



Susanne Martinsen

---

Tillitsbasert styring og ledelse  
i offentlig sektor:

En kvantitativ analyse av drivkrefter

Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring

OsloMet – Storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

## **Forord**

Denne oppgaven handler om hvorvidt enkelte egenskaper kan påvirke tillitsbasert styring og ledelse. Arbeidet er gjort i forbindelse med min avsluttende masteroppgave ved Oslo Metropolitan University. Bruken av tillit i organisasjon er svært relevant i store deler av samfunnet, og vekker følelser, engasjement og assosiasjoner hos de aller fleste, inkludert meg selv. Tema er valgt på bakgrunn av egen interesse for psykologiske fenomener, noe som har gjort arbeidet med oppgaven noe lettere. Kunnskapen tilegnet gjennom arbeidet vil komme godt med i lys av endringene vi ser i samfunnet, med hjemmekontor og knappe ressurser. Ikke minst selve erfaringen med prosjektet i sin helhet som en omfattende og tidskrevende prosess.

Jeg ønsker først og fremst en rekke en takk til min veileder, professor Åge Johnsen, for veiledning og verdifulle innspill. Jeg ønsker også å takke for delt datasett fra eget tillitsprosjekt, som masteroppgaven bygger på. Jeg ønsker å rekke en spesiell takk til mine søstre som tok seg tid til korrekturlesing av oppgaven, og innspill til forbedringer. Takk til arbeidsgiver for forståelse og rom for fleksibilitet når det trengtes som mest. Til slutt ønsker jeg å takke familie, venner og samboer for oppmuntring, tålmodighet og forståelse for dette tidskrevende arbeidet, og ikke minst pass av valpen.

Oslo, 15. november 2022

Susanne Martinsen

## Sammendrag

Norge ser til nye styringsformer etter mye kritikk rettet mot styring og ledelse i offentlig sektor. I den forbindelse, er en tillitsreform mye omtalt innen forvaltningspolitikken, som et forsøk på å løse de komplekse utfordringene forbundet med styring og ledelse i offentlig sektor i Norge. Eksisterende styringsform skal derfor bevege seg mot en «tillitsbasert styring og ledelse». Tillitsbasert styring og ledelse kan beskrives som styring, kultur og arbeidsmetoder hvor ambisjonen er å skape bedre betingelser for selvstyring og selvledelse. Tillitsbasert styring og ledelse ønsker økt autonomi til ledere og ansatte med vekt på forholdet mellom kontroll og tillit med riktig balanse. Dette skal bygge på gjensidig tillit mellom partene i arbeidslivet. De grunnleggende endringene fra eksisterende styringsform handler derfor først og fremst om hvordan mennesker og institusjoner forholder seg til hverandre.

Ved bruk av kvantitativ metode undersøker oppgaven hvorvidt grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit påvirker endring i opplevd tillitsbasert styring og ledelse hos ledere og ansatte ved fire erfaringsbaserte masterprogrammer i offentlig styring og ledelse. Analysen er gjennomført ved bruk av multippel regresjonsanalyse for å gi svar på hvor mye hver av de uavhengige variablene påvirker variasjonen i endret tillitsbasert styring og ledelse. Dataen jeg bruker bygger på en pilotundersøkelse innhentet i forbindelse med tillitsprosjektet - «Improving trust-based management in Nordic urban governance and management education».

Resultatet viser at de uavhengige variablene; grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit forklarer lite av variasjonene i endringen i tillitsbasert styring og ledelse. Analysen finner organisasjonsstørrelse som den eneste variabelen med en signifikant sammenheng med tillitsbasert styring og ledelse. Denne sammenhengen var i negativ retning. Noe som betyr at ansatte i store organisasjoner vil oppleve mindre endring i tillitsbasert styring og ledelse fra 2017 til 2019, enn ansatte i små organisasjoner. En sektor som er mer offentlig, eller en ansatt med høyere allmenn tillit vil ikke nødvendigvis oppleve endring i tillitsbasert styring og ledelse basert på resultatene i denne analysen.

## **Abstract**

Norway is looking to new forms of governance after much criticism directed at governance and management in the public sector. In this connection, a trust reform is widely discussed within public administration policy, as an attempt to solve the complex challenges associated with governance and management in the public sector in Norway. The existing form of governance must therefore move towards a "trust-based governance and management". Trust-based governance and management can be described as governance, culture and working methods where the ambition is to create better conditions for self-governance and self-management. Trust-based governance and management wants increased autonomy for managers and employees with an emphasis on the relationship between control and trust with the right balance. This must be based on mutual trust between the parties in the workplace. The fundamental changes from the existing form of governance are primarily about how people and institutions interact with each other.

Using a quantitative method, the thesis investigates if the degree of publicness, organizational size and general trust, effects the change in perceived trust-based governance and management by managers or employees at four experience-based master's programs in public governance and management. The analysis has been carried out using multiple regression analysis to provide an answer to how much each of the independent variables affects the variation in changed trust-based governance and management. The data I use is based on a pilot survey obtained in connection with the trust project - "Improving trust-based management in Nordic urban governance and management education".

The result shows that the independent variables; degree of publicness, organizational size and general trust explains little of the variation in the change in trust-based governance and management. Organizational size is the only variable in the analysis that has a significant relationship with trust-based governance and management. This relationship had a negative direction. Which means that employees in large organizations will experience less change in trust-based governance and management from 2017 to 2019 than employees in small organizations. A sector that is more public, or employee with higher general trust will not necessarily experience change in trust-based governance and management based on the results in this analysis.

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>Forord</b> .....	I
<b>Sammendrag</b> .....	II
<b>Abstract</b> .....	III
<b>1. INNLEDNING</b> .....	1
1.1 Tillitsreform i offentlig sektor .....	1
1.2 Problemstilling .....	3
1.3 Oppgavens oppbygging.....	4
<b>2. TEORI OG HYPOTESER</b> .....	5
2.1 Tillit, styring og ledelse.....	6
2.1.1 Tillit .....	6
2.1.2 Styring og ledelse .....	7
2.2 Skillet mellom offentlig og privat sektor .....	8
2.2.1 Organisasjons-, personal- og arbeidssammenheng.....	10
2.3 Tillitsbasert styring og ledelse.....	11
2.3.1 Tillitsbasert styring .....	12
2.3.2 Tillitsbasert ledelse .....	13
2.4 Grad av offentlighet .....	14
2.4.1 Den økonomiske dimensjon .....	15
2.4.2 Den politiske dimensjon .....	16
2.5 Organisasjonsstørrelse.....	17
2.5.1 Spesialisering .....	17
2.5.2 Enhetsstørrelse og formalisering .....	18
2.6 Allmenn tillit .....	19
2.6.1 Moralsk grunnlag.....	20
2.7 Hypoteser .....	21
<b>3. METODE</b> .....	22
3.1 Metode og forskningsdesign .....	22
3.2 Datainnsamling.....	23

3.3	Populasjon og utvalg .....	23
3.4	Regresjonsanalyse .....	24
3.4.1	Forutsetninger ved regresjonsanalyse .....	25
3.5	Operasjonalisering av variabler .....	26
3.5.1	Tillitsbasert styring og ledelse .....	26
3.5.2	Grad av offentlighet .....	27
3.5.3	Organisasjonsstørrelse .....	29
3.5.4	Allmenn tillit .....	29
3.5.5	Operasjonell definisjon .....	30
3.6	Reliabilitet og validitet .....	30
<b>4.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>32</b>
4.1	Univariat analyse .....	32
4.1.1	Univariat analyse av avhengige variabler .....	32
4.1.1.1	Tillitsbasert styring og ledelse som et sammensatt mål .....	34
4.1.2	Univariat analyse av uavhengige variabler .....	36
4.2	Bivariat analyse .....	38
4.2.2	Korrelasjonsanalyse .....	38
4.2.2.3	Multikollinearitet .....	39
4.3	Multipel regresjonsanalyse .....	39
4.3.1	Regresjonsanalyse av tillitsbasert styring og ledelse .....	40
<b>5.</b>	<b>RESULTAT OG DISKUSJON</b> .....	<b>41</b>
5.1	Grad av offentlighet .....	41
5.1.1	Det er ingen sammenheng mellom grad av offentlighet og tillitsbasert styring og ledelse .....	41
5.2	Organisasjonsstørrelse .....	43
5.2.1	Det er en negativ sammenheng mellom organisasjonsstørrelse og tillitsbasert styring og ledelse .....	43
5.3	Allmenn tillit .....	44
5.3.1	Det er en positiv sammenheng mellom allmenn tillit og tillitsbasert styring og ledelse .....	44
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>47</b>

6.1 Implikasjoner og videre forskning .....	49
<b>7. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>51</b>

### **Figurliste**

Figur 1: Regresjonsmodell av påvirkningsfaktorer for tillitsbasert styring og ledelse .....	5
Figur 2: Spørsmål om tillitsbasert styring og ledelse.....	27
Figur 3: Histogram av tillitsbasert styring og ledelse. N = 149. ....	34
Figur 4: Histogram av allmenn tillit. N = 149. ....	37

### **Tabelliste**

Tabell 1: Hypoteser for grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit.....	21
Tabell 2: Operasjonalisering av grad av offentlighet.....	28
Tabell 3: Fra teoretisk variabel til operasjonell definisjon .....	30
Tabell 4: Beskrivende statistikk for avhengige variabler. N = 149. ....	33
Tabell 5: Faktoranalyse av ni spørsmål om tillitsbasert styring og ledelse. N = 149. ....	35
Tabell 6: Korrelasjoner mellom indikatorene for tillitsbasert styring og ledelse. N = 149. ....	35
Tabell 7: Reliabilitetsanalyse av indeksen for tillitsbasert styring og ledelse. N = 149. ....	35
Tabell 8: Beskrivende statistikk av uavhengige variabler. N = 149. ....	36
Tabell 9: Frekvenstabell av grad av offentlighet. N = 149. ....	36
Tabell 10: Korrelasjonsmatrise av avhengig og uavhengige variabler. N = 149.....	38
Tabell 11: Multikollinearitet av uavhengige variabler.....	39
Tabell 12: Multippel regresjonsanalyse av tillitsbasert styring og ledelse .....	40

# 1. INNLEDNING

## 1.1 Tillitsreform i offentlig sektor

Samfunnet står i dag ovenfor store utfordringer med blant annet stramme statsfinanser og demografiske endringer som utfordrer tilgang til nok arbeidskraft. Dagens tilgang på informasjon og kunnskap har vært revolusjonerende for samfunnet, og utviklingen merkes i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, men også i forholdet mellom organisasjoner (Bergselius, 2018, s. 19). For å være utviklingsorientert i møte med disse endringene reises spørsmålet om hvordan offentlig sektor skal styres og ledes i flere nordiske land. I den forbindelse, er en tillitsreform mye omtalt innen forvaltningspolitikken, som et forsøk på å løse de komplekse utfordringene forbundet med styring og ledelse i offentlig sektor i Norge (Regjeringen, 2021, s. 38). Tillitsreformen i Norge stammer fra erfaring fra København kommune i Danmark, som så til nye styringsformer allerede i 2012, etter mye kritikk rettet mot styring i offentlig sektor (Berntzen, 2018, s. 20). Tillitsbasert styring og ledelse sammen med innovasjonsledelse, grensekryssende ledelse og samskapning er sentralt i den sammenheng (Berntzen, 2018, s. 11). Forståelsen av hva en slik tillitsreform innebærer, er ikke nødvendigvis felles for alle norske kommuner. Men en felles ambisjon er å skape bedre betingelser for selvstyring og selvledelse (Bentzen, 2018, s. 12). De grunnleggende endringene fra eksisterende styringsform handler først og fremst om hvordan mennesker og institusjoner forholder seg til hverandre (Berntzen, 2018).

Tillit handler om å være villig til å akseptere sårbarhet, å sitte med positive forventninger til andres handlinger, uten kontroll over den andre part (Mayer, Davies & Schoorman, 1995, s. 712). Tillit er kun et tema der det finnes usikkerhet, og da en grad av risiko. Tillit og risiko er derfor en forutsetning for relevansen av hverandre (Luhmann, 1982; Rousseau & sitkin, 1998). I en organisasjon er ikke tillit kun et psykologisk begrep, men utfolder seg som et sosialt fenomen (Möllering, 2006). Tillit kan gi oss forståelse for de uformelle forholdene både innenfor og mellom organisasjoner, som vil si kultur, verdier og holdninger (Bringselius, 2017, s. 3). Ifølge forsker Paul S. Adler (2001) er tillit et grunnleggende prinsipp innen styring og ledelse som kontrollmekanisme i organisasjoner, som baserer seg på folks ønske om verdier, gode relasjoner og en følelse av at mening driver prestasjoner (Adler, 2001, s. 217; Bringselius, 2018, s. 22).



Kontroll har blitt et voksende problem i offentlig sektor som har resultert i økende interesse for fenomenet tillit (Berntzen, 2018, s. 13). Kontroll tar opp mye tid og tar fokus bort fra kjerneoppgaver. I verste fall blir kontroll oppfattet som en mistillitserklæring ovenfor de ansatte, som påvirker motivasjonen i negativ retning (Bentzen, 2018, s. 13). For å opprettholde kontroll kreves det først og fremst ressurser for hyppig bruk av måling og regulering. Kontroll er også med på å hindre innovasjon og samarbeid i organisasjonen (Bentzen, 2018, s. 14-16). I stedet for hyppig måling og kontroll, ønsker TBSL at ansatte skal bli gitt større ansvar og frihet til å velge hvordan de ønsker å utføre sine arbeidsoppgaver. Ideen bak TBSL er å ikke la mistillit være utgangspunktet i relasjoner, og med et holdningsskifte skal utgangspunktet i større grad være å se på motparten som en som kan og vil prestere (Bringselius, 2017, s. 3). Selv om tillitsreformen ønsker mindre kontroll og detaljstyring forstås ikke reformen som fravær av kontroll, men setter søkelys på forhold mellom kontroll og tillit med riktig balanse. (Berntzen, 2018, s. 57).

I lys av utviklingen i offentlig sektor har styring og ledelse fått mye oppmerksomhet, men hva som betraktes som effektiv og god styring og ledelse i offentlig sektor har endret seg over tid (Bentzen, 2018, s. 42). Problemene rundt eskalerende kontroll knyttes ofte opp mot Ny offentlig Styring (NOS), også kalt New Public Management. NOS var starten på en reformbølge innen styring og ledelse som satte marked som styringsmekanismer i sentrum, med mål- og resultatstyring i fokus (Hood, 1991; Bentzen, 2018, s. 44). NOS er en samlebetegnelse på styring i offentlige virksomheter og er et konsept som ble introdusert i 1991 av forsker Christopher Hood (Hood, 1991). De grunnleggende verdiene, effektivitet og produktivitet ble her felles for offentlige og private organisasjoner. Tross betydelige forskjeller tidligere har utviklingen ført til at de to dimensjonene har nærmet seg hverandre, og forskjellene mellom det offentlige og private på starten av det 21. århundre var små (Jacobsen, 2019, s. 19). NOS skapte konsekvenser og ble kritisert for å bidra til utvikling av et mer komplekst system av kontroll, regulering og tilsyn (Helgøy & Serigstad, 2004; Bentzen, 2018, s. 14). NOS forklarer imidlertid ikke fullt ut problemene med den økte sentrale og lokale administrasjonen. Til en viss grad påvirkes det også av økte krav til rettssikkerhet og åpenhet, som en parallell trend som kalles New Weberian State (NWS) (Pollitt & Bouckaert, 2011). NOS og NWS har dermed hatt stor betydning for hvordan offentlig sektor har utviklet seg de siste tiårene (Bringselius, 2018, s. 200). I en verden med økt kompleksitet og utvikling, blir tillit derfor en viktig betingelse for å tilpasse seg forandringene (Bentzen, 2018, s. 29).

Eksisterende styringsform i offentlig sektor skal bevege seg mot en «tillitsbasert styring og ledelse» (Regjeringen, 2021). Tillitsbasert styring og ledelse, videre referert til som TBSL, ønsker å bygge opp tillit vertikalt og horisontalt mellom de ansatte i offentlig sektor i måten sektoren styres og ledes på (Bentzen, 2018, s. 12). Denne styrings og ledelsesformen åpner for flere ulike tolkninger og kan derfor anses å fungere ulikt avhengig av virksomheten (Berntzen, 2018, s. 55; Bringselius, 2018). TBSL tar for seg både den strukturelle og relasjonelle dimensjon. Den strukturelle dimensjon forstås som å «åpne porten», mens den relasjonelle dimensjon forstås som å «få fuglen til å fly». Ved det skal organisasjoner tilrettelegge for økt autonomi og bygge opp gjensidig tillit mellom underordnede og overordnede (Berntzen, 2018, s. 11). Forskning rundt tillit som styring og ledelsesmekanisme har økt betraktelig de seneste årene, men vi finner lite måling av effekten av TBSL, verdien av tillit er derfor ikke et faktum. Teorien baserer seg i utgangspunktet på tidligere oppgitte premisser, som antar at TBSL gir verdi, som kan utgjøre svakheter (Berntzen, 2018, 168).

