

**Mariiana Evgenieva Alknes og Nina Backer-Rød**

---

**Tillitsbasert ledelse**  
**- en studie av forholdet mellom tillit og**  
**kontroll innad i barnehagesektoren i en**  
**bydel i Oslo**

**Tillit skapes ved at den tas i bruk.**

**Bertholt Brecht**

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag**

**Oslo, 4. mai 2017**

## **Førord**

Vi vil aller først rette en stor takk til våre fjorten informanter som generøst delte sine refleksjoner med oss. Uten dere, ingen oppgave.

Vi vil takke Bente Træen for å vise oss hvordan et kvalitativt materiale lar seg ordne i nivåer og kategorier, og peke mot problemstillingen.

Bjarne Træen fortjener en stor takk for å ha lest utkast og kommet med faglige råd og innspill.

Kjersti Varang har velvillig gått igjennom dokumentet, slik at det kunne leveres. Tusen takk.

Til slutt vil vi takke vår veldig gode veileder - Tor Høst - for råd, strukturering, inspirasjon og oppmuntring.

For oss har det vært interessant og lærerikt og vi har hatt stort utbytte av å kunne kombinere den kunnskapen vi har med oss fra hvert vårt ståsted i Oslo kommunes organisasjon.

I tillegg har det vært hyggelig og ikke minst morsomt.

Oslo, 4. mai 2017

Mariiana Evgenieva Alknes og Nina Backer-Røed

## **Sammendrag**

I oktober 2015 ble Oslo kommunes langvarige borgerlige styre erstattet av et rødgrønt. Det nye byrådetts viktigste signal innad til kommunens organisasjon var at tillitsbasert ledelse skal være grunnlaget for styring av kommunen. Denne oppgaven tar for seg hvordan ansatte og ledere i barnehagesektoren i en bydel forstår tillit og tillitsbasert ledelse. Vi har særlig sett på hvordan ulik tillits- og kontrollforståelse kan gi seg utslag i relasjonen mellom de styrende og styrte i styringskjeden.

Vi belyser tillitsbegrepet, ulike kjennetegn ved det og relevante sammenhenger der tillit er en kvalitet. Videre utdyper vi to grunnformer for institusjonsforståelse, en tykk og en tynn. Den tynne er incentivorientert og preget av at det settes i verk mange kontrollmekanismer før tillit kan etableres. Den tykke er normorientert og kontrollen kommer som en indirekte effekt av at det er bygget opp tillitsrelasjoner i organisasjonen.

Disse teoretiske perspektivene er sammenholdt med våre 14 informanternes refleksjoner omkring tillit og tillitsbasert ledelse. Vi har strukturert materialet opp mot fire utfall av institusjonell tillits- og kontrollforståelse, avhengig av om informantene er i den styrende eller den styrtes posisjon og avhengig av om de uttrykker en tynn eller tykk institusjonsforståelse.

Vi fant at det var sterkt sammenfall hos styrende og styrte når det gjelder behovet for kontrollmekanismer knyttet til sikkerhet, som er et tydelig uttrykk for tynn forståelse av forholdet mellom tillit og kontroll. Der styrende hadde tynn og styrte en tykk forståelse advarte de styrte særlig mot for sterk detaljstyring, og vi så blant annet eksempler på neglisjering. Der det er sammenfall, at både de styrende og styrte har den samme tykke forståelsen av forholdet mellom tillit og kontroll ble blant annet verdier som reell deltakelse, tilbakemelding, åpenhet, samt det å gi og å få ansvar fremhevet.

Vi fant også en tendens til at ansatte på de lavere nivåene i styringskjeden ga uttrykk for en tykkere forståelse enn det vi fant i de øverste nivåene. Alle informantene uttrykte eksplisitt forståelse for at det følger et særlig stort ansvar med å arbeide med små barn, i barnehagen.

## **Abstract**

Oslo's longstanding bourgeois rule was replaced by a red-green in October 2015. The new City council's main signal within the municipal organization was that trust-based leadership should be the basis for the management. In this paper we examine how employees and employers in the kindergarten sector in one district of Oslo understand the trust and trust-based leadership, and what they believe are the assumptions for such leadership based on their positions in the control line. We have particularly highlighted how different perspectives on trust and control understanding can be manifested in the relationship between the employees and employers.

We highlight the concept of trust, different characteristics and relevant relationships where trust is a quality. Furthermore, we elaborate two basic forms for institutional understanding, one thick and one thin. The thin understanding is incentive-oriented and characterized by the fact that many control mechanisms are put in place before trust can be established. The thick understanding is norm-oriented and control comes as an indirect effect of building trust relationships in the organization. These theoretical perspectives are compared with our 14 informant's reflections on trust and trust-based leadership. We have structured the material against four different outcomes of institutional trust and control, depending on whether the informants are in the position of employees or employers and depending on whether they express a thin or thick institutional understanding.

We found that there was strong coincidence both with the employees and the employers associated with the need for control mechanisms related to security measures, a clear expression of a thin institutional understanding. Where the employers had thin and employees a thick understanding, warned the employees especially against excessive detail management, and we saw examples of neglect. Where it is coincidentally that both the employees and employers have the same thick understanding of the relationship between trust and control, values such as real participation, openness, giving and gaining attention were highlighted.

We also found a tendency for employees at the lower levels of the management chain to express a thicker understanding than we found in the top levels. All informants expressed an explicit understanding of the huge responsibility of working with children.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>I</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>1 Innledning og bakgrunn .....</b>	<b>3</b>
1.1 <i>Problemstilling og avgrensing</i> .....	5
1.2 <i>Oppbygging av oppgaven</i> .....	6
<b>2 Metodisk tilnærming.....</b>	<b>7</b>
2.1 <i>Anonymitet</i> .....	7
2.2 <i>Valg av informanter</i> .....	8
2.3 <i>Nærmere om informantene</i> .....	9
2.4 <i>Intervjuene</i> .....	10
2.5 <i>Pålitelighet og troverdighet</i> .....	11
<b>3 Teori og begrepsbruk.....</b>	<b>13</b>
3.1 <i>Tillit og tillitsbasert ledelse</i> .....	13
3.2 <i>Mistillit</i> .....	15
3.3 <i>Person- og systemtillit</i> .....	15
3.4 <i>Sårbarhet og usikkerhet</i> .....	16
3.5 <i>Vertikal tillit</i> .....	17
3.6 <i>Betinget samarbeidsvilje</i> .....	17
3.7 <i>Kontroll</i> .....	17
<b>4 To grunnformer for institusjonalisme.....</b>	<b>19</b>
4.1 <i>Tynn institusjonalisme</i> .....	19

