan man kan forstå de forskjellige perspektivene ved organisasjonen.

3.6.1 Institusjonelt perspektiv

Selznick setter et skille mellom de instrumentelle organisasjonene og organisasjonene hvor normer og kultur utvikler seg. Sistnevnte har det institusjonelle perspektiv (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik 2015:52). Institusjonell ledelse er sterkt knyttet til, og ofte synonymt med verdibevisst ledelse (Jacobsen & Torsvik 2013:445).

Myteperspektivet er en nyere institusjonell teori. I dette perspektivet blir organisasjonen preget og endret av utenforliggende årsaker. Omgivelsene og normene på utsiden skal gjøre seg gjeldene inn i organisasjonen og på den måten gjøre organisasjonene mer like. Dette i motsetning til det kulturelle perspektiv hvor pregingen skjer på organisasjonens innside og legger grunnen for ulikhet i organisasjonene, mot mer likhet i myteperspektivet (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik 2015:75).

Man sier at kultur «sitter i veggene» og det virker som kulturen bare er der og har vokst seg fram. Kulturperspektivet er sånn sett rettet mot fortiden, kulturen er ikke skapt i dag, men det vi gjør i dag preger framtidig kultur. Prosessen hvor kulturen blir skapt behøver ikke å være planlagt eller tilsiktet. Prosessen skjer som en tilpassing til både ytre og indre forhold, hvor aktørene er både ansatte i organisasjonen og de nærmeste aktørene på utsiden av organisasjonen (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik 2015:39). Men det er ikke slik at en organisasjon utvikler og endrer seg uten mål og mening i et institusjonelt perspektiv. Men når noe blir preget og vokser fram på denne måten har man ikke kontroll på alle elementene som man i større grad har i et instrumentelt perspektiv. Verdier være viktig i en institusjonell organisasjon. Og det vil ikke være slik at hver enkelt ansatt skal ha sitt eget verdisett som styringsverktøy. En leder med dette perspektivet vil være opptatt av at organisasjonen utvikler et felles verdigrunnlag (Jacobsen & Torsvik 2013:443) og på den måten har også leder og organisasjonen stor påvirkningskraft slik at ting nødvendigvis «ikke bare skjer».

Studier viser at ledere bruker mesteparten av tiden sin på merkantile oppgaver og driver informasjonsformidling. Da mister lederen muligheten eller forutsetningene til å gå i dybden, reflekter og planlegge langsiktig. Selznick påpeker viktigheten av å sikre at lederen har mulighet til refleksjon og planlegging. For å beholde og utvikle det institusjonelle ved organisasjonen må ledere ha tid og ressurser for å jobbe med det kulturelle perspektivet (Jacobsen & Torsvik 2013:444). Når lederne i sine daglige arbeidsoppgaver er låst fast i

administrasjon er faren til stede for at det institusjonelle ved organisasjonen ikke blir pleid og får utvikle seg og kan skli mer over i et instrumentelt perspektiv.

3.6.2 Instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle perspektivet har sine røtter hos Max Weber og Frederick Taylor. I dette perspektivet er ledelse i stor grad styring. Ledelsen er personer høyere i et hierarkisk system, ofte politikere, som setter mål som skal nåes gjennom at andre utfører oppgaver slik det også vises i Bentzens figurer (2016). En instrumentell organisasjon er gjerne etablert med hensikt å oppnå et mål og de ansattes handlemåte er preget av dette. Måter å styre organisasjonen på kan være rundskriv, direktiver, rutiner og prosedyrer og organisasjonen er utformet fra en mål-virkemiddeltanke (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik 2015:35).

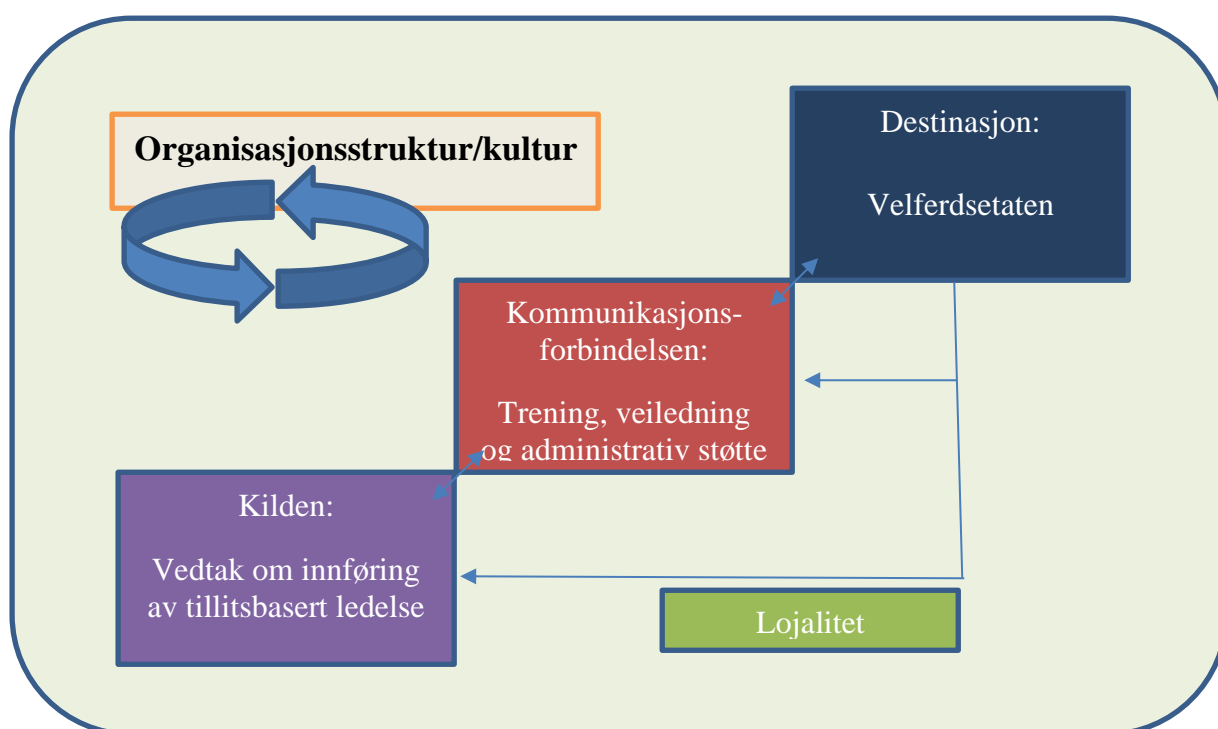
De instrumentelle organisasjonene er i stor grad basert på spesialiseringsprinsipper. Dette kan være geografisk betinget, ut fra sektorer eller type brukere. Spesialiseringssprinsippet vil gi gode vilkår for utvikling av ekspertkompetanse, samtidig som det ved å ha mange eksperter kan være en fare for å miste fokus på helheten med organisasjonens formål (Christensen m.fl. 2015:43).

Velferdsetaten har med sine rundt 50 virksomheter organisert seg etter spesialiseringssprinsippet. I avdeling for rustjenester og tilrettelagte boliger finner vi for eksempel rusinstitusjoner som har bo-trening og arbeid i sine mandat og rehabiliteringsforløp. I avdeling for forebygging og sentrumsarbeid finner vi et kompetansesenter for rus, arbeidstreningstiltak for rusavhengige og bo-treningstiltak for yngre voksne med eller uten rusproblematikk. Her ser det ut som spesialiseringssprinsippet fører til at for eksempel forskjellige typer institusjoner er plassert i en avdeling med en annen linjeledelse enn tiltak som yter tjenester til samme målgruppe (Oslo kommune 2021). Velferdsetaten er et godt eksempel på at selv om man ser instrumentelle trekk ved en organisasjon vil man ikke uten videre kunne si at den ikke har det institusjonelle perspektiv.

3.7 Implementering

Når tanker og modeller skal settes ut i livet går vi inn i den kompliserte og utfordrende implementeringsfasen. En implementeringsprosess kan ha begrenset variasjon i utfall; oppnåelse som planlagt, delvis som planlagt eller noe helt annet (Hennestad 2009).

En modell må konkretiseres for at den skal ha en påvirkningskraft og verdi i den virkelige verden. I en artikkel skriver Øvregård (2016) om viktigheten av arbeide med både *hva* og *hvordan* for å oppnå effekt. I artikkelen brukes modellen til Dean Fixen m.fl. fra 2005 for å illustrere en implementeringsprosess.



Figur 3.3: Rammeverk for implementering (Fixen m.fl. 2005)

Teksten i modellen er tilpasset denne oppgaven, og gir en god oversikt over implementeringsprosesser uavhengig av hva som skal innføres og hvor. Organisasjonen med sine rammer og systemer, og dennes kultur legger føringer på hvordan implementeringen berøres. Samtidig vil implementeringen prege både organisasjonsstrukturen og kulturen underveis og ved endt implementering. Prosessen er dynamisk og endringer som skjer underveis har påvirkningskraft og gir utslag på flere elementer. Som vist i modellen er lojaliteten til de ansatte er viktig faktor for resultatet av implementeringen.

Relatert til denne oppgaven vil kilden til implementeringen være byrådsvedtak 1055/17 om innføring av tillitsbasert ledelse i Oslo kommune. Øvregård (2016) skriver at *kilden* er det som skal gi oss mening med byrådsvedtaket, det skal altså fortelle oss *hva* som skal skje. I andre enden av modellen er destinasjonen som i dette tilfellet er Velferdsetaten som organisasjon og den enkelte ansatte. Mellom kilden og destinasjonen er en viktig kommunikasjonsforbindelse som er avgjørende for resultatet av implementeringen. Denne delen skal si noen om *hvordan*. For eksempel handler *trening* om hvordan byrådsvedtaket skal omsettes i praksis, *administrativ støtte* omhandler hvordan denne skal gis, men også om motivasjon, tilsyn og ressurser til implementering. *Veiledning* handler om innspill og mulighet for å korrigere det som skjer i treningsaktivitetene.

Som implementeringsdrivere nevner Øvregård (2016) *kompetanse, ledelse og organisasjonen*. Kompetansedriverer er viktig for å utvikle, forbedre og sette ansatte i stand til å gjennomføre. Samtidig som det er et element av motivasjon i dette. Motivasjon kan sørge for at det er tro på det som gjennomføres slik at man skaper en lojalitet for prosessen. Et eksempel på en ressurs man kan bruke i en implementering er “lederen som helt”. Dette er å bruke karismatiske ledere i en implementering da denne ledertypen har en godt utvalg av lederverktøy og har stor påvirkningskraft til å forme omgivelsene (Christensen et al. 2015, s131).

I modellen legges det strukturelle aspektet til ledelsesdriveren. Herunder faller elementer som strategier, arbeidet med å legge til rette for, og ta de gode beslutningene for prosessen. Organisasjonsdriveren er også et strukturelt element. Dette innebærer blant annet det som må på plass i form av strukturer for å gi rom for en endringsprosess.

Som modellen viser, er alle ledd viktige for en vellykket implementering og alle ledd påvirker hverandre. En artikkel i Magma (Falkenberg & Stensaker 2003) understøtter modellens bilde av de forskjellige elementenes avhengighet til hverandre. De skriver at struktur følger strategi og omvendt og implementering ofte lider av mangel på ressurser. Det er noenlunde selvsagt at man ønsker et skifte av retning ved å vedta en ny strategi. Strategien kan begrenses av eksisterende struktur eller ved å gjøre endringer i strukturen få en annen retning. De strukturelle endringene som eventuelt gjøres vil igjen ha påvirkning på den nye strategien slik modellen viser og påvirke retningen til hverandre. Å implementere en ny strategi uten ressurser og strukturelle endringer vil med det ikke gi ønsket effekt (Falkenberg & Stensaker 2003).

Proessen kan være sårbar, om elementene er kjent og man har ikke har implementeringsdrivere vil effekten av prosessen lide av dette. For å måle kvaliteten av en implementering kan man se på avvikene mellom planlagt og utført aktivitet. Høy gjennomføring av planlagte aktiviteter gir god kvalitet og motsatt (Øvregård 2016).

3.7.1 Ledelse i endringsprosesser

«Endring fordrer lederskap» og endring er spesielt utfordrende når en organisasjon endres samtidig som man har daglig drift som selve endringen vil prege (Hennestad 2009).



Figur 3.4

I modellen over viser Hennestad kompleksiteten av en planlagt endringsprosess.

Utgangspunktet er der vi er i dag og hvor vi ønsker å være etter prosessen er gjennomført. Kompleksiteten ligger i at det som blir sagt blir fortolket, og de handlinger og hendelser som skjer i prosessen også blir fortolket ut fra aktørenes forforståelse og interesser. Dette skaper en mengde krefter som jobber mot og for endringen og endringens resultat. Motkreftene kan være aktører som er komfortable med slik verden er i dag. Disse kreftene vil være til stede i hele prosessen hvis de ikke tas tak i, og dette bør gjøres i starten av prosessen. Hennestad bruker uttrykket *emotional stir up* som begrep for å ta tak i, og gjøre noe med aktørenes tro på at nå-situasjonen er det rette (Hennestad 2009).

Den viktigste lederoppgaven er å understøtte den utvikling som leder oss til ønsket framtid (Hennestad 2009). Dette innebærer at i tillegg til det kulturelle aspektet som allerede er nevnt, også finnes en instrumentell side. Det er en viktig lederoppgave å utvikle det instrumentelle ved organisasjonen slik at den tilpasses den ønskede endring og ønsket framtid. Ledere i en

endringsprosess må med det lede i form av styring, samtidig som det er viktig å være en institusjonell leder som kan ivareta og jobbe med relasjoner, kultur og fortolkning av det som oppstår (Hennestad 2009).

3.8 Forskning på tillitsbasert ledelse og tillitsmodellen

Ved hjelp av ulike søkemotorer har jeg gjort flere funn som er relevante for denne oppgaven. Av søkeord har jeg blant annet brukt «tillit», «ledelse», «styring», «implementering», «kultur», «organisasjon», «innføring», «offentlig» og «politikk». Det er også brukt engelske ord basert på disse søkeordene.

Av funnene jeg har gjort ser jeg at det de siste årene er skrevet flere masteroppgaver om temaet som er relevant for denne oppgaven, blant annet Lie (2018) sin studie om opplevelsen av tillitsbasert styring og ledelse i Sykehjemsetaten i Oslo har jeg har funnet relevant. Bentzens (2016) doktoravhandling om tillitsreformen i Danmark er særs relevant da denne reformen var en del av bakgrunnen for at tillitsbasert ledelse ble innført i Oslo kommune. Eide m.fl. (2017) sin studie hvor det er samlet inn erfaringer fra piloteringen av selvstyrende team i hjemmetjenesten i tre bydeler i Oslo er interessant både for at erfaringer med innføring av en modell er relevant til min studie, men også for at den forteller mer om hvor Oslo kommune har hentet inspirasjon til å implementere tillitsbasert ledelse.

3.8.1 Tillit på kollisjonskurs?

Gunn Helen Lies kvalitative studie ønsker å finne svar på opplevelsen avdelingssykepleierne i Sykehjemsetaten har med tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Hun bruker byrådsvedtak 1055/17 om tillitsbasert ledelse og de kjennetegnene ved tillitsbasert ledelse som står omtalt i byrådsvedtaket som grunnlag. Lies studie viser at hva tillitsbasert ledelse handler om ikke er godt nok kjent blant hennes informanter. Erfaringene informantene oppgir å ha er at temaet i liten grad er på dagsordenen og med det følges opp i mindre grad. Likevel viser denne studien at informantene opplever at temaene om samhandling og kultur er arbeidet med, og at det fremdeles er mange mål som skal oppnås. Etter innføring av tillitsmodellen erfarer informantene i Lies studie at det har vært en økning i detaljstyring. Informantene

oppgir at de i stor grad har en rolle hvor de implementerer vedtatt beslutninger som de ikke har vært delaktige i prosessen bak. Ut fra studien virker det som det går et skille mellom hvordan styring og ledelse fungerer mellom informantenes egne tiltak og mellom de overordnede nivåene. Dette vises i blant annet at informantene oppgir at samhandling og kommunikasjon fungerer godt på eget tiltakssted og mellom lederkollegaene.