## 1.2 Problemstilling

Tillitsbasert styring og ledelse er attraktivt i møte med det voksende byråkrati og kontroll i offentlig sektor. Interessen for tillit som styring og ledelsesmekanisme har økt betraktelig de seneste årene. Men det er lite måling av effekten av TBSL, og verdien av tillit er derfor ikke et faktum (Berntzen, 2018, s. 168). I mangel på empirisk baserte studier utforsker Johnsen, Svare og Wittrock (2022) utbredelsen av TBSL i offentlig sektor i Norge. Som en del av et større prosjekt i nordiske storbyer, er analysen den første som avdekker utbredelsen og virkninger av TBSL i Norge. Styring og ledelsesformen har ulik forståelse og ulik utbredelse i de forskjellige sektorer, men analysen baserer seg på Oslo kommunes beskrivelse av TBSL for å finne trekk ved begrepet. Fenomenet blir her undersøkt i den grad det er mulig å se endringer fra 2017 til 2019 i bruken, eller oppfattet bruk av TBSL. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i samme beskrivelse og trekk for å besvare på min problemstilling.

Som Johnsen, Svare og Wittrock (2022) konkluderer med kan ikke TBSL avgrenses til kun en modell. Det finnes en rekke egenskaper som vil kunne forklare variasjon ved TBSL. Jeg ønsker derfor ikke å avgrense meg til kun en, men undersøke hvordan flere egenskaper kan forklare og påvirke TBSL. Begreper som *offentlig sektor*, *organisasjon* og *tillit* er hyppig nevnt i sammenheng med TBSL. I sin teori om «offentlighet» kommer Bozeman (2004) frem

til at det er en gradvis forskjell som indikerer i hvor stor grad en organisasjon er offentlig eller privat (Bozeman, 2004, s. 83). Med utgangspunkt i de tilsynelatende viktige begrepene innen TBSL og Bozeman (2004) sin teori om offentlighet, ønsker jeg å undersøke *grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit* sin påvirkning på *tillitsbasert styring og ledelse*. Min problemstilling er derfor følgende:

***Hvordan er tillitsbasert styring og ledelse påvirket av grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit?***

Problemstillingen undersøkes ved å benytte en multippel regresjonsanalyse, som kan gi svar på hvor mye hver av de uavhengige variablene påvirker variasjonen og endringen av den oppfattede bruk av TBSL fra 2017 til 2019.

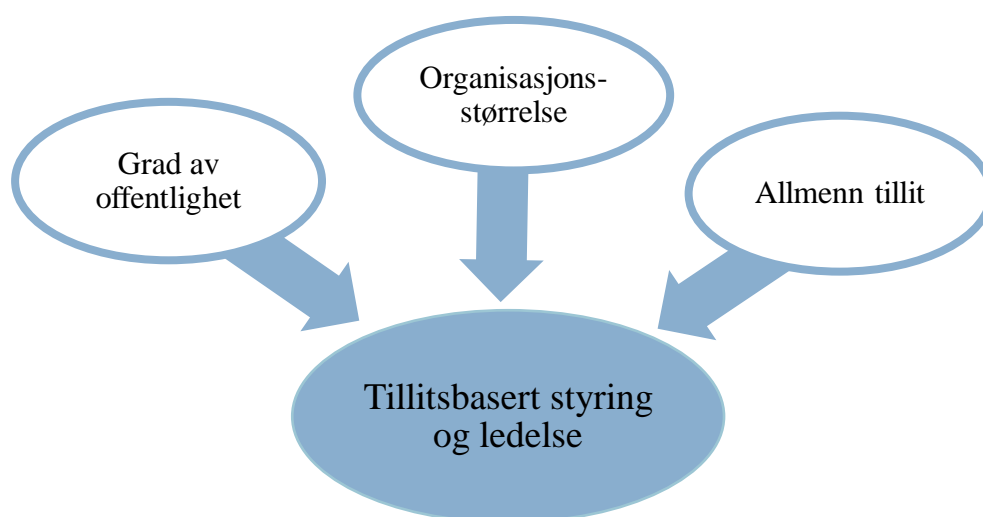
### 1.3 Oppgavens oppbygging

For å holde en struktur er oppgaven delt i 6 ulike kapitler. Videre vil kapittel 2 redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk innenfor tillitsbasert styring og ledelse og se nærmere på hver variabel i forskningsprosjektet. For å få en bedre forståelse av variablene i analysen, tar teorien først for seg viktige begreper som tillit, styring og ledelse, og skillet mellom offentlig og privat sektor. I kapittel 3 legger jeg frem metoden som er tatt i bruk under forskningsprosjektet for å besvare min problemstilling. Kapittel 4 presenterer resultat og analyse av data som videre blir diskutert i kapittel 5 hvor jeg undersøker hver hypotese. Kapittel 6 er en avsluttende konklusjon med svar på problemstillingen som er presentert i første kapittel, og tanker rundt videre forskning.

## 2. TEORI OG HYPOTESER

Det teoretisk rammeverk vil bidra med å fordype meg i problemstillingen. Teorikapittelet tar for seg viktige begreper som *tillit, styring og ledelse*, og skillet mellom offentlig og privat sektor, før jeg videre ser nærmere på teorien om tillitsbasert styring og tillitsbasert ledelse. Jeg vil deretter presentere de aktuelle uavhengige variablene; *grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse* og *allmenn tillit*, for å kunne gå i dybden på forholdet mellom den avhengig og de uavhengige variablene. Avslutningsvis i teorikapitlet presenterer jeg noen hypoteser til det empiriske materialet som snevres inn mot problemstillingen.

Figur 1: Regresjonsmodell av påvirkningsfaktorer for tillitsbasert styring og ledelse



Figur 1 viser hvordan de tre påvirkningsfaktorer; *grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse* og *allmenn tillit* kan påvirke *tillitsbasert styring og ledelse*. Modellen er ikke uttømmende, men utforsker noen grunnleggende mekanismer og beskriver hvordan de tre uavhengige variablene kan påvirke den avhengige variabelen på et overordnet nivå.

## 2.1 Tillit, styring og ledelse

### 2.1.1 Tillit

*Tillit* er et relasjonelt fenomen som spiller inn når det kommer til oppfatninger og beslutninger i hverdagen. Begrepet er abstrakt og kan bli sett fra flere vinkler og defineres på flere måter. Mayer, Davis, og Schoorman (1995) definerer tillit som: “the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (Mayer et al, 1995, s. 712). Når vi baserer vår beslutning på tillit er vi altså villig til å akseptere sårbarhet, og vi sitter med positive forventninger til andres handlinger, uten kontroll over den andre part (Mayer et al, 1995, s. 712). Rousseau, Sitkin, Burt og Carmerer (1998) beskriver tillit slik: «Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another» (Rousseau et al., 1998, s. 395). Her beskrives tillit som en psykologisk tilstand rundt intensjonene til den som viser tillit og den som skal hedre tilliten.

Når tillit er til stede gjør en seg sårbar med positive forventninger om at deres interesser blir ivaretatt, men tillit gir aldri garantert full sikkerhet. Når vi vurderer tillit, vil det derfor også være viktig å se på risiko. Risiko er i den grad vi opplever sannsynlighet og konsekvenser av handlinger som kan føre til tap (Rousseau et al., 1998, s. 395). Tillit er kun et tema der det finnes usikkerhet, og da en grad av risiko. Tillit og risiko er derfor en forutsetning for relevansen av hverandre (Rousseau et al., 1998, s. 395). Kultur, personlighetsrelaterte forhold som respekt, og tidligere erfaring kan ha betydning for vår tilbøyelighet til å bygge tillitsfulle relasjoner. Tilbøyelighet til å vise tillit er igjen nærliggende tilbøyelighet til å ta risiko (Mayer et al., 1995, s. 715). Beslutningen om tillit blir tatt på forhånd og det vil derfor ikke være mulig å vite om tilliten ble hedret eller brutt før senere. Det å vise tillit vil derfor også være en transaksjon/utveksling med avveging av blant annet tap og gevinst (Rousseau et al., 1998, s. 398).

### 2.1.2 Styring og ledelse

Det er ingen klar enighet om definisjonen av begrepene styring og ledelse, men det er tydelig at de har en overlappende betydning med et viktig samspill i både offentlig og privat sektor (Ladegård & Vabo, 2010, s. 17 & 175; Bentzen, 2018, s. 38). Ledelse og styring blir betraktet som virkemidler for å løse koordineringsutfordringer i organisasjonssammenheng (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18). Det er lederen som i praksis velger mellom de ulike virkemidler i henhold til koordineringsutfordringene, og kan benytte seg av både styring og ledelse, med hensyn til konsekvenser i den konkrete situasjon (Ladegård & Vabo, 2011, s. 28). En leder kan velge bruken av styringsverktøy, men styringsverktøyet er normalt utviklet på et høyere styringsnivå og valgt av en overordnet enhet. Styringsverktøy setter derfor ofte rammer for lederen (Bentzen, 2018, s. 40). I offentlig sektor vil styring i større grad utspille seg mellom en sentral myndighet og underordnet institusjon, mens ledelse vil utspille seg mellom leder og medarbeider (Bentzen, 2018, s. 40). Avstanden i relasjonen er derfor en viktig forskjell, hvor styring opererer indirekte med avstand, mens ledelse har en tettere direkte relasjon (Bentzen, 2018, s. 41). Selv om de to begrepene fungerer som virkemidler representerer de ulike idealer som jeg ønsker å gå nærmere inn på (Ladegård & Vabo, 2010, s. 26).

*Ledelse* er personorientert og har en mer direkte tilnærming for påvirkning og koordinering av atferd (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18). Ledelse betraktes ved det som en «hands-on» tilnærming med en ansikt-til-ansikt-relasjon (Bentzen, 2018, s. 38). Christensen et al (2009) definerer ledelse som «... et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter» (Christensen et al., 2009, s. 121). Lederrollens makt utfyller styringen ved bruk av skjønn for å ta avgjørelser der regler ikke strekker til, eller der det oppstår noe uforutsett. På denne måten kan det skapes nye regler om nødvendig (Sørhaug, 1996, s. 25). Ledelse defineres også av Røvik (2007) som en «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte» (Røvik, 2007, s. 46). Under ledelse kan en leder bruke seg selv som person og sin autoritet til å initiere og koordinere atferd gjennom å være en god rollemodell for sine underordnede, men også gjennom å fremme sosiale relasjoner, verdier og normer. En leder har også autoritet til å definere oppgaver, lage regler eller ta i bruk andre strukturelle virkemidler. En leder besitter autoritet med sin formelle posisjon, men lederen som person må også ha legitim autoritet for å kunne påvirke sine medarbeidere og kolleger (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18).

*Styring* er systemorientert og har en mer indirekte tilnærming for påvirkning og koordinering av atferd (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18). Styring er ved det en «hands-off» tilnærming som handler om å bruke redskaper og strukturelle virkemidler for å nå mål (Bentzen, 2018, s. 38). Påvirkning ved bruk av systemer krever en form for standardisering og sentralisering for å gi stabilitet og forutsigbarhet over tid. Styring skal derfor ikke være avhengig av personer (Ladegård & Vabo, 2010, s. 158). Røvik (2007) definerer styring som «... en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner» (Røvik, 2007, s. 46). Typisk styringsvirkemidler er f.eks. mål- og resultatstyring, prosessstyring, regelstyring og insentivstyring (Ladegård & Vabo, 2010, s. 250). I offentlig sektor vil styring i større grad handle om mer overordnede beslutninger om mål, rammer og retningslinjer. Styring kan også ha en digital side med dokumentering og it-systemer med en hierarkisk struktur som utspiller seg i et komplekst samspill (Bentzen, 2018, s. 39).

## 2.2 Skillet mellom offentlig og privat sektor

Tillitsbasert styring og ledelse kan ses som et forsøk på å løse de komplekse utfordringene forbundet med styring og ledelse i offentlig sektor i Norge. Men grensen mellom offentlige og private organisasjoner har med tiden blitt mer utydelig. Jeg ønsker derfor å avklare hvordan teorien skiller mellom de to dimensjonene. Begrepene kan i sin enkleste form beskrives som at offentlig sektor er en samlebetegnelse på de offentlige forvaltningsenhetene, mens privat sektor inkluderer alle private foretak som er privat kontrollert og markedsrettet (Evensen & Hedum, 2011, s. 7, 12). Det hevdes at gjennom «reformbølgen» også kalt Ny Offentlig Styring (NOS) så har de to dimensjonene de siste tiårene nærmet seg hverandre (Nieto Morales et al., 2013, Jacobsen, 2019, s. 18). Teorien viser et komplisert forhold med uklare linjer mellom de to, som jeg mener er viktig å avklare når vi snakker om TBSL rettet mot offentlig sektor. Det finnes flere ulike perspektiver som vektlegger skillet mellom det offentlig og private. I likhet med Jacobsen (2019) tar jeg derfor for meg fem ulike tilnærminger: Den normative, generiske, eierskap, økonomiske og funksjonelle tilnærmingen (Jacobsen, 2019, s. 14).

Den normative tilnærming angir at det bør være en forskjell i styring og ledelse hos offentlig og privat sektor fordi offentlig sektor er knyttet til det liberale demokratiet som et styre av felleskapet. Her skiller det mellom individets og fellesskapets interesser (Jacobsen, 2019, s.

14-15). Flere forskere har funnet at det liberale demokratiet stiller sentrale verdier, eller det vi kaller offentlige verdier, som personlig frihet og ansvar, politisk likhet, deliberasjon og forutsigbarhet og stabilitet (Jacobsen, 2019, s. 15). Tilnærmingen bygger ved det på at offentlige organisasjoner bør styres i større grad av lover- og regler, få frem ulike interesser, mer åpenhet for innsyn og mer ekstern kontroll enn private organisasjoner (Jacobsen, 2019, s. 16).

Den generiske tilnærmingen tar utgangspunkt i at offentlige og private organisasjoner er like. Denne tilnærmingen kan være normativ og empirisk (Barzelay, 2002; Jacobsen, 2019, s. 17). Som nevnt hevder den normative varianten at det bør være en forskjell, men empirien, som den dominerende tilnærmingen i tradisjonell forskning, tar utgangspunkt i at en organisasjon er en organisasjon, uansett eierskap, oppgaver, funksjon og finansiering. Disse beskrives som situasjonsfaktorer som skal kontrolleres for (Jacobsen, 2019, s. 17). Max Weber med sin byråkratiteori hevder også at det er lite forskjell på det offentlige og private byråkratiet (Jacobsen, 2019, s. 18). Forskjellene innen offentlig dimensjon og private dimensjon blir under denne tilnærmingen i beste fall forstått som gradforskjeller mellom offentlig og private organisasjoner (Simon, 1950; Bozeman, 2004, s. 83).

Politisk styring i offentlige organisasjoner, med andre ord politisk eierskap, representerer den formelle kontroll over organisasjonen (Jacobsen, 2019, s. 19). Offentlige organisasjoner står ansvarlig overfor valgte politikere som skiftes ut etter en tidsperiode. Dette skiller seg fra eierskap med private investorer. Det vil derfor mest sannsynlig føre til ulike styringslinjer avhengig av sektor (Jacobsen, 2019, s. 19). Offentlige organisasjoner må også forholde seg til et politisk organ som baserer seg på representasjon, noe som gir et bredere spekter av synspunkter som ofte byr på komplekse utfordringer (Jacobsen, 1997; Jacobsen, 2019, s. 19). For å kunne betrakte en organisasjon som offentlig setter SSB skillet på 50% offentlig eid. Men hvor vi skal trekke linjen for hva som klassifiseres som politisk eierskap eller offentlig eierskap, er noe utydelig (Jacobsen, 2019, s. 20-21).

Organisasjoner i offentlig og privat sektor finansieres gjerne ulikt. Offentlige organisasjoner finansieres hovedsakelig indirekte av et offentlig budsjett med finansiering via skatter og avgifter (Lane, 1993). Slik vil stort sett alle som er en del av samfunnet være med på å finansiere offentlige organisasjoner. Offentlige organisasjoner må derfor ikke forholde seg til konkurranse i et gitt marked (Jacobsen, 2019, s. 22). Private organisasjoner finansieres ofte



direkte via salg av varer og/eller tjenester i et gitt marked som bygger på konkurranse mellom aktører, hvor produsentene må tilpasse seg etterspørselen (Jacobsen, 2019, s. 22). Det er ikke lenger et klart skille mellom organisasjoner som finansieres direkte og indirekte, noe som gjør bildet mer komplisert (Jacobsen, 2019, s. 22).

Den siste tilnærmingen handler om at det offentlige skal tilby tjenester markedet ikke tilbyr, eller der goder vil fordeles på en uakseptabel måte (Jacobsen, 2019, s. 23). Det offentlige utfører altså andre oppgaver og dekker andre behov enn det private. Disse oppgavene skiller mellom private og kollektive goder. Herber (1971) definerer et kollektiv gode slik: «... jointly consumed economic goods are indivisible in the important sense that some or all of their benefits cannot be priced in the market. In the extreme case of all benefits being indivisible, the good is normally called a pure public good. If such a good is supplied in the economy, it is consumed in an equal amount by all consumers. No one can be excluded from its consumption by a failure to voluntarily pay for it» (Herber, 1971, s. 32, referert i Bozeman, 2004, s. 50). Gatebelysning og militært forsvar blir ofte brukt som eksempler på rent kollektive goder som må bli dekket av det offentlige (Stinglitz & Rosengard, 2015, s. 102). Som vi ser er det derfor ikke mulig å trekke linjen mellom en offentlig og privat organisasjon på bakgrunn av kun et trekk ved organisasjonen, alle forhold tatt i betraktning gjør skillet mellom de to dimensjonen komplisert.