4.2	<i>Tykk institusjonalisme</i> .....	20
4.3	<i>Styrende og styrtes tillits- og kontrollforståelse - fire utfall</i> .....	21
<b>5</b>	<b>Hvordan forstår medarbeidere og ledere tillitsbasert ledelse?</b> .....	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Styrende og styrtes tillits- og kontrollforståelse</b> .....	<b>26</b>
6.1	<i>Styrende og styrte preget av tynn styringslogikk</i> .....	27
6.2	<i>Styrende preget av tynn og styrte preget av tykk styringslogikk</i> .....	33
6.3	<i>Styrende preget av tykk og styrte preget av tynn styringslogikk</i> .....	38
6.4	<i>Styrende og styrte preget av tykk styringslogikk</i> .....	39
<b>7</b>	<b>Hvordan forstår ansatte med ulike roller og ansvar i barnehagesektoren i en bydel i Oslo tillit og tillitsbasert ledelse</b> .....	<b>44</b>
7.1	<i>Hvordan kan relasjonen mellom ledere og medarbeidere forstås i lys av hvilken tillits- og kontrollforståelse gir uttrykk for?</i> .....	44
7.2	<i>Påvirker posisjon i styringskjeden for hvordan tillit og kontroll forstås?</i> .....	45
<b>8</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>48</b>
<b>9</b>	<b>Sluttord</b> .....	<b>50</b>
<b>10</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>51</b>
	<b>Tabell</b>	
	<b>Vedlegg</b>	

## 1 Innledning og bakgrunn

Sammenlignet med befolkningen i andre europeiske land ha nordmenn og norske borgere generelt stor tillit til ulike politiske institusjoner. Høy tillit til politiske institusjoner er viktig for et velfungerende demokrati (Kleven 2016). Det er også viktig hvordan de politiske institusjonene virker innad, hvordan de styres og ledes. I norsk offentlig sektor har det siden 1980 tallet vært vanlig å bruke styringsvirkemidler hentet fra privat sektor med vekt på faktorer som desentrale ledelsesformer, mål- og økonomistyringssystemer, konkurranseutsetting, evalueringssystemer, og et skifte fra en forvaltningsbasert til en mer forretningsaktig organisasjonsidentitet (Røvik, 2007, 35). Elementer fra New Public Management, som sterkere myndighet til ledere kombinert med økende grad av kontroll, skapte ledelses- og styringsutfordringer (Ladegård og Vabo 2010, 144).

Høsten 2015 overtok et byråd utgått fra Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti byrådsmakten i Oslo, etter at borgerlige byråd hadde styrt byen tilbake fra 1997. Under overskriften *En ny retning for Oslo* er hovedbudskapet til kommunens ledere og medarbeidere at *tillit* skal ligge til grunn for byrådets styring. Byrådet vil øke ledere og medarbeidernes faglige myndighet, sørge for en åpen kultur, øke tillitsvalgtes innflytelse, gjennomgå rapporteringskrav mm. (Byrådsplattformen 2015, 10, 12).

Byrådsleder Raymond Johansen har ved flere anledninger snakket til kommunens toppledere og utdypet hva han og byrådet mener når de ønsker at tillitsbasert ledelse skal være det bærende elementet i styringen av Oslo kommune:

Tillitsbasert ledelse:

- Myndiggjøre medarbeidere på alle nivåer gjennom å gi dem selvstendighet til selv å vurdere hvordan målene kan nås.
- Ledere skal ikke fortelle hvordan oppgaven skal løses, men hvilken hensikt vi skal oppnå.
- Tillitsmodellen handler om å bruke tillit som et verktøy for å skape bedre tjenester for innbyggerne.
- Økt deltakelse fra innbyggere.

Målsettingene:

- Byrådet vil innføre tillitsmodellen for å styrke det vi har kalt "vi-følelsen"

- Gjennom tillitsmodellen skal det legges mindre vekt på rapportering og måling – og mer vekt på å bygge frihet under ansvar og styre på større tiltak og satsinger.

Om tillit – et verktøy for økt kvalitet og fremdrift:

- Manglende tillit til medarbeideres ansvarlighet og vurderinger fører fort til massive kontrolltiltak.
- Kontroll trenger ikke være motpolen til autonomi. Kontroll kan også handle om å vise interesse, tilby støtte, eller å gi nødvendige styringssignaler.

Om endring gjennom tillitsmodellen:

- Ansvarlighet hos alle medarbeidere forutsetter at de blir gitt handlingsrom, altså muligheten til å ta selvstendige vurderinger. Det handler om tillit. Det å nyttiggjøre seg kompetanse handler om tillit.
- Dette betyr igjen at vi skal gå fra detaljstyring til intensjonsstyring (Johansen 2016 b).

På en tilsvarende samling for kommunens toppledere 14.06.2016 understreket byråd for oppvekst og kunnskap - barnehagebyråden – Tone Tellevik Dahl, at for henne handler tillit om å bygge opp en sterk profesjon i barnehagen, fordi alle interessene rundt barnehagen er så sterke. Videre sa hun at "*For meg er det faktisk ganske paradoksalt å skulle øke forventningene til barnehagene og skolene, uten samtidig å gi økt myndighet og handlingsrom*" (Dahl, 2016).

I byrådsplattformen ble de politiske signalene knyttet til Oslobarnehagen utdypet ved å understreke at:

- Barnehagen skal ha høyt kompetente ansatte som har tid til hvert enkelt barn.
- Valgfrihet til barnehagene om hvilket kartleggingsverktøy de ønsker å bruke når de ser behov for kartlegging (Byrådsplattformen 38, 39).

Som vist i avsnittene over har ikke byrådet formulert en entydig definisjon av begrepet *tillitsbasert ledelse*. Slik vi forstår byrådets signaler er hovedhensikten å utnytte medarbeidernes kompetanse gjennom å gi dem handlingsrom, bygge en åpen kultur og legge mindre vekt på rapportering og kontroll. For barnehagesektoren er et viktig signal at de selv skal vurdere hvilke metoder som skal benyttes for språkkartlegging og hvilke barn det skal gjelde.



## *Om Oslo kommune*

Oslo kommune er stor, vi er på rask vei mot 700 000 innbyggere og det arbeider mer enn 53 000 personer i kommunens virksomheter. I Oslo er det et parlamentarisk styresett der byrådet står ansvarlig overfor bystyret. Byrådet er Oslos regjering og har 8 medlemmer som har ansvar for de ulike sektorene. Byrådene styrer sine underliggende etater. Oslo har delt byen inn i 15 geografiske bydeler, som hver styres av sitt folkevalgte bydelsutvalg, samtidig som de rapporterer til byrådet. Det parlamentariske ansvaret for barnehagesektoren ligger hos byråden for kunnskap og utdanning og barnehagene er organisert under hver av bydelene.

### **1.1 Problemstilling og avgrensning.**

I Oslo kommune har et nytt byråd kommet med nye signaler om hvordan de vil at byen skal styres. De politiske styringssignalene skal nå mange og tilpasses ulike forutsetninger. Hensikten med vår oppgave er å gi et bidrag til innsikt i hvordan begrepene *tillit* og *tillitsbasert ledelse* blir forstått av ansatte som arbeider i barnehagesektoren, nærmere bestemt de som arbeider i styringslinjen for barnehagene i en bydel i Oslo.