3.8.2 Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner

Tina Øllgaard Bentzens doktoravhandling tar utgangspunkt i utfordringene i offentlig sektor i Danmark, der man så en tiltagende trend i økt byråkratisering og utøvelse av kontroll (Bentzen 2016). Hun beskriver en tilstand der det etter hvert ikke ville bli tid igjen til å løse det offentliges kjerneoppgaver. I en slik situasjon beskriver hun at fokus ble vridd bort fra målene til det offentlige og hvor de ansatte får mindre motivasjon. I hennes avhandling tar hun for seg hva tillitsbasert ledelse og styring er, og hva som skjer når dette implementeres i Købehavn kommune. Bentzen gjør rede for koblingen mellom New Public Governance og tillitsbasert styring. I perspektiv av New Public Governance er tillit en styringsmekanisme som skal øke den enkeltes handlingsrom og gi økt grad av autonomi. Bentzen påpeker at tillitsbasert ledelse ikke er fri fra kontroll. Men understreker at kontrollen må henge sammen med det medarbeideren har av interesse, slik at kontrollen både understøtter medarbeiderens fokus og motivasjon. Det relasjonelle samspillet mellom leder og medarbeider understrekes også som viktig, likeså at medarbeidere får være med på å lede, med andre ord får delta i prosessene. Bentzen skriver at implementering av tillitsbasert ledelse innebærer også en endring av roller på alle nivåer. Medarbeidere skal få være med-ledere og få innflytelse, ledere skal gi fra seg kontroll og makt og dette betyr mer ansvar for medarbeideren.

Ved implementering av tillitsbasert ledelse trekker Bentzen fram fem områder som kan motvirke implementeringen:

- Strukturelle barrierer
- Mangel på ressurser
- Kompetanse og motivasjon
- Kommunikasjon
- Sedvane – bryte etablerte handlingsmønstre

3.8.3 Tillitsmodellen – hovedpiloting fra Oslo kommune 2017-18

I evalueringen «Tillitsmodellen» ser Eide m.fl. på erfaringene som ble gjort da modellen ble forpilotert i tre bydeler i Oslo i 2017 og hoved-pilotert i fire bydeler i 2017-2018. I forskningsspørsmålene søkes det etter å finne erfaringene til brukere, teammedlemmene og lederne.

Brukerne rapporterte at de var godt tilfreds med tjenestene de mottok. De opplevde forutsigbarhet, vennlighet og profesjonalitet. Medarbeiderne ønsket selv modellen da de gjerne ville ha mer ansvar og myndighet. Rapporten viser at medarbeiderne viste stor evne til omstilling. De som jobbet etter tillitsmodellen, opplevde det som motiverende og at det ga økt faglig kvalitet.

Både ledere og medarbeidere rapporterte om utfordringer. Dette dreier seg om at både kulturer, strukturer og roller måtte endres, gjerne i større grad enn man hadde sett for seg. Det viste seg også som en utfordring at tiden det tar å implementere tillitsmodellen var lengre enn antatt.

Ovennevnte funn stemmer godt med utfordringene som evalueringsrapporten kom fram til på det systemiske plan. For å gjøre endringene som tillitsmodellen krevde måtte man ha tid og ressurser nok til å sette medarbeiderne i stand til deres nye roller. Evalueringen viser at når andre større prosesser skjer parallelt er det en utfordring å sikre at alle parter klarer å holde fokus på denne implementeringen. En siste systemutfordring som evalueringen kom fram til var viktigheten av at modellen ble forankret på alle nivå hos alle parter.

3.8.4 Kulturen som faktor i endring

I en forskningsartikkel tar Hennestad (2015) opp det kulturelle aspektet med endringer. Han sier at endringsforsøk lett kan havare og illustrerer det med Druckers påstand om at «kultur spiser strategi til frokost». Hvis kulturen ikke er med på endring fortsetter ting som før. Som nevnt tidligere er kulturen noe som «bare er der» og har vokst fram over tid, men den kulturen som vises i dag, har ikke kommet vilkårlig. Hennestad skriver: «Antagelser og væremåter som har hjulpet oss med å takle problemer og utfordringer nedfeller seg som «kultur»: De blir «måten vi gjør tingene her» (Hennestad 2015). Det kan virke overfladisk å bruke begreper som «slik gjør vi det her», men viktigheten av begrepet er stor. Begrepet sier noe mer enn at

vi gjør ting slik og slik, det ligger også et viktig element av hvordan vi forstår verden rundt oss i dette. Og ut fra vår forståelse agerer vi.

Når kulturen består av organisasjonens felles tanke- og handlingssett, og ikke minst preger det vi gjør når ting går automatisk blir dette en viktig faktor når noe skal implementeres som for eksempel tillitsbasert ledelse i Velferdsetaten. Vår kultur blir vår autopilot. Kulturen i organisasjonen må tas hensyn til for å skape et godt og ønsket resultat. Hvis ikke blir det som det blir, og organisasjonen fortsetter som før (Hennestad 2015).

Hvis det er slik at kulturen bare blir til mens vi utøver de oppgaver og tjenester som organisasjonen er satt til, og denne kulturen i stor grad bestemmer hvordan utfallet av en endring skal bli, er man da prisgitt tilfeldigheter? Hennestad (2015) peker på lederne som et svar på dette. Selv om kulturen oppstår i samspillet mellom leder og medarbeider er det lederen som er den dominerende part og må bære hovedansvaret. Hvis lederen ikke er bevisst at de skaper kultur i sitt daglige virke er dette et grunnlag for store problemer. Som nevnt over blir kulturen skapt når vi jobber sammen om oppgaver og utfordringer, og det gir oss erfaringer på det som har skjedd og som igjen blir våre antagelser for det som skal skje. Hvis en leder ikke bruker muligheten når vi faktisk gjør ting i både store og små hendelser forsvinner muligheten til å endre kulturen. Hennestad sier det ikke vil fungerer å «bare si det» eller forlange at kulturen skal endres. Han sier at det i stor grad er selvforskyldt av lederne at kulturen vinner over strategien og henviser til Hofstede som sier at resultatet blir en katastrofe hvis ledelsen ikke forstår hva kultur er (Hennestad 2015).

I en artikkel publisert i Magma skriver Hennestad (2012) at selv om virksomheter er opptatt av kultur og har dette i stor grad nedfelt viser undersøkelser, blant annet McKinsey-undersøkelsen fra 2008 at dette ikke gjenspeiler seg i hva som faktisk skjer i organisasjonene. Med det mislykkes de aller fleste endringsprosjekter. Det pekes på at man i organisasjonene er gode på å utvikle modeller av god kvalitet, men man lykkes ikke med gjennomføring og implementering. Igjen pekes det på forholdet mellom det som faller under de strukturelle grepene og organisasjonens kultur.

I artiklene til Hennestad pekes det på at kulturen i organisasjonen er essensiell ved endring, og at den som er i størst grad ansvarlig for kulturen er lederen.

Så hva skal lederen gjøre i sitt arbeid med kultur? Hennestad viser til forskning (Bate 1994, Hatch og Cunliffe 2006), og Schein (2010) som oppsummerer det viktigste lederen må være oppmerksom på:

1. *Handlingene dine har både en rasjonell og en signaliserende side.*

Du påvirker og sender signaler i alt du gjør, fra de enkle dagligdagse tingene til de store overgripende handlinger.

2. *Kulturen er et filter for fortolkning.*

Fortolkningen av andre avgjør hvordan vedtak og handlinger og hendelser virker.

3. *Kultur varierer.*

Din lederatferd som fungerer ett sted, fungerer nødvendigvis ikke andre steder og kan påvirke resultatene.

4. *Du påvirker kulturen enten du vet det eller ikke, og enten du vil det eller ikke:*

Ledere er gallionsfigurer, de har makt og ressurser og er i en sentral rolle for kulturbygging. I all lederatferd som skjer sendes det ut signaler.

4 Forskningsopplegg og metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for, og reflektere over mine valg av metode.

4.1 Begrunnelse for metode

For denne studien har jeg valgt å bruke kvalitativ metode.

I forskning på verdier vil kvalitativ metode være nærliggende og kanskje opplagt å se til. Aadland og Skjørshammer (2017) sier at verdibegrepet er uløselig knyttet til intensjonalitet og mening. En kvalitativ tilnærming gir meg mulighet til å gå i dybden og se den bakenforliggende mening som informantene erfarer fra innføring av tillitsmodellen (Thagaard 2013:17). Kvalitative intervjuer vil da være en hensiktsmessig måte å skaffe til veie et godt datamateriale.

Kvalitative metoder brukes for å se på prosess og mening (Thagaard 2013:17). I min studie er målet å finne ut av hvordan innføringen av tillitsbasert ledelse erfares hos førstelinjeledere i Velferdsetaten. For å nå målet kreves det en forståelse for hvordan de ansatte opplever innføring av tillitsbasert ledelse. Studien er en fenomenologisk tilnærming for å forstå førstelinjeledernes erfaring, oppfattelse og forståelse av fenomenet *tillitsbasert ledelse* (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016:78).

Ved å velge en kvantitativ tilnærming ville jeg hatt muligheten til å foreta studie som dekker alle ansatte i Velferdsetaten og muligheten til å sette ledernivå opp mot hverandre. Samtidig ville jeg som forsker fått større avstand til respondentene og på den måten mindre mulighet til å påvirke studien (Thagaard 2013:19).

Det ville vært interessant å utforske innføring og opplevelsen av tillitsbasert ledelse i et større omfang. Som å se på hyppighet, frekvens og omfang. Det ville også være interessant å se om det er forskjeller i opplevelsen av effekten av tillitsbasert ledelse på de ulike ledernivåene i Velferdsetaten. Til dette ville en kvantitativ metode med bruk av spørreskjema vært nyttig. Men målet med studien var ikke å søke svar som kan overføres til en generell populasjon, men søke kunnskap om hvilke erfaringer tiltaksledere i Velferdsetaten har med denne implementeringen og til det ble kvalitativ metode mitt foretrukne valg.

4.2 Metode for datainnsamling

Byrådsvedtak 1055/17 oppgir syv punkter hvor tillitsbasert ledelse skal kunne gjenkjennes i. Forskningsspørsmålene er formulert med utgangspunkt i de gjenkjennbare tegnene som omhandler ledelse og dette forfølges inn i intervjuguiden. Funnene fra informantene på spørsmål i intervjuet skal belyse hvorvidt man oppnår de gode effekter av tillitsbasert ledelse og de andre ønskede effektene i form av for eksempel fravær av kontroll. Det har vært naturlig å spørre om verdier, motivasjon og opplevd autonomi som er viktige faktorer som tillitsbasert ledelse skal gi seg utslag i.

4.3 Utvalg

Hele organisasjonen er direkte berørt ved innføringen av tillitsbasert ledelse og dette utgjør en stor gruppe av både ansatte og brukere. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål har jeg valgt ut ledere på lavest mulig ledernivå som har personal- og økonomiansvar. Dette er den gruppen ledere som på lavest organisatorisk nivå har lederansvar for å implementere tillitsbasert ledelse. Ved å gjøre et strategisk utvalg blant disse vil funnene i undersøkelsen komme lengst fra beslutningstagerne samtidig som informantene vil bestå av en sammenlignbar gruppe. Jeg ville fått en sammenlignbar gruppe ved å rekruttere informanter fra direktørnivå, men denne gruppen er tett knyttet til politisk ledelse som er beslutningstager og eventuelle funn i undersøkelsen kan i større grad stilles spørsmål ved i forhold til validitet med tanke på direktørens bindinger til beslutningstaker.

Utvalget består som nevnt bestå av tiltaksledere med økonomi- og personalansvar i Velferdsetaten. Foreliggende dokumentasjon fra Velferdsetatens HR-avdeling viser at gruppen består av 83 ledere og av disse har jeg valgt fem informanter. Ved å gjøre et strategisk utvalg blant disse sikrer jeg at jeg får en tilstrekkelig mengde kvalitative data, noe som kan gå tapt ved å gjøre et tilfeldig utvalg (Malterud 2017:56). Siden jeg selv er en del av gruppen på 83 ledere har jeg for å unngå uheldige bindinger, valgt informantene fra andre avdelinger enn min egen. Av samme formål har jeg søkt etatens direktør om godkjenning til å selv velge ut informanter uten å måtte gjøre rede for hvem som deltar slik at bindinger og frykt for represalier ikke skal være til stede. Direktøren ga et positivt svar på dette og informerte etatens HR-avdeling slik at jeg skulle få bistand til min utvelgelse. Av HR-avdelingen fikk jeg en excel-fil med oversikt over ansatte på riktig ledernivå for studien som

gjorde meg i stand til å kategorisere og lage kryssreferanser blant de oppførte. Jeg sikret meg da informanter av ulikt kjønn, alder og ansettelsestid i lederrollen. Ved å søke etter en kjønnsbalanse blant informantene ønsket jeg muligheten for å kunne bringe fram ulike perspektiver og nyanser. Alder og ansettelsestid i lederrollen henger naturlig sammen da en yngre person ikke vil ha hatt muligheten til lang fartstid i lederrollen. Av gruppen med informantene som hadde kortest ansettelsestid valgt jeg ut dem som kom inn i lederrollen i tiden etter at byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse ble implementert slik at jeg kunne få sammenlignbare funn blant som hadde vært med i tiden før byrådsvedtaket og de som har kommet til i ettertid.

Malterud (2017) sier at det er viktig at forskeren kan håndtere nyoppdagelser underveis i datainnsamlingen slik at man kan vurdere hvor man skal gå videre hvis dette skjer, ved for eksempel å utvide det strategiske utvalget. Likeså understrekes det viktigheten av å kunne oppfatte nyanser som blir formidlet. Ved at jeg selv har flere års erfaring som tiltaksleder vurderte jeg det til at jeg har erfaringskunnskap god nok til å foreta disse vurderingene i både datainnsamling og ved analyse.

Mitt utvalg måtte bestå av tilstrekkelig antall informanter for å gi et rikt datamateriale. Samtidig var det viktig å være oppmerksom på at i semistrukturerte kvalitative intervjuer bør antall deltagere holdes lavt for å unngå at datamaterialet blir uoversiktlig (Malterud 2017). Da jeg vurdere min erfaringskunnskap som god nok til å utforske og fange opp momenter i intervjuet antok jeg at fem informanter ville være tilstrekkelig for et rikt datamateriale og kunne eventuelt vurdere om gruppen informanter skulle utvides underveis. Dette ble ikke nødvendig, slik at gruppen ble holdt til fem personer.

4.4 Forskningsintervjuet

For å gjøre gode intervjuer var jeg bevisst på å ikke søke etter entydige og opplagte svar, men finne motsetningene og spenningsfeltene slik at jeg måtte tilstrebe å bruke de svar som er best egnet til å svare på problemstillingen (Malterud 2017:58). Dette har jeg forsøkt ivaretatt ved å stille spørsmålene på en måte som innbyr til refleksjon samt inkludert to spørsmål som gir informantene mulighet til å uttrykke sine erfaringer om temaer knyttet til forskningsspørsmålene, men ikke direkte mot innføring av tillitsbasert ledelse. Dette har vært:

- Spørsmål om hva informanten selv legger i tillitsbasert ledelse, med påfølgende gjennomgang av byrådsvedtaket (1055/17). Dette gav informantene mulighet til å

svare fritt rundt temaet uten at refleksjonene skulle bli rettet mot noe som opplevdes som «riktig svar».

- Spørsmål om hvordan Velferdsetaten oppleves i innføringsprosesser generelt. Dette åpnet opp for at jeg kunne samle erfaringer innenfor et spekter av gjenkjennelsepunktene i byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse.

4.4.1 Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden ble påbegynt i desember 2020 som en naturlig fortsettelse av arbeidet med forskningsspørsmålene, som danner grunnlaget for intervjuguiden. Intervjuguiden er utformet slik at hvert forskningsspørsmål danner grunnlag for flere spørsmål til informanten. Dette ga meg muligheten til å ganske tidlig å kategorisere svarene. Byrådssak 1055/17 ble aktivt brukt i intervjuguiden slik at informanten fikk mulighet til å uttrykke seg om hensikten med byrådsvedtaket. I byrådsvedtaket er det gjort rede for kjennetegn ved at tillitsbasert ledelse er implementert. Disse kjennetegnene ble aktivt brukt i intervjuguidens spørsmål som referansepunkter for hvordan informanten erfarte implementeringen.

Intervjuguiden ble bearbeidet flere ganger for å finne den beste balansen mellom struktur og åpenhet. Selv om intervjuguiden ble veldig strukturert og skjematisk var jeg bevisst at mine spørsmål kunne få lengre refleksjoner som svar. Jeg antok at refleksjonene kunne inneholde svaret på senere spørsmål, som det ville være naturlig å følge opp med spørsmål der og da som egentlig tilhører et senere tema. Skjemaet ble lagt opp slik at jeg hadde god oversikt over spørsmålene og kunne huke av det vi hadde snakket om, og huke bort de framtidige spørsmålene som allerede var besvart. Med det ville en naturlig flyt i samtalen sikres.