### 2.2.1 Organisasjons-, personal- og arbeidssammenheng

Bozeman (2004) mener forskjellene mellom offentlige og private organisasjoner er få, men gjør en sammenligning ved bruk av tre kategorier: personal- og personalsystemer, oppgaver og arbeidssammenheng, og organisasjoner og deres struktur (Bozeman, 2004, s. 14).

Personal- og personalsystemer handler om de antatte forskjellene i de ansattes holdning til deres arbeid og intensiver i offentlige organisasjoner, kontra private organisasjoner. Det er ikke klart om forskjellene skyldes personalsystemene i den aktuelle sektoren eller selve individets valg av sektor (Bozeman, 2004, s. 15). Holdningene er relatert til de ansattes motivasjon, tilfredshet og forpliktelse til organisasjonen (Bozeman, 2004, s. 15).

Oppgaver og arbeidssammenheng fremhever forskjeller når det kommer til tidsrammer og arbeidstempo, synlighet og innsatsens innvirkninger (Bozeman, 2004, s. 19). Den politiske syklusen i regjeringen og tempoakseleratorer som press fra media og interessegrupper skaper også en synlighet som påvirker tidsrammer og arbeidstempo i arbeidet i offentlig sektor

(Bozeman, 2004, s.20). Myndighetens beslutninger har ofte større påvirkning og innvirkningene er mer alvorlig enn beslutninger av bedriftsledere. Dette vil skape et skille i hvordan arbeid blir fordelt i forhold til organisasjonens nivåer (Bozeman, 2004, s. 23).

Når det kommer til organisasjonen og struktur, har forskning gitt ufullstendige svar på forskjeller mellom egenskaper ved organisasjonens struktur hos offentlige og private organisasjoner (Bozeman, 2004, s. 24). Det antas at det offentlige tjenestesystemet og sentralisering kan redusere variasjonen i strukturen til offentlige etater (Hood og Dunsire; 1998; Bozeman, 2004, s. 25). Jeg går nærmere inn på organisasjonsstruktur, spesielt organisasjonsstørrelse i kapittel 2.5 som en variabel ved TBSL.

### 2.3 Tillitsbasert styring og ledelse

TBSL som styrings og ledelsesformen åpner for flere ulike tolkninger og kan derfor anses å fungere ulikt avhengig av virksomheten (Bringselius, 2018; Bentzen, 2018). Men en felles ambisjon er ønsket om å skape bedre betingelser for selvstyring og selvledelse (Berntzen, 2018, s. 12). Bringselius (2018) definerer TBSL slik: «Tillitsbasert styring og ledelse er styring, kultur og arbeidsmetoder med fokus på formålet med virksomheten og brukerens behov, hvor hvert beslutningsnivå aktivt jobber for å stimulere til samarbeid og helhetlig perspektiv, bygge tillitsfulle relasjoner og sikre evne, integritet og hjelpsomhet.»

(Bringselius, 2018, s. 66). Bringselius (2018) fremhever ved det viktigheten av samspillet mellom kultur, styring og organisering for en fullt tillitsorientert virksomhet. TBSL bør ta for seg alle nivåer og hele styringskjeden i organisasjonen, vertikale mellom ledelsen til ansatte, men også horisontale mellom medarbeidere, brukere, innbyggere og andre organisasjoner (Bringselius, 2017, s. 19; Bentzen, 2019, s. 187). I implementeringsprosessen av tillitsbasert styring og ledelse kan en møte på ulike hindringer, også kalt barrierer. Dette kan være strukturelle, resursmessige, kompetanse og motivasjon, kommunikasjon og habituelle barrierer som bremser eller vanskeliggjør implementering (Berntzen, 2018, s. 113). Denne prosessen er noe jeg ikke går nærmere inn på, men som er viktig å ta i betraktning når vi undersøker utbredelse og endring ved TBSL. Bentzen (2018) tar for seg TBSL som to separate fenomener, men med en overlappende betydning og gjensidig avhengighet. Videre vil jeg derfor gjøre det samme for å se på fenomenene hver for seg.

### 2.3.1 Tillitsbasert styring

Tillitsbasert styring handler om å skape betingelser for selvstyring (Berntzen, 2018, s. 12) Styring kan betraktes fra yttersiden og innersiden (Andersen & Pedersen, 2014). Verhoest og Peters (2004) betrakter styring som regulering av den underordnedes beslutnings- og handlingsrom gjennom kontrollering av bindinger på den underordnedes autonomi (Bentzen, 2018, s. 52). Teorien skiller mellom flere typer autonomi, men Bentzen (2018) tar for seg tre typer: Strukturell, økonomisk og innblandingsautonomi. De strukturelle bindinger kan avgjøre i hvor stor grad man blir gitt frihet til å organisere selv. Økonomiske bindinger kan avgjøre den økonomiske avhengigheten mellom underordnede og overordnede (Bentzen, 2018, s. 52). Innblandingsbindinger handler om valg av arbeidsform, prosess og evalueringsform med bindinger som dokumentasjon og detaljkraav (Bentzen, 2018, s. 53). Tillitsbasert styring bruker tillit som en viktig styringsmekanisme for å fjerne eller redusere bindinger i forhold til den underordnedes autonomi. Ideen er også strengere sentral styring for rammer og overordnede målsetninger (Bentzen, 2018, 55). Styringens kontekst er avgjørende for styringsbehovet, og tillitsbasert styring må derfor skreddersys til den lokale kontekst, spesielt i forhold til relevant risiko på området. Det er derfor viktig at styringsløsningen ikke standardiseres uten hensyn til omgivelsene (Bentzen, 2018, s. 55-56).

Innersiden av styring handler om selve opplevelsen av styringsrelasjonen med riktig balanse mellom det formelle og uformelle (Bentzen, 2018, s. 60). Ambisjonene for selvstyring vil ikke bety eliminering av kontroll eller at tillit og kontroll skal fungere subsidiært, men at tillit og kontroll skal komplimentere hverandre (Bentzen, 2018, s. 57). Flere forskere forstår tillit og kontroll som gjensidig forsterkende på hverandre, hvor kontroll kan brukes som en støttefunksjon for tillit. Om tillit og kontroll oppleves som subsidiært eller komplementært er avhengig av relasjonen (Bentzen, 2018, s. 58). Balansen mellom tillit og kontroll handler om hvor meningsfullt og understøttende kontrollen oppleves av de underordnede (Bentzen, 2018, s. 59). Om styring og kontroll oppleves understøttende for tilliten, påvirkes av faktorer som motivasjon, styringsrelasjon og involvering i styringen (Bentzen, 2018, s. 61-63). Motivasjon er drivkraften bak ansattes villighet til å oppnå et arbeidsmål og ved tilrettelegging for den ansatte vil styring oppleves som understøttende for «Public Service Motivation», som skal henge positivt sammen med innsats (Bentzen, 2018, s. 61). Når over- og underordnede har et tettere forhold, med dialog om styringen og involvering av form på styringsverktøy og kontrollmekanismer, vil dette øke kvaliteten på styringsrelasjonen og virke positivt på opplevelsen av styring. Nære og uformelle styringsrelasjoner vil også virke

tillitsunderstøttende på opplevelsen av styringen (Bentzen, 2018, s. 63). Samspillet mellom styring og tillit er med det ikke kun et resultat av selvstyring, men henger sammen med opplevelsen av styringsrelasjonen (Bentzen, 2018, s. 71).

### 2.3.2 Tillitsbasert ledelse

Tillit er et sentralt begrep i de aller fleste ledelsesteorier, men vi ser ulike definisjoner og syn på tillit ved forståelse av ledelse (Bentzen, 2018, s. 73). Bentzen (2018) fokuserer på tre perspektiver ved ledelse ved bruken av tillit: prosess, relasjon og person. Ledelse som en prosess ser på ledelse som felles eller delt aktivitet mellom flere aktører (Bentzen, 2018, s. 77). Tillitsbasert ledelse handler om å skape bedre betingelser for selvledelse gjennom en distribuert prosess. Gjennom delegering kan det skapes et større handlingsrom i organisasjonen, slik at oppgavene kan løses med større fleksibilitet og tilpasset kontekst (Bentzen, 2018, s. 81). En leders rolle vil her i større grad handle om å understøtte andres selvstyring ved å delegerer kompetanse og involvering som åpner for deltakelse i beslutningsprosessen, som også bidrar til mer samarbeid (Bentzen, 2018, s. 81-83). Slik vil tillitsbasert ledelse knyttes til distributiv ledelsestradisjon hvor ledelse er en mer felles affære (Bentzen, 2018, s. 82-83). Myndiggjøring av medarbeidere vil gjøre det utvidede spillerommet mindre risikabelt og gi best mulig forutsetninger for å navigere det gitte spillerommet (Bentzen, 2018, s. 84).

Ledelse som relasjon fokuserer på forholdet mellom leder og medarbeider i en bestemt kontekst. Tillitsbasert ledelse ser på tillit som et relasjonelt fenomen som oppstår ved samspill, men som alltid er forbundet med risiko (Bentzen, 2018, s. 86). Risikoen ligger hos både ledere og medarbeidere, og oppbygging av tillit vil derfor være en gjensidig prosess (Bentzen, 2018, s. 87). Tillitsbasert ledelse handler om å vurdere hvor stor risiko som er til stede i en bestemt kontekst og dosere tillit deretter. Den andres parts evne og velvilje vil veie inn på beslutningen om å vise tillit, men beslutningen om tillit kan påvirkes av risikofaktorer som selve oppgaven og/eller kompetansen til den andre part (Bentzen, 2018, s. 87). I noen situasjoner vil tilliten være avhengig av å bruke kontroll til å håndtere risiko (Bentzen, 2018, s. 88). For å skape kontakt og forståelse for hverandres behov vil dialog og tilgjengelighet være viktige midler. Nærhet gjør det lettere å bygge en relasjon, men samtidig vil en viss avstand være nødvendig for å ikke invadere spillerommet (Bentzen, 2018, s. 89-91). Dialog vil bidra til tillitoppbygging og blir spesielt viktig ved tillitsbrudd for å håndtere situasjonen konstruktivt uten å undergrave den generelle tilliten (Bentzen, 2018, s. 92-94).

Ledelse som person ser nærmere på den formelle lederens egenskaper og atferd. Lederen er organisasjonens primære representant og vil ha stor betydning for medarbeidernes opplevelse av tillit (Bentzen, 2018, s. 94). Konsistens og stabilitet hos lederen, med en rød tråd i lederen og organisasjonen beslutninger vil gjør det økende spillerommet tryggere for medarbeidere. En leder blir vurdert som tillitsverdig basert på konsistens i atferd og integritet i atferd, som vil si opplevd sammenheng mellom ord og handling over tid i ulike situasjoner (Bentzen, 2018, s. 94-95). Denne type ledelse innebærer risiko og usikkerhet for lederen da autonomien kan misbrukes av medarbeideren. Noe som fremhever viktigheten av lederens robusthet og emosjonell stabilitet (Bentzen, 2018, s. 96-97). Tillitsbasert ledelse innebærer distribuert ledelse som gir lederen en mer ydmyk rolle. Der lederen sitter med formell makt, men ønsker en tillitsrelasjon, skal makten brukes med ydmykhet og ta i bruk de uformelle maktformer i arbeidet. Med ydmykhet menes høy grad av bevissthet og åpenhet for lederens begrensninger (Bentzen, 2018, s. 97-98). En leder skal ikke alltid være i bakgrunnen, og i enkelte situasjoner vil det fortsatt være nødvendig med en dominerende lederrolle (Bentzen, 2018, s. 99).

## 2.4 Grad av offentlighet

Utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse på bakgrunn av offentlighet og eller privathet i Norge er ikke kjent, men er av interesse for å undersøke utbredelsen av TBSL i offentlig sektor. Bozeman (2004) argumenterer for at alle organisasjoner er offentlige, men hevder at noen organisasjoner er mer offentlig enn andre ifølge teorien om offentlighet. Teorien om offentlighet bygger på virkningene av politisk autoritet og at organisasjoner kan være mer offentlige i forhold til enkelte aktiviteter og mindre offentlige i forhold til andre. I boken «All organizations are public» legger Bozeman (2004) til grunn at nettopp dette er tilfellet fordi politisk autoritet påvirker atferd og prosesser i alle organisasjoner (Bozeman, 2004, s. 83). Hybride organisasjoner som har karakterer fra både offentlige og private organisasjoner skaper utfordringer og uklare linjer innen offentlighet.

Offentlighet baserer seg på to dimensjoner: økonomisk autoritet og politisk autoritet (Bozeman, 2004, s. 84). De to dimensjonene omhandler omgivelsene organisasjonen opererer i. Alle organisasjoner vil ha en viss grad av offentlighet fordi de må tilpasse seg regulative omgivelser. Disse omgivelsene er kontrollert av lover og regler. Alle organisasjoner i Norge må bl.a. tilpasse seg arbeidsmiljøloven, likestilling, regler for forurensning, og skatter og

avgifter (Jacobsen, 2019, s. 26). Det er ikke mulig å trekke en linje mellom hva som er offentlig og privat, og Bozeman (2004) kom frem til at det heller er en gradvis forskjell som indikerer i hvor stor grad organisasjonen er offentlig eller privat (Bozeman, 2004, s. 83). «*En organisasjon er offentlig i den grad den utøver eller er begrenset av offentlig myndighet. En organisasjon er privat i den grad den utøver eller er begrenset av økonomisk autoritet.*» (Bozeman, 2004, s. 84). I den grad dette fremheves ses offentlig dimensjon ut til å være en variabel som forklarer gradforskjeller mellom det offentlig og private. Gradsforskjellen kan betraktes i forhold til organisasjonens autoritetsblanding. Autoritetsblanding er forholdet mellom økonomisk og politisk autoritet, og den andelen av autoriteten som påvirker organisasjonen (Bozeman, 2004, s. 85). Denne gradforskjellen og autoritetsblanding kan brukes for å undersøke utbredelsen av TBSL i offentlig sektor.

#### 2.4.1 Den økonomiske dimensjon

Den økonomiske dimensjon kan forstås som økonomisk autoritet, som har røtter i det vi kaller «privathet» (Bozeman, 2004, s. 47). Den dimensjon handler om den grad en organisasjon er markedseksponert, som betyr at driften avhenger av inntekter fra markedet og påvirkes av konkurranse (Bozeman, 2004, s. 48). Rent offentlige organisasjoner er mindre avhengig av konkurranse, svingninger i markedet, og mindre avhengig av salg av produkter og tjenester. Offentlige organisasjoner vil fortsatt ha økonomiske restriksjoner og finansiering av organisasjonen vil fortsatt avhenge av etterspørsel og produksjon, men forskjellene er tydelige mellom en organisasjon i et marked og en offentlig organisasjon der inntektene i mindre grad kommer fra produksjon i et marked (Jacobsen, 2019, s. 140).

I den økonomiske dimensjon har myndighetene en mindre rolle der markedet holder en effektiv ressursallokering (Bozeman, 2004, s. 48-49). Ved ufullkommen konkurranse der prisen av godet ikke settes av markedet burde varer og tjenester levers i større grad av offentlig sektor. Tilnærmingen til offentlige goder ser på hvorvidt varer og tjenester leveres av offentlig eller privat sektor. Som definert i 2.2 er et kollektiv gode ikke-ekskluderende og ikke-rivaliserende, og kan ikke omsettes i et marked (Stinglitz & Rosengard, 2015, s. 102).

Den økonomiske dimensjon tar også for seg teorien om eiendomsrettigheter som et skille mellom offentlige og private organisasjoner. Det er ikke mulig å overføre eiendomsretten til et annet individ eller gruppe dersom det er en statlig organisasjon. Muligheten til å overføre eiendomsretten er knyttet mot økonomisk effektivitet (Bozeman, 2004, s. 52). Private

organisasjoner er i større grad påvirket av belønning og intensiver hos spesielt entreprenører som søker økonomisk vinning, noe som offentlige organisasjoner ikke er tjent med (Bozeman, 2004, s. 52).

#### 2.4.2 Den politiske dimensjon

Den politiske dimensjon kan forstås som politisk autoritet, som har røtter i det vi kaller offentlighet (Bozeman, 2004, s. 60). Det er i denne dimensjon vi finner majoriteten av respondentene i undersøkelsen. Politisk autoritet handler om i den grad en organisasjon har politisk styring og kontroll, som henger sammen med offentlig regler og regulering, og offentlig eierskap. Årsaken til politisk lydighet eller ettergivenhet, har ingen åpenbar logisk forklaring. Innvirkningene av politisk autoritet er ikke basert på noe rammeverk i likhet med økonomisk autoritet, men heller en rekke antakelser. En antakelse er at den politiske autoritet kan kobles mot legitimitet, eller aksept av handlinger på vegne av staten (Bozeman, 2004, s. 61). Et viktig premiss for politisk autoritet er statens monopol på legitim bruk av tvang (Bozeman, 2004, s. 62). Legitimitet av staten vil ha spesielt stor betydning for offentlige organisasjoner som i stor grad er påvirket av politisk styring og kontroll. Aksept av politisk autoritet kan komme til uttrykk via folkets forhold til statens legitimitet og rammene gitt av statlig institusjoner. Dette sier noe om hvor legitim den politisk autoritet faktisk oppleves av folket (Bozeman, 2004, 72).