Vår problemstilling er:

#### **Hvordan forstår ansatte med ulike roller og ansvar i barnehagesektoren i en bydel i Oslo tillit og tillitsbasert ledelse?**

Vi har utdypet problemstillingen ved å stille to konkrete forskningsspørsmål:

- Hvordan kan relasjonen mellom ledere og medarbeidere forstås i lys av hvilken tillits- og kontrollforståelse de gir uttrykk for ?
- Påvirker posisjon i styringskjeden hvordan tillit og kontroll forstås?

Mellom byrådet og den enkelte bydel er det også en styringsrelasjon mellom bydelsdirektøren og byrådets administrative ledelse. I vår studie har vi forenklet ved å ta utgangspunkt i de politiske *styringssignalene* direktøren må forholde seg til, og ikke hvordan disse formidles og håndteres administrativt. Tilsvarende har vi også forenklet ved ikke å trekke inn styringsrelasjonen mellom bydelsdirektøren og bydelsutvalget.

## **1.2 Oppbygging av oppgaven**

Etter at vi har presentert bakgrunn og problemstilling i kapittel 1, gjør vi rede for den metodiske tilnærmingen med valg av informanter og prosessen rundt datainnsamlingen i kapittel 2. Vi har valgt å ha to teorikapitler der vi i det første, kapittel 3, gjør rede for vår tilnærming til begrepet tillit og beskriver de nye politiske signalene om tillitsbasert ledelse. Deretter gjennomgår vi teori som er relevant for styring og ledelse i et tillitsperspektiv. Her gjør vi også kort rede for hvordan vi benytter begrepet 'kontroll'. I kapittel 4 gjennomgår vi to grunnformer for institusjonalisme, en tynn incentivorientert og en tykk normorientert. Videre presenterer vi en firefeltstabell over styrende og styrte sett i forhold til om de gir uttrykk for en tynn eller tykk institusjonell forståelse av tillit og kontroll. Det er dette oppsettet vi har strukturert vårt empiriske materiale rundt. I kapittel 5 gir vi en oversikt over hvordan våre informanter intuitivt svarer når vi ber dem om å definere hva tillit og tillitsbasert ledelse er for dem. I kapittel 6 presenterer vi våre empiriske funn i tråd med oppsettet fra kapittel 4. Kapittel 7 er drøftingskapitlet der vi svarer på problemstillingen ved hjelp av de to forskningsspørsmålene. Konklusjonen følger i kapittel 8, og et kort sluttord i kapittel 9.

## **2 Metodisk tilnærming**

Vi er interesserte i de nye styringssignalene om tillitsbasert ledelse og vi har valgt ut barnehagesektoren som arena. Tillitsbasert ledelse er et dagsaktuelt tema innenfor ledelsesfeltet og vi har vært spesielt opptatt av å få kunnskap om hvilke refleksjoner personer som er tilknyttet sektoren gjør seg, heller enn kvantitative størrelser. Vi valgte derfor en kvalitativ tilnærming.

Kvalitative metoder gir anledning til å finne mangfold i dataene, og også avdekke særlige forhold som gjør et sosialt fenomen til det det er (Nyeng, 2012, 72, 73). I etterkant av informasjonsinnhenting har vi koblet oss til relevant teori (Leseth og Tellmann 2014, 34).

Vi har sett det som hensiktsmessig å følge en induktiv tilnærming for å besvare problemstillingen, vi går fra empiri til teori. Før vi gikk til informantene hadde vi lest en god del litteratur om tillit og ledelse, men vi tok likevel ikke utgangspunkt i én bestemt teori (samme sted). Empirien har vi hovedsakelig hentet gjennom å intervjuer ledere og ansatte. Vi har forsøkt å stille oss åpne for flere forståelser og innfallsvinkler til tillitsbasert ledelse. Vi har også vært bevisste på og søkt å unngå forutinntatte holdninger. Vi har stilt åpne spørsmål, og sett at det har vært nødvendig å tilpasse forskningsspørsmålene underveis.

Vår første idé var å skrive en oppgave om de nye politiske signalene og undersøke hvordan politiske signaler går igjennom de ulike leddene i styringskjeden, og hvilke styringsgrep som ble gjort etter hvert som signalene 'dryppet' utover. Det var også med dette utgangspunktet vi oppsøkte våre informanter. Men tidlig skjønte vi at det var gått for kort tid siden - ett år - fra signalet om tillitsbasert ledelse ble sendt ut og til vi skulle innhente våre empiriske data. Vi valgte derfor å fullt og helt konsentrere oss om hvordan informantene forstår begrepet tillit og deres refleksjoner omkring tillitsbasert ledelse.

### **2.1 Anonymitet**

Tidlig i prosessen inviterte vi oss til et møte med den administrative ledelsen i bydelen. Vi orienterte dem om vårt prosjekt og hvilke type forskningsspørsmål vi vurderte. Vi opplevde lederne som genuint interesserte og entusiastiske. Vi fikk klarsignal.

For å belyse hvordan tillit og tillitsbasert ledelse faktisk forstås av personer som har sitt arbeid i tilknytning til barnehagen, ønsket vi å gå relativt tett på et lite antall representanter for sektoren. Vi har sett det som viktig å sikre informantene anonymitet, og vi har derfor ikke orientert den administrative ledelsen i bydelen om hvilke konkrete barnehager vi har intervjuet informanter fra. Tilsvarende er barnehagene heller ikke orientert om hverandres deltakelse. På denne måten er alle informantene som konkret arbeider i barnehagene anonymisert.

Nivåene over barnehagen, altså den ansvarlige administrative ledelsen, er slått sammen, slik at det ikke fremgår konkret hvem fra bydelens ledergruppe som sier hva. Bydelsdirektøren var likevel tydelig på at hun ikke hadde noe imot at hennes egne utsagn fremkommer eksplisitt. Dette har vi benyttet oss av kun der tematikken er knyttet til hennes spesielle ansvar som bydelens øverste administrative leder. Også tillitsvalgt og hovedverneombud er slått sammen.

For ytterligere å sikre anonymitet har vi valgt å omtale alle informantene som kvinner, til tross for at det også er menn i materialet. Under hele arbeidet med studien og ellers er bydelen anonym, og i den grad vi har henvist til den, har vi kalt den ved det fiktive navnet *Bydel Nye Oslo*.

For ordens skyld understreker vi at informantene er eksplisitt informert om denne fremgangsmåten og samtlige har akseptert.