4.4.2 Gjennomføring

Intervjuene var planlagt gjort som et fysisk møte på informantens kontor, men av smittevernhensyn var dette ikke tilrådelig slik at intervjuene ble foretatt ved hjelp av en digital videokonferanseløsning. Alle informantene fikk tilsendt informasjon og samtykkeerklæring på epost, og takket ja via epost. Informantene fikk ikke innsyn i intervjuguiden i forkant av intervjuet slik at svarene ble uforberedte og spontane refleksjoner.

Informantene jobber i andre avdelinger enn min egen. Siden vi blant annet deltar i felles lederforum ble det viktig å skille hva som angikk studien og hva som var en kollegial samtale. Dette ble gjort ved at informanten fikk beskjed om når intervjuet starter og ble gjort oppmerksom på at jeg startet den digitale stemmeopptakeren. Likeså ble informanten gjort oppmerksom på når intervjuet ble avsluttet og at stemmeopptakeren ble skrudd av.

Alle intervjuene ble gjennomført i mars 2021. I forkant av intervjuene gjennomførte jeg et digitalt pilotintervju som medførte ytterligere justeringer i intervjuguiden. Blant annet ble det innført et spørsmål om hva informanten selv la i begrepet tillitsbasert ledelse. Dette ble viktig for å kunne undersøke hva informanten så langt hadde oppfattet rundt temaet uten å være farget av det som er nedfelt om tillitsbasert ledelse. Spørsmålet ville også kunne si noe om informantens eget ståsted og praksis. I etterkant av dette spørsmålet gjennomgikk jeg byrådsak 1055/17 hvor kjennetegnene på tillitsbasert ledelse er presisert. Dette for å skape en felles forståelse for begrepet mellom informantene og meg.

To intervjuer ble avbrutt i en kort periode av hverdagslige hendelser hos informanten som er naturlig da man har hjemmekontor. Disse hendelsene forringet ikke intervjuet.

Alle informantene tilhører det laveste ledernivået med personalansvar i Velferdsetaten. Flere av spørsmålene i intervjuguiden er av en slik karakter at det er naturlig for informanten å relatere svarene til overordnede ledernivåer. Et eksempel på slike spørsmål er «Hvordan opplever du at beslutningen har blitt fulgt opp etter det første møtet?». På dette og lignende spørsmål svarer de fleste informantene ut fra hva de opplevde eller forventet å oppleve hos sin nærmeste overordnede. Det hadde vært interessant å foreta intervjuer med dette overordnede ledernivået for å kunne sammenligne opplevelsen mine informanter har, med hva dette ledernivået har prøvd å oppnå. Denne vinklingen ble lagt bort da jeg er usikker på om min erfaring og kapasitet ville være god nok til å forvalte all denne informasjonen og relatere den til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

4.4.3 Transkribering

Alle intervjuene ble transkribert etter siste intervju ble foretatt. På grunn av tidspress ble det vurdert å sette bort denne delen av arbeidet, men jeg så det som en nyttig del av analyseprosessen å utføre denne delen selv. Den totale transkriberingen ble på i overkant av 33 000 ord. Alle samtalene ble transkribert i sin helhet, men unntak av ett intervju hvor

samtalen begynte å gå over i en kollegial samtale. Utelatelsen ble markert i transkriberingen. Det er foretatt nødvendig anonymisering i transkriberingen hvor informanten forteller om personer og tiltakssteder som ville bryte med personvernet til informanten eller den som omtales. Anonymiseringen framkommer i transkriberingen. Mange svar fra informantene er gitt i form av refleksjoner og tankerekker som blir brutt eller endrer seg underveis. Dette skjedde ofte i form av nøling og ble markert i transkriberingen slik at det under analysen skulle være mulig å gjenoppleve samtalen slik den var.

4.5 Analysemetode

Transkriberingen av intervjuene ga meg en overveldende mengde datamaterialet som skulle bearbeides. For å kunne bearbeide datamaterialet og trekke ut de funnene som kan svare på problemstillingen fant jeg det hensiktsmessig å dele prosessen opp i flere faser. Malteruds (2017) bearbeiding av Georgis tekstkondensering ble valgt for dette. Metoden består av fire faser der forskeren følger en hermeneutisk bevegelse mellom helhet og deler i materialet:

1. Helhetsinntrykk
2. Meningsbærende enheter
3. Kondensering
4. Sammenfatning

4.5.1 Helhetsinntrykk

I første fase var det viktig å ikke gå i detaljer, men innta et fugleperspektiv og ikke bli fanget av egen forforståelse. Det var informantens stemme som var viktig og jeg måtte søke å høre hva informanten prøvde å formidle. I denne fasen leste jeg gjennom intervjuene uten å legge vekt på hva jeg leste. Dette for å unngå å starte med systematiseringen for tidlig. Først etter å ha gjennomlest materialet lot jeg inntrykkene oppsummere seg i tankene mine. Jeg kunne nå begynne å se hva som gikk igjen og identifisere flere temaer ut fra min problemstilling og mitt teoretiske grunnlag.

Temaene ble skriftliggjort og brukt til den videre analysen. Malterud (2017) anbefaler å holde antall temaer til et lavt nivå, gjerne tre til seks foreløpige temaer. I denne fasen begynte jeg ikke en systematisert bearbeidelse, men søkte bare å finne det som naturlig skiller seg ut. Jeg

la ikke til grunn at temaene måtte henge sammen med mine spørsmål og Malterud (2017) sier det heller er et kvalitetstegn hvis temaene ikke gjør det. Det kan heller være en indikasjon på at jeg ikke har brakt min forforståelse inn i valgte temaer.

Temaer som gikk igjen, var for eksempel:

- Informantene relaterer implementering av tillitsbasert ledelse nesten utelukkende til seg selv og egne avdelinger.
- Informantene mener at når tillitsbasert ledelse ble introdusert var det lite nytt i dette da innholdet i tillitsbasert ledelse var noe de alltid hadde brukt i sin lederrolle.
- Flere informanter reflekterer rundt tap av stabspersonell, og samtidig en økt tilførsel av stabs-oppgaver og hvorvidt det er et resultat av tillitsbasert ledelse. Med andre ord, man har tillit til at lederen ivaretar oppgaven og forvalter ansvaret.
- Autonomi ble av flere informanter tidlig trukket inn og knyttet til tillitsbasert ledelse uten at jeg hadde brukt begrepet.

4.5.2 Meningsbærende enheter

Den omfattende materialet som jeg gjennomgikk i første fase ble så redusert. Det var brutalt å si at noe av datamaterialet som var samlet fra informantene ikke hadde verdi, men det var viktig for videre arbeid å sortere ut det som ikke har relevans til å besvare problemstillingen. Jeg gikk nå i gang for å finne det Giorgi kaller *meningsbærende enheter* (Malterud 2017:100).

I denne delen av prosessen fikk hver enkelt informant en fargekode som fulgte datamaterialet informanten har gitt meg. Det gjorde det mulig å gå tilbake i prosessen for å sjekke ut om jeg var tro mot informanten, og for å sjekke ut om det var ytterligere informasjon å innhente.

Med utgangspunkt i temaene fra første fase leste jeg gjennom teksten på nytt for å finne utdrag som kan knyttes til de identifiserte temaene. På dette punktet i analysen brukte jeg i tråd med Malterud (2017) godt skjønn, og avgrenset ikke utdragene i særlig stor grad. Det systematiske arbeidet med å sortere startet jeg etterpå. Etter hvert som jeg identifiserte de meningsbærende enhetene kodet jeg dem slik at de ble koblet til et tema fra første fase. På denne måten fikk jeg samlet alle tekstutdragene med de meningsbærende enhetene under

samme kode. Jeg erfarte tidlig at en meningsbærende enhet *kan* kobles til flere koder. Malterud (2017) sier at om det blir en mengde dobbelt- og trippelkodete meningsbærende enheter kan det være et tegn på lite presise koder og anbefaler da å revurdere kodene. Jeg prøvde bevisst å unngå dobbeltkoding, men ved noen tilfeller måtte jeg ta dobbeltkoding i bruk. I tillegg til å bruke noe dobbeltkoding ble utfordringen løst ved å opprette noen få nye koder. Før jeg tok i bruk de nye kodene gjorde jeg notater ved det jeg hadde identifisert som en meningsbærende enhet og la det bort. Jeg gikk gjennom de meningsbærende enhetene senere og leste gjennom den delen av intervjuet på nytt for å vurdere om jeg skulle flyttet enheten til en ny kode eller om jeg forstod informanten riktig i utgangspunktet og beholdt enheten under den koden jeg opprinnelig hadde plassert den i.

Da jeg begynte analysearbeidet ganske vidt endte jeg opp med 9 forskjellige tema, noe som er i overkant av hva Malterud (2017) anbefaler. Etter hvert som jeg kom dypere inn i datamaterialet så jeg at det var både mulig og naturlig, å plasser elementene innenfor fem temaer som er innenfor den anbefalte rammen til Malterud (2017).

I noen tilfeller var det slik at et tekstutdrag kunne tilhøre forskjellige tema, og jeg måtte flytte dem dit jeg så det var mest hensiktsmessig. Likeledes ble det i løpet av prosessen slik at det kom fram nyanser som tilsa at det var hensiktsmessig å endre navn på temaene. I denne systematiseringen viste det seg at noen elementer i koding og tema henger sammen, og noe skilte seg ut. Der dette skjedde la jeg merke til at det stemte godt overens med helhetsinntrykket jeg satt igjen med etter første fase av analysen. Jeg oppfatter det som et signal på at helhetsinntrykket mitt er riktig.

Det kan være slik at en bedre intervjuguide ville forhindret behovet for disse endringene, men jeg vil tro at slike endringer også er vanskelig å unngå. Det som var viktig var å ta stilling til om det som skilte seg ut faktisk hadde en verdi i forhold til problemstillingen eller ikke. En grundig refleksjon om hvorvidt dette kunne skyldes min forforståelse ble viktig, og jeg vurderte om det er riktig å endre eller flytte på det som skilte seg ut, eller fjerne det helt. I stor grad ble det gjort få endringer.

Prosesen så langt var dynamisk. Som jeg har vært inne på tidligere var det viktig med egenrefleksjon slik at temaer kunne endre navn for å bli mer treffende og det ble hensiktsmessig å ta i bruk flere koder etter hvert slik Malterud poengterer (Malterud 2017:102). Når jeg tok i bruk nye koder måtte jeg naturlig nok gå gjennom teksten på nytt for

å se om det var flere meningsbærende enheter skulle kodes med den nye koden og det fant jeg flere tilfeller av. Jeg måtte ta i bruk en generell kode for ikke å gå glipp av meningsbærende enheter. Det ble en kode jeg kalte *generelle erfaringer av tillitsbasert ledelse*. Med andre ord, hva har informanten erfart av endringer som følge av byrådsvedtaket som ikke er belyst i intervjuguiden. Koden kan høres for flytende ut, men det var viktig å samle disse erfaringene for ikke å miste eller viske ut noen hovedinntrykk som informanten ønsket å formidle.

Underveis i prosessen reflekterte jeg over hva som ligger bak det jeg gjorde. Starten på min analyse var åpen og fri for systematikk. Hvorfor koder som ble etablert og hva jeg la i dem ble noe diffust all den tid dette “bare har oppsto”. Å identifisere logikken som ligger bak ble viktig da den kunne vise hvilke prinsipper jeg la til grunn (Malterud 2017:104).

Å være i denne fasen av analysen opplevdes tidvis som utmattende og frustrerende. Dette skyldes at prosessen skulle være så åpen og dynamisk som mulig. Å ikke ha en konkret vei og konkrete mål krevde mye tid og refleksjon. Med koding som til stadighet var under vurdering, men påfølgende endringer som noen ganger endte opp med å tilbakeføre elementer til utgangspunktet opplevdes som et arbeid som nesten ikke ville ta slutt. Dette kan ha vært et resultat av min uerfarenhet med dette arbeidet, men jeg ser også at sluttresultatet gir mening og ikke minst det at arbeidet fikk en bedre flyt utover i prosessen sier meg at sluttresultatet i å finne de meningsbærende enhetene er riktig.

Denne delen av prosessen startet med 33 000 ord fra transkriberingen, og jeg endte opp med 6 800 ord. Dette ga meg et godt utgangspunkt for å få mer grep på datamaterialet i neste del av prosessen.

4.5.3 Kondensering

Fase tre innebar et mer systematisk arbeid hvor hensikten var å kondensere det som er samlet i de meningsbærende enhetene for å finne mening. Det betydde også at alt annet av innsamlet materiale ble lagt til side. Men prosessen var fremdeles dynamisk. I denne fasen undersøkte jeg om det var kodegrupper hvor det fantes få meningsbærende enheter og vurderte om de fremdeles skulle være med, med andre ord om de fremdeles var å anse som en meningsbærende enhet. Under kondenseringen erfarte jeg ved å gå systematisk gjennom kodene, at jeg så det som hensiktsmessig å fjerne den nyopprettede koden *generelle*

erfaringer av tillitsbasert ledelse. Noe av innholdet ble overflyttet til en annen enhet og resten ble strøket da innholdet ikke var sterkt nok knyttet til forskningsspørsmålene.

Jeg fant også store grupper som det ble mer hensiktsmessig å dele opp i flere sub-grupper (Malterud (2017:105)). Mitt innsamlede materiale ble nå kondensert betraktelig, og det jeg satt igjen med hadde en tilknytning til problemstilling og forskningsspørsmål. Som Giorgi anbefaler begynte jeg å ta for meg hver kodegruppe for å kunne bearbeide innholdet i denne ytterligere ved å skrive om dette til en tekst (Malterud 2017:105).

I arbeidet med grupper av meningsbærende enheter gjorde jeg ytterligere inndelinger i subgrupper ut fra hvilken meningsbærende enhet det var, opp mot mitt perspektiv som var oppgavens problemstilling. Jeg fant det også hensiktsmessig å gjøre om to hele kodegrupper til sub-grupper. Dette var gruppene *egen definisjon av tillitsbasert ledelse* og gruppen *gjenkjennbarhet i byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse*. Dette gjorde jeg for å kunne dra nytte av alt som fantes i kodegruppen. I motsatt fall ville det vært vanskelig å kondensere hele gruppen i et kondensat, og viktige elementer kunne gå tapt. Kondensatene ble mine notater hvor jeg konstruerte sitater hvor jeg trakk fram innholdet og meningen i gruppen. Jeg prøvde å bruke byrådsvedtak 1055/17 som rettesnor i denne delen av arbeidet, men det viste seg å være problematisk å ivareta alle aspektene som kom fram i datainnsamlingen da.

Som tidligere nevnt er kultur et viktig aspekt, og fikk sin egen kondensatgruppe. Så kan man spørre seg om ikke kulturen ville vise seg gjennom alle gruppene og det er for så vidt riktig. Men for meg ble det for uoversiktlig i forhold til videre bearbeiding, samtidig som jeg ikke ville vært tro mot konteksten som informantene ga meg informasjonen i.

Til hvert kondensat hadde jeg som mål å finne et *gullsitat* – et ekte sitat fra intervjuet som belyser kondensatet (Malterud 2017). Dette gjorde jeg bevisst i etterkant av at kondensatet var ferdig skrevet. Det ga meg en mulighet til å igjen gå gjennom materialet, og når fant jeg gode gullsitater vurderte jeg det som et tegn på at kondensatet var riktig. Et eksempel på gullsitat er: «*Nå bare ramser vi opp ti ting, som skal være tillitsbasert ledelse, da skal det liksom, da skal det skje noe. Det skjer jo ikke av seg selv*».

Det ble mange gullsitater, og jeg la ikke vekt på å kutte noen av disse ut i denne fasen, men sparte på dem for å vurdere relevansen i neste fase – *sammenfatningen*.