I noen tilfeller er ikke organisasjonen kun påvirket av offentlighet, men organisasjonens atferd er offentlig. Offentlige handlinger av offentlige organisasjoner setter presedens for andre organisasjoner. Denne type politisk autoritet er ofte begrenset til offentlige etater (Bozeman, 2004, 76-77). Avstanden til politiske nivåer vil variere i offentlige organisasjoner og eierskap knyttes mot hvilken grad organisasjonen er regulert av offentlige myndigheter. Organisasjoner som ikke får sine inntekter fra et marked, men fra et politisk vedtatt budsjett og heleid av et politisk valgt organ, er underlagt politisk autoritet (Jacobsen, 2019, s. 140). Typiske organisasjoner som kun er underlagt politisk autoritet er ulike departement og kommunale etater. Selv om vi legger et skille mellom privathet og offentlighet vil privathet ha en effekt på regjeringen og andre ideelle organisasjoner, i likhet med at offentlighet har effekter på næringslivet (Bozeman, 2004, s. 59). Jeg formulerer derfor følgende hypotese:

*H1: Det er en ingen sammenheng mellom grad av offentlighet og tillitsbasert styring og ledelse*

## 2.5 Organisasjonsstørrelse

Organisasjoner kommer i mange former og er et sentralt begrep innen TBSL. Det sies også at TBSL fungerer ulikt avhengig av virksomheten, noe som gjør egenskaper ved organisasjonen av interesse for forskning på utbredelsen og endring i TBSL. En organisasjon kan blant annet være offentlige og private virksomheter, offentlig etater, men også frivillige organisasjoner. Organisasjoner kan være både formelle og uformelle (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Sosiolog Max Weber's tar for seg de formelle trekkene med sin teori om at organisasjoner er et nettverk av hierarkisk autoritet i form av byråkrati. Teorien om byråkrati kan knyttes opp mot Simon's (1976) administrasjonsteori som handler om å styre og lede en organisasjon (Jacobsen, 2019, s. 18). En organisasjon handler kort om organisering av arbeid. Enhver organisert menneskelig aktivitet bygger på arbeidsdeling og koordinering av oppgaver (Mintzberg, 1978, s. 2). Mintzberg (1978) definerer strukturen til en organisasjon som «...the sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them» (Mintzberg, 1978, s. 2). Organisasjonsstørrelse er en egenskap ved organisasjonens struktur og det er mye forskning som tyder på at størrelse på organisasjonen vil påvirke dens struktur (Mintzberg 1978, s. 230). Organisasjonsstørrelse kan måles på ulike måter, ved antall ansatte, mengden salg, størrelsen budsjettet, størrelsen på kapitalinvesteringen eller andre faktorer (Kimberly, 1976). Hvordan vi kan måle en organisasjons størrelse variere med hva som er meningsfylt for den aktuelle organisasjonen.

### 2.5.1 Spesialisering

Basert på tidligere forskning argumenterer Mintzberg (1978) for at «The larger the organization, the more elaborate its structure, that is, the more specialized its tasks, the more differentiated is its units, and the more developed its administrative component.» (Mintzberg, 1978, s. 230). Dette forholdet tar for seg jobbspesialisering, fra en organisasjons økende evne til å dele arbeidskraften sin med økt ansettelse og en økning i produksjonsvolumet (Mintzberg, 1978, s. 230). Med andre ord så vil økt størrelse føre til homogenitet i arbeidet innenfor hver enhet, men med et større mangfold av arbeid mellom de ulike enhetene. Dette skaper skarpere linjer mellom arbeidsfordelingen i organisasjonen, en leder er derfor mindre sannsynlig til å bidra med arbeid på «gulvet» (Mintzberg, 1978, s. 231). Større organisasjoner er mer komplekse og må derfor ha en mer gjennomført struktur og større hierarki for direkte tilsyn, koordinering og planlegnings- og kontrollsystemer



(Mintzberg 1978, s. 230; Meyer, 1979). En enkel organisasjon kan stole på gjensidig endringer for koordinering av arbeid ved behov. Etter hvert som organisasjonen vokser integreres arbeidet først vertikalt, så bygges det et administrativt myndighetshierarki. Til slutt henvender organisasjonen seg til standardisering og «institusjonaliserer» lederens jobb (Mintzberg, 1978, s. 231).

### 2.5.2 Enhetsstørrelse og formalisering

Mintzberg (1978) argumenterer for at jo større organisasjonen er, jo større er størrelsen på dens gjennomsnittlige enheter og mer formaliserte er dens oppførsel (Mintzberg, 1978, s. 232). Ettersom en organisasjon vokser og legger til nye ansatte, må den til slutt danne nye enheter og utdype sitt administrative hierarki. Denne utdypingen fører til økning i gjennomsnittlig enhetsstørrelse. Det konkluderes også med at hastigheten på veksten av organisasjonen vil påvirke enhetsstørrelsen da strukturen kun endres i få trinn (Mintzberg, 1978, s. 232-232). Størrelse på organisasjonen vil også påvirke dens atferd. Større organisasjoner kan få en mer forutsigbar atferd, som fører til større tilbøyelighet for å formalisere den (Mintzberg, 1978, s. 233). Økt størrelse kan føre til større indre forvirring og skade moralen i organisasjonen. Mintzberg (1978) viser til forskning når han augmenterer for at økt størrelse kan påvirke psykososiale arbeidsforhold i negativ retning. For å forhindre dette, og gjøre atferden mer forutsigbar, blir det brukt formalisering i form av bl.a. regler, prosedyrer og stillingsbeskrivelser for å skape en mer formalisert atferd. Som et resultat av økt størrelse blir organisasjonen derfor mer upersonlig (Mintzberg, 1978, s. 233). Jeg formulerer derfor følgende hypotese:

*H2: Det er en negativ sammenheng mellom organisasjonsstørrelse og tillitsbasert styring og ledelse*

## 2.6 Allmenn tillit

Bringsliius (2017) påpeker i sitt rammeverk at *allmenn tillit* ikke trenger få gjennomslag i form av tillit i styring og ledelse av offentlig sektor (Bringsliius, 2017, s. 3). Men jeg velger likevel å bruke *allmenn tillit* som en variabel i denne undersøkelsen, da jeg mener *allmenn tillit* kan hjelpe oss å forstå den grunnleggende tillit som allerede ligger til grunn hos den ansatte, og eventuelt skille på de to formene for tillit.

Vi utvikler tillit til mennesker vi kjenner, men konsekvensene av tillit påvirker også områder der vi ikke har personlig kjennskap til andre (Uslaner, 2002, s. 1). Allmenn tillit, som i teorien kalles generalisert tillit beskriver i den grad vi generelt stoler på «folk flest». Vi er ikke ute etter kontekst, men heller folks holdninger, og gjør ved det en generalisering av menneskene i samfunnet. Dette skiller seg fra partikulær tillit, som baserer seg på at vi «bare kan stole på noen» (Uslaner, 2002, s. 7). Det finnes ulike forståelser av begrepet allmenn tillit og det er usikkert hvilke sammenhenger og effekter denne form for tillit har i samfunnet. Tillit beskrives av flere forskere som et universelt menneskelig fenomen, men åpner for at kulturelle normer og verdier kan gi kulturelle variasjoner (Lagerspetz, 1997; Uslaner, 2002). Tillit til politiske institusjoner betraktes som en avgjørende kvalitet ved den norske velferdsstaten og et velfungerende demokrati (SSB, 2016). Norge er blant landene med høyest allmenn tillit til politiske institusjoner, sammen med de andre nordiske landene ligger vi i toppen sammenlignet med resten av Europa (SSB, 2016). Dette kan beskrive en lik tillitskultur i de nordiske landene Norge, Sverige, Danmark, Finland og Island.

Putnam (1995) i sin forskning innen allmenn tillit vektlegger ideen om sosial tillit. Her poengterer han viktigheten av frivillige og sivile sosiale nettverk i samfunnet og organisasjonslivet for den allmenne tilliten. «... “social capital” refers to features of social organization such as networks, norms, and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit» (Putnam, 1995, s. 67). Han mener at allmenn tillit er en viktig del av begrepet sosial kapital (Coleman, 1990) som er en viktig demokratisk funksjon i samfunnet (Putnam, 1995). Rothstein og Stolle (2008) stiller seg kritisk til Putnams idé om viktigheten av sivilsamfunn og organisasjonsliv for den generelle tillit. I sin teori vektlegges de institusjoners rolle, og spesielt statlige institusjoner som påvirker den allmenne tilliten i samfunnet. De mener tillit til politiske aktører er partikularisert, mens allmenn tillit finnes hos

de administrative statlige institusjonene som håndhever lover og regler (Rothstein & Stolle, 2008).

### 2.6.1 Moralsk grunnlag

Uslaner (2002) mener det «å stole på» beskriver ulike former for engasjement til vårt felleskap (Uslaner, 2002, s. 1). Et vanlig syn på tillit er at den er avheng av informasjon og erfaring, Yamigishi og Yamigishi (1994) kaller dette «kunnskapsbasert tillit» (Uslaner, 2002, s. 1). Beslutningen om å stole på en annen person er derfor i hovedsak strategisk, men utover det trekker Uslaner (2002) med sitt bidrag «The Moral Foundations of Trust» frem en moralsk dimensjon. Han mener tillit til fremmede ikke baserer seg på bevis, men fastholder at det er et moralsk grunnlag (Uslaner, 2002, s. 2-3). Det betyr ikke at det deles samme politiske syn eller religiøs tro, men vi sitter med felles moralske verdier rundt oppførsel og velvilje (Fukayama, 1995; Uslaner, 2002, s. 3). Uslaner (2002) beskriver allmenn tillit som oppfatningen om at «folk flest» deler dine moralske verdier og er en del av ditt moralske felleskap. Allmenn tillit og moralsk tillit er ikke helt det samme. Allmenn tillit ses som et mål på samfunnet, basert på moralen og kollektiv erfaring, som kan endre seg over tid. Mens moralsk tillit er i større grad grunnleggende for langvarig menneske- og verdisyn (Uslaner, 2002, s. 6). Både allmenn og moralsk tillit baserer seg på en følelse av optimisme og kontroll. Tidligere skuffelser vil derfor føre til svekkelse i følelse av optimisme og kontroll, som kan resultere i mistillit (Uslaner, 2002, s. 10). På grunnlag av dette, formulerer derfor følgende hypoteser:

*H3: Det er en positiv sammenheng mellom allmenn tillit og tillitsbasert styring og ledelse*

## 2.7 Hypoteser

Basert på teorien har jeg formulert en avgrenset hypotese for hver uavhengige variabel, som kan undersøkes mer direkte enn oppgavens hovedproblemstilling. En hypotese er en påstand eller antagelse som lar seg teste empirisk og som direkte eller indirekte gjelder saksforhold i virkeligheten (Ringdal, 2022, s. 23). Tabell 1 gir en oversikt over hypotesene:

Tabell 1: Hypoteser for grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit

<b>Variabel</b>	<b>Hypoteser</b>
<i>Grad av offentlighet:</i>	H1: Det er ingen sammenheng mellom grad av offentlighet og tillitsbasert styring og ledelse
<i>Organisasjonsstørrelse:</i>	H2: Det er en negativ sammenheng mellom organisasjonsstørrelse og tillitsbasert styring og ledelse
<i>Allmenn tillit:</i>	H3: Det er en positiv sammenheng mellom allmenn tillit og tillitsbasert styring og ledelse

### 3. METODE

For å besvare problemstillingen og undersøke hypotesene utledet i teorikapitlet vil metodekapitlet presentere konteksten for undersøkelsen og forskningsmetoden som er anvendt under forskningsprosjektet. Forskningen bygger på en kvantitativ metode som brukes ved innsamling og analyse av kvantitativ data. Kapitlet vil først introdusere valg av metode og forskningsdesign benyttet i oppgaven. Videre vil jeg redegjøre for innsamling av data og operasjonalisering av variabler. Til slutt vil jeg presentere valg av kvantitativ analyse og vurdere prosjektets reliabilitet og validitet.

#### 3.1 Metode og forskningsdesign

Valget av metode for å gjennomføre den empirisk undersøkelse av fenomenet kommer på bakgrunn av problemstillingen. Problemstillingen er et forskningsspørsmål om tema for forskningsprosjektet, og uttaler seg om enheter og variabler undersøkelsen bygger på (Ringdal, 2018, s. 26). Den samfunnsvitenskapelige metoden som benyttes i forskningsprosjektet er en kvantitativ forskningsstrategi. Kvantitativ metode benyttes der fenomenet som undersøkes har «... stor stabilitet slik at måling og kvantitativ beskrivelse er meningsfylt» (Ringdal, 2018, s. 109). Den kvantitative forskningsstrategi i oppgaven har en deduktiv tilnærming, hvor det stilles generelle hypoteser fra det teoretiske rammeverket og trekkes logiske slutninger (Ringdal, 2018, s. 110). Kvantitativ metode vil kunne gi en forenklet beskrivelse av virkeligheten i form av strukturert talldata og tabeller ved å undersøke et relativt stort antall enheter i et stort utvalg. Dette ved hjelp av statistiske analyseteknikker (Ringdal, 2018, s. 24). Variabler fra teorien brukes her som målinger av begreper. Forskningen analyserer variasjon og tilegner seg kunnskap gjennom å sammenligne ulike enheter som er sammenlignbare. Når vi studere sammenheng vil vi da lete etter forskjeller og årsaksforklaringer (Ringdal, 2018, s. 110). Fordelen med bruk av kvantitativ metode er muligheten til å stille seg objektiv til fenomenet med avstand til det som studeres (Ringdal, 2018, s. 110).

Det er tatt i bruk et tverrsnittsdesign som en overordnede plan og grov skisse på hvordan undersøkelsen skal utformes (Ringdal, 2018, s. 25). Tverrsnittsdesign benyttes der undersøkelser og målinger skjer i et avgrenset tidsrom for å skape et øyeblikksbilde, med hensikt om å gi en statistisk beskrivelse av sammenhenger i nåtid. Tverrsnittsdesign kan derfor åpenbart ikke si noe om prosesser som utfolder seg over tid (Ringdal, 2018, s. 151).

For å undersøke fenomenet nærmere er det brukt en spørreundersøkelse. Dette er et verktøy som er mye brukt innen kvantitative tverrsnittstudie for standardisert utspørring av et stort representativt utvalg (Ringdal, 2018, s. 112). Det ble brukt kategori-spørsmål i spørreundersøkelsen for å unngå person-identifisering. Alle svar var anonyme.

### 3.2 Datainnsamling

Datainnsamling er en prosess for innsamling av nødvendig informasjon til forskningen. For å undersøke min problemstilling har jeg ikke samlet egen data, men basert undersøkelsen på foreliggende data (Ringdal, 2018, s. 118). Foreliggende data er det vi kaller sekundærdata, som er alle typer data som er samlet inn for et annet formål (Ringdal, 2018, s. 118). Dataen jeg bruker i min undersøkelse er derfor ikke hentet inn basert på mitt forskningsspørsmål, men bygger på data innhentet i forbindelse med tillitsprosjektet - «Improving trust-based management in Nordic urban governance and management education» (Johnsen, Svare og Wittrock, 2022). Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd, og OsloMet – storbyuniversitetet hvor de pågående tillitsreformene i to nordiske storbyer undersøkes (Johnsen, Svare og Wittrock, 2022). I den forbindelse ble det gjort en pilotundersøkelse (breddeundersøkelse) med enkle foreløpige analyser om TBSL. Selve pilotundersøkelsens formål var bl.a. å teste ut spørsmålene og kartlegge oppfatninger om innholdet i og omfanget av endringer i TBSL (Johnsen, Svare og Wittrock, 2022). Det er data fra denne pilotundersøkelsen mitt forskningsprosjekt bygger på. TBSL er her undersøkt ved bruk av flere spørsmål om endring over tre år (2017-2019), men på et gitt tidspunkt, og undersøkelsesopplegget egner seg derfor fortsatt innen tverrsnittsdesign.

### 3.3 Populasjon og utvalg

Populasjon er den mengde enheter vi ønsker at undersøkelsen skal ha gyldighet for. Om populasjonen er stor, trekker vi ut et utvalg for gjennomføring av undersøkelser (Ringdal, 2018, s. 208). Populasjonen i denne analysen er offentlige virksomheter fra august til oktober 2020. Pilotundersøkelsen brukte et tilgjengelighetsutvalg av studenter ved fire erfaringsbaserte masterprogrammer i offentlig styring og ledelse. Av det totale tilgjengelighetsutvalget på N=521, ble antall svar N=168. Fra disse er det valgt N=149 observasjonsobjekter som utvalget for denne undersøkelsen. Alle respondentene er ledere eller ansatte og har relevant yrkeserfaring, majoriteten er fra offentlig sektor. Flere av studentene jobber fulltid og blant utvalget finner vi mellomledere, toppledere og vanlige

ansatte. Utvalget er trukket ut på bakgrunn av mulig kjennskap til TBSL før undersøkelsen (Johnsen, Svare og Wittrock, 2022). Generalisering fra utvalg til populasjonen er ikke aktuelt i denne undersøkelsen da det ikke brukes et sannsynlighetsutvalg. Som vil si at resultatet på bakgrunn av utvalget ikke kan antas å gjelde for populasjonen (Ringdal, 2018, s. 112).