## **2.2 Valg av informanter**

For å få ut mest mulig rik empirisk informasjon valgte vi en kvalitativ metodisk tilnærming med forskningsintervju. Våre forskningsspørsmål dreide seg blant annet om informantenes oppfatninger av begrepene tillit og tillitsbasert ledelse ville variere med hvilket nivå de er på i bydelens styringskjede. Vi benyttet derfor et strategisk utvalg av informanter; fra den øverste administrative lederen, bydelsdirektøren, via avdelingsdirektør for hele oppvekstfeltet og seksjonsleder for barnehagene, til styrer, pedagogisk leder og barnehagemedarbeider.

Vi så at det ville bli få respondenter med kun én barnehage og bestemte oss derfor for å intervju i tre barnehager. De tre barnehagene ble valgt ut ved tilfeldig utvalg, loddtrekking.

Først og fremst av praktiske hensyn lot vil de tre styrerne selv velge ut hvem av sine pedagogiske ledere og barnehagemedarbeidere som vi kunne snakke med. Alle tre beskrev dette som en kombinasjon av hvem som var tilgjengelige på intervju tidspunktet, at de ville at vi skulle snakke med personer som var ansatte i hele stillinger og som hadde vært det over noe tid. En var også særskilt opptatt av å velge ut dem hun vurderte som mest reflekterte.

Samlet ga dette oss 9 informanter fra barnehagene, 3 på ledernivåene over, samt de to representantene for de ansatte. I alt har vi 14 informanter. Se tabell nedenfor.

*Tabell 1 Informanter*

Nivå	Stilling	Antall
Nivå 1	Barnehagemedarbeidere	3
Nivå 2	Pedagogiske ledere	3
Nivå 3	Styrere	3
Nivå 4	Bydelsdirektør, avdelingsdirektør, seksjonsleder	3
	Ansattes representanter	2
<b>Sum antall informanter</b>		<b>14</b>

### 2.3 Nærmere om informantene

I en barnehage er det *barnehagemedarbeiderne* og barne- og ungdomsarbeidere som i det daglige tilbringer mest tid sammen med barna. De har ingen eller lav formell utdanning, enkelte kan likevel ha utdanning fra andre sektorer. Felles for disse er at de ikke har lederansvar, de blir ledet.

For å inneha stilling som *pedagogisk leder* kreves det utdanning som barnehagelærer (tidligere kalt førskolelærer). Det kan gjøres unntak fra utdanningskravet, men alle 'våre' pedagogiske ledere har slik utdanning. De pedagogiske lederne står i en mellomposisjon, de er ledere for barnehagemedarbeiderne og blir selv ledet av styrerne. Sammen med styrer har de pedagogiske lederne ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av

barnehagens oppgaver og innhold. De er også ansvarlige for å veilede det øvrige personalet, slik at alle får en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver (Rammeplan 2016, 16). *Styrer* er daglig leder for barnehagen og har det øverste ansvaret for pedagogisk innhold og for driften av virksomheten. Også styrer står i en mellomposisjon ved at hun selv rapporterer til seksjonsleder for barnehagene i bydelsadministrasjonen.

*Bydelsdirektørens ledergruppe* består foruten henne av avdelingsdirektør med ansvar for alle tjenestene til barn og unge og en seksjonsleder som er ansvarlig for driften av bydelens barnehager. De er dermed alle i styrende og styrte posisjoner.

*Representanter for de ansatte*, hovedtillitsvalgt fra en av fagorganisasjonene og hovedverneombudet, har begge sin bakgrunn fra barnehagesektoren.

## **2.4 Intervjuene**

Samtlige intervjuer ble gjort i perioden november 2016 – januar 2017 og de foregikk på informantenes arbeidsplasser, i arbeidstiden. I forkant hadde vi sendt en skriftlig forespørsel der vi ba om tillatelse til å intervju og forklarte hensikten. Hvert intervju startet likevel med at vi fortalte om oppgavens tema, gjorde rede for metodebruk og anonymisering og ba om lov til å gjøre lydopptak. Vi orienterte også om at lydopptakene vil bli slettet.

Vi hadde utarbeidet en intervjuguide med 17 åpne spørsmål om tema, samt spørsmål om bakgrunn og der vi eksplisitt spurte om det var noe de selv ville legge til. Vi gikk til intervjuene åpent, nysgjerrig og bevisste på faren ved å stille ledende oppfølgingsspørsmål. Likevel må vi medgi at vi til dels var noe for opptatte av å få informantene til å føle seg vel, og at vi nikket og 'ja-et' noen ganger for mye. Vi fulgte ikke intervjuguiden slavisk, men sørget for at vi samlet fikk svar på alle spørsmål.

Flere av informantene fortalte om forhold knyttet til organisasjon og arbeidsmiljø. I analysen har vi vært nøye med å sortere ut denne typen informasjon. Tilsvarende har vi vært nøye på at vårt anliggende ikke har vært å evaluere byrådets politikk, og dermed utelatt denne typen refleksjoner.

Vi har, nokså nøyaktig, 10 timer med intervjuer, som igjen vil si omkring 190 sider transkribert tekst. I etterkant har vi kodet materialet etter kategorier som "trådte frem" etter hvert som vi arbeidet. Til sammen fant vi 28 kategorier, men etter at vi besluttet å endre problemstillingen endte vi opp med 11 som kunne knyttes direkte til begrepene tillit og tillitsbasert ledelse. For å få et godt grep om det empiriske materialet etablerte vi et samledokument der vi satte inn informantenes refleksjoner under hver kategori, og etter deres nivå i styringskjeden. Dette dokumentet var et godt supplement til de 14 transkriberte intervjuene. Vi hadde også stor nytte av å høre igjennom intervjuene flere ganger under arbeidet.

I oppgaveteksten har vi redigert intervjuene, slik at de ikke fremstår fullt så muntlige. Sitatene er satt inn i kursiv. Meningsinnholdet er ivaretatt. Dette gjelder også gjengivelsene fra byrådsleder Raymond Johansens og byråd Tone Tellevik Dahls taler til topplederne.

## **2.5 Pålitelighet og troverdighet**

I denne undersøkelsen er tema hvordan personer med ulike funksjoner og roller i barnehagen forstår tillit og tillitsbasert ledelse. Våre data er innhentet etter en kvalitativ tilnærming der intervjuer er den viktigste kilden. I og med at denne tilnærmingen ikke gjør det enkel å reteste våre datas reliabilitet har vi for å styrke påliteligheten, på sidene foran, valgt å gi en inngående beskrivelse av sammenhengen undersøkelsen er gjort i, og hvordan vi har gått frem i prosessen (Johannesen mfl. 2011, 243, 244).

Vi har vært opptatt av at våre funn på en god måte representerer den forståelsen våre informanter faktisk har, at vi har målt det vi ønsket å måle. Vi har lagt vekt på å være tro mot informantenes utsagn og meningsinnhold. I forbindelsen med analysen av funn har vi, når vi har sitert informantene, vært nøye med å relatere utsagnet til det spørsmålet de svarte på. Vi har dermed ingen 'løse' utsagn, alle utsagn er satt inn i den konteksten informanten svarte i. Tilsvarende har vi også tenkt når vi har tolket informantenes svar.