4.5.4 Sammenfatning

Så langt i analysearbeidet har det innsamlede datamaterialet blitt plukket fra hverandre og omskrevet. I denne fasen satt jeg de delene jeg satt igjen med, sammen igjen; *rekontekstualisering* (Malterud 2013:107). Jeg har prøvd etter beste evne å lage mine sammenfatninger slik at de forvalter informantens tillit og slik at informantens meningen ble ivaretatt og beskrivende for det som har blitt formidlet. Samtidig var det viktig å forme dette materiale slik at det gir mening til andre som leser materialet. Mine sammenfatninger er gjort av alle kodegrupper og subgrupper, og kondensering av disse. Jeg har ikke brukt alle gullsitatene, men valgt ut de meste relevante, og med det gjengitt uttrykk fra intervjuene for å gi en helhet i sammenfatningene. De gullsitatene som ble brukt inn i oppgaven er skrevet i kursiv.

4.6 Metoderefleksjon

I utarbeidelsen av oppgavens problemstilling ble det tydelig for meg at det jeg ønsket å se nærmere på var tiltaksledernes opplevelse og erfaring med implementering av tillitsbasert ledelse, og deres erfaringer med den praktiske gjennomføringen av tillitsbasert ledelse så langt. For å finne svar på problemstillingen mente jeg at det beste valget var en kvalitativ tilnærming, slik at jeg ville få mulighet til å gå i dybden på temaene og utforske det som kom fram av informasjon for å se bakenforliggende meninger (Thagaard 2013:17). Ved å bruke semistrukturert intervjuer fikk jeg en fenomenologisk tilnærming til temaet som var verdifullt i forhold til min problemstilling.

Byrådsvedtaket inneholder ni punkter som sier hvordan tillitsbasert ledelse skal gjenkjennes. Jeg har vurdert å bruke kvantitativ metode hvor jeg i stort omfang kunne måle hvorvidt disse punktene opplevdes som til stede blant lederne. Det ville kunne si noe om hvordan implementeringen hadde lyktes, om lederne hadde fått det utbytte byrådsvedtaket forutsatte og i hvilken grad Velferdsetaten hadde mestret det forskjellige øvelsene i en implementering. Men jeg ville ikke klart å samle erfaringer om opplevelsen av prosessen og hvordan det føles å være tiltaksleder i et tillitsbasert system. Mye av forståelsen ville gått tapt med en kvantitativ metode, og dette mener jeg at jeg lykkes med i valget av kvalitativ metode.

4.6.1 Forforståelse

Min bakgrunn som leder er at jeg har vært i min nåværende rolle som tiltaksleder i Velferdsetaten i nærmere seks år. Før dette har jeg vært leder i en annen etat i Oslo kommune, samt hatt flere lederroller i forskjellige andre sektorer. Min erfaring er at det jobbes ulikt med implementering og endring i de forskjellige sektorene og i de forskjellige organisasjonene. Min erfaring fra statlig sektor er at det jobbes lite aktivt med endring og implementering på en helhetlig måte i organisasjonen, og endring og implementering skal skje, skjer i form av styring fra toppledelsen. Styringen har vist seg i form av at det på overordnet nivå treffes en beslutning og man forventer at ting skal skje. Med andre ord, det jobbes lite med å tilrettelegge og følge opp en implementering. Erfaringen fra ideell sektor er annerledes. Der har jeg opplevd at alle blir trukket med i forarbeidet til en eventuell endring. Her har bakgrunnen og behovene for endring blitt belyst og det har vært felles diskusjoner rundt temaene. Hvordan en eventuell endring skal implementeres har også vært et felles anliggende. Det betyr ikke at om, og hvordan en endring skal foregå har vært en flertallsbeslutning, men jeg har erfart at ansatte får delta i prosessen rundt dette. Min opplevelse i denne sektoren er at innspill og bidrag har blitt vurdert og noen ganger fulgt opp. Min erfaring er at forskjellene mellom statlig og ideell sektor altså har vært i hver sin ende av skalaen. Jeg har følt meg mest komfortabel med denne type prosesser i ideell sektor.

Når det kommer til denne oppgaven og Velferdsetaten spesielt så opplever jeg at Velferdsetaten står et sted imellom erfaringene jeg har gjort i statlig og ideell sektor. Men mine erfaringer kan selvfølgelig ikke legges til grunn som en sannhet. Til det er erfaringsgrunnlaget for tilfeldig. Men mitt erfaringsgrunnlag er kulturelt betinget, så mine erfaringer legger føringer for hvordan jeg opplever virkeligheten og hvordan jeg ser på framtidige utfordringer.

Så i likhet med flere ansatte forventet jeg at innføring av tillitsbasert ledelse kanskje bare var store ord og lite handling. Malterud (2013) sier at dette er ting jeg bringer med meg inn i forskningen.

I valget av problemstilling var min forforståelse førende for hva jeg ønsket å se nærmere på. Jeg så en mulighet for å sette lys på en utfordring jeg mente var noenlunde universell, spesielt i større organisasjoner. I forarbeidet til denne oppgaven måtte jeg gå flere runder med meg selv, da jeg skjønnte at mitt utgangspunkt kunne farge oppgaven. Jeg har derfor vært spesielt

oppmerksom på å lete etter spor og utsagn hos informanten som kunne nyansere eller gå imot mine forventninger. En av flere refleksjoner som hjalp meg med min forforståelse var tanken om at *hva om Velferdsetaten har drevet i tråd med tillitsbasert ledelse i flere år, hva kan du da forvente å finne?* Refleksjonen gikk videre i hvordan jeg opplever min leder og hvordan jeg opplever meg selv som leder. Mine refleksjoner rundt dette går i retning av at vi begge er preget av tillitsbasert ledelse i måten vi utøver vårt lederskap på. Rundene jeg gikk med meg selv førte meg videre hvor jeg hadde et mer åpent sinn, og både problemstilling og forskningsspørsmål ble endret i tråd med dette. Fra å ønske å søke svarene som viste til at man brukte store ord og i liten grad fulgte opp med handling gikk jeg inn i oppgaven med en forhåpning og ønske om å finne hva man faktisk hadde gjort, og gi fokus til alle sider av temaet. Jeg har fremdeles en nærhet til temaet, og nærheten til tema har vært en stor motivasjon for oppgaven.

Jeg vurderte det til at oppgavens problemstilling best kunne løses ved å snakke med de som var lengst unna beslutningstager, men som samtidig hadde en rolle i beslutningen. Som nevnt tidligere er denne vurderingen gjort på bakgrunn av at denne gruppen ansatte ville være mest mulig fri for bindinger og lojalitet til dem som beslutter, og dem som er overordnet ansvarlig for implementeringen av beslutningen. Svaret på hvem jeg skulle bruke som kilder til datainnsamlingen ble ledere som meg selv.

Jeg har hatt denne rollen i nærmere seks år og det gir meg god innsikt i informantenes rolle som leder, kjennskap til kultur og organisasjon. Jeg samarbeider med flere av informantene/lederne og jeg søkte måter å unngå at intervjuene skulle bli en selvforsterkende samtale ut fra felles erfaringer. Løsningen ble som tidligere nevnt at informantene kommer fra andre avdelinger enn min egen slik at risikoen for å gå i denne fallgraven minimeres, og informantene ga meg data om erfaringer fra andre avdelinger og lederlinjer enn min egen.

4.6.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet kan oversettes med pålitelighet og gyldighet (Kvale & Brinkmann 2015:275). Jeg vil her gjøre rede for hvordan dette er ivaretatt i denne oppgaven.

Arbeidet med denne oppgaven er forsøkt gjort slik at delene i prosessen kan ettergås av andre. Jeg har gjort rede for hvilke valg jeg har gjort og begrunnelsen for dette, samt min egen forforståelse. Studien er gjennomført som semistrukturerte intervjuer og valgt ut fra *hva* jeg

har ønsket å undersøke (Kvale & Brinkmann 2015). Både i utvalg av informanter og utarbeidelse av intervjuguide har jeg hatt god hjelp fra veileder for å sjekke ut om gruppen informanter og spørsmålene informantene skulle få er relevante. Intervjuguiden er vedlagt slik at andre forskere kan bruke den på nytt å se hvilke resultater som da vil foreligge. At jeg som forsker har samme rolle i organisasjonen oppfattet jeg i prosessen som nyttig. Jeg oppfattet informantene som åpen, ærlig og fri i svarene sine. Dette tror jeg skyldes at jeg var «en av dem». Selv om jeg ikke jobber i samme avdeling som informantene lå det en forståelse i bunn for at jeg også hadde erfaringer på godt og vondt som gjorde det lett å snakke om temaene. Samtidig ble informantene gjort oppmerksom på at jeg ikke kom til å gå inn i samtale eller diskusjon rundt spørsmålene selv om jeg hadde meninger om dette.

Alle informantene gir et inntrykk av å være troverdige i sine svar. Jeg har søkt å få begrunnelser og refleksjoner under intervjuet for hvorfor de mener det de gjør, og det har informantene gjort. Ingen informanter har framstått som ensidig negativ eller positiv til hverken organisasjonen, overordnet ledelse eller innføring av tillitsbasert ledelse.

Valg av metode har vært begrunnet i at studien skulle være ha reliabilitet og validitet. Malterud (2017:23) skriver: «*Vi risikerer ofte at folk svarer sant om noe annet enn det vi mener å spørre dem om*». Mine semistrukturerte intervjuer har tatt høyde for dette og har flere overlappende spørsmål for å minske risikoen for denne fallgruven. Samtidig har jeg i intervjuet brukt spørsmål som: «*forstår jeg deg rett når jeg har hørt deg si....*». Da har både informantene og jeg hatt mulighet til å sjekke ut at svaret er gitt på det spørsmålet har omhandlet.

Studien er valid i den kontekst den er satt i (Malterud 2017:23). Min studie handler om hvordan tiltaksledere erfarer presentasjon og innføring av tillitsbasert ledelse i Velferdsetaten. Den vil med det si noe om hvordan Velferdsetaten som organisasjon har gjort innføringen, og hvordan det oppleves. For å sjekke ut om dataene er pålitelige og gyldige har jeg blant annet spurt om erfaringer tiltakslederne har i andre prosesser i samme rolle og organisasjon.

Jeg har selv transkribert intervjuene og vært tro mot informasjonen jeg har fått. Kodene jeg har brukt har vært med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål, men også for å ivareta den enkeltes informants stemme.

I analyseprosessen så jeg når jeg lagde kondensater at de meningsbærende enhetene ble til en sammenheng i tekst og mening. Likeså er det hyppige sammenhenger mellom kondensatene til de forskjellige informantene selv om ikke alle svarer likt. Det ble vurdert om det var nødvendig å utvide gruppen informanter, men i arbeidet med de meningsbærende enhetene var det stor overvekt i gruppen mot ett funn og gruppen ble da vurdert som stor nok. Der hvor informanter har uttalt seg markant ulikt mot hovedtyngden er det gjort rede for og tatt med som en stemme inn i analysen.

I den grad jeg har gjort funn som skiller seg fra andres forskning, og dette er sammenlignbart har jeg tatt det med i oppgavens drøfting.

Første året av mitt masterstudie har vært et fullfinansiert lederutviklingsprogram for ledere i Oslo kommune. Videre masterforløp har jeg søkt på eget initiativ. Jeg har mottatt støtte fra kommunens OU-fond, og jeg har søkt og mottatt midler til kompetanseheving fra Helseetaten i Oslo kommune. Det har ikke vært noen føringer fra Oslo kommune sentralt, Velferdsetaten eller Helseetaten, og det har heller ikke vært gjort krav om bindingstid for å motta midler. Til på VID Vitenskapelige høgskole har jeg fått innvilget ordinær studiepermisjon med lønn. For å gjennomføre intervjuer og arbeidet med denne oppgaven har jeg søkt og fått innvilget ordinær ferie med lønn.

4.6.3 Etiske refleksjoner

Prinsippene til forskningsetikken om informert samtykke, konsekvenser av å delta og konfidensialitet (Thagaard 2013:26) er ivaretatt. Jeg har vært bevisst mitt etiske ansvar som forsker og hvert redelig og vist respekt for både informanter og informasjonen de har gitt meg, og mot forskningsprosessen.

I januar 2021 søkte jeg direktøren om godkjenning til å ta direktekontakt med personer jeg ønsket å ha som informanter. Direktøren fikk informasjon om hva studiens problemstilling var og mine forskningsspørsmål. I tillegg ble det gitt innsyn i informasjonsbrevet informantene ville motta. Direktøren ga sitt samtykke og informerte etatens HR-avdeling. Med dette er det ingen ledere som har kjennskap om noen i deres avdeling har bidratt i studien.

Ut fra Velferdsetatens ansatte-register fant jeg aktuelle informanter basert på ledernivå, antall år som leder og hvilken avdeling vedkommende arbeidet i. Jeg tok deretter kontakt med den enkelte informant pr epost hvor vedkommende fikk informasjon om studien. Det ble opplyst at deltagelse var frivillig og at man hadde mulighet til å trekke seg uten å oppgi grunn. Informantene fikk informasjon om at de kunne be om å få sine opplysninger og bidrag slettet. I informasjonsbrevet var det også et felt for signering av samtykke (vedlegg).

Personikkerheten til deltagerne og andre som er omtalt i prosessen er etter beste evne ivaretatt. Det er lagt vekt på å samle så lite personopplysninger som mulig. Opplysninger om kjønn, antall år som leder og alder ble tatt vare på, men ikke brukt i oppgaven. I tillegg er navn og tjenestested er utelatt. Referanser til ledere og andre tjenestesteder er anonymisert i det videre arbeidet og denne informasjonen er heller ikke lagret elektronisk. For å ivareta og for å kunne bearbeide informasjonen informantene har gitt meg fikk hver informant et kodennummer.

Det ble sendt inn meldeskjema for behandling av personopplysninger til Norsk senter for forskningsdata (NSD) 18. januar 2021. Endelig svar forelå 26. januar 2021 hvor NSD sier i sin vurdering: *“NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår”* (vedlegg).

5 Resultat og drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere hva intervjuene gav av svar på og innsikt i oppgavens problemstillingen og mine forskningsspørsmål. Funnene presenteres i intervjuguidens rekkefølge; hva er tillitsbasert ledelse, presentasjon, implementering og til slutt erfaringene med tillitsbasert ledelse så langt.

Funnene presenteres i første delkapittel og relevante funn for studien tas med og drøftes i neste kapittel.

Oppgavens problemstilling er:

Hvordan erfarer tiltaksledere i Velferdsetaten i Oslo Kommune innføringen av tillitsbasert ledelse?

Til å svare på problemstillingen har jeg laget tre forskningsspørsmål:

1. På hvilken måte erfarte tiltaksledere i Velferdsetaten at tillitsbasert ledelse ble presentert?
2. På hvilken måte erfarte tiltaksledere i Velferdsetaten selve implementeringsprosessen?
3. På hvilken måte erfarer tiltaksledere i Velferdsetaten at tillitsbasert ledelse er til stede i organisasjonen?

5.1 Presentasjon av funn

5.1.1 Hva er tillitsbasert ledelse?

Informantene ble først spurt om hva tillitsbasert ledelse er, før de fikk presentert innholdet i byrådsvedtak 1055/17. Informantene ga i starten uttrykk for at det var vanskelig å definere tillitsbasert ledelse, og en informant uttalte:

«Jeg kan ikke definere hva tillitbasert ledelse er, men min praksis i all tid som leder viser hva det er»

Alle informantene mente at tillitsbasert ledelse først og fremst er å gi tillit og rom for at medarbeideren skal gjøre egne vurderinger i sitt arbeid og at grunnlaget skal ligge i at medarbeideren får rammer og føringer på et overordnet plan. Medarbeideren skal ha stor innflytelse på arbeidshverdagen, og de skal ha kanaler oppover i organisasjonen for å ytre seg om større temaer og beslutninger. Funnet står i kontrast til funnene i Lies studie som viste at tillitsbasert ledelse var lite kjent (Lie 2018).

Når informantene har fått gjennomgått byrådsvedtak 1055/17 sier alle informantene at de kjente seg godt igjen i byrådsvedtaket og kan identifisere seg med innholdet.

«Jeg kjente meg veldig igjen i vedtaket og jeg liker tanken og filosofien der»

Samtidig oppgir alle informantene at byrådsvedtaket består av mye mer enn de umiddelbart hadde tenkt. En informant beskriver det slik:

«Jeg synes vedtaket er sammenfallende med det jeg i utgangspunktet tenkte, men bare veldig mye mer»

Mitt inntrykk av svarene informantene ga var at informantene ikke hadde byrådsvedtakets innhold langt framme i minnet og en informant bekrefter og beskriver det slik:

«Jeg kjenner meg igjen i innholdet av vedtaket, men jeg får «tunnelsyn» i mitt daglige arbeid så jeg er ikke bevisst på elementene i vedtaket. Men når jeg hører dem kan jeg krysse av for det meste»

Alle informantene uttrykket at tillitsbasert ledelse var noe de tenkte positivt om, men hadde mange spørsmål rundt operasjonaliseringen av innføringen. En informants svar under intervjuet var beskrivende for alle informanter:

«Det var for lite fokus på hva er det dere egentlig vil at vi skal gjøre da? Hvordan vil du at vi skal gjøre dette»

Dette var et viktig funn som jeg kommer tilbake til senere.