### 3.4 Regresjonsanalyse

Regresjonsanalyse er et arbeidsverktøy for statistisk analyse innen kvantitativ metode. En regresjonsanalyse kan beskrive forhold i et utvalg, men populasjonen er det vi ønsker at analysen skal ha gyldighet for. Hensikten er derfor å generalisere resultatene fra utvalget til populasjonen (Ringdal, 2018, s. 412). Analysemetoden beskriver og måler sammenhengen mellom en eller flere uavhengige variabler og en avhengig variabel (Ringdal, 2018; Thrane, 2017). Lineær regresjon er den mest vanlige formen for regresjonsanalyse, og er også den metoden som benyttes i denne analysen. En lineær sammenheng er når gruppegjennomsnittet utgjør en rett linje og beskriver den virkelige sammenheng (Ringdal, 2012, s. 399). Den generelle likning for lineær sammenheng er;  $Y = b_0 + b_1X$ , der  $b_0$  er regresjonskonstanten og  $b_1$  er regresjonskoeffisienten (Ringdal, 2012, s. 400). Regresjonskonstanten angir hvor linjen starter, mens regresjonskoeffisienten beskriver styrken og retningen på sammenhengen mellom avhengig og uavhengig variabel, eller regresjonslinjens bratthet. (Thrane, 2017, s. 23). Det benyttes minste kvadraters metode (MKM) for å finne sammenhengen mellom forklaringsvariabel og responsvariabel. Metoden estimerer koeffisienten ved å minimere variablenes varians for den beste tilpasningen til dataen. MKM minimere altså avstanden mellom datapunktene og regresjonslinja så mye som mulig (Ringdal, 2012, s. 401; Thrane, 2017, s. 31).

Da denne undersøkelsen inneholder tre uavhengige variabler benyttes det lineær multipl regressjonsanalyse (Thrane, 2017, s. 49). Det er da mulig å kontrollere for andre faktorer som påvirker både den uavhengige variabelen vi er interessert i og avhengige variabler (Ringdal, 2012, s. 411). Vi bruker multipl regressjon når flere uavhengige variabler kan forklare og påvirke den avhengige variabel. En multipl regressjon vil derfor stemme bedre overens med virkeligheten og være mer fullstendig (Thrane, 2017, s. 50). En multipl regressjon fortar like-for-like-sammenligninger. For å vise at effekten av grad av offentlighet på TBSL er tilsynelatende, må vi sammenligne med like store organisasjoner og mennesker med lik

allmenn tillit (Thrane, 2017, s. 51). Det vi ønsker er å måle den unike effekten av  $x$  på  $y$ , øvrige  $x$ -er blir derfor ansett som kontrollvariabler (Thrane, 2017, s. 51). Fordelen med multippel regresjon er at analysen angir den uavhengige variabelens relative betydning. Dette besvarer spørsmålet om hvilken uavhengig variabel i analysen som er den viktigste og forklarer mest av variasjonen ved den avhengige variabel (Thrane, 2017, s. 54). For å se hvor god modellen er, ser vi til om våre uavhengige variabler totalt sett er i stand til å forklare mye av variasjonen ved den avhengige, og betrakter de uavhengige variablene under ett med bruk av  $R^2$ .  $R^2$  forteller med det modellens forklaringskraft (Thrane, 2017, s. 57).

### 3.4.1 Forutsetninger ved regresjonsanalyse

For å oppnå en optimal regresjonsanalyse må vi ha et representativt utvalg fra en populasjon. For å videre kunne trekke slutninger basert på dataen er det derfor viktig at noen forutsetninger møtes: Linearitetsforutsetninger, fravær av multikollinearitet og fravær av «uteliggere» (Thrane, 2017, s. 86).

*Linearitetsforutsetning* vil si at «lineær regresjon forutsetter at sammenheng mellom  $X$  og  $Y$  i dataen kan oppsummeres som en rett linje» (Thrane, 2017, s. 87). Det betyr ikke at alle datapunkter må ligge på regresjonslinja, men at en oppsummering av datapunktene som en forenkling utgjør en rett linje (Thrane, 2017, s. 87). Utvalget i denne undersøkelsen er ikke representativt for populasjonen, men likevel ønsker vi et presist estimat for å unngå problemer videre i analysen (Ringdal 2012, 416). Fravær av heteroskedastisitet og normalfordeling av restledd er derfor testet ved å se på normalfordelingskurven i de univariat analysene i kapittel 4 (Thrane 2017, s. 97). Det er i tillegg gjort en Linktest som bekreftelse på linearforutsetningen med  $p > 0.05$  (Thrane, 2017, s. 89).

*Multikollinearitet* er et problem når vi opplever høy korrelasjon mellom to eller flere uavhengige variabler (Thrane, 2017, s. 89). Det kan føre til at regresjonen ikke klarer å identifisere den unike variasjon for hver uavhengige variabel ved den avhengige variabel. Med andre ord, multikollinearitet er en perfekt eller tilnærmet perfekt sammenheng mellom de uavhengige variablene. For å måle multikollinearitet gjøres det en bivariat korrelasjonsanalyse, der VIF-skårer høyere enn 10 eller Toleranse-verdi lavere enn 0,1 er det tegn på multikollinearitet (Thrane, 2017, s. 90).



*Fravær av uteliggere* betyr at analysen ikke inkluderer observasjoner som ligger langt unna alle andre observasjoner i dataene, disse avvikene kalles også ekstreme verdier (Thrane, 2017, 93). En uteligger kan være svært høye eller svært lave enkeltverdier som skiller seg fra resten av fordelingen og vil ikke ha samme karakteristikk som resten av datamaterialet. Dette kan gi indikasjon på målefeil eller skjevfordeling i populasjonen (Thrane 2017, 94). En uteligger kan elimineres avhengig av årsak, men å utelate en ekstremverdi som er korrekte kan også gi et uriktig resultat (Thrane 2017, 94).

### 3.5 Operasjonalisering av variabler

For å gjennomføre en måleprosess vil første steg være begrepsdannelse. Sentrale begreper må drøftes og avgrenses for å finne en meningsfylt definisjon av den teoretiske variabelen. Når variabelen har fått en teoretisk definisjon, er neste trinn å gjøre den målbar gjennom operasjonalisering (Ringdal, 2018, s. 95). Operasjonalisering er altså prosessen hvor det identifiseres kriterier ved variabelen for å gjøre den målbar. Det må være samsvar mellom den teoretiske og operasjonaliserte variabel for at vi skal kunne måle det vi ønsker å måle (Ringdal, 2018, s. 95). De målbare variablene er egenskaper ved enhetene som forskningen ønsker å forklare, og de kan måles ved bruk av forskjellige verdier eller kategorier (Ringdal, 2018, s. 94). Enkelte variabler i undersøkelsen er laget av indekser og skalaer. Indekser og skalaer er et sett spørsmål som alle er indikatorer på samme teoretiske variabel. Ved å beregne summen av verdiene på hvert spørsmål delt på antall spørsmål kan disse kombineres til et sammensatt mål (Ringdal, 2018, s. 101-102). Indikatorer vil kunne fortelle hvordan den aktuelle variabelen skal måles mest mulig presist (Ringdal, 2018, s. 101). Regresjonsanalyse opererer med gjennomsnitt, eller forventet verdi. Det er derfor en fordel at den avhengige variabelen er kontinuerlig og enten målt på intervall- eller forholdstallsnivå (Ringdal, 2018, s. 399).

#### 3.5.1 Tillitsbasert styring og ledelse

Problemstillingen ønsker å se nærmere på påvirkningsfaktorer på tillitsbasert styring og ledelse. Som det framgår av problemstillingen skal TBSL i offentlig sektor undersøkes ved offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit. Den avhengige variabelen i undersøkelsen er derfor «Tillitsbasert styring og ledelse», som representerer det fenomenet jeg vil forklare i analysen. Den teoretiske definisjon av TBSL er definert i kapittel 2.3. For å besvare problemstillingen og hypotesene utledet i teorikapittelet må den avhengige variabelen

operasjonaliseres før videre analyse. Data er hentet inn fra tillitsprosjektet, hvor det ble gjennomført en pilotundersøkelse om TBSL,

TBSL er en latent egenskap laget av mennesker, også kalt et konstrukt (Ringdal, 2022 s. 94). Egenskapen må derfor måles indirekte ved bruk av sammensatte mål, eller indekser. TBSL er operasjonalisert med 7-punkts Likert-skala basert på ni spørsmål om utviklingen fra 2017-2019 med 1=Ikke i det hele tatt, 7=I svært stor grad. Ni spørsmålene ble brukt til å utvikle en indeks for variabelen, og det gjøres derfor en nærmere analyse av indeksens reliabilitet i kapitel 4. Regresjonsanalyse opererer med gjennomsnitt, eller forventet verdi. Det er derfor en fordel at den avhengige variabelen er kontinuerlig og enten målt på intervall- eller forholdstallsnivå (Ringdal, 2018, s. 399). Den latente egenskapen er målt i 7-punkts Likert-skala på ordinalnivå, og tilfredsstillende derfor i utgangspunktet ikke forutsetningen for regresjonsanalyse. Likevel har variabelen over fem kategorier og kan bli sett som en grov representasjon av en kontinuerlig variabel (Ringdal, 2018, s. 399). Data som er benyttet for å kartlegge TBSL er hentet fra spørreskjema som måleinstrument.

Figur 2: Spørsmål om tillitsbasert styring og ledelse

<b>TILLITSBASERT STYRING OG LEDELSE</b>	1. Færre og tydeligere mål
	2. Mindre detaljstyring
	1. Mindre kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter
	3. Åpnere og bedre kommunikasjon
	4. Større rom for faglig skjønn og selvstendige beslutninger
	5. Bredere deltakelse fra kundene, brukerne, klientene eller innbyggerne
	6. Bedre beslutningsgrunnlag
	8. Bedre samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
	9. Bedre samhandling og samordning på tvers i organisasjonen

### 3.5.2 Grad av offentlighet

Tillitsbasert styring og ledelse anses som et forsøk på å finne bedre løsninger for styring og ledelse i offentlig sektor. Bozeman (2004) mener at alle organisasjoner er offentlige, men hevder at noen organisasjoner er mer offentlig enn andre (Bozeman, 2004, s. 83). I den grad

dette fremheves ses offentlig dimensjon ut til å være en variabel som forklarer gradforskjeller mellom det offentlig og private. Gradsforskjellen kan betraktes i forhold til organisasjonens autoritetsblanding. Autoritetsblanding er forholdet mellom økonomisk og politisk autoritet, og den andelen av autoriteten som påvirker organisasjonen. Dette er hva vi kaller grader av offentlighet og grad av privathet (Bozeman, 2004, s. 85). Som en styrings og ledelsesform rettet spesielt mot offentlig sektor vil grad av offentlighet være en relevant variabel å ta med i analysen fordi den kan beskrive om TBSL er likt utbredt i alle offentlige sektorer.

Data er hentet fra tillitsprosjektet med et kategori-spørsmål om sektortilknytting i spørreskjema som måleinstrument. Grad av offentlighet er en direkte målbare egenskaper som kan måles med klassifisering (Ringdal, 2022 s. 94). Grad av offentlighet er en kategorisk variabel som operasjonaliser med rangering av de ulike sektorene som er inkludert i undersøkelsen, ved å bruke autoritetsblandingen. Hvordan en sektor er finansiert vil kunne beskrive den økonomiske autoriteten, og eierforholdet vil kunne beskrive grad av politisk autoritet. De aktuelle sektorene er rangert av meg fra 1 «minst offentlig finansiert/eid» til 6 «mest offentlig finansiert/eid». Sektoren er rangert i prosent så langt det går, men i mangel på relevante statistikk i prosent, er sektoren rangert etter gode/tjenesten skapt i sektoren basert på tilnærmingen om offentlige goder (Stinglitz & Rosengard, 2015, s. 102). Forsvarsektorens oppgave er å forsvare Norge, som betraktes som et rent kollektivt gode. Justis-, politi- og kriminalomsorgssektoren er en del av det offentlig styringssystem (rettsvesen, straffegjennomføring og politi) og tilbyr i stor grad rent kollektive goder, med noen private aktører som bl.a. advokatvirksomhet. Noen undersektorer hadde få respondenter og det ble laget en omkoding av undersektorene i pilotundersøkelsen til syv større grupper som vises i tabell 2. Analysen inkluderer ikke analyseobjekter under andre sektorer pga. mangel på informasjon om sektoren.

Tabell 2: Operasjonalisering av grad av offentlighet

Sektortilhørighet	Mål på offentlig finansiert/eierskap	Grad av offentlighet
Forsvarssektoren	Gode/tjeneste	Rent kollektiv gode
Justis-, politi- og kriminalomsorgssektoren	Gode/tjeneste	Delvis rent kollektiv gode

Utdanningssektoren	Andel skoler	90,2%
Helse-, omsorgs- og sosialsektoren	Finansiert andel helseutgifter	85,5%
Barnehagesektoren	Andel barnehager	47%
Kultursektoren	Sysselsetting	23%

### 3.5.3 Organisasjonsstørrelse

Organisasjonsstørrelse er en egenskap ved organisasjonens struktur (Mintzberg 1978, s. 230).

I likhet med TBSL handler organisasjonens struktur mye om hvordan arbeid fordeles og hvordan koordinering av oppgaver utføres. Når vi ser på opplevd bruk av TBSL i offentlig sektor vil organisasjonsstørrelse være en relevant variabel å ta med i analysen fordi den kan beskrive forhold internt ved organisasjonen som påvirker variasjoner ved TBSL.

Organisasjonsstørrelse er en direkte målbar egenskap som kan måles med klassifisering (Ringdal, 2022 s. 94). Organisasjonsstørrelse er målt som en kategorisk variabel i pilotundersøkelsen, og målt i årsverk med 7 intervaller fra «0–19 årsverk» til «1000 eller flere årsverk». Årsverk er det arbeidet som utføres i løpet av et år av en arbeidstaker i full stilling (PM-2019-13). Data er hentet fra tillitsprosjektet med spørreskjema som måleinstrument, med et kategori-spørsmål med ulike intervaller. Da variablene har ulike intervaller omkodes variabelen til to dummyvariabler for gjennomføring av regresjonsanalyse. Organisasjonsstørrelse operasjonaliseres derfor med to verdier, liten organisasjon = 0 (under 100 årsverk) og stor organisasjon = 1 (over 100 årsverk).

### 3.5.4 Allmenn tillit

Allmenn tillit beskriver i den grad vi generelt stoler på «folk flest» (Uslaner, 2002).

Variabelen i analysen kartlegger allmenn tillit til «folk flest» blant ledere og ansatte i de aktuelle virksomhetene. Når vi ser på opplevd bruk av TBSL vil variabelen allmenn tillit beskrive hvorvidt folk som er tilbøyelig for allmenn tillit også er mer eller mindre tilbøyelig for å oppleve endring TBSL. Ved å måle allmenn tillit vil vi også kunne skille de to ulike formene for tillit. Variabelen måles med en 10-punkts Likert-skala fra 1 («Du kan ikke være forsiktig nok») til 10 («Folk flest er til å stole på»). Data er hentet fra tillitsprosjektet med et spørsmål i spørreskjema som måleinstrument.

### 3.5.5 Operasjonell definisjon

Tabell 3: Fra teoretisk variabel til operasjonell definisjon

Teoretisk variabel	Operasjonell definisjon
Tillitsbasert styring og ledelse	Indeks basert på ni spørsmål med 7-punkts Likert-skala
Grad av offentlighet	Rangert fra 1 (minst offentlig) til 6 (mest offentlig)
Organisasjonsstørrelse	Liten organisasjon (under 100 årsverk) og stor organisasjon (over 100 årsverk).
Allmenn tillit	10-punkts Likert-skala 1 («Du kan ikke være forsiktig nok») til 10 («Folk flest er til å stole på»).

### 3.6 Reliabilitet og validitet

*Reliabilitet* sier noe om undersøkelsens pålitelighet, og er forbundet med målesikkerhet. Om en undersøkelse gir samme resultat etter gjentatte målinger med samme måleinstrument vil dette gi høye reliabilitet (Ringdal, 2018, s. 103). Høy reliabilitet vil også si at undersøkelsen har små målefeil. Målefeilene kan være både systematiske og tilfeldige, men det er de tilfeldige målefeilene som påvirker reliabiliteten (Ringdal, 2018, s. 103). Undersøkelsen er basert på sekundærdata, noe som kan gi høy grad av strukturering på datamaterialet og minimere feilmåling. Men tilfeldige målefeil ved den elektroniske dataregistreringen som tastefeil, eller generell menneskelig svikt kan være til stede. Vi kan vurdere reliabilitet basert på allmenn kildekritikk, test–retest-teknikken og intern konsistens (Ringdal, 2018, s. 104). Det er hentet inn sekundærdata som gjør bruken av allmenn kildekritikk vanskelig. En kvalitetsmessig kontroll av data er derfor ikke gjort for å fange opp feilkilder. Test–retest-teknikk er benyttet for å måle grad av samsvar eller korrelasjon mellom to gjentatte målinger av samme variabel. Det er gjort vurdering av intern konsistens mellom indikatorene ved indeksene i analysen med reliabiliteten målt med Cronbachs alfa (Tabell 7). Det er også gjort en korrelasjonsanalyse mellom indikatorene (Tabell 6). Målbare variabler med tydelig operasjonell definisjon vil kunne påvirke høyere reliabiliteten. Det er derfor presentert en tydelig oversikt over variablenes operasjonelle definisjon (Tabell 3).