Vi er bevisste på begrensningen som utsagnskraften i et relativt lite kvalitativt materiale har, og har derfor søkt å synliggjøre mekanismer, forutsetninger og utfordringer som vi fant når vi analyserte informantenes refleksjoner på våre spørsmål om tillit og tillitsbasert ledelse. Om

materialet også kan ha overføringsverdi til andre områder, vil det være opp til leseren å bedømme



### 3 Teori og begrepsbruk

I dette kapitlet vil vi kort presentere hoveddelen av det teoretiske rammeverket og våre sentrale begreper. Vi vil først ta for oss tillitsbegrepet, ulike kjennetegn ved det og relevante sammenhenger der tillit er en kvalitet. Dernest vil vi utdype to grunnformer for institusjonsforståelse, som skal bidra til å forklare hvordan våre informanter ser på ulike tillits- og kontrollmekanismer i barnehagene.

#### 3.1 Tillit og tillitsbasert ledelse

Tillit er det mest sentrale begrepet i vår oppgave. Tillit er et begrep som er vanlig i dagligtale og kanskje er bruken av det ikke alltid like gjennomtenkt. Den danske filosofen og teologen K. E. Løgstrup sa det slik: ”Det er en almindelig filosofisk iagttagelse, at de mest elementære fænomener, der hører vor eksistens til, bliver vi sidst og vanskeligst oppmærksom på” (Løgstrup 2012, 26). Tillit er et begrep som det er vanskelig å definere. Tian Sørhaug skriver at tillit, som makt, er begreper som "viser seg å være vanskelige å gripe på en analytisk entydig måte. Uansett hvordan de defineres, så mister man alltid helt sentrale dimensjoner" (Sørhaug 1996, 21).

I vår studie har vi benyttet en handlingsteoretisk tilnærming til tillit. Den sier at å vise *tillit er å handle med få forholdsregler* (Grimen 2009, 31, 134). Forholdsregler er handlemåter som beskytter mot farer og uønskete hendelser. Tillit vil dermed også handle om å ta risiko, fordi det å ikke ta forholdsregler kan bære galt av sted.

I et tillitsforhold der to personer stoler på hverandre, vil tilliten ofte kjennetegnes ved fire ting:

- For det første at en tillitsgiver overlater noe i en annens *varetekt* over en viss tid. Det må ikke nødvendigvis være en gjenstand, det kan også være ansvar, interesser, eller informasjon.
- Deretter kommer *verdien av det som ivaretas*, og et vesentlig trekk ved tillit er at det gjelder noe som er viktig for tillitsgiveren.
- For det tredje *tillitsgiverens forventninger*, for eksempel til at tillitsmottaker ikke skader det som ivaretas og at tillitsmottaker er kompetent, med andre ord hvordan situasjonen defineres.

- Det fjerde og siste punktet gjelder tillitsgiverens *måte å forholde seg på*, om tillitsgiveren tar forholdsregler, altså om tillitsgiver benytter seg av muligheter til å utøve kontroll og innflytelse (Grimen 2009, 20, 29, 33).

Disse fire kjennetegnene på tillit finner vi igjen i tillitsbasert ledelse generelt: Tillitsmottaker får et oppdrag, og det har en viss verdi. Tillitsgiver har forventninger til at den som får oppdraget er i stand til å håndtere det, og vurderer om det er behov for å ta forholdsregler.

Når tema er tillitsbasert ledelse i *barnehagen* er det, slik vi ser det, viktig å være bevisst på at ledere og medarbeidere har tillitsgivere fra den ordinære styringslinjen de er en del av, og som inkluderer det samfunnsmandatet barnehagen som institusjon skal oppfylle. I tillegg er de tillitsmottakere fra foreldrene. Foreldrene har overlatt barna, det viktigste og kjæreste de har, i barnehagens varetekt, og har forventninger om at barnehagen med dens ansatte tar vare på barna, og at de selv involveres og får øve kontroll og innflytelse. I vår studie har vi gjort en avgrensing ved at det kun er den ordinære styringslinjen som inngår.

Tina Øllgaard Bentzen definerer *tillitsbasert ledelse* ved å si at:

*"Tillit handler om at jeg har tillit når jeg tror at du ivaretar mine interesser, selv når du har mulighet til å la det være. Jeg viser at jeg har tillit ved at jeg tør å ta sjansen på å 'slakke litt på tøylene'. For lederne skjer dette typisk ved å øke medarbeidernes handlingsrom"* (Lysark for Oslo kommune, 17.11.2016, vår oversettelse).

Denne definisjonen har likhetstrekk med Grimens tilnærming til begrepet tillit. Bentzen understreker den relasjonelle dimensjonen mellom leder og medarbeider, den styrende og den styrte. Tilliten ligger i at det er en underliggende forståelse mellom leder og medarbeider. Leder stoler på at medarbeideren handler i hennes interesser og hun kontrollerer mindre og gir medarbeideren større handlingsrom. Hun tar færre forholdsregler.

Tillitsbasert ledelse handler dermed ikke kun om den tilliten leder gir til sine medarbeidere. Tilliten den enkelte har til sin leder er like viktig for å skape gode prestasjoner. Den skapes sammen gjennom opplevelse av troverdighet, rettferdighet og respekt. Når en mottar tillit ønsker man å yte mer tilbake for å styrke tillitsforholdet (Johansen 2016 a).

### 3.2 Mistillit

Forholdsregler kan også være et signal om mistillit (Grimen 2009, 30). Graden av forholdsregler som tas i et samarbeid kan være uttrykk for i hvilken grad samarbeidet er preget av tillit eller mistillit (Høyer mfl. 2016, 15). Dersom kontrolltiltakene blir mange eller kjennes meningsløse, er det ikke unaturlig at de som er utsatt for dette kan føle en form for mistillit. Knud E. Løgstrup mener at tillit er konstruerende for menneskenes måte å være i verden på og at det mest naturlige er at vi viser hverandre tillit. Tillit kan ikke forklares uten videre og må ikke begrunnes. Det må imidlertid *mistillit*. Mistillit krever begrunnelse, fordi den inntreffer når tilliten blir brutt (Nortvedt og Grimen 2004, 102).

Mistillit kan også være funksjonelt og positivt i de sammenhenger der den avlaster den personlige tillitsrelasjonen. Dette skjer når kontrollen har et universelt og upersonlig preg og blir utøvd rutinemessig, enten innad i institusjonen eller av utenforstående. Niklas Luhmann kaller dette for *institusjonalisert* mistillit. Tillit og mistillit kan økes samtidig og samarbeide gjensidig, altså når det etableres instanser eller at noen gis roller, som både behandler tillit og mistillit (Bakken i Høyer mfl. 2016, 41). Et eksempel på institusjonalisert mistillit i barnehagen kan være å etablere en prosedyre for jevnlig å registrere at alle barna er til stede. En slik prosedyre kan føre til konflikter fordi medarbeidere kan føle seg kontrollert og overvåket (av denne mistillitskontrollen). Samtidig kan de oppleve det positivt, fordi de ikke trenger kontrollere hverandres arbeid. Det er satt inn en konkret prosedyre, en tredje instans, som sørger for kontroll med at alle barna er der. Prosedyren avlaster dermed personlig tillit fordi den generelle tilliten i barnehagen økes ved hjelp av den nye prosedyren.