Selv om alle informantene uttrykte at de var positive til tillitsbasert ledelse sier en informant:

«Når tillitsbasert ledelse ble introduser husker jeg skepsisen med at alle tøyler skal slippes løs»

5.1.2 Presentasjon av tillitsmodellen

I dette delkapittelet vil jeg trekke fram noen sentrale elementer fra tiltaksledernes erfaringer med hvordan tillitsmodellen ble introdusert.

Foreliggende dokumentasjon viser at toppledelsen i Velferdsetaten var tidlig på banen for å forberede og berede organisasjonen om tillitsbasert ledelse. Det ble også invitert inn til prosessen med arbeidet rundt tillitsmodellen. Byrådsvedtaket er signert av byrådslederen 23. mai 2017, men allerede før dette tidspunktet ble lederne i Velferdsetaten orientert om at tillitsbasert ledelse var et satsingsområde for det nye byrådet. Ved henvendelse til Velferdsetatens kommunikasjonsavdeling får jeg opplyst at etatens forrige direktør på et ledermøte 8. mars 2017 presenterte hva som skulle komme og at det ville bli invitert til et oppstartsmøte for ledere og tillitsvalgte om temaet. Disse tidlige initiativene var ikke fanget opp av mine informanter og det er ingen funn som tyder på at et oppstartsmøte slik det er beskrevet over har funnet sted. Lederne i min studie oppgir derimot at tillitsbasert ledelse ble presentert for dem på et senere tidspunkt, og da med bistand av konsulenter fra en annen etat.

Informantene er positive til tillitsmodellen, men savner en konkretisering av hvilke endringer dette skal medføre både for dem og organisasjonen. Informantene husker godt at tillitsbasert ledelse ble presentert på direktørens lederforum, og forteller at temaet har blitt tatt opp gjentagende steder og i flere sammenhenger. Nedenfor presenterer jeg hva de beskrev som sine umiddelbare reaksjoner til tillitsbasert ledelse, og deres refleksjoner omkring hvordan tillitsbasert ledelse ble presentert for dem.

Informantene var generelt positivt innstilt til at tillitsbasert ledelse skulle innføres, men det store flertallet ga samtidig uttrykk for at de ikke så det helt nye i denne ledelsesmodellen. De knytter tillitsmodellen tett til begrepet *tillit* og mener deres lederskap alltid har vært preget av *tillit*.

En informant konkretiserer det de mener ikke er nyvinninger ved å si at med unntak av digitale løsninger og innbyggerorientering som er forholdsvis nye begreper: *«er dette aspekter ved ledelse som har vært der i mange år, nå bare i en ny kontekst»*. Informanten fryktet at dette er bare var ny innpakking av gamle måter og metoder, og fryktet lite kom til å skje.

«de bare kaller ting nye ting da - same shit»

Informantene sier det spesielt har vært fokus på tillitsbasert ledelse på samlinger med konsulenter fra Utviklings- og kompetanseetaten og opplever med det at temaet har blitt gitt tyngde og vært et satsingsområde.

En informant var ikke ansatt som leder på dette tidspunktet og oppgir å ikke ha fått presentert temaet eller fått innføring i hva tillitsbasert ledelse skulle være og bety for hen i lederrollen.

«Jeg var ikke leder da dette ble introdusert og det var ingen som fortalte meg hva tillitsbasert ledelse besto av, eller at for å være en tillitsbasert leder må du gjøre sånn og ikke sånn. Jeg merket at folk så det var en satsing som skulle bli en grunnleggende kulturendring i etaten som ville ta tid. Jeg kan fremdeles ikke liste opp hva det er, eller hva målene skal være»

Informanten sier: *«Men det var ikke sånn at når jeg kom på jobb da og så fikk lederansvar og så var det sånn: by the way, her har du, dette driver vi med nå det kalles tillitsbasert ledelse og består av.. Det var det ikke og det burde det kanskje vært»*. I likhet med de som var leder og til stede på presentasjonen av tillitsbasert ledelse erfarer også denne informanten en mangel på konkretisering av hva denne modellen skal innebære.

Alle informantene var positive til framleggelsen av tillitsbasert ledelse, men en informant oppfattet ikke dette som viktig og begrunner det med at forumet som tillitsbasert ledelse ble framlagt i ikke er et spesielt godt egnet til formålet. Informanten sier:

«Jeg fikk ikke inntrykk av at tillitsbasert ledelse var spesielt viktig. Det skyldes kanskje at lederforum er et fora hvor det er lite engasjement. Det er litt gammeldags hvor alle sitter på hendene og ikke deltar»

En informant beskriver sin oppfatning om viktigheten av temaet. Informanten opplevde tillitsbasert ledelse som et positivt initiativ, men ikke viktig nok basert på hvilket fora ledelsesmodellen ble presentert i.

«jeg synes lederforum har fungert veldig dårlig i den formen det var. I store saler med lite engasjement liksom, gammeldags klassestyring, alle sitter på hendene og ikke snakker»

Utsagnet til informanten må sees i sammenheng med hvordan informantene ser seg selv i forhold til tillitsbasert ledelse – at de liker tillitsmodellen og ønsker den velkommen. Alle informanter oppgir at de kjenner seg igjen i byrådsvedtaket (1055/17) og i stor grad arbeider i tråd med dette.

Det er altså flere momenter fra studien min tydeliggjør hvordan budskapet om tillitsbasert ledelse ikke har nådd godt nok fram til lederne.

5.1.3 Implementeringsfasen

På spørsmål for å søke om informantenes erfaringer med implementeringen av tillitsbasert ledelse kommer informantene tilbake til at ting var uklart i presentasjonen og fryktet at dette var ord uten handling. De oppgir at de ikke fikk tak i hva det skulle handle om og siden implementeringens innhold var utydelig og abstrakt visste de ikke hva de kunne forvente. Flere informanter oppgir at de innimellom merket at temaet ikke ble tatt på alvor.

Alle informantene svarer at det er vanskelig å ha forventinger til hva en implementering skal gi når de opplever at dette presenteres på en uklar måte. En informant sier: *«hva vil dere egentlig vi skal gjøre da»?*

To av informantene oppgir at de blir sittende å vente, den ene sier: *«så var jeg sikkert sånn som jeg pleier å være når det kommer nye sårne innsatser da, at jeg er jo litt..sitter litt på vent da»*. Funnene i denne delen av studien må sees i sammenheng med hvordan informantene opplevde presentasjonen. De opplevde en presentasjon av noe de var positiv til, men hvordan dette skulle gjøres var uklart. Dette forplanter seg, og i implementeringsfasen er fremdeles mye om tillitsbasert ledelse som er uklart for informantene.

Informantene oppgir at en grad av implementering har funnet sted. Dette viser seg i mindre grad av kontroll, økt fokus på samhandling og for noen informanter en økt grad av faglig myndighet. Disse funnene presenteres ytterligere i neste delkapittel.

Den graden av implementering informantene erfarer har skjedd knyttes det likevel usikkerhet til hvorvidt den har skjedd som følge av tillitsmodellen eller andre forhold som blant annet skifte av personer i overordnet ledelse.

«Men jeg mener at ting har blitt bedre, om det skyldes innføringen eller andre forhold vet jeg ikke, men at det ligger et stort ubrukt potensiale er det ingen tvil om»

For å undersøke videre om det har skjedd en implementering ble informantene spurt om deres opplevelse av andre tiltaksledere, og om de mener disse lederne ser ut til å utøve tillitsbasert ledelse. Informantene oppgir at de synes andre ledere tilstreber seg å drive tillitsbasert ledelse i veldig stor grad. Men de hadde likevel forventet mer. I et tillitsbasert system sier informantene at det er et stort handlingsrom som ikke blir benyttet fullt ut. Flere oppgir at de blir hemmet av frykt for å gjøre noe galt. Samtidig sier informantene at det er en endring som pågår og tenker at prosessen enda ikke er i mål. En informant sier: *«Jeg tror ikke det handler om viljen, det handler mer om å finne gode måter å løse det på»*.

Selv om ovennevnte ser ut til å være en samlet oppfatning blant informantene er det en informant som understreker et paradoks hvor tiltaksledere ikke benytter seg av et handlingsrom som informanten selv mener er gitt av Velferdsetatens toppledelsen og fra det politiske nivå. Informanten har en tanke rundt hvorfor dette skjer og sier: *«Jeg tror folk sitter litt på henda i frykt for å gjøre noe galt, si noe galt eller at man ikke liksom har fokus på ballen som har liksom besluttet at...er det den riktige ballen i år eller for de neste tre årene»*.

Funnene over bekreftes i Lies studie. Hennes funn sier at det er individuelle forskjeller, men selv om viljen er til stede begrenses handlingsrommet av eksterne faktorer (Lie 2018).

Når informantene har fått mulighet til å uttale seg om hvorvidt de oppfatter sin leders lederstil som tillitsbasert svarer de noe ulikt. Dette framkommer i forskningsspørsmål 2 når temaet dreier seg om hvordan de opplever endringer som har skjedd i tiden etter tillitsbasert ledelse har blitt innført.

Erfaringer fra Velferdsetaten i innføringsprosesser generelt

Alle informantene ble da spurt om hvordan de opplever Velferdsetaten i innføringsprosesser. Spørsmålet ble stilt åpent uten at det lå noen føringer på størrelse eller omfang av disse prosessene. Det lå heller ingen føring på at det skulle være både positive erfaringer og

utfordringsområder. Alle informantene uttalte seg om utfordringer og tre informanter ønsket i tillegg å formidle positive erfaringer om at de opplever en god tone og holdning på tjenestestedene når noe skal innføres. De synes også at man klarer å håndtere det som kommer på en god måte. Spesielt synes de å se dette gjelder hos yngre ledere hvor de merker en vilje til å endre. I innføringsprosesser opplever flertallet av informanter at det legges opp til en god ramme når noe skal innføres. En informant trekker fram at de som sitter med kjernekompetansen gjøres godt tilgjengelig for andre.

«det legges opp til en god ramme for at man skal få det man trenger»

Informantene synes kommunikasjon og medvirkning er utfordrende elementer i innføringsprosesser. De føler seg ikke som en del av prosessen annet enn ved en forventning om at de skal ha en utførerrolle. Informantene savner reell innflytelse slik at det som skal utføres gir mening for tjenestestedet og kan være til nytte og ha verdi for den ansatte. Kommunikasjonsformen som blir brukt gir informantene et inntrykk av at de som har bestemt en innføring ikke er kjent med hvordan hverdagen er på tjenestestedene og beslutningene og tiltakene som skal utføres ikke alltid er forenelig med hvordan ting er i praksis.

«Ut fra ordene man bruker og hvordan ting beskrives får jeg en følelse av at man skjønner ikke helt hvordan hverdagen i feltet er. Jeg tror dette skyldes at de som enten utvikler det som skal innføres eller står ansvarlig for at det blir innført ikke er dem som jobber på tjenestestedene. Resultatet er slik jeg ser det, løsninger som ikke er godt nok myntet på oss som sluttbrukere»

«og det er ikke så rart fordi at det lages stort sett av de som, eller de som har ansvaret for implementeringen er jo ofte ikke de som er ute på tjenestestedene»

Alle informantene gir inntrykk av at de har en differensiert oppfatningen av samarbeidspartnerne. Erfaringene de formidler gir meg inntrykk av at oppfatningen ikke er ensidig negativt eller positivt.

«Så må det sies at administrasjonen er flinke og de gjør en fantastisk god jobb, men det skorter på fleksibilitet der. Samtidig må vi ute på tiltakene være veldig fleksible og da går vi i utakt og jeg kjenner på dårlig samvittighet og en følelse av å være alene»

«Ofte lurer jeg på hvor ting kommer fra, det virker som ting bare skjer. Hvem gir alle disse forventingene til meg?»

«Så er det slik at i flere innføringsprosesser opplever jeg en sterk grad av overføring av oppgaver til meg som jeg ikke skjønner hvorfor. Jeg får merkantile oppgaver som ikke naturlig hører hjemme hos meg, men i en administrasjonen. Dette skjer uten min involvering i prosessen og jeg skjønner ikke hvorfor jeg må saldere på mine viktige oppgaver for å gjøre det jeg oppfatter er andres ekspertområde»

«Den delegasjonen de gjør med av fullmakter....arkivsystemer eller hva nå det er, er egentlig ikke til særlig til nytte for meg i alle fall. Det er ikke på en måte sånn tillitt til meg, det er egentlig en ekstrajobb....og kanskje ment som en delegering av myndighet, men jeg sitter litt fast i om det har noen virkning da»

Alle informantene savner grundigere belysning av hvilke behov som skal dekkes ved endring eller innføring, og en evaluering av hvordan ting ble i etterkant av en prosess.

«Når noe skal innføres eller endres så tenker jeg det er nyttig å kommunisere behovene for endring. For meg gir ikke alle innføringene mening i min arbeidshverdag. Skjønner vi behovene og blir gevinstene synliggjort ville jo det gitt oss motivasjon. Dette savner jeg stort sett alltid»

«at man har en del å gå på når det gjelder å kommunisere behovene for endring».

«hva ble resultatet egentlig?»

«har vi egentlig vunnet, hva ble bedre av dette?»

Alle informantene gir svar i form av at det er betydelig mer utfordringer enn positive erfaringer ved innføringsprosesser i Velferdsetaten. Mitt hovedinntrykk er at informantene savner en kommunisering *hva* som skal gjøres og *hvorfor* dette skal gjøres. Informantene savner å få delta i prosessene på et tidligere stadium. De ønsker mulighet for involvering på et tidspunkt hvor det er reell mulighet påvirkningsmulighet, og ikke bare til slutt måtte stå ansvarlig for en innføring. Erfaringen til informantene er at ting bare skjer.

«Jeg synes ikke alle innføringer gir mening i arbeidshverdagen min. Og ofte lurer jeg på hvor disse innføringene kommer fra»

«men vi blir på en måte ikke forberedt helt da, på hvordan vi skal håndtere dette»

En av informantene går langt i å antyde at måten ting skjer på er ansvarsfraskrivelse fra ledelsen:

«og så er det OK, nå har vi rullet ut det her, da har vi sikret oss. og så har du plantet ansvaret rundt omkring i organisasjonen med superbrukere».

Informanten får støtte fra flere på hvordan ting skjer, men ingen andre har sterkt antydnet at det er på grunn av en ønsket ansvarsfraskrivelse selv om flertallet av informantene opplever at de får mer ansvar når ting innføres.

5.1.4 Hva er erfaringene med tillitsbasert ledelse så langt?

Styring og kontroll

På spørsmål om informantene opplevde en mindre grad av kontroll oppgir alle informantene å ikke merke noen vesentlig forandring. Selv om de ikke merker store forandringer sier de at den graden av styring og kontroll de blir utsatt for gir mening. Samtidig oppgir flere informanter at det har blitt noe mindre krav om rapporteringer som de tidligere ikke så hensikten med, i så måte sier informantene at noe positivt har skjedd.

Informantene gir inntrykk av at om de *må* mene at noe har skjedd med tanke på utøvelsen av kontroll velger de å svare positivt, men i mindre grad.

Selv om svarene informantene oppgir kan sees som positive er det viktig å poengtere at selv om graden av kontroll er noe mindre til stede er det bare en av informantene som er fornøyd slik det er pr i dag.

Tre informanter er kritisk til hvordan de opplever kontroll blir utøvd og rapportering ivaretatt. En informant uttaler:

«Når det gjelder informasjonen jeg sender oppover i systemet lurer jeg ofte på om det tas en beslutning, eller om det jeg sender fra meg har en betydning når jeg i ettertid får spørsmål om å sende inn samme informasjonen av andre i administrasjonen»

«...føles som det kommer rett fra siden.. å ja, nå er dere opptatt av det? Da kan man lure på, hvorfor vil du vite det nå? Hva skal du med den informasjonen nå?»