*Validitet* sier noe om undersøkelsens gyldighet. Høy validitet vil si at en måler det en har til hensikt å måle (Ringdal, 2018, s. 103). Høy reliabilitet er en forutsetning for å oppnå høy validitet. Om vi ser på reliabilitet som et empirisk spørsmål, vil validitet i tillegg kreve en

teoretisk vurdering. Validitet refererer til den teoretiske sammenhengen begrepet brukes i (Ringdal, 2018, s. 103). Det er de systematiske målefeil som går direkte ut over dataenes validitet. Begrepsvaliditet er en viktig form for validitet. Høy begrepsvaliditet vil si at en måler det teoretiske begrepet en har til hensikt å måle (Ringdal, 2018, s. 104). Validitet vurderes som umiddelbar validitet, innholdsvaliditet og kriterierelatert validitet (Netemeyer mfl., 2003; Ringdal, 2018, s. 104). TBSL er basert på ni trekk ved Oslo kommunes beskrivelse av begrepet som skal fange opp meningsinnhold og de viktigste aspektene ved begrepet, noe som styrke den umiddelbare validitet og innholdsvaliditet (Figur 2). Undersøkelsen vurdere tre variablers påvirkning av TBSL, men det er tydelig at flere variabler enn de som er inkludert i undersøkelsen er relevante påvirkningsfaktorer, som imidlertid svekker den interne validitet. Kriteriene er forskerens subjektive vurdering og kan derfor gi et noe smalt aspekt av begrepene. Det er heller ikke mulig å trekke noen konklusjoner om årsaksforhold, da dette er en tverrsnittsundersøkelse (Ringdal, 2018, s. 112).

## 4. ANALYSE

Dette kapitlet tar for seg analysen som behandler problemstillingen på en systematisk måte på bakgrunn av teorikapitlet. Kapitlet starter med en univariat analyse for beskrivelse av samtlige enkeltvariabler og analyse av «tillitsbasert styring og ledelse» som en latent variabel. Deretter følger en bivariat analyse av den avhengige og de uavhengige variablene, for beskrivelse av sammenhenger mellom to variabler ved bruk av korrelasjon. Kapitlet avsluttes med en multippel regresjonsanalyse for beskrivelse av hvordan de tre uavhengige variablene kan påvirke den avhengige variabelen på et overordnet nivå.

### 4.1 Univariat analyse

Univariat analyse tar for seg ulike typer statistiske mål og diagrammer for å se nærmere på én enkelt variabel (Ringdal, 2022, s. 291). For å møte forutsetningene om linearitet og fravær av uteliggere i en regresjonsanalyse, ser vi på variablenes fordelinger gjennom beskrivende statistikk. Variabelens fordeling tar for seg sentraltendens og spredninger ved variabelens verdier (Ringdal, 2022, s. 296, 298). Sentraltendens måles med gjennomsnitt og median, for å måle den «typiske» verdien for en variabel. *Gjennomsnitt* måler den «mest typiske» verdien ved den observerte variabelen, mens *median* er et sentralitetsmål som finner den midterste verdien ved å dele fordelingen i to når enhetene er rangert i stigende rekkefølge (Ringdal, 2022 s. 296, 297). Median brukes også til å vurdere skjevheten i en variabel og gjør målingen mindre utsatt for ekstremverdier (Ringdal, 2022 s. 297). For å måle spredningen av verdiene i en variabels fordeling ser vi på standardavvik. *Standardavviket* viser hvordan verdiene sprer seg rundt gjennomsnittet ved å regne ut hver verdis avstand fra gjennomsnittsverdien (Ringdal, 2022, s. 299). De statistiske målene skjevhet og spissitet er også benyttet for å teste forutsetningskravene for hetroskedastisitet og normalfordelt restledd (Thran 2017, s. 97). I datasettet foreligger det noen manglende svar, men ingen spørsmål hadde mer enn 3 manglende svar og erstattes derfor med gjennomsnitt i analysen (Ringdal, 2018, s. 280).

#### 4.1.1 Univariat analyse av avhengige variabler

Det er gjort en univariat analyse av alle de respektive avhengige variablene. Tabell 4 viser statistiske mål som beskriver den avhengige variabelen «Tillitsbasert styring og ledelse». Videre følger de ni effektindikatorene.

Tabell 4: Beskrivende statistikk for avhengige variabler. N = 149.

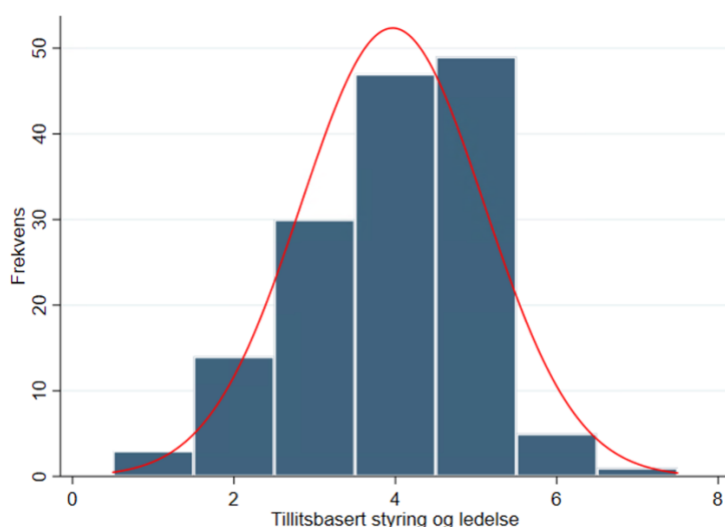
Variabler	Gj.sn	Median	St. avvik	Min	Max	Skjevhet	Spisshet
Tillitsbasert styring og ledelse	3.97	4	1.14	1	7	0.04	0.85
Færre og tydeligere mål	3.55	3	1.67	1	7	0.57	0.00
Mindre detaljstyring	3.67	4	1.50	1	7	0.49	0.00
Mindre kontroll, detalj- rapportering og måling av aktiviteter	3.07	3	1.42	1	7	0.28	0.01
Åpnere og bedre kommunikasjon	4.33	5	1.41	1	7	0.02	0.42
Større rom for faglig skjønn og selvstendige beslutninger	4.37	5	1.56	1	7	0.01	0.34
Bredere deltakelse fra kundene, brukerne, klientene eller innbyggerne	4.08	4	1.37	1	7	0.11	0.91
Bedre beslutningsgrunnlag	4.12	4	1.26	1	7	0.03	0.58
Bedre samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner	4.40	5	1.29	1	7	0.00	0.50
Bedre samhandling og samordning på tvers i organisasjonen	4.24	5	1.36	1	7	0.00	0.99

Noter: spørsmålene og skalaene laget av 7-punkts Likert skala: 1=Ikke i det hele tatt, 7=I svært stor grad.



*Tillitsbasert styring og ledelse:* Variabelen har et gjennomsnitt på 3.97 og median på 4, og er nært identisk. Data nær gjennomsnittet er hyppigere enn data langt fra gjennomsnittet. Standardavviket på 1.16 viser at gjennomsnittlig avstand fra gjennomsnittet gir liten spredning. De statistiske målene for skjevhet og spissitet er på 0.04 og 0.85, begge målene er lave og positive med en nært symmetrisk og avrundet kurve. Fordelingen av verdiene variabelen indikerer at TBSL er normalfordelt.

Figur 3: Histogram av tillitsbasert styring og ledelse. N = 149.



Figur 3 bekrefter forventet normalfordeling.

#### 4.1.1.1 *Tillitsbasert styring og ledelse som et sammensatt mål*

Det er gjort flere analyser for å måle dimensjonalitet og reliabilitet av den refleksive indeksen. Det er gjort en faktoranalyse med prinsippal komponentanalyse, varimax rotasjon for å undersøke TBSL som en latent variabel. Det er også gjennomført en korrelasjonsanalyse mellom indikatorene og reliabilitetsanalyse av indeksen. Den latente variabelen viser to dimensjoner, men jeg velger å gå videre i analysen med kun en faktor sammensatt av alle de ni effektindikatorer. TBSL som en latent variabel har egenverdi over 1, god pålitelighet ( $>0,70$ ) målt med Cronbachs alfa ( $\alpha$ ) og forklarer  $>50$  prosent av variansen (Rindal, 2018, s. 361, 367).

Tabell 5: Faktoranalyse av ni spørsmål om tillitsbasert styring og ledelse. N = 149.

<i>Tillitsbasert styring og ledelse</i>	<b>F1</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
1 Færre og tydeligere mål	0.70	0.51
2 Detaljstyring	0.81	0.34
3 kontroll, detaljrapportering og måling	0.77	0.41
4 Åpen og bedre kommunikasjon	0.82	0.33
5 Faglig skjønn og selvstendige beslutninger	0.80	0.36
6 Deltakelse fra kundene, brukere etc.	0.61	0.63
7 Beslutningsgrunnlag	0.80	0.36
8 Samhandling mellom ledelse, medarbeidere og org.	0.80	0.36
9 Samhandling og samordning på tvers	0.65	0.58
<b>Egenverdi</b>	5.14	
<b>Prosent forklart varians</b>		57%

Noter: F1 = faktorladninger for hver indikator. h<sup>2</sup> = kommunalitet, varians i hver indikator.

Tabell 6: Korrelasjoner mellom indikatorene for tillitsbasert styring og ledelse. N = 149.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1.00								
2	0.66	1.00							
3	0.62	0.72	1.00						
4	0.53	0.56	0.54	1.00					
5	0.47	0.69	0.56	0.56	1.00				
6	0.33	0.40	0.35	0.40	0.44	1.00			
7	0.42	0.53	0.48	0.67	0.63	0.52	1.00		
8	0.38	0.54	0.48	0.71	0.61	0.49	0.66	1.00	
9	0.33	0.36	0.46	0.53	0.42	0.33	0.50	0.54	1.00

Tabell 7: Reliabilitetsanalyse av indeksen for tillitsbasert styring og ledelse. N = 149.

TBSL	Korrelasjon med indeks	Korrigert korrelasjon med indeks	Gj.snitt Korrelasjon	Cronbachs alfa (α)
1	0.70	0.61	0.52	0.90

2	0.81	0.74	0.50	0.89
3	0.77	0.70	0.51	0.89
4	0.81	0.75	0.50	0.89
5	0.79	0.73	0.50	0.89
6	0.63	0.53	0.54	0.90
7	0.80	0.73	0.50	0.89
8	0.80	0.73	0.50	0.89
9	0.66	0.56	0.53	0.90
<b>Indeks for TBSL</b>			0.51	0.90

TBSL med alle de ni spørsmålene forklarer 57% av variasjonen ved variabelen og har god intern konsistens-reliabilitet,  $\alpha = 0.90$ . Korrelasjonene mellom indikatorene er alle positive og ligger mellom 0,3–0,6. Gjennomsnittet av korrelasjonene mellom hver indikator og de andre indikatorene ligger på 0.51 (Ringdal, 2018, s. 386).

#### 4.1.2 Univariat analyse av uavhengige variabler

Tabell 8: Beskrivende statistikk av uavhengige variabler. N = 149.

Variabler	Gj.snitt	Median	St. Avvik	Min	Max	Skjevhet	Spisshet
Offentlighet	4.07	4	1.54	1	6	-0.26	2.09
Org.størrelse	.48	0	.50	0	1	.07	1.01
Allmenn tillit	7.88	8	1.60	2	10	0.00	0.08

*Grad av offentlighet:* Variabelen er målt med et kategori-spørsmål og rangert fra 1 (lavest grad av offentlighet), til 6 (høyest grad av offentlighet). Grad av offentlighet har et gjennomsnitt på 4.07 og standardavviket på 1.54. De statistiske målene for skjevhet og spisshet er på -0.26 og 2.09. Kurven har hint av vestreskjevhet, men nært symmetrisk og noe mindre spiss, men normalfordelt.

Tabell 9: Frekvenstabell av grad av offentlighet. N = 149.

Grad av offentlighet	Frekvens	Prosent
Kultursektoren	8	5.37
Barnehagesektoren	22	14.77

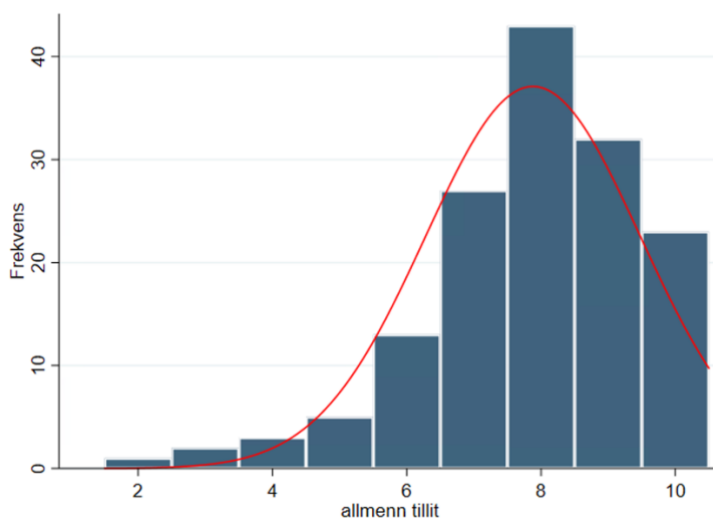
Helsesektoren	15	10.07
Utdanningssektoren	52	34.90
Helse-, omsorgs- og sosialsektoren	11	7.38
Forsvarssektoren	41	27.52
Totalt	149	100.00

Tabell 9 viser at vi finner færrest respondenter i kultursektoren med 5.37%, som også er sektoren med lavest grad av offentlighet. Forsvarssektoren med høyest grad av offentlighet dekker 27.52% av utvalget. Den største kategorien er utdanningssektoren med 35.90%.

*Organisasjonsstørrelse:* Variabelen er målt med et kategori-spørsmål med ulikt intervall rangert fra 1 (0–19 årsverk), til 7 (1000+ årsverk). Variabelen er derfor delt opp i to verdier som dummyvariabler, liten organisasjon = 0 (under 100 årsverk) og stor organisasjon = 1 (over 100 årsverk). En frekvensanalyse av det totale utvalget på N=149 viser at vi finner 51.68% av respondentene under liten organisasjon, og 48.32% under stor organisasjon.

*Allmenn tillit:* Variabelen målt med en 10-punkts Likert-skala, 1 (Du kan ikke være forsiktig nok), til 10 (Folk flest er til å stole på). Variabelen har et høyt gjennomsnitt på 7.88, og standardavviket er på 1.60. De statistiske målene for skjevhet og spissitet er på 0.00 og 0.08 og er nært perfekt normalfordelt. Vi kan konkludere med at samtlige uavhengige variabler er normalfordelt.

Figur 4: Histogram av allmenn tillit. N = 149.



Figur 4 bekrefter forventet normalfordeling.

## 4.2 Bivariat analyse

### 4.2.2 Korrelasjonsanalyse

Det gjennomføres en korrelasjonsanalyse for å undersøke statistisk sammenheng mellom to variabler. Dette for å få et tallmessig uttrykk for styrken og retningen i sammenhengen mellom de respektive avhengige variablene og de tre uavhengige variablene. Styrken har 1 som maksimum og fortegnet viser korrelasjonens retning (Ringdal, 2012, s. 315).

Samvariasjon eller kovarians er et mål på den lineære avhengigheten mellom to varierende størrelser. Det benyttes pearson's  $r$ , som er den meste kjente måten å måle en lineær korrelasjon på. Pearson's  $r$  forklares som den standardisering av kovariansen (Ringdal 2012, 315). For at X skal kunne være årsak til Y, må de være korrelerte (Ringdal, 2012. s. 281).

Tabell 10: Korrelasjonsmatrise av avhengig og uavhengige variabler. N = 149.

	TBSL	Offentlighet	Org. størrelse	Allmenn tillit
TBSL	1.000			
Offentlighet	-0.185*	1.000		
Org.størrelse	-0.256**	0.475**	1.000	
Allmenn tillit	0.120	-0.068	-0.028	1.000

Signifikantnivå: \* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

*Tillitsbasert styring og ledelse:* De bivariante korrelasjonsmålene for TBSL viser at  $r$  for grad av offentlighet og organisasjonsstørrelse er statistisk signifikant. Forholdet med grad av offentlighet er svakt, og retningen er negativ. Dette støtter ikke hypotesen om ingen sammenheng mellom variablene, selv om forholdet er svakt. Forholdet mellom organisasjonsstørrelse er også negativt og noe svakt. Dette støtter hypotesen, og betyr at respondentene som jobber i en stor organisasjon opplever mindre TBSL en ansatt som jobber i liten organisasjon.  $r$  for allmenn tillit er ikke statistisk signifikant og viser manglene korrelasjon, som ikke støtter hypotesen om positiv sammenheng. Mennesker med mer allmenn tillit vil derfor ikke nødvendigvis oppleve endring i TBSL.