### 3.3 Person- og systemtillit

Barnehagen er både en samfunnsinstitusjon og en liten organisatorisk enhet. En side ved tillit i institusjoner er at tillitsgiver har en forventning om at institusjonens representanter er sosialisert inn i verdigrunnlaget og at vi tror at indre kontrollordninger fungerer, at de som skal kontrollere faktisk gjør det (Grimen 2009, 117). Den som vil benytte seg av tjenester vil føle en viss utrygghet om den ikke kan stole på at de som arbeider i institusjonen forholder seg til dens uttalte verdier og normer og de systemene for kvalitet og sikkerhet den er underlagt.

Dette er ikke minst viktig i barnehagen og det stiller store krav til at de som har lederansvar og skal håndtere balansen mellom tillit og kontroll overfor sine medarbeidere. Etter vår vurdering settes tillitsbasert ledelse kanskje på en større prøve i barnehagen enn i andre institusjoner, fordi det tross alt handler om små barn.

"I siste instans bygger tillit til institusjoner på tillit til personer" (Grimen 2009, 117). Tillit er først og fremst personlig, den blir gitt til et annet menneske fordi man oppfatter ham eller henne som en person som det er mulig å komme til en forståelse med (Luhmann 1999, 81). Samtidig sier Luhmann at det moderne samfunnets sosiale orden er så kompleks at den ikke kan stå og falle med personer man kjenner og som man kan ha tillit til. Det må finnes andre former for tillitsdannelse (Luhmann 1999, 92). Han etablerer derfor et skille mellom persontillit og systemtillit og hevder at systemtillit er en mer robust form for tillit enn kun personlig tillit (Mortensen i Luhmann 1999, 24). Tanken er at kompleksiteten i samfunnet blir redusert dersom man kan ha tillit til institusjonene. Tillit åpner dermed opp for handlingsmuligheter som ikke ville være mulig uten den (Luhmann 1999, 59, 61). Systemtillit dreier seg i utgangspunktet om institusjoner, men også profesjoner er en del av systemtilliten (Grimen 2009, 76). Både barnehagen og profesjonene som hører til den er en del av systemtilliten.

Fordelen ved systemtillit er at den gir systemene *tid* til å fungere (Mortensen i Luhmann 1999, 24). Gradvis utvikler systemet stabilitet og forutsigbarhet. For å kunne stole på systemet forutsettes det at systemet har fungerende interne kontrollmekanismer, kontrollen må være effektiv og vi må kunne stole på at det ikke finnes enkeltpersoner der som handler etter eget forgodtbefinnende og i egen interesse (Nortvedt og Grimen 2004, 105).

### **3.4 Sårbarhet og usikkerhet**

*Sårbarhet* har med størrelsen på det mulige tapet å gjøre og hvor stor faren er for at det skal skje. *Usikkerhet* handler om hvor pålitelig den som mottar tilliten er. Disse to forholdene spiller sammen (Grimen 2009, 123). I barnehagen gjelder det barn, og barn er ekstra sårbare fordi de uten forbehold stoler på andre (Grimen 2009, 60). I lys av dette er det naturlig at tillitsgiverne, som i barnehagen både er de styrende i den ordinære styringslinjen og foreldrene, er opptatte av å redusere både usikkerhet og sårbarhet og at det etableres kontrollmekanismer. I et personlig relasjonelt tillitsperspektiv legger de vekt på ansattes

pålitelighet, og de vil de søke informasjon om den. I et systemorientert tillitsperspektiv vil de ha forsikringer om barnehagens kvalitet; sikre leker og lekeplassutstyr, kvalitet på inn klima, ansattes kompetanse, sikkerhets- og kontrollrutiner med mer (Grimen 2009, 124).

### **3.5 Vertikal tillit**

Vertikal tillit handler om at en overordnet aktør i et hierarki avstår fra kontroll og gir en underordnet aktør frihet til å treffe egne valg, og utføre oppgaver ut fra sitt eget profesjonelle skjønn, uten inngripen fra den overordnede (Mayer mfl. 1995 referert i Paulsen i Høyer mfl. 2016, 60). Jan M. Paulsen introduserer, samme sted, begrepet *lojalitetsstrategi*, der tilliten til profesjonskultur gjør tradisjonell kontroll mindre viktig. Motsatsen til lojalitetsstrategi er *kontrollstrategi* som skjer bla via standardisering av arbeidsmetoder. Her ser vi dette i lys av at byrådets tydeligste tegn på tillitsbasert ledelse i barnehagesektoren nettopp er at barnehagene selv skal velge hvilket verktøy de ønsker å bruke når de ser behov for å kartlegge barns språk.

### **3.6 Betinget samarbeidsvilje**

*Betinget samarbeidsvilje* er en teoretisk posisjon. Tanken er at individene formes sammen med den/de andre (Høyer mfl. 2016, 20, 21). Det er grunn til å tro at vi vil opptre fellesskapsorientert hvis vi har tillit til at dem vi er sammen med også vil gjøre det. Det er ikke egoisme, men gjensidighet (resiprositet) som er det grunnleggende prinsipp for menneskelig (sam)handling. Det som avgjør hvordan vi handler er med stor sannsynlighet formet av hvordan vi selv blir behandlet. Dette gjelder også tillit: Viser du meg tillit, responderer jeg mest sannsynlig med å ønske å vise meg tilliten verdig. Den amerikanske sosiologen James S. Coleman har også sagt at det å gi eller ikke gi tillit er noe som står til menneskets rådighet, noe det selv har herredømme over. Å stole på noen eller ikke å gjøre det er et valg. Å gi tillit er dermed en kalkulert risiko og tillit er derfor aldri helt ubetinget (Coleman 1990, referert i Nortvedt og Grimen 2004, 103).

### **3.7 Kontroll**

Slik vi ser det dreier *forholdsregler* seg om større og mindre grad av kontroll og ulike former for kontroll. I Norsk etymologisk ordbok (2013, 1200) beskrives kontroll ved ordene 'tilsyn',

'oppsyn', 'overvåking'; 'makt', 'herredømme'. Opprinnelig kommer kontroll fra middelaldersk latin og betyr mottiltak. Denne betydningen understreker at kontrollbegrepet er intensjonalt og retter seg mot handlinger som er ment å forhindre konsekvenser som kan oppstå. Relatert til vårt tema, tillitsbasert ledelse, er det fremfor alt den mulige motsetningen mellom *kontroll som overvåking* på den ene siden og *tillit* på den andre vi er interessert i. Det å slippe opp på kontrolltiltakene og å myndiggjøre medarbeidere på alle nivå, er en viktig del av byrådslederens budskap knyttet til tillitsbasert ledelse.