«Men jeg synes at man hadde vært tjent med å finne måter å være mindre kontrollerende på i arbeidshverdagen. Når jeg opplever å bli stilt spørsmål på en måte som gir meg forventninger til hva som er riktig og galt svar tenker jeg det er et eksempel på uhensiktsmessig kontrollatferd»

«...de spørsmålene formidles med en eller annen opplevd undertone av at selv om det stilles åpent så er det en forventning om hva som er rett og galt å svare, hvis du forstår?»

En informant ser også på de positive sidene ved kontroll:

«Kontroll er også å bli sett, og jeg skulle nok ønske at det innimellom var mer interesse for å se på hva vi driver med»

Dette er et funn i form av at tillitsmodellen fordrer en type ledelse hvor ansatte blir sett og ledelsen er mer «hands-on».

Detaljstyring

Et aspekt ved kontroll er om informantene opplever noen grad av detaljstyring. Alle informantene opplever dette i forskjellig grad.

«Jeg opplever ikke å bli detaljstyrt i all hovedsak, men det skjer. Det som forundrer meg er at dette nesten utelukkende kommer fra sidelinjen, altså støttefunksjonene våre. For eksempel når det er et nytt digitalt system. Da kommer dette til meg som ordrer hvor jeg må gjøre sånn, jeg må gå på kurs da, og alt skal være klappet og klart innen neste onsdag. Det er ingen som spør om dette passer, er hensiktsmessig for meg eller om jeg i det hele tatt bruker det systemet mye eller lite»

En av informantene beskriver at dette skjer ofte i form av en epost: «Nå skal vi gjøre dette, du skal gå på kurs og det skal skje innen mandag klokken 14. hilsen oss».

Myndighet og kompetanse

Informantene er delt i synet på om de opplever å ha fått mer faglig myndighet og ansvar. Noen informanter synes det er fint slik det er og ser på det som at lederen selv og tiltaket har innfridd forventninger og har riktige rammer og ressurser.

«Jeg opplever ingen endring i faglig myndighet og ansvar, men så savner jeg det heller ikke. Jeg synes vi får lov å styre tjenesteutviklingen som vi mener selv det best gjøres. I det ligger det en anerkjennelse av den jobben vi gjør og vår faglige kompetanse»

En informant oppgir å ha fått mer faglig myndighet og kompetanse og uttrykker fornøydhet med dette og sier at dette er med på å bygge videre på eksisterende kompetanse.

En informant som oppgir at det ikke er tilført mer ansvar og myndighet etterlyser dette:

«Men jeg skulle ønske det for jeg føler ikke det er rom for dumme ideer, men de må vi tåle for å komme til de smarte ideene. Jeg skulle ønske meg mer myndighet til å både tillate og gjøre dette»

Samhandling

På spørsmål om hvordan samhandlingen fungerer i lys av byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse svarer informantene at det er åpnet et handlingsrom som de setter pris på, men synes det ikke fungerer i praksis.

«Det er stort rom for samhandling i Velferdsetaten, og det er ikke tvil om at toppledelsen ønsker og oppfordrer til dette. Mine medarbeidere og jeg ønsker å samhandle i større grad enn vi gjør i dag, men vi får det ikke helt til»

I oppfølgingen av dette temaet gir to av informantene uttrykk for ulik oppfatning av hvordan det er å samarbeide med viktige støttefunksjoner:

Den ene oppgir:

«Der jeg opplever at det skorter på samhandling er mellom oss og HR-avdelingen og Utviklings- og kompetanseetaten. Der føler jeg det er mer motarbeidelse enn samhandling. Jeg tenker at dette er instanser som skal være våre støttefunksjoner og synes det er rart at jeg opplever dem som motpart»

Denne informanten sier blant annet: *«ofte så føler jeg at HR snarere prøver å motarbeide oss ledere enn å hjelpe oss».*

Den andre informantene uttaler seg om samme HR-avdeling:

«Men jeg kan ikke legge skjul på at det er mye positiv samhandling og jeg opplever at det er en gjensidig respekt for hverandre. Et eksempel på dette er samarbeid med HR-avdelingen som er viktig for min jobb. Der har vi våre forskjellige ståsteder og våre forskjellige mål med å få løst en problemstilling. Men med respekt for hverandres roller og åpenhet føler jeg det fungerer»

Informantene svarer positivt på vilje og evne til samhandling, og de oppfatter det som både vedtatt og ønsket praksis fra etatens toppledelse. Likevel kommer alle informantene med eksempler på utfordringer i selve samhandlingen. Jeg synes at det er interessant at flere informanter trekker fram samme HR-avdeling, men med forskjellige erfaringer. Intervjuet gir ikke informasjon om det er erfaringer med samme person som de har samhandlet med, eller om det er forskjell i type saker. Erfaringsgrunnlaget til informantene er imidlertid forskjellig da det er stor forskjell i lengde på stillingsforholdet i lederrollen.

Velferdsetaten er en stor og differensiert organisasjon. Det er flere informanter som trekker fram dette som en mulig kilde til at det oppstår utfordringer.

«Jeg skjønner at det kan være utfordrende i en så stor organisasjon»

På videre spørsmål om hvorfor tiltakslederne opplever at *ønsket* om samhandling er større enn det de *får til* oppgir de å erfare at når de ønsker samhandling så vil ikke de andre være med av flere grunner. Informantene sier at noen ganger virker det som de andre er mest fokusert på seg og sitt, mens andre ganger ser det ut som de ikke er sikker på om de får lov til å samhandle.

«Og noen ganger er jeg usikker selv, i alle fall når det er snakk om å samhandle med folk som ikke er enig med «oss»»

Den ene informanten uttaler at samhandlingen begrenses ved at: «*det er mye handlingsrom så lenge jeg er på linje med hva synspunktene som etaten mener er riktig*».

Og en annen sier: «*Hvem er det som kan iverksette den samhandlingen på tvers? er det jeg? kan jeg snakke med min tilsvarende et annet sted? Kan jeg snakke med noen som ikke er leder engang, som er under ledernivå? Altså hvem er det som kan initiere en sånn type samhandling, hvor skal beslutningen ligge?*»

5.2 Drøfting

Drøftingen bygges opp rundt spørsmål som skal belyse forskningsspørsmålene og besvare oppgavens problemstilling. Hvert spørsmål har en eller flere påstander som sammen med spørsmålene besvares i form av en konklusjon i påfølgende delkapittel.

Spørsmål til drøfting:

Hvilken betydning har konkretisering av elementene i prosessen for hvordan aktørene erfarer og håndterer prosessen, og hvilken betydning har det for sluttresultatet?

Hvilken betydning har presentasjonen og informasjonen angående en ny ledelsesmodell for lederes oppfatning av modellen?

Hvilken betydning har innføring av tillitsbasert ledelse hatt for lederne i Velferdsetaten?

5.2.1 Hvilken betydning har presentasjonen og informasjonen angående en ny ledelsesmodell for lederes oppfatning av modellen?

Påstand: Hvordan, til hvem og i hvilke fora informasjonen blir gitt har stor betydning for hvordan budskapet om det nye modellen blir oppfattet.

Med unntak av en informant som ikke var leder da dette ble presentert henviser alle informantene til ledersamlinger hvor Utviklings- og kompetansetaten i 2018 deltok med to konsulenter for å arbeide med temaet. På spørsmålet om selve introduseringen av at tillitsbasert ledelse skulle innføres i Velferdsetaten henviser alle informanter med lederroller på den tiden til nåværende direktør i Velferdsetaten.

Dette kan sees i sammenheng med det en informant sier om viktigheten av temaet, informanten opplevde det som positivt, men ikke viktig og trekker fram hvilket fora dette ble presentert i.

I hvilke sammenhenger er det gunstig å presentere nye modeller for ledelse? Flere hensyn er til stede. I formelle fora blir temaet loggført og blir på den måten forankret i dokumenter osv. Samtidig er informasjonsdeling sammensatt og knyttet til uformelle prosesser hos den enkelte ansatte, noe som krever at tematikken tas opp i ulike mer eller mindre uformelle sammenhenger. Hvilket fora temaet introduseres i og presenteres i, har altså stor betydning og i «*feil*» fora blekner budskapet.

Et eksempel er informanten som ikke var leder på introduiseringstidspunktet for tillitsbasert ledelse understreker på flere måter dette ved at vedkommende kun oppfattet at det var en satsing, men hadde ikke fått introdusert dette av sin leder: Informanten satt igjen med en oppfattelse av at noe skulle skje, men ingen konkretisering av hva eller forventinger til seg selv som ny leder. Det informantene oppgir vises også i Dean Fixens modell, at organisasjonsstruktur og kultur påvirker en implementering og i dette tilfellet gir det en negativ virkning for implementeringen. Modellen til Fixen (figur 3.3) viser at implementeringen starter med en kilde. En innføring av en ny strategi starter med *kilden* som nødvendigvis må komme fra overordnet nivå som er det Tina Bentzen (2016) kaller *hands- of* og er representantene for styringsleddet i organisasjonen.

Flere informanter beskriver en følelse av mistro til presentasjonen. Det oppgis at dette kanskje bare er en ny festtale og at lite vil skje - «*de bare kaller ting nye ting da - same shit*». I oppgavens teorikapittel skilles det mellom tillit til enkeltpersoner og tillit til organisasjonen. Informantenes opplevelse ved presentasjonen bygger på tidligere erfaringer av organisasjonen og dennes kultur. Kan vi stole på det som blir sagt? Dette er avgjørende for vårt tillitsforhold Nyhan (2000). Informantene sier på mange måter nei til spørsmålet om de kan stole på det som blir sagt. De har flere erfaringer med prosesser som ikke gjennomføres, eller gjennomføres som planlagt og med det erfarer en brist i tillitsforholdet. Dette preger hvordan budskapet i presentasjonen oppfattes.

«og så er det OK, nå har vi rullet ut det her, da har vi sikret oss. og så har du plantet ansvaret rundt omkring i organisasjonen med superbrukere»

Ovennevnte sitat bekrefter at tilliten ikke er på plass fra tidligere og dette har man naturlig nok med seg inn i prosessen.

Presentasjonen av nye ledelsesmodeller, som tillitsbasert ledelse, påvirkes av avstanden mellom ansatte i en organisasjon slik Tina Bentzens figur 3.1 viste.

Det er stor avstand mellom politisk nivå og Velferdsetatens direktør til mine informanter, som er representert i de nederste leddene av Bentzens figur 3.1. Dette betyr at både hvem informasjonen kommer fra og forumet det blir presentert i kan misoppfattes. Det betyr også at det stilles store krav til hvordan informasjonen flyter i en endringsprosess, hvis endringen skal bli vellykket. Slik informantene oppfatter presentasjonen og forumet det blir presentert i inngir at dette er styring. Hensikten med styring er å sette rammene for det Bentzen i sin doktoravhandling kaller ledelsesrommet og er et nødvendig element i drift av organisasjonen generelt og implementeringsprosesser spesielt (Bentzen 2016). Det er ikke funn i studien som tilsier at informantene forventer eller ønsker mekanismer vi kjenner igjen fra New Public Management. Men det de gir uttrykk for at de savner er elementer som er gjenkjennende for New Public Management, som for eksempel fokus på mål og resultater, hva som skal oppnås (krav) og en styring av dette. Det er sammenfallende med elementer som Øgård trekker fram som hovedelementer i New Public Management (Øgård 2005).

Innholdet i tillitsbasert ledelse kan sees på som et ønske om mer institusjonell tilnærming på lederskapet i Velferdsetaten. Dette viser organisasjonen ved å sette fokus på verdien tillit gjennom en prosess som involverer alle ledernivå som vil kunne endre kulturen (Christensen m.fl. 2015:52). Informantenes erfaring med måten tillitsmodellen ble presentert og med presentasjonens manglete konkretisering av hvordan dette skulle gjøres ble det et direktiv hvor målet forventes å oppnås. En slik instrumentell måte å formidle endringen på kan derfor være medvirkende til at budskapet blekner. Legger man til grunn at ledelse er å påvirke andre for å oppnå noe (Jacobsen & Torsvik 2013) viser min studie at velferdsetaten langt på vei ikke lyktes godt nok med informasjonen omkring tillitsbasert ledelse ut til ansatte i organisasjonen. Informantene ønsker en konkretisering av hvordan prosessen skulle foregå og hvilken forventninger organisasjonen hadde til dem. Hvis man legger den organisatoriske avstanden fra direktør til tiltaksleder til grunn bør det forventes at direktørens lederforum er et fora for styring og man er *hands-of*. Innenfor denne rammen kunne prosessen vært konkretisert, men det kan like godt gjøres et steg videre i implementeringsprosessen. I Fixens modell for implementering dreier man seg fra *hands-of* til *hands-on* i neste fase. Her vil det være naturlig

at det informantene opplevde som uklarheter, manglende presiseringer og konkretiseringer ble avklart. Hvorvidt informantene erfarte det slik kommer jeg tilbake til i videre drøfting.

5.2.2 Oppsummering

Hvilken betydning har presentasjonen og informasjonen angående en ny ledelsesmodell for lederes oppfatning av modellen?

Påstand: Hvordan, til hvem og i hvilke fora informasjonen blir gitt har stor betydning for hvordan budskapet om det nye modellen blir oppfattet.

Påstanden er riktig.

I hvilket forum informasjonen ble gitt har hatt stor betydning for innføring av tillitsbasert ledelse. De underordnede lederne i forumet oppfatter direktørens lederforum som et sted for styring hvor de mottar informasjon og lederne engasjerer seg i liten grad ved å for eksempel stille spørsmål og be om avklaringer. Det som *kan* sees som et manglende engasjement forstås som et kulturelt fenomen hvor ledernes tidligere erfaringer blir gjeldene for deres forståelse og atferd.

5.2.3 Hvilken betydning har konkretisering av elementene i prosessen for hvordan aktørene erfarer og håndterer prosessen, og hvilken betydning har det for sluttresultatet?

Påstand: Ved en utydelig konkretisering av prosessen vil deltagerne ikke ha en oppfattelse av om mål blir nådd.

Påstand: God kommunikasjon og hvem kommunikasjonen kommer fra er viktig for å unngå at den kulturen organisasjonen ønsker å endre ikke legger hindringer for prosessen.

Det har gått ca 3 år siden tillitsbasert ledelse ble presentert og implementeringen startet. Alle informantene oppgir at de fremdeles ikke har klart for seg forventningene til dem som ledere. Øvergård (2016) tar opp viktigheten av *hva* og *hvordan*. Den samlede oppfatningen informantene gir uttrykk for er en god overbyggende forståelse av hva tillitsbasert ledelse er. Da intervjuene fant sted var det tydelig at informantene fremdeles ikke hadde klart for seg

hvordan tillitsbasert ledelse skulle utøves og fungerer i praksis. Alle informantene henviser til samlinger med eksterne konsulenter og anerkjenner dette som et ledd i implementeringen av tillitsbasert ledelse.

«Jeg tror det var de som begynte å jobbe aktivt med det på en etter min mening på en litt klein måte»

Informantene erfarer ikke at dette har vært et vellykket grep for å nå målene i prosessen. Dette kan skyldes flere forhold. De samlingene informantene henviser til var også direktørens møter og det er grunn til å tro at forforståelsen av disse samlingene var lik forforståelsen til forumet som nevnt i kapittelet over - et forum for styring. Det er ingen forskjell i rammene for disse samlingene slik at forventningene til hva som skulle foregå var lik. Men samlingene med eksterne konsulenter hadde et annet innhold. Her skulle deltagerne lære og øve på elementer av tillitsbasert styring. Det var med andre ord ikke kongruens mellom forforståelsen informantene hadde til samlingen og hva som faktisk skjedde. Dette ble opplevd som informanten beskrev som «kleint». Det er det kulturelle perspektiv som kommer til syne og med et lite fokus på *hva* og *hvordan* ligger det ikke til rette for å endre det kulturelle synet.

I Fixens modell (figur 3.3) kan det virke som at kommunikasjonsforbindelse-leddet ikke har fungert godt nok. I dette leddet er vi over det strukturelle planet og inn i det institusjonelle (Christensen m.fl. 2015). Også informanten som ikke var leder da tillitsmodellen ble presentert poengterer den manglende konkretisering av tillitsbasert ledelse nå informanten oppgir å savne sin leder si: *«dette driver vi med nå det kalles tillitsbasert ledelse og består av..»*.

Når kommunikasjonen mellom aktørene er dårlig, skapes det en arena hvor mistillit og misforståelser kan oppstå. Det vises i praksis når informantene setter spørsmålstegn om beslutningstager for implementeringsprosessen skjønner hvordan hverdagen på tiltaksstedene.