#### 4.2.2.3 Multikollinearitet

En forutsetning ved regresjonsanalyse er at vi ikke finner perfekt eller tilnærmet perfekt sammenheng mellom de uavhengige variablene. For å undersøke for høy korrelasjon mellom en eller flere uavhengige variabler vil gi problemer i analysen, holder det ikke med en bivariat korrelasjonsanalyse (Thrane, 2017, s. 90). Multikollinearitet med test for toleranse og VIF er derfor utført.

Tabell 11: Multikollinearitet av uavhengige variabler

Variabler	VIF	1/VIF
Grad av offentlighet	1.30	0.771246
Organisasjonsstørrelse	1.29	0.774238
Allmenn tillit	1.00	0.995341
Gj.snitt VIF	1.20	

Noter: Toleranseverdiene  $> 0,10$  og  $VIF < 10$

Tabell 11 viser at det er ingen utfordringer med verdiene for multikollinearitet med gjennomsett på  $VIF = 1.20$

#### 4.3 Multippel regresjonsanalyse

Det gjennomføres en multippel regresjonsanalyse da problemstillingen inkluderer flere enn en uavhengig variabel. Regresjonsanalysen er utført for følgende variabler: Tillitsbasert styring og ledelse, grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit. Analysen inkluderer kategoriske uavhengige variabler med mer enn to verdier. Grad av offentlighet har over 5 verdier og «presses» derfor opp på et høyere målenivå og blir betrakte som om de har like intervaller mellom verdiene. De uavhengige variablene har ulik skala, det er derfor en utfordring å avgjøre de uavhengige variablenes relative viktighet. Derfor ser vi på den standardiserte helningskoeffisienter eller beta-koeffisienter som er målt i antall standardavvik slik at variablene får samme måleskala. Den standardiserte regresjonskoeffisienten tolkes som gjennomsnittlig endring av TBSL målt i standardavvik, gitt ett standardavviks endring i den uavhengige variabelen, når alle andre uavhengige variabler holdes uendret (Thrane, 2017, 55).

#### 4.3.1 Regresjonsanalyse av tillitsbasert styring og ledelse

Tabell 11 viser resultatene fra multippel regresjonsanalysen for TBSL. Konstanten viser forventet verdi av liten organisasjon på TBSL når grad av offentlighet og allmenn tillit har verdien 0. Analysen viser at konstanten ved en organisasjon som ikke er offentlig, har under 100 årsverk og null allmenn tillit vil forventet TBSL ligge på 3.816. Den standardiserte regresjonskoeffisienten for organisasjonsstørrelse viser -.218 og er den høyeste verdien av alle koeffisientene. Det betyr at organisasjonsstørrelse er den viktigste forklaringsvariabelen med størst relativ betydning, kontrollert for grad av offentlighet og Allmenn tillit. Sammenhengen er negativ, som betyr at store organisasjoner opplever mindre endring i TBSL enn små organisasjoner. Organisasjonsstørrelse er også det eneste signifikante målet. Den standardiserte regresjonskoeffisienten viser at allmenn tillit har høyere relativ betydning enn grad av offentlighet, kontrollert for de andre uavhengige variablene, men målene for de to variablene er ikke statistisk signifikant. Ansatte i en mer offentlig sektor opplever derfor ikke signifikant mindre TBSL, og ansatte med mer allmenn tillit opplever ikke signifikant mer TBSL. De tre uavhengige variablene forklarer samlet  $R^2 = 0.083$  eller 8,3% av variasjonen i TBSL, målet er statistisk signifikant. Det betyr at 91.7% er uforklart og forklares av andre variabler. Grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit forklarer med andre lite av variasjonen i TBSL.  $R^2$  viser at modellens forklaringskraft ikke er god.

Tabell 12: Multippel regresjonsanalyse av tillitsbasert styring og ledelse

---

$R^2 = 0.083^{**}$

TBSL	b	SD	P>t	$\beta$
Offentlighet	-.054	.067	0.418	-.074
Organisasjonsstørrelse	-.494*	.205	0.017	-.218
Allmenn tillit	.0775	.057	0.173	.110
Konstant	3.816	.529	0.000	

---

Signifikantnivå: \*p < 0,05, \*\*p < 0,01

## 5. RESULTAT OG DISKUSJON

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at effekten av grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit varierer. I det følgende vil resultatene fra undersøkelsen drøftes i lys av problemstilling og hypoteser som er framsatt på bakgrunn av det teoretiske og empiriske rammeverket.

### 5.1 Grad av offentlighet

#### *5.1.1 Det er ingen sammenheng mellom grad av offentlighet og tillitsbasert styring og ledelse*

Utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse på bakgrunn av offentlighet og privathet i Norge er ikke kjent. Det var forventet å ikke finne en sammenheng mellom grad av offentlighet og TBSL, fordi TBSL kan fungere ulikt avhengig av virksomhet, men også fordi skillet mellom ulike sektorer er noe uklart. Analysen viser ingen signifikant sammenheng mellom grad av offentlighet og TBSL, selv om variablene har en signifikant negativ korrelasjon. Resultatet støtter dermed hypotesen om ingen sammenheng mellom grad av offentlighet og opplevd TBSL. Antakelsen bak negativ sammenheng mellom grad av offentlighet og TBSL kommer av at den politiske dimensjon handler om politisk styring og kontroll, som henger sammen med offentlig regler og reguleringer (Bozeman, 2004). Offentlige organisasjoner vil med det oppleve mer kontroll, regler og reguleringer, som vil undergrave tillitsrelasjonene og økt autonomi.

Årsaken til resultatet kan være mangel på et bredere spekter av hybride organisasjoner mellom den økonomiske og den politiske dimensjon. Analysen inkluderer få organisasjoner som er markedsekspontert hvor driften avhenger av inntekter fra markedet og påvirkes av konkurranse (Bozeman, 2004, s. 48). Med andre ord, den økonomiske dimensjon, eller privathet, er underrepresentert. Som vi ser i kapittel 3.2.2 har respondentene i undersøkelsen relevant yrkeserfaring, men majoriteten er fra offentlig sektor. Den sekundære data innhentet ikke informasjon om den aktuelle organisasjons offentlighet utover dens sektortilhørighet. Analysen tar derfor utgangspunkt i den generelle offentlighet i den gitte sektor. Enkelte sektorer er også slått sammen til én grunnet få respondenter. Det er derfor ikke et faktum hvor offentlig organisasjonen til respondentene faktisk er. Dette kan ha ført til at analysen ikke får det fulle bildet av organisasjonens offentlighet, som fører til mindre variasjon i fordeling av variabelens verdier. Variabelen betraktes som en kategorisk variabel uten en naturlig numerisk skala, og dens operasjonalisering kan også ha innvirkning på resultatet.



Kategoriene er ikke målt etter like premisser og kan nødvendigvis ikke måles etter like premisser for en meningsfull måling av sektoren. Ytterligere informasjon om hver enkelt sektors finansiering og eierskap i sin helhet kunne muligens gi et ulikt resultat.

Teorien viser at bl.a. at selve strukturen ved organisasjonen vil kunne påvirke forhold i offentlige og privat organisasjoner. Det antas at det offentlige tjenestesystemet og sentralisering kan redusere variasjonen i strukturen til offentlige etater (Hood og Dunsire; 1998; Bozeman, 2004, s. 25). Dette kan henge sammen med en signifikant positiv sammenheng mellom offentlighet og organisasjonsstørrelse som vi finner i den bivariate analysen. Det kan tolkes som at jo mer offentlig, jo større er organisasjonen og jo mindre variasjon finner vi ved organisasjonenes strukturer. Korrelasjonen er allikevel ikke så sterk at multikollinearitet er et problem. Som nevnt er respondentene i undersøkelsen stort sett fra offentlig sektor, som derfor kan redusere variasjonen i organisasjonenes struktur.

Årsaken til negativ sammenheng mellom grad av offentlighet og TBSL kan påvirkes av oppgaver og arbeidssammenheng. Organisasjoner som kun er underlagt politisk autoritet og, da fullt offentlig, som eks. departementer og kommunale etater, vil kunne ha oppgaver og arbeidssammenheng som ofte har større påvirkning, og innvirkningene er større og mer alvorlige, spesielt jo høyere opp i hierarkiet vi kommer (Bozeman, 2004, s. 23).

Tillitsrelasjonen er derfor i større grad forbundet med mer risiko jo mer offentlig organisasjonen er (Bentzen, 2018, s. 86). Større risiko gjør det derfor vanskeligere å myndiggjøre ansatte og øke den ansattes autonomi. Det kreves derfor høyere tillit til de ansatts holdning og intensiver. Forsvarektoren er verdien med høyest grad av offentlighet i analysen, og står for 27,50% av respondentene i utvalget. Sektoren oppgave er å forsvare Norge, noe som i teorien defineres som et kollektivt gode (Stinglitz & Rosengard, 2015, s. 102). Man kan argumentere for at militær styring skiller seg fra tradisjonell styring og ledelse. Det kan føre til et resultat som ikke er representativt for offentlig sektor i sin helhet. Basert på resultatene i analysen kan vi konkludere med at ansatte i en mer offentlig sektor ikke oppleve endring i TBSL, det er ingen sammenheng mellom grad av offentlighet og opplevd endring i TBSL.

## 5.2 Organisasjonsstørrelse

### 5.2.1 *Det er en negativ sammenheng mellom organisasjonsstørrelse og tillitsbasert styring og ledelse*

Organisasjonsstørrelse kan beskrive forhold ved organisasjonens struktur (Mintzberg 1978, s. 230). Analysen viser at organisasjonsstørrelse har en signifikant negativ sammenheng med TBSL, og er den viktigste forklaringsvariabelen i analysen. Dette støtter hypotesen, og ansatte i større organisasjoner vil oppleve mindre TBSL enn ansatte i mindre organisasjoner. Resultatet er ikke overraskende da større organisasjoner er mer komplekse, og må derfor ha et større hierarki for direkte tilsyn, koordinering og planlegnings- og kontrollsystemer (Mintzberg 1978, s. 230; Meyer 1979). Dette kan være med å hindre eller bremse implementeringsprosessen (Berntzen, 2018, s. 113). Styring har en hierarkisk struktur som utspiller seg i et komplekst samspill (Bentzen, 2018, s. 39). Det å endre en hierarkisk struktur i en organisasjon, spesielt i store organisasjoner er en tidskrevende prosess. Det er mulig respondenten, spesielt de ansatte, ikke har følt fullt ut på endringene som er iverksatt, om endringer faktisk er iverksatt.

Organisasjonsstørrelse i denne undersøkelsen er målt i antall årsverk, som kan ha innvirkning på resultatet. Årsverk beskriver ikke f.eks. hvor mange ansatte organisasjonen har, hvor mye de omsetter for eller hvor mange kunder de har. Årsverk er derfor ikke nødvendigvis en meningsfylt måling for alle organisasjonene i analysen, men gjør det lettere å trekke en konklusjon ut ifra like premisser. Det kan heller ikke garanteres at alle respondentene sitter med korrekt informasjon rundt dette målet. Variabelen er målt med et kategorispørsmål og ikke basert på kontinuerlig data. Med flere verdier kunne vi muligens fått et annet utfall, og fått et resultat som forklarer forholdene nærmere med intervaller, ikke kun forskjellen mellom stor og liten organisasjon.

Økt størrelse henger sammen med mer spesialisering av oppgaver som vil skape skarpere linjer mellom arbeidsfordeling og de ansatte i enhetene. Dette kan hindre bedre samarbeid på tvers i organisasjonen, som påvirker den horisontale styringen. Respondentene er ledere, mellomledere og ansatte, men med et tilgjengelighetsutvalg av studenter er det fare for at undersøkelsen bedre fanger opp TBSL innen organisasjonens enheter og ikke hele styringshierarkiet. Uten at teorien går nærmere inn på forholdene inne organisasjonens enheter vil jeg argumentere for at vi her finner iverksetting av mer horisontale forhold.

Jo større organisasjonen er, jo større er størrelsen på dens gjennomsnittlige enhet og mer formaliserte er dens oppførsel (Mintzberg, 1978, s. 230). Større organisasjoner kan skape mer avstand og gjøre de uformelle relasjonene mellom nivåene i styringskjeden vanskeligere å opprettholde. Avstanden i organisasjonen med voksende størrelse på enhetene kan derfor redusere oppleves av styringsrelasjonen. Større enheter vil også øke tilbøyeligheten til formalisert atferd. For å gjøre atferden mer forutsigbar blir det brukt bl.a. regler, prosedyrer og stillingsbeskrivelser (Mintzberg, 1978, s. 233), som drar inn den ansattes autonomi og spillerom. Dette vil åpenbart ha negativ effekt på utviklingen av økt autonomi og gode tillitsrelasjoner. Vi kan konkludere med at det er en negativ sammenheng mellom økt organisasjonsstørrelse og opplevd endring i TBSL.

### 5.3 Allmenn tillit

#### *5.3.1 Det er en positiv sammenheng mellom allmenn tillit og tillitsbasert styring og ledelse*

Tillit har alltid vært sentralt for styring og ledelse, så antagelsen om at allmenn tillit har positiv effekt på endringen i TBSL er ikke like åpenbar som først antatt. Analysen viser nemlig en svak positiv sammenheng mellom allmenn tillit og TBSL, men forholdet er ikke statistisk signifikant. Resultatet støtter Bringslius (2017) antakelse om at allmenn tillit ikke trenger få gjennomslag i form av tillit i styring og ledelse av offentlig sektor (Bringslius, 2017, s. 3). Målet på allmenn tillit som variabel baserer seg på respondentens subjektive mening rundt et spørsmål. Allmenn tillit er et abstrakt begrep, så i hvilken grad respondenten har forståelse av begrepet, basert på kun et spørsmål, er ikke mulig å vite. Å måle allmenn tillit som en latent variabel ville derfor kanskje fått et annet utslag. På den måten hadde respondenten fått flere konkrete spørsmål om trekk ved begrepet, som gjør det lettere å reflektere rundt egne moraler og verdier.

Tillit beskrives av flere forskere som et universelt menneskelig fenomen, men åpner for at kulturelle normer og verdier som kan gi kulturelle variasjoner (Lagerspetz, 1997; Uslander, 2002). Undersøkelsen inkluderer stort sett offentlige virksomheter som derfor vil minimere disse kulturelle variasjonene, i den grad en organisasjons forhold eller organisasjonskultur faktisk har betydning for kulturelle holdninger hos respondentene. I Rothstein og Stolle (2008) sin teori vektlegges institusjoners rolle, og spesielt statlige institusjoner som påvirker allmenn tilliten i samfunnet. Som nevnt, har Norge høy allmenn tillit til politiske institusjoner

(SSB, 2016). Dette kan tyde på at nordmenn har tillit, ikke bare til generelt fremmede, men også til mennesker som har en høyere rang i hierarkiet enn oss selv. Allmenn tillit beskriver i den grad vi generelt stoler på «folk flest» (Uslaner, 2002), når vi sier «folk flest» skiller vi ikke på autoriteter i samfunnet eller medborgere. I organisasjonssammenheng kan dette sammenlignes med ledere med autoritet og medarbeider. Det kan tolkes som at vertikale og horisontale relasjoner blir likestilt under allmenn tillit.

I teorien blir allmenn tillit til politiske institusjoner trukket frem som en avgjørende kvalitet ved et velfungerende demokrati. En organisasjon er stort sett ikke basert på et demokrati eller folkestyre, noe som kan skille allmenn tillit fra TBSL. Som teorien viser har Norge høy allmenn tillit til politiske institusjoner (SSB, 2016). Univariat analysen bekrefter også dette hvor vi finner høy allmenne tillit blant respondentene i undersøkelsen. Dette kan tolkes som at utgangspunktet for å kunne styre og lede med mer tillit i Norge er godt, som derfor var forventningene bak den utledede hypotesen. Den høye allmenne tilliten påvirker kanskje utgangspunktet, men ikke oppfattet endring de siste årene, som er det analysen måler. Det er også viktig å trekke frem at allmenn tillit skiller seg fra partikulær tillit, som baserer seg på at vi «bare kan stole på noen» (Uslaner, 2002, s. 7). En leder eller kollega er ikke nødvendigvis «folk flest», men konkrete mennesker vi har kjennskap til. Dette kan være årsaken til mangel på sammenheng mellom allmenn tillit og TBSL. Spørsmålet om holdninger til «folk flest» er derfor ikke nødvendigvis relevant for endring ved TBSL i organisasjonen. Jeg vil derfor anta at allmenn tillit som variabel kan måles mer meningsfylt der vi finner avstand i tillitsrelasjonen.

Både allmenn og moralsk tillit baserer seg på en følelse av optimisme og kontroll. Tidligere skuffelser vil føre til svekkelse i følelse av optimisme og kontroll, som kan resultere i mistillit (Uslaner, 2002, s. 10). Analysen viser med det at vi ikke kan anta at skuffelse i samfunnet nødvendigvis overføres direkte til skuffelse eller mistillit på arbeidsplassen. Analysen kan også tolkes som at folk med høy allmenn tillit ikke nødvendigvis er mer villig til å gjøre seg sårbare og ta risiko i arbeidssammenheng. Dette kan henge sammen med at tillit kan være strategisk (og påvirkes av frykt for konsekvenser, dersom den andre part ikke hedrer tilliten Uslaner, 2002). Den største konsekvensen for de fleste i arbeidssammenheng vil være å miste jobben. Derfor argumenterer jeg for at den personlige risikoen er mer spesifisert og høyere i arbeidssammenheng enn generelt i hverdagen. Uslaner (2002) beskriver allmenn tillit, eller allmenn tillit som oppfangingen om at «folk flest» deler dine moralske verdier og er en del av

ditt moralske felleskap (Uslaner, 2002, s. 6). Den grunnleggende moralske tilliten kan antas å ikke være like relevant i organisasjonssammenheng, da tillit i denne sammenheng er i større grad avhengig av forholdet mellom tap og gevinst. Analysen viser at allmenn tillit ikke kan forklare endring i oppfattet bruk av TBSL. Vi kan konkludere med at allmenn tillit ikke har en sammenheng med opplevd endring i TBSL.