## 4 To grunnformer for institusjonalisme

I vår undersøkelse går vi tett på styringslinjen for barnehagene i én bestemt bydel i Oslo, og vi ser at institusjonell teori er et nyttig bidrag til å forklare hvordan våre informanter - på ulike nivåer i linjen - forstår tillit og tillitsbasert ledelse. Philip Selznick snakker om institusjonaliserte organisasjoner der det *institusjonelle* handler om det uformelle som gradvis vokser frem, og *organisasjon* som de formelle normene knyttet til det instrumentelle, 'verktøylignende' og 'mekaniske' (Christensen mfl. 2009, 52). Selznicks poeng er at en organisasjon som utvikler institusjonelle trekk, altså uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle, vil være mer kompleks og mindre fleksible og tilpasningsdyktig overfor nye krav. Samtidig utvikler det seg også nye og nødvendige kvaliteter som gjør at den kan løse oppgaver bedre og utvikle et sterkere sosialt fellesskap (samme sted).

Forholdet mellom tillit og kontroll og ulike former for tillits- og kontrollmekanismer er, slik vi ser det, essensielt for hvordan ansatte oppfatter tillitsbasert ledelse. I kapittel 6 vil vi undersøke om relasjonen mellom ledere og ansatte påvirkes av hvilken institusjonell forståelse de hver for seg har. Vi har sett at det går et fruktbart skille mellom tynn og tykk institusjonalisme. Den tynne er incentivorientert og preget av at det settes i verk mange kontrollmekanismer før tillit kan etableres. Den tykke er normorientert og kontrollen kommer som en indirekte effekt av at det er bygget opp tillitsrelasjoner i organisasjonen (Høyer mfl. 2016, 19).

Under presenterer vi disse to formene for institusjonalisme nærmere.

### 4.1 Tynn institusjonalisme

Den *tynne* institusjonalismen har som utgangspunkt at individet er egennyttig og ute etter å maksimere sine egne interesser. Den som styrer må innføre systemer for å kontrollere og etablere positive og negative sanksjoner for å sikre seg at individene handler i tråd med hans eller hennes interesser. Det er dermed mistillit til aktørene som er motivet for kontrollen. Betingelsene for tillit er at det fins kontroll- og incentivsystemer som gjør det attraktivt å handle slik det er forventet gjennom de formelle normative strukturene. Tilliten er, med andre ord mistillits- og kontrollbasert (Høyer mfl. 2016, 19). Denne formen for tillit er avgrenset til bestemte saksområder eller situasjoner, der kontrollsystemene fungerer godt (Axelsson og

Høyer i Høyer mfl. 2016, 50). Kontrollsystemene skal overvåke og varsle feil, tap og misligheter, og er en type etterundersøkelse. I dette tynne perspektivet er kunnskap og kompetanse en nødvendig forutsetning for at fagpersoner skal kunne gjøre de oppgavene de er pålagt ut fra hvilken plassering de har i organisasjonen (Axelsson og Høyer i Høyer mfl. 2016, 52). Tillit er avhengig av kontroll; først sikres kontroll, så kan det gis tillit. Om tilliten brytes skyldes det at kontrollen er for dårlig, og tilliten kan bare gjenopprettes gjennom at kontrolltiltakene forbedres.

#### **4.2 Tykk institusjonalisme**

Den *tykke* institusjonalismen tar utgangspunkt i at organisasjoner formes av dem som er der. Gradvis vil det utvikle seg en logikk for hva som er passende, og det gis rom for å reagere og handle spontant. Individenes handlemåter er altruistiske ut fra et ønske om sosial integrasjon, og de handler tillitsfullt, uavhengig av om det er i deres egeninteresse eller ikke, fordi de ønsker å tilhøre et godt og moralsk fellesskap. Tilliten blir en integrerende faktor. Eventuelle kontrollmekanismer er forankret i felles normer og ikke i formelle kontroll- og incentivsystemer. Ved å vise tillit – ikke sette i verk forholdsregler – oppnås kontroll som en indirekte effekt (Høyer mfl. 2016, 19). Den tykke institusjonaliserte tilliten er ikke avgrenset til spesifikke saksforhold eller situasjoner, den omfatter også tilfeller der den som får tillit selv står overfor nye og uforutsette situasjoner som krever spontane handlinger (Axelsson og Høyer i Høyer mfl. 2016, 51). I tillegg til at kunnskap og kompetanse er nødvendig, betyr kompetanse her også å ha et sett av verdier som skaper de fellesskap og normer som medarbeideren føler seg forpliktet av, og som gjør dem i stand til å handle uavhengig av formelle instruksjoner og prosedyrer (Axelsson og Høyer i Høyer mfl. 2016, 52). Tilliten er her uavhengig av kontroll; tilliten kommer først, så kommer kontrollen. Samtidig er det viktig å ha i mente at individer ikke alltid handler i tråd med sine normer og kan drive en form for opportunistisk atferd og at noen kan være gratispassasjer (Christensen mfl. 2009, 54).

Dersom en ser på tynn og tykk institusjonalisme som to ytterpunkter av et kontinuum vil *betinget samarbeidsvilje* representere en slags mellomposisjon som bidrar til å øke forståelsen av hvordan god styring krever at tillit og kontroll balanseres mot hverandre.



### 4.3 Styrende og styrtes tillits- og kontrollforståelse - fire utfall

Under har vi satt inn en tabell for å illustrere hvordan institusjonell tillit og kontroll kan forstås sett i lys av hvilken relasjon informantene har til hverandre, om de styrer eller blir styrt. Det er fire mulige utfall: To der de styrende og styrte har sammenfallende forståelse, begge har enten tynn eller tykk, og to der de har ulik forståelse, den ene tynn og den andre tykk, og motsatt (Axelsson og Høyer i Høyer mfl. 2016, 56). Der det er sammenfall fungerer tillit og kontroll positivt sammen. Der de styrende og styrte har ulik forståelse er tillit og kontroll i et motsetningsforhold.

Tabell 2 Styrende og styrtes institusjonelle tillits- og kontrollforståelse – fire utfall.

Utfall	Styrte – tynn tillits- og kontrollforståelse	Styrte – tykk tillits- og kontrollforståelse
Styrende – tynn tillits- og kontrollforståelse	1 Tillit og kontroll er positivt samvirkende	2 Tillit og kontroll i et motsetningsforhold
Styrende – tykk tillits- og kontrollforståelse	3 Tillit og kontroll i et motsetningsforhold	4 Tillit og kontroll er positivt samvirkende

(Høyer m.fl. 2016, 56)

I kapittel 6 om styrende og styrtes tillits- og kontrollforståelse, ser vi nærmere på om de som leder og dem som lar seg lede synliggjør en tynn eller tykk styringslogikk, og hvordan de reflekterer over forskjellige tillits- og kontrollmekanismer som settes i verk i barnehagen.