«Ut fra ordene man bruker og hvordan ting beskrives får jeg en følelse av at man skjønner ikke helt hvordan hverdagen i feltet er»

Dette viser at det ikke er av uvesentlig betydning hvem som bestemmer hva. Om lederne hadde vært med på planleggingsprosessen, med reell påvirknings- og beslutningsmakt ville ovennevnte erfaring trolig ikke funnet sted.

På tross av uklarheter rundt temaet oppgir fremdeles alle informantene å være positiv til tillitsbasert ledelse og framstår som troverdige i sin kritikk til prosessen. Dette gjør de ved blant annet å være konstruktive og nyansert i sine framstillinger. Informantene sier at en grad av implementering har funnet sted, men klarer ikke å koble de endringene som har skjedd til konkrete tiltak. Med dette understreker informantene at det Øvregård (2016) kaller *hvordan* er viktig for en vellykket implementering og hadde informantene hatt *hvordan* tydelig for seg ville de også sett hvor måloppnåelsen har skjedd.

En informant illustrer dette ved å si: «...tenker jeg jo at det er stor tro både på tillitsbasert ledelse og de effektene det skal ha da, for eksempel økt samhandling på tvers i etaten. mange spennende handlingsrom der...». Informanten opplyser at det er tro på tillitsbasert ledelse hos seg selv og de rundt henne. Det er en indikasjon på at noe i implementeringsfasen har utviklet seg i ønsket retning. Dette er det flere funn som tilsier og som blir drøftet senere

Fixens modell (figur 3.3) viser at organisasjonskultur og struktur legger rammene for implementeringen og en pågående implementering påvirker igjen struktur og kultur. Informantene erfarer at det er et større handlingsrom for eksempel for samarbeid, samtidig eksisterer det en frykt for å gjøre noe galt. Dette illustrerer at det ikke er en tillitsbasert kultur ennå, informantene sitter på hendene til man får beskjed om nøyaktig hva man skal gjøre. Kulturrendring tar tid og funnene hos informantene tilsier at Velferdsetaten ikke er i mål med den kulturelle endringen og elementer fra New Public Management er fremdeles til stede.

Som tidligere redegjort for er implementeringen avhengig av lojalitet for å lykkes. Lojalitet og tillit er to begreper som knyttes sammen. Tillit mellom partene skaper gode relasjoner og fleksibilitet. Samtidig er dette faktorer som gir motivasjon. Spesielt når man ser en gevinst av det man gjør og av det skapes det motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013:249). For informantene skapes det et motsatt scenario, de vet ikke hva de skal gjøre. Det er da mulig å se dette som en manglende motivasjonsfaktor og manglene fungerer heller som en motkraft mot endring (Hennestad 2009).

Flere av informantene bruker uttrykk som *frykt*. «Folk sitter litt på henda i frykt for å gjøre noe galt, si noe galt», med ingen inngir et inntrykk av at Velferdsetaten generelt er preget av en fryktkultur. En informant sier: «Jeg tror ikke det handler om viljen, det handler mer om å finne gode måter å løse det på».

Om ikke informantene opplever en fryktkultur, kommer de med flere erfaringer som skaper utrygghet. Når utryggheten er til stede går det på bekostning av tillit og det sier noe om hvilken kultur informantene har erfaring med. Det kan da synes vanskelig for informantene å komme videre og benytte seg av handlingsrommet tillitsbasert ledelse gir når de opplever kulturen i Velferdsetaten på denne måten.

5.2.4 Oppsummering

Hvilken betydning har konkretisering av elementene i prosessen for hvordan aktørene erfarer og håndterer prosessen, og hvilken betydning organisasjonens kultur for sluttresultatet?

Påstand: Ved en utydelig konkretisering av prosessen vil deltagerne ikke ha en oppfattelse av om mål blir nådd.

Påstanden er riktig.

Påstand: God kommunikasjon og hvem kommunikasjonen kommer fra er viktig for å unngå at den kulturen organisasjonen ønsker å endre ikke legger hindringer for prosessen.

Påstanden er riktig.

Uten en konkretisering av elementene i prosessen vil deler av Fixens implementeringsmodell (Figur 3.3) være skadelidende, og modellen viser at det er mindre sjanse for å oppnå de ønskede målene med implementeringen. Behovet for konkretisering gjelder også i høyeste grad *hvilke behov* som skal dekkes.

«Når noe skal innføres eller endres så tenker jeg det er nyttig å kommunisere behovene for endring»

En tydelig konkretisering av elementene har stor betydning for hva deltagerne får ut av prosessen. Ingen informanter er i tvil om at noe har endret seg, men de vet ikke hva endringen konkret består av. Informantene har deltatt på trening og aktiviteter de ikke kan plassere noe sted i mangel på konkretisering av tillitsbasert ledelse og forventninger til hva de skal bidra

med, og forventninger til hva de skal oppleve av omgivelsene. I mangel av klare oppgaver og mål er det vanskelig å gjenkjenne milepæler og se progresjon.

Informantene mener med riktighet at byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse skaper handlingsrom for samhandling.

«det er stor tro både på tillitsbasert ledelse og de effektene det skal ha da, for eksempel økt samhandling på tvers i etaten. mange spennende handlingsrom der...»

Men når informantene sier at handlingsrommet for samarbeid ikke kan utnyttes fullt ut viser det at det er krevende å skulle endre kulturen. En informant sier: *«men det må gis tillatelse til det, for å bruke et sånt uttrykk. det må være noe som alle er helt sikre på»*. Dette gis ytterligere troverdighet i utsagnet: *«Jeg tror folk sitter litt på henda i frykt for å gjøre noe galt»*.

Funnene i studien tilsier at det er skjedd strukturelle endringer, men kulturen henger etter og dette preger prosessen. Når informantene oppgir at de ser vilje og tegn på at andre ledere tilstreber seg tillitsbasert ledelse er det tegn på at prosessen beveger seg og kulturen endrer seg. Men det er et urovekkende og forstyrrende funn for måloppnåelse i prosessen at informanter opplever at de blir styrt fra stab- og støttefunksjoner, og at dette skjer uforvarende. Det tilsier at det er mangel på tydelig kommunikasjon i organisasjonen når stab- og støttefunksjoner ikke henger med på de strukturelle endringene og på denne måten forstyrrer den kulturelle utviklingen mot tillitsbasert ledelse. Flere informanter oppfatter at de blir styrt av aktører utenom linjeledelsen og oppfatter dette som et tegn på manglende tillit.

5.2.5 Hvilken betydning har innføring av tillitsbasert ledelse hatt for lederne i Velferdsetaten?

Påstand: Lederne i Velferdsetaten erfarer endring i mengden, og i måten organisasjonen utøver styring og kontroll, og erfaringen er i tråd med byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse.

Påstand: Lederne i Velferdsetaten erfarer endring i sin faglige myndighet og kompetanse.

Påstand: Lederne erfarer økt grad av samhandling.

Informantene har gitt svar på spørsmål knyttet opp til hvordan tillitsbasert ledelse skal gjenkjennes (ref. byrådsvedtak 1055/17). Dette gir grunnlag for å si noe om hvorvidt det har skjedd en prosess og hvilke elementer som er implementert.

Informantene sier de ikke opplever en endring i styring og kontroll samtidig som de oppgir at etter tillitsbasert ledelse ble innført har mengden rapportering minket. Det kan synes at det ikke er kongruens mellom svarene. Byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse er forankret i byrådsplattformen og det henvises til denne i byrådsvedtaket: «Det samlede rapporteringskravene i ulike sektorer skal gjennomgås, med sikte på å avbyråkratisere tjenesteproduksjonen» (Oslo kommune 2015). Selv om informantene sier det ikke er endring i styring og kontroll gir de likevel opplysninger som tilsier at det har skjedd en endring på mengden rapportering som er i tråd med byrådsvedtaket. Informantene sier også at den grad av styring og kontroll de utsettes for oppleves som meningsfull. Dette kan være et positivt tegn på at organisasjonen ligger på linje med føringer i byrådsvedtaket og byrådsplattformen. Men studien gir ingen funn som kan svare på om dette er kulturelt betinget, og om styring og kontroll oppleves som hensiktsmessig fordi man er vant med å ha det slik fra tiden før tillitsmodellen og derfor er komfortabel med måten styring og kontroll utøves på.

At informantene opplever at den styring og kontroll de utsettes for er hensiktsmessig kan ikke sees på som at informantene er fornøyd med *hvordan* dette gjøres.

«... om det jeg sender fra meg har en betydning når jeg i ettertid får spørsmål om å sende inn samme informasjonen av andre i administrasjonen»

«Men jeg synes at man hadde vært tjent med å finne måter å være mindre kontrollerende på i arbeidshverdagen. Når jeg opplever å bli stilt spørsmål på en måte som gir meg forventninger til hva som er riktig og galt svar tenker jeg det er et eksempel på uhensiktsmessig kontrollatferd»

«...de spørsmålene formidles med en eller annen opplevd undertone av at selv om det stilles åpent så er det en forventning om hva som er rett og galt å svare, hvis du forstår?»

Utsagnene over er eksempler på en måte å utøve styring og kontroll på, og gir et bilde på hvordan informantene opplever kulturen i organisasjonen. Funnene er i strid med byrådsvedtaket som sier at det skal være «åpenhet og god kommunikasjon» og det skal være «god samhandling mellom ledelse og medarbeidere» (Oslo kommune 2017). Funnet bærer også preg av manglende tillit. Å ha tillit innebærer å stole på noen og at noe overlates til andre med få forhåndsregler (Grimen 2009).

«Jeg opplever ikke å bli detaljstyrt i all hovedsak, men det skjer. Det som forundrer meg er at dette nesten utelukkende kommer fra sidelinjen, altså støttefunksjonene våre»

Utsagnet over tilsier at noe detaljstyring forekommer. Det mest interessante i funnet er at dette skjer fra støttefunksjoner. Det er naturlig at styring skjer i linjeledelsen så funnet tyder på en noe uklar struktur. En annen informant beskriver at dette skjer ofte i form av en epost: «Nå skal vi gjøre dette, du skal gå på kurs og det skal skje innen mandag 14. hilsen oss». Foruten å være et strukturelt problem sier dette også noe om en kultur hvor ting blir uklart, og det åpner opp for uformelle ledere som får mer makt og innflytelse enn det organisasjonsstrukturen egentlig legger opp til.

Byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse er forankret i byrådsplattformen fra 2015 (Oslo kommune 2015), og det er trukket inne elementer fra byrådsplattformen i byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse. Der står det at det at «økt tillit til ledere og medarbeidere handler om overføring av faglig myndighet og ansvar». Funn fra studien viser at det er ulike erfaringer med henblikk på faglig myndighet og ansvar. En informant oppgir å ha fått mer faglig myndighet og kompetanse og er godt fornøyd med utviklingen. Flertallet av informantene erfarer ingen endring.

«Jeg opplever ingen endring i faglig myndighet og ansvar»

Det er flere funn som tilsier at graden av faglig myndighet og ansvar er slik informantene selv vurderer det bør være og etterlyser ikke ytterligere myndighet og ansvar.

«Jeg synes vi får lov å styre tjenesteutviklingen som vi mener selv det best gjøres. I det ligger det en anerkjennelse av den jobben vi gjør og vår faglige kompetanse».

En informant som heller ikke opplever mer faglig myndighet til sin stilling, etterlyser dette.

«Men jeg skulle ønske det for jeg føler ikke det er rom for dumme ideer, men de må vi tåle for å komme til de smarte ideene. Jeg skulle ønske meg mer myndighet til å både tillate og gjøre dette»

Det kan stilles spørsmålsteget ved om dette funnet handler om faglig myndighet eller ønske om myndighet som setter informanten i posisjon til å utfordre en kultur. Funnet anses som relevant da informanten mener en begrenset myndighet stopper en faglig utvikling og en ledelse som er i tråd med tillitsmodellen.

Tillitsbasert ledelse skal gjenkjennes i god samhandling (Oslo kommune 2017). En økt grad av dette vil kunne være med på å svare på om Velferdsetaten har implementert tillitsbasert ledelse eller er i ferd med å gjøre det.

Funn i studien sier at det er tydelige signaler fra organisasjonens ledelse på at økt samhandling er ønsket, og det er funn som sier at ansatte ønsker å være med på samhandling.

«det er ikke tvil om at toppledelsen ønsker og oppfordrer til dette»

«mine medarbeidere og jeg ønsker å samhandle i større grad enn vi gjør i dag»

Det er interessant at det er motstridene funn i studien. Når to informanter gir informasjon om samhandling med samme aktør, men opplever samhandlingen som veldig forskjellig kan det tyde på flere ting.

«Der jeg opplever at det skorter på samhandling er mellom oss og HR-avdelingen og Utviklings- og kompetanseetaten. Der føler jeg det er mer motarbeidelse enn samhandling»

«Men jeg kan ikke legge skjul på at det er mye positiv samhandling og jeg opplever at det er en gjensidig respekt for hverandre. Et eksempel på dette er samarbeid med HR-avdelingen som er viktig for min jobb»

Funnet kan ikke avskrives som en tilfeldighet da tillitsmodellen legger til grunn at begge informantene burde ha opplevd god samhandling. Derimot kan funnet tyde på at enkeltpersoner og deler av organisasjonen har tatt til seg og implementert tillitsbasert ledelse i større grad enn andre. Dette funnet gir også mer styrke til tidligere funn hvor man ser at kulturen henger etter de strukturelle aspektene ved en implementering. En stor organisasjon

som Velferdsetaten med rundt 50 forskjellige tjenestesteder er trolig mer utsatt for denne utfordringen. Som en informant sa:

«Jeg skjønner at det kan være utfordrende i en så stor organisasjon»

Med rundt 50 tjenestesteder som i stor grad er geografisk adskilt er det også naturlig at de enkelte tiltakene er mest fokusert på sitt eget.

«noen ganger virker det som de er mest fokusert på seg og sitt»

Det er et interessant funn at man er usikker på om samhandling er tillat. Som nevnt over er det klart for alle at organisasjonens ledelse oppfordrer til økt samhandling, og byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse både legitimerer og ønsker det velkomment.

«Og noen ganger er jeg usikker selv, i alle fall når det er snakk om å samhandle med folk som ikke er enig med «oss»»

«det er mye handlingsrom så lenge jeg er på linje med hva synspunktene som etaten mener er riktig»

«Hvem er det som kan iverksette den samhandlingen på tvers? er det jeg? kan jeg snakke med min tilsvarende et annet sted? Kan jeg snakke med noen som ikke er leder engang, som er under ledernivå? Altså hvem er det som kan initiere en sånn type samhandling, hvor skal beslutningen ligge?»

Når samhandling er ønsket og vedtatt er det et paradoks at det likevel legges begrensinger på at samhandling skjer. Funnene kan sees i sammenheng med tidligere funn som tyder på en grunnleggende utrygghet på hva som «egentlig» er lov. Dette er et tegn på en kultur med elementer av frykt og manglende tillit.

5.2.6 Oppsummering

Hvilken betydning har innføring av tillitsbasert ledelse hatt for lederne i Velferdsetaten?

Påstand: Lederne i Velferdsetaten erfarer endring i mengden, og i måten organisasjonen utøver styring og kontroll, og erfaringen er i tråd med byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse.

Påstanden er delvis riktig.

Påstand: Lederne i Velferdsetaten erfarer endring i sin faglige myndighet og kompetanse.

Påstanden er feil.

Påstand: Lederne erfarer økt grad av samhandling.

Påstanden er feil.

Lederne i Velferdsetaten opplever en mindre grad av kontroll i form av rapporteringer, men føler seg til tider styrt av forventninger på hva som er riktig å svare. Sistnevnte er ikke i tråd med tillitsmodellen.

Når lederne i Velferdsetaten ikke opplever stor endring i faglig myndighet og ansvar må det vurderes opp mot tillitsmodellen. At påstanden på dette punktet er feil, må vurderes opp mot målene og hensikten i tillitsmodellen. Lederne beskriver sin faglige myndighet og muligheter for å bruke sin kompetanse som i tråd med tillitsmodellen, så når på påstanden er feil er dette et positivt svar.

Lederne i Velferdsetaten opplever ikke en økt grad av samhandling og nivået samhandlingen foregår på i dag er ikke i tråd med byrådsvedtaket om tillitsbasert ledelse.