## 6. KONKLUSJON

Norge ser til nye styringsformer etter mye kritikk rettet mot styring og ledelse i offentlig sektor. I den forbindelse, er en tillitsreform mye omtalt innen forvaltningspolitikken, som et forsøk på å løse de komplekse utfordringene forbundet med styring og ledelse i offentlig sektor i Norge. Eksisterende styringsform i offentlig sektor skal bevege seg mot en «tillitsbasert styring og ledelse». I stedet for hyppig måling og kontroll, skal ansatte bli gitt større ansvar og frihet til å velge hvordan de ønsker å utføre sine arbeidsoppgaver (Regjeringen, 2021). Tillitsbasert styring og ledelse ønsker å bygge opp tillit vertikalt og horisontalt mellom de ansatte i offentlig sektor i måten sektoren styres og ledes på (Bentzen, 2018, s. 12). Denne styrings og ledelsesformen åpner for flere ulike tolkninger og kan derfor anses å fungere ulikt avhengig av sektor og virksomhet (Berntzen, 2018, s. 55; Bringselius, 2018). TBSL tar for seg både den strukturelle og relasjonelle dimensjon. Den strukturelle dimensjon forstås som å «åpne porten», mens den relasjonelle dimensjon forstås som å «få fuglen til å fly». Ved det skal organisasjoner tilrettelegge for økt autonomi og bygge opp gjensidig tillit mellom underordnede og overordnede (Berntzen, 2018, s. 11). En felles ambisjon er ønsket om å skape bedre betingelser for selvstyring og selvledelse (Berntzen, 2018, s. 12). Samspillet mellom styring og tillit er ikke kun et resultat av selvstyring, men henger sammen med opplevelsen av styringsrelasjonen (Bentzen, 2018, s. 71). Det prosessuelle perspektivet har stor tyngde innen tillitsbasert ledelse, men det er tydelig at personlige og relasjonelle perspektivene også har fremtredende effekt på ledelsesplan (Bentzen, 2018, s. 101). De grunnleggende endringene handler først og fremst om hvordan mennesker og institusjoner forholder seg til hverandre (Berntzen, 2018).

Tillit handler om å være villig til å akseptere sårbarhet, å sitte med positive forventninger til andres handlinger, uten kontroll over den andre part (Mayer, Davies & Schoorman, 1995, s. 712). Tillit er kun et tema der det finnes usikkerhet, og da en grad av risiko. Tillit og risiko er derfor en forutsetning for relevansen av hverandre (Luhmann, 1982; Rousseau & Sitkin, 1998). I en organisasjon er ikke tillit kun et psykologisk begrep, men utfolder seg som et sosialt fenomen (Möllering, 2006). Tillit kan gi oss forståelse for de uformelle forholdene både innenfor og mellom organisasjoner, som vil si kultur, verdier og holdninger (Bringselius, 2017, s. 3). Ifølge forsker Paul S. Adler (2001) er tillit et grunnleggende prinsipp innen styring og ledelse som kontrollmekanisme i organisasjoner, som baserer seg på folks ønske om verdier, gode relasjoner og en følelse av at mening driver prestasjoner

(Adler, 2001, s. 217; Bringselius, 2018, s. 22). Ideen bak TBSL er å ikke la mistillit være utgangspunktet i relasjoner, og med et holdningsskifte skal utgangspunktet i større grad være å se på motparten som en som kan og vil prestere (Bringselius, 2017, s. 3). Selv om tillitsreformen ønsker mindre kontroll og detaljstyring forstås ikke reformen som fravær av kontroll, men setter søkelys på forhold mellom kontroll og tillit med riktig balanse. (Berntzen, 2018, s. 57).

Forskning rundt tillit som styring og ledelsesmekanisme har økt betraktelig de seneste årene, men vi finner lite måling av effekten av TBSL, verdien av tillit er derfor ikke et faktum. Det er tydelig at TBSL er et bredt fenomen med mange formelle og uformelle trekk som gjør det vanskelig å identifisere de viktigste forklaringsvariablene. Undersøkelsen viser at de uavhengige variablene; grad av offentlighet, organisasjonsstørrelse og allmenn tillit forklarer lite av variasjonen i TBSL, med 8,3%. Analysen viser en negativ korrelasjon mellom TBSL og grad av offentlighet og organisasjonsstørrelse. Organisasjonsstørrelse er eneste variabel med signifikant sammenheng, kontrollert for de andre uavhengige variablene i analysen. Analysen konkluderer med at store organisasjoner opplever mindre endring i TBSL enn mindre organisasjoner. Organisasjonsstørrelse forklarer også mest av variasjonen i endring i TBSL. Organisasjonsstørrelse kan beskrive forhold ved organisasjonens struktur. Større organisasjoner har en mer kompleks struktur, og må derfor ha et større hierarki for direkte tilsyn, koordinering og planleggings- og kontrollsystemer (Mintzberg 1978, s. 230; Meyer 1979). Avstanden i organisasjonen med voksende størrelse på enhetene vil derfor ikke oppleves understøttende for styringsrelasjonen. Større enheter vil også øke tilbøyeligheten til formalisert atferd. For å gjøre atferden mer forutsigbar blir det brukt bl.a. regler, prosedyrer og stillingsbeskrivelser for å formalisere atferden (Mintzberg, 1978, s. 233), som drar inn den ansattes autonomi og spillerom.

Analysen viser ingen sammenheng mellom grad av offentlighet eller allmenn tillit og TBSL. Grad av offentlighet som variabel er av interesse da TBSL er forbundet med styring og ledelse i offentlig sektor. Skillet mellom ulike sektorer er noe uklart, som gjør det å måle den teoretiske variabelen noe komplisert. Årsaken til resultatet kan være mangel på et bredere spekter av hybride organisasjoner mellom den økonomiske og den politiske dimensjon. Det antas at det offentlige tjenestesystemet og sentralisering kan redusere variasjonen i strukturen til offentlige etater (Hood og Dunsire, 1998). Med tanke på at majoriteten av respondentene jobber i en offentlig organisasjon, vil strukturer ved organisasjonen også kunne påvirke

mangel på sammenhengen. At vi ikke finner sammenheng mellom allmenn tillit og TBSL er noe overraskende. Den høye allmenne tilliten i Norge påvirker kanskje utgangspunktet for å styre og lede med mer tillit, men ikke oppfattet endring de siste årene, som er det analysen måler. Uslaner (2002) trekker frem at tillit kan være strategisk, og med mangel på sammenheng i analysen kan derfor bety at ansatte ikke viser seg mer villig til å gjøre seg sårbar og ta risiko i arbeidssammenheng, enn i hverdagen generelt. Den grunnleggende moralske tilliten kan antas å ikke være like relevant i organisasjonssammenheng da bakgrunnen for tillit kan i større grad være avhengig av forholdet mellom tap og gevinst. Tidligere skuffelser vil føre til svekkelse i følelse av optimisme og kontroll, som kan resultere i mistillit (Uslaner, 2002, s. 10). Analysen viser at vi ikke kan anta at skuffelse i samfunnet generelt nødvendigvis overføres direkte til skuffelse eller mistillit i organisasjon eller arbeidsplassen.

## 6.1 Implikasjoner og videre forskning

Organisasjonens eller sektorens offentlighet er av interesse da TBSL er forbundet med styring og ledelse i offentlig sektor. Grad av offentlighet ved tillitsbasert styring og ledelse er lite forsket på og derfor generelt et interessant tema for videre forskning. Denne undersøkelsen inkluderer stort sett sektorer som er offentlige, noe som reduserer variasjon hos respondentene. Ved å inkludere flere hybride organisasjoner med autoritetsblandingen mellom offentlighet og privathet, vil det være interessant å se nærmere på ulikhetene mellom offentlig og privat sektor. Forskning på organisasjonen individuelt, ikke en sektor generelt vil også være interessant for videre forskning.

Økt organisasjonsstørrelse ser ut til å ha en negativ effekt på TBSL. I implementeringsprosessen kan en møte på ulike hindringer, også kalt barrierer (Bentzen, 2018, s. 1039). Ut ifra analysen kan disse barrierene se ut til å være større i store organisasjoner. Organisasjonsstørrelse beskriver kun et av forholdene ved organisasjonens struktur. Det er derfor flere forhold ved organisasjonens egenskaper og strukturer som er uforklart i denne analysen. Barrierer ved organisasjonen strukturen, den hierarkiske struktur eller enheter isolert sett er interessant for videre forskning. Ved å forske på ulike enheter innad i en organisasjon kan også en leders rolle i utbredelsen av TBSL i større grad bli fremhevet.



Både allmenn og moralsk tillit baserer seg på en følelse av optimisme og kontroll. Tidligere skuffelser vil føre til svekkelse i følelse av optimisme og kontroll, som kan resultere i mistillit (Uslaner, 2002, s. 10). Det kan videre være av interesse å forske på tidligere opplevd mistillit og i den grad det fortsatt er mulig å etabler nye tillitsrelasjoner. Allmenn tillit beskriver holdningen rundt å stole på «folk flest», men ser ikke ut til å ha sammenheng med TBSL. En leder eller kollega er ikke «folk flest», men konkrete mennesker vi har kjennskap til. Dette kan være årsaken til mangel på sammenheng mellom allmenn tillit og TBSL. Det kan derfor i midlertidig være interessant for videre forskning å se nærmere på partikulær tillit, som baserer seg på at vi «bare kan stole på noen».

## 7. LITTERATURLISTE

- Adler, P, S. (2001). *Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism*. University of Southern California. DOI: 10.1287/orsc.12.2.215.10117
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisasjoner*. Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Bentzen, T. Ø. (2019). *The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations*. *Journal of Trust Research*, 9(2), 185-202. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1633337>
- Bozeman, B. (2004). *All organizations are public: Comparing public and private Organizations*. Beard books.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk (2. utg.)*. Tillitsdelegationen.
- Bringselius, L. (2018). *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. Tillitsdelegationen.
- Christensen, T., Lægroid, P., Roness, P, G. og Røvik, K, A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2021). *Tillit*. Innbyggerundersøkelsen. [https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/innbyggerundersokelsen-2021/tillit#anchorTOC\\_Institusjonell\\_tillit\\_5](https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/innbyggerundersokelsen-2021/tillit#anchorTOC_Institusjonell_tillit_5)
- Evensen, T. N. & Hedum, A. (2011). *Offentlig forvaltning, sektorinndeling og avgrensning mot andre sektorer*. Statistisk sentralbyrå, Notater 48/2010. [https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat\\_201048/notat\\_201048.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_201048/notat_201048.pdf)
- Forsvaret. (2021). *Forsvarets årsrapport*. Forsvaret. [https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf/\\_attachment/inline/24bff7d2-ef5c-4377-9223-e7027d9ee83d:5e6ebdf48530aab3bfca5b04455c672579db6444/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf/_attachment/inline/24bff7d2-ef5c-4377-9223-e7027d9ee83d:5e6ebdf48530aab3bfca5b04455c672579db6444/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf)
- Huston, D, J. (2000). *Public-Service Motivation: A Multivariate Test*. 10(4), 713–728. University of Tennessee. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. Utg.). Cappelen damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: En sammenligning av ledere i offentlig og privat organisasjoner*. Fagbokforlaget.

- Johnsen, Å., Svare, H. & Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor: *Mye hørt, men lite sett?* *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 99(1), 1–28. <https://doi.org/10.7577/nat.4876>
- Kleven, Ø. (2016). *Tillit til politiske institusjoner: Nordmenn på tillitstoppen i Europa*. Statistisk sentralbyrå, Samfunnsspeilet. [https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/269579?\\_ts=15](https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/_attachment/269579?_ts=15)
- Kulturdepartementet. (2021). *Kulturstatistikk 2020*. Statistisk sentralbyrå. Hentet fra [https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/kultur/artikler/kulturstatistikk-2020/\\_attachment/inline/00c34c0b-38b5-4513-8228-a25846a1a1f9:fdbeb52c27622376f4e706ad6811731da556ad47/SA168%20Kulturstatistikk2020\\_web.pdf](https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/kultur/artikler/kulturstatistikk-2020/_attachment/inline/00c34c0b-38b5-4513-8228-a25846a1a1f9:fdbeb52c27622376f4e706ad6811731da556ad47/SA168%20Kulturstatistikk2020_web.pdf)
- Kunnskapsdepartementet. (2021). *Fakta om utdanning 2021– nøkkeltall fra 2019*. Statistisk sentralbyrå. [https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/442056?\\_ts=176cc50e7d8](https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/442056?_ts=176cc50e7d8)
- Ladegård, G. & Vabo, S. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlag
- Ladegård, G. & Vabo, S. (2011). *Ledelse, styring og verdier*. *Magma*, 14(1), 23-31. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. Doi: 10.2307/258792
- Mintzberg, H. (1978) *The Structuring Of Organizations*. Pearson Education.
- PM-2019-13. *Definisjon av utførte årsverk*. Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SPHPM/pm-2019-13>
- Regjeringen. (2021). *Hurdalsplattformen*. For en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet 2021–2025. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. *The Academy of Management*, 23(3), 393-404. DOI: 10.5465/AMR.1998.926617
- Rothstein, B., & Stolle, D. (2008). *The State and Social Capital: An Institutional Theory of Generalized Trust*. *Comparative Politics*, 40(4), 441–459. DOI: 10.2307/20434095
- Røvik, K, A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Statistisk sentralbyrå. (2021). *Elevar i grunnskolen*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 05.09.22 fra <https://www.ssb.no/utdanning/grunnskoler/statistikk/elevar-i-grunnskolen>
- Statistisk sentralbyrå. (2022a). *Helseregnskap*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 05.09.22 fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/helseregnskap>
- Statistisk sentralbyrå. (2022b). *Barnehager*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 05.09.22 fra <https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager>
- Stiglitz, J. E. & Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the public sector*. W. W. Norton Company, Inc.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Uslaner, E. (2002). *The Moral Foundations of Trust*. New York: Cambridge University Press.  
DOI: 10.2139/ssrn.824504
- Thrane, C. (2017). *Regresjonsanalyse: En praktisk tilnærming*. Cappelen damm akademisk.
- Tufte, P. A. (2021). *Hvordan lese kvalitativ forskning*. Cappelen damm akademisk.
- Yukl, G & Gardner III, W. L. (2020). *Leadership in public Organizations*. (9. Utg.). Person Education

Vedlegg 1: Operasjonalisering av grad av offentlighet

Sektortilhørighet	Mål på offentlig finansiert/eierskap	Grad av offentlighet	Kilde	Dato lastet ned
Forsvarssektoren	Forsvare Norge	Rent kollektiv gode	<a href="https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf/_/attachment/inline/24bff7d2-ef5c-4377-9223-e7027d9ee83d:5e6ebdf48530aab3bfca5b04455c672579db6444/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf">https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf/_/attachment/inline/24bff7d2-ef5c-4377-9223-e7027d9ee83d:5e6ebdf48530aab3bfca5b04455c672579db6444/Forsvarets-aarsrapport-2021.pdf</a>	10.11.22
Justis-, politi- og kriminalomsorgssektoren	Offentlig styringssystem med bl.a. privat advokatvirksomhet	Delvis rent kollektiv gode	<a href="https://www.regjeringen.no/contentassets/fc31e2fc30b74bac95f3015b8301d2d6/nn-no/pdfs/prp202220230001_jdddpdfs.pdf">https://www.regjeringen.no/contentassets/fc31e2fc30b74bac95f3015b8301d2d6/nn-no/pdfs/prp202220230001_jdddpdfs.pdf</a>	10.11.22
Utdanningssektoren	Andel skoler	90,2%	<a href="https://www.ssb.no/utdanning/grunnskoler/statistikk/elavar-i-grunnskolen">https://www.ssb.no/utdanning/grunnskoler/statistikk/elavar-i-grunnskolen</a>	10.11.22
Helse-, omsorgs- og sosialsektoren	Finansiert andel helseutgifter	85,5%	<a href="https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/helseregnskap">https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/helseregnskap</a>	10.11.22
Barnehagesektoren	Andel barnehager	47%	<a href="https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager">https://www.ssb.no/utdanning/barnehager/statistikk/barnehager</a>	10.11.22
Kultursektoren	Sysselsetting	23%	<a href="https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/kultur/artikler/kulturstatistikk-2020/_/attachment/inline/00c34c0b-38b5-4513-8228-a25846a1a1f9:fdbeb52c27622376f4e706ad6811731da556ad47/SA168%20Kulturstatistikk2020_web.pdf">https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/kultur/artikler/kulturstatistikk-2020/_/attachment/inline/00c34c0b-38b5-4513-8228-a25846a1a1f9:fdbeb52c27622376f4e706ad6811731da556ad47/SA168%20Kulturstatistikk2020_web.pdf</a>	10.11.22