## 5 Hvordan forstår medarbeidere og ledere tillitsbasert ledelse?

I dette kapitlet vil vi 'sette tonen' ved å presentere hvordan våre informanter intuitivt svarte på vårt åpningsspørsmål om hva de ville trekke frem ved begrepene tillit og tillitsbasert ledelse.

Når tillitsbasert ledelse skal være den rådende måten ledelse utøves på i Oslo kommune er det interessant å spørre dem det gjelder, de som konkret arbeider i sektoren om hva *de* faktisk forstår med tillit og tillitsbasert ledelse. Vi har også vært interessert i om det er forskjeller mellom nivåer og stillinger, i og med at de har ulike funksjoner og oppgaver i styringslinjen og hvordan eventuelle forskjeller manifesterer seg. Vi begynner med barnehagemedarbeiderne.

Som vi tidligere har vært inne på er verken tillit eller tillitsbasert ledelse entydige begreper og en av barnehagemedarbeiderne svarte slik på hva hun tenker at tillitsbasert ledelse er:

*”Det her som går på at man føler at man har rom til å komme med det beste man har å tilby. At jeg har mulighet til å bruke mine ressurser på en god måte. At jeg har tillit til å få gjøre det, å gjennomføre et opplegg eller sånne ting. Det er sånn jeg tenker ut fra mitt ståsted. Det er sikkert annerledes høyere opp, hvordan de ser på det. Men jeg ser på det sånn at jeg har tillit fra mine ledere til at jeg kan gjennomføre alt fra en aktivitet til å komme med forslag som blir hørt. Og at man har friheten til å gjøre det. At man ikke blir detaljstyrt.”*

Barnehagemedarbeideren gir her uttrykk for sitt umiddelbare syn på hva tillitsbasert ledelse er. Hun hadde ikke hørt om begrepet i forbindelse med jobben. Utsagnet viser et reflektert og nyansert syn på tillitsbasert ledelse. Hennes første tanke er at hun ser det som en anledning til å gi det beste av seg. Hun har dermed et positivt utgangspunkt. Hun ser en mulighet til å kunne utnytte sitt potensiale, få handlingsrom og frihet og å bli lyttet til. Et synlig tegn på dette er at hun selv kan foreslå aktiviteter og selv få gjennomføre dem. Hun relaterer seg også til nivåer over seg, ”lenger opp”. Ut fra sammenhengen tolket vi dette til å være nivået over barnehagen, bydelsadministrasjonen, og gjennom dette synliggjør hun også en type systemforståelse, at innholdet i tillitsbasert ledelse vil kunne variere etter nivå. Hun utdyper sitt eget perspektiv ved å legge vekt på at for henne er frihet til å gjøre jobben viktig, men at for tett, detaljert styring ikke er en del av det hun forstår med tillitsbasert ledelse.

Et annet tema som går igjen hos barnehagemedarbeiderne er at tilliten mellom leder og medarbeider må være gjensidig og at det gjør at man vet hvor man står.

To av de tre pedagogiske lederne har hørt om tillitsbasert ledelse og begge disse legger vekt på at for dem er metodefrihet det viktigste. Det er også i overensstemmelse med et av de mest konkrete signalene som byrådet har uttalt at tillitsbasert ledelse vil bety i barnehagesektoren.

En av dem sier det slik:

*”Sånn jeg forstår tillitsbasert ledelse er at vi får jobbe innenfor våre rammer, at vi får velge metoder og observasjon og sånne ting. At vi skal kartlegge barns språk for eksempel, men at vi gjør det hvis vi mener at det er nødvendig, at vi bruker det verktøyet vi syns, og at dem stoler på at vi gjør det. At vi får bruke skjønn og vår fagkunnskap, og se hvordan vi prioriterer tiden.”*

Det å velge metode for språkkartlegging av barna og å kartlegge bare de barna de pedagogiske lederne selv, ut fra sitt eget faglige skjønn, mener at er nødvendig, er et sentralt elementet ved tillitsbasert ledelse for de pedagogiske lederne. Når deres særskilte kompetanse etterspørres, oppleves det som et merkbart tegn på tillit til deres fagprofesjon. Samtidig er også de pedagogiske ledere opptatt av at det å bli møtt med tillit gir motivasjon:

*”Tillit gjør at man ønsker å gjøre en god jobb. At man får en følelse av at jeg er viktig, jeg har noe å fare med og at det er rom for å komme med forslag, være i bevegelse og endring. At ikke det er sånn 'det gjør jeg og det gjør du', men at vi får lov å prøve oss litt fram, rett og slett.”*

Samlet sett legger de tre styrerne, i likhet med barnehagemedarbeiderne, vekt på at det må være gjensidig tillit mellom leder og den ansatte i barnehagen og at de ansatte må få jobbe selvstendig. Tillitsbasert ledelse betyr mindre kontroll og leder må stole på at jobben blir utført. En av styrerne understreker at barnehagen hennes er 'gjennomsyret' av tillit. Samtidig som hun har klart for seg hvem hun stoler på og hvem hun ikke stoler på. Tilliten kan dermed synes betinget. Det er likevel nyanser blant styrerne. En av styrerne understreker rammer og forutsigbarhet:

*”For meg så er tillit å få lov å gjøre jobben min innenfor noen rammer som er veldig tydelige og forutsigbare, for det skaper trygghet for meg. Og det å vite at det er dette her jeg blir målt på, det forandres ikke plutselig. Og gjør jeg feil innafor det, så er det*

*også rom for det, og ikke sånn at noen plutselig kommer og går inn i detaljene, men som drar de store linjene. Det er for meg tillit i ledelse.”*

En av styrerne har lang fartstid og hevder at tillitsbasert ledelse ”*Det handler innmari mye om bydelens økonomi*”, at i gode tider er det lett å gi tillit og at det i økonomisk trange tider har vært helt annerledes, da var det ”*kontroll og regime*”. Samtidig har hun en viss forståelse for at kontrollen blir sterkere når bydelens økonomi er dårlig ”ledelsen i bydelen skal jo svare for tallene sine til byrådet.”

For oss fremstår de tre lederne i bydelsadministrasjonen som samstemte i sine svar på hva tillitsbasert ledelse er. I intervjuet med bydelsdirektøren er hennes første poeng knyttet til tillitsbasert ledelse at det forutsetter *god* ledelse. Hun fremhever lederrollen i seg selv og at denne ikke endrer seg med tillitsbasert ledelse. Ansvarsforholdene er ikke endret, til syvende og sist er ansvaret hennes, men *måten* ledelse utøves på vil endres.

I bydelsdirektørens ledergruppe formidlet også alle, på hver sin måte, at tilliten ligger helt ute i det ytterste