Erfaringene til lederne i Velferdsetaten viser at det har skjedd en utvikling i retning av tillitsbasert ledelse. Det forekommer mindre rapporteringskrav som er et positivt funn, samtidig som det forekommer styring i form av overordnede ledes forventninger til den underordenes atferd. Funn i studien sier at styring og kontroll også utføres av støttefunksjonene. Når lederne ikke skjønner hvorfor dette skjer, og noen ganger stiller spørsmålsteget ved denne type styring og kontroll, er det også et funn på at det ikke kommuniseres hvorvidt dette skjer på oppdrag av linjeledelsen.

Funnene i studien tyder på at det er en kulturendring i prosess. Dette vises iblant annet ved at flere funn tilsier at faglig myndighet og ansvar er i tråd med tillitsmodellen, men det er også enkeltfunn i positiv og negativ retning. I en stor og innholdsmessig fragmentert organisasjon som Velferdsetaten er dette naturlig.

6 Avslutning

Denne oppgaven var ment som et erfaringsbidrag til innføring av tillitsmodellen og som et bidrag for å sette lys på implementeringsprosesser i større organisasjoner. Oppgaven viser at implementering kan være en kompleks oppgave og for å lykkes må lite overlates til tilfeldigheter og enkeltpersoner.

Velferdsetaten er en viktig bidragsyter for at innbyggerne i Oslo skal få velferdstjenester. Når sektoren er under stadig endring på grunn av endrende behov og krav fra omgivelsene er det viktig at organisasjonen henger med.

Etter erfaringene som ble gjort i København var Oslo kommune raskt på banen med tillitsmodellen. Velferdsetatens daværende direktør tok signalene fra politisk ledelse med seg til sitt lederforum og gjorde kjent hvilken vei etaten skulle gå før byrådsvedtaket ble fattet. Dette viser at direktøren ønsket å være «hands-on» og at Velferdsetaten er nært knyttet opp til politisk ledelse med vilje til å følge opp de signaler og føringer som kom.

For å lykkes med implementering av tillitsmodellen er man avhengig av at de strukturelle grepene gjøres og at man er våken for, og ivaretar de kulturelle sidene av implementeringen. Dette innebærer å være bevisst nå-situasjonen og aktivt arbeide med tingenes tilstand utover i prosessen, og til stadighet håndtere endringer og holdninger etter hvert som de endrer seg.

Når byrådsvedtak 1055/17 kom var dette en tydelig bestilling til alle i organisasjonen Oslo kommune og tillitsmodellen ble godt mottatt. I byrådsvedtaket presiseres det at mål- og resultatstyring fremdeles skal ligge til grunn, også for innføring av tillitsbasert ledelse. Dette handler om blant annet virksomhetsstyring. Studien har ingen funn som tilsier at Velferdsetaten har lyktes med å ivareta virksomhetsstyring i oppfølgingen av byrådsvedtaket. Det kan heller se ut som virksomhetsstyringen i egen organisasjon har stoppet opp et sted mellom direktørnivå og tjenestestedene.

Velferdsetaten har gjort flere riktige grep i implementeringsprosessen i tillegg til direktørens tidlige initiativ. Videre presentasjon og igangsetting av tiltak i form av ekstern konsulentbistand er konkrete tiltak som viser at Velferdsetatens neste direktør ønsket å følge opp det påbegynte arbeidet med å implementere tillitsmodellen. Studien viser at temaet og hva tillitsmodellen var ble formidlet i stor grad.

Studien viser også at forumet tillitsmodellen ble presentert i hadde påvirkning på hvordan budskapet ble oppfattet. Deltagernes atferd i forumet viser at dette er et fora for styring hvor man ikke stiller spørsmål eller engasjerer seg i stor grad. Om man legger til grunn at mål er det man ønsker å realisere eller oppnå i framtiden, lykkes ikke Velferdsetaten å presisere hva dette skulle være utover at tillitsmodellen skulle implementeres. Den manglende konkretiseringen av hva som skulle endres og hva målene som skulle være skapte ringvirkninger og var forstyrrende for den videre prosessen. Inntrykket og funn i studien indikerer en manglende virksomhetsstyring da «ting bare skjer» eller ikke skjer, på en tilfeldig måte.

Studien har ikke hatt som mål å indentifisere motkreftene i endringsprosessen, men oppgaven redegjør for at motkreftene er viktig å arbeide med. Det er imidlertid ingen funn i studien som støtter oppunder at det i prosessen ble arbeidet med motkrefter. Ut fra foreliggende funn er det grunn til å anta at eventuelle motkrefter fikk operere fritt i prosessen.

Så hvordan erfarte tiltakslederne i Velferdsetaten innføringen av tillitsbasert ledelse?

Erfaringene som er samlet i studien viser at tiltakslederne etterspør hva som var forventet av prosessen og at lederne ikke kan se at det er en helhetlig og helhjertelig satsing på tillitsbasert ledelse. I ledernes erfaringer er det anerkjennelse av at mye er gjort for å innføre tillitsbasert ledelse, men de sitter igjen med flere spørsmål enn svar. Det er flere funn som tilsier at tillitsmodellen er delvis innført, men innføringen bærer preg av uklarheter om hva som skal innføres og manglende forventninger til aktørene.

«Men jeg mener at ting har blitt bedre, om det skyldes innføringen eller andre forhold vet jeg ikke, men at det ligger et stort ubrukt potensiale er det ingen tvil om»

Litteraturliste

Askeland, H. og Aadland, E. (2017). Hva er verdier, og hva tjener de til? I: E. Aadland og H. Askeland (red.). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. I: E. Aadland og H. Askeland (red.). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Bentzen, T.Ø. (2016). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer*. Roskilde Universitet. Hentet fra:
https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/57156323/Tillidsbasert_styring_og_ledelse_i_offentlige_organisationer.pdf

Bergo, G. (2021). *Årsberetning 2020 – Velferdsetaten*. Hentet fra:
<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13359440-1614333448/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Etater%2C%20for%20etaker%20og%20ombud/Velferdsetaten/Planer%20og%20dokumenter%20i%20Velferdsetaten/%C3%85rsberetning%202020%20VEL.pdf>

Busch, T., Heichlinger, A., Johnsen, E., Klausen, K.K., Murdock, A., Vanebo, J.O. (2013). *Public Management in the Twenty-first Century - Trends, Ideas and Practices*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P.G., og Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Eide, T., Nilsen, E.R., Gullslett, M.K., Olafsen, A.H., Aaberge A. H., Eide, H. (2017). *Tillitsmodellen med mini-pilotering av selvstyrende team i tre bydeler i Oslo kommune*. Hentet fra: <https://omsorgsforskning.brage.unit.no/omsorgsforskning-xmlui/handle/11250/2729273>

Fagbladet 2014. *Nå skal de ansatte i hjemmetjenesten slippe stoppeklokka*. Hentet fra: <https://fagbladet.no/seksjon-helse-og-sosial/na-skal-de-ansatte-i-hjemmetjenesten-slippe-stoppeklokka-6.91.187087.320574ca63>

Falkenberg, J., Stensaker, I.G. (2003). *Strategiimplementering: Opprinnelse og utvikling*. Hentet fra: <https://www.magma.no/strategiimplementering-opprinnelse-og-utvikling>

- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit?* Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hennestad, B. (2009). *Endringsledelse i endringssituasjon*. Hentet fra: <https://www.magma.no/endringsledelse-i-endringssituasjonen>
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P.A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag A/S.
- Kuvaas, B. og Dysvik A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2017). *Tillitsbasert ledelse virker*. Hentet 20.04.2019 fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lerborg, L. (2010). *Styringsparadigmer i den offentlige sektor*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Lesjø, J.H. (2016). Frihet og tillit. Mot nye tider for kommunene? I: H.C. Høyer, S. Kasa, B.S. Tranøy (red.). *Tillit, styring, kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Lie, G.H. (2018). *Tillit på kollisjonskurs? En studie av avdelingssykepleieres opplevelse av tillitsbasert styring og ledelse i Sykehjemsetaten i Oslo kommune*. Hentet fra: <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/2583196/Masteroppgave2018GunnHelenLie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Nyhan, R. C. (2000). *Changing the Paradigm – Trust and Its Role in Public Sector Organizations*. American Review of Public Administration, Vol. 30, No. 1., 03/2000.
- Oslo Kommune (2021). *Organisasjonskart Velferdsetaten* . Hentet fra: <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13311121->

[1588164757/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Etater%2C%20for etak%20og%20ombud/Velferdsetaten/Organisasjonskart%20Velferdsetaten%202020.pdf](https://www.oslo.kommune.no/1588164757/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Etater%2C%20for%20etaker%20og%20ombud/Velferdsetaten/Organisasjonskart%20Velferdsetaten%202020.pdf)

Oslo kommune (2015). *Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015-2019*. Hentet fra:

<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/1376315/Innhold/Politikk%20og%20administrasjon/Politikk/Byr%C3%A5det/Plattform%20for%20byr%C3%A5dssamarbeid>

Oslo kommune (2017). *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Byrådssak 1055/17*.

Hentet fra: <https://www.oslo.kommune.no/dok/Byr/2017/BR2/2017023100-1711490.pdf>

Oslo Kommune (2017). *Årsberetning 2017*. Hentet fra:

<https://www.oslo.kommune.no/politikk/byradet/arsberetning-2017/?del=6#gref>

Oslo kommune (2012). *Prinsipper for virksomhetsstyring i Oslo kommune*. Hentet fra:

<https://docplayer.me/18196992-Prinsipper-for-virksomhetsstyring-i-oslo-kommune.html>

Oslo kommune (2021). *Sentrale planer og styringsdokumenter*. Hentet fra:

<https://www.oslo.kommune.no/politikk/sentrale-planer-og-styringsdokumenter/>

Regjeringen (2021). *Meld. St. 14 – Perspektivmeldingen 2021*. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-20202021/id2834218/?ch=10>

Storvik, K., Fjeldavli, A., Gjerløw Aasland, S. (2017). *Ostehøvelkutt – ikke så effektiv effektivisering*. Hentet fra: <https://tankesmienagenda.no/uploads/documents/post/Ikkes%C3%A5-effektiv-effektivisering-250817-.compressed.pdf>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Trygstad, S.C. og Hagen, I.M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. (Fafo-rapport 2007:24).

Hentet fra: https://fafo.no/media/com_netsukii/20024.pdf

Øgård, M. (2005): *New Public Management – fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart? I: Baldersheim, Harald & Lawrence E. Rose (red): Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.

Øvregård, M.O. (2016) *Hva er implementering?*. Hentet fra:

<https://utdanningsforskning.no/artikler/2016/hva-er-implementering/>

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Bakgrunn og studiens formål

Forskningsprosjektet skal undersøke erfaringene tiltaksledere i Velferdsetaten har etter at tillitsbasert ledelse er innført.

”Tillit ligger til grunn for byrådetts styring av Oslo kommune. For byrådet handler økt tillit til ledere og ansatte om overføring av faglig myndighet og ansvar, tilstrekkelig bemanning, åpenhet, dialog, kompetansehevingstiltak og forankring.”

Byrådsplattformen 2015

Da byrådet fattet vedtak om innføring av tillitsbasert ledelse i 2017 ble det beskrevet at tillitsbasert ledelse skulle gjenkjennes iblant annet få og tydelige mål, redusert detaljstyring, og god utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og kreativitet.

Studiens problemstilling

«Hvordan erfarer tiltaksledere i Velferdsetaten i Oslo Kommune innføringen av tillitsbasert ledelse?»

Det tar tid å innføre nye kulturer. Jeg ønsker å høre dine erfaringer om innføringen av tillitsbasert ledelse og hvordan du har opplevd prosessen. Opplysningene fra deg vil brukes til å belyse studiens problemstilling.

Deltagere, innhold og gjennomføring

Til studien ønsker jeg å intervju 5-6 tiltaksledere i Velferdsetaten for å problemstilling og studiens forskningsspørsmål.

Intervjuene er planlagt gjennomført i mars 2021 på et tidspunkt det passer at jeg kommer til din arbeidsplass (hvis det er tilrådelig av smittevern hensyn). Intervjuet vil ha en varighet på ca. 1 time.

Spørsmålene du vil få presentert under intervjuet er knyttet opp til studiens problemstilling og mitt ønske er å få innsikt i dine erfaringer rundt selve vedtaket, hvordan ting har (eller ikke har) endret seg over tid og hvorvidt dette har gitt deg nye erfaringer som leder. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet.

Godkjenning

Gjennomføring av intervjuer til forskningsprosjektet er godkjent av Velferdsetatens direktør Guri Bergo.

Studien er godkjent av Norsk senter for forskningsdata AS (NSD).

Opplysninger du gir og konfidensialitet

Dine personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Din informasjon og dine utsagn vil bli behandlet og omskrevet slik at dette ikke kan knyttes til deg.

Studien er planlagt avsluttet i mai 2021 og opplysningene du gir vil makuleres innen 31.12.2021. Den tid studien foregår vil opplysningene være oppbevart på en egen kryptert lagringsenhet.

Å delta i forskningsprosjektet er selvfølgelig frivillig. Ved å delta samtykker du til at jeg kan innhente opplysninger om deg og dine erfaringer. Hvis du i løpet av prosessen ønsker å trekke ditt samtykke er det din rett uten å måtte oppgi noen grunn. Du har også rett til å få innsyn i dine opplysninger og mulighet til å korrigere det du har gitt meg i intervjuet.

Alle som deltar i studien har rett til å klage til Datatilsynet.

Kontaktinformasjon

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med mastergradsstudent Sverre Jørgensen på telefon 90865803, eller epost: svejoerg@gmail.com.

Behandlingsansvarlig for studien er VID vitenskapelige høgskole, og min veileder, Benedicte Kivle ved VID vitenskapelige høgskole kan også kontaktes om ønskelig: benedicte.kivle@vid.no.

Personvernombud ved VID vitenskapelige høgskole er: Nancy Yue Liu og kan kontaktes på telefon: 938 56 277 eller nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta med de vilkår som framkommer av informasjonen.

(Signatur og dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Introduksjon

Takk for at du vil bringe videre dine erfaringer

Kort om studien og bakgrunn for utvalget av informanter

Kontrollere at informasjonsbrevet er forstått

Hva legger du i tillitsbasert ledelse?

(Etter informanten har svart går jeg gjennom byrådsvedtak 1055/17)

På hvilken måte ble beslutningen om at tillitsbasert ledelse nå skulle innføres i Velferdsetaten formidlet til deg og din enhet?

kan du fortelle om hvordan du tenkte da og om du husker hva dere snakket om blant medarbeidere/i enheten da??

Hvordan opplever du at beslutningen har blitt fulgt opp etter det første møtet?

Ble meningen og hensikten i vedtaket klart for deg i denne perioden?

Hvordan opplevde implementeringsprosessen?

Hvilke erfaringer gjorde du deg?

Hvordan opplever du samarbeid og kommunikasjonen med Velferdsetaten i større og mindre innføringsprosesser?

Har du erfaring med lignende prosesser? Fortell..

Hva har endret seg i din enhet som følge av vedtaket?

Har rutiner endret seg? Har kulturen/måten å samarbeide på endret seg?

I den grad du har merket en endring, skjedde dette gradvis eller var det et reelt skille?

Har du eksempler på at du erfarer økt grad av tillit?

Hvis ikke, hva tror du det skyldes?

Er det endringer i målene du er forventet å oppnå, eller i måter å oppnå dem på?

Hvordan opplever du at dine og dine medarbeideres kompetanse blir brukt og ivaretatt?

Erfarer du en mindre grad av kontroll?

Er Velferdsetatens nåværende måte å utøve styring og kontroll på hensiktsmessig og gir det mening?

Opplever du mer ansvar?

Hvordan er din erfaring med samhandling i Velferdsetaten i lys av byrådsvedtaket?

Vedlegg 3: Meldeskjema NSD



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave om tillitsbasert ledelse i Oslo kommune

Referansenummer

870053

Registrert

18.01.2021 av Sverre Jørgensen - svejoerg@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Benedicte Kivle, benedicte.kivle@vid.no, tlf: 4722963711

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Sverre Jørgensen, svejoerg@gmail.com, tlf: 90865803

Prosjektperiode

01.12.2020 - 31.12.2021

Status

26.01.2021 - Vurdert med vilkår

Vurdering (2)

26.01.2021 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrivet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

21.01.2021 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
5. At det ikke registreres opplysninger om tredjepersoner (andre ansatte) under intervjuene.
6. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn - Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da:

sletting, anonymisering eller videre lagring

- At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke

- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder) - Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2021.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Kajsa Amundsen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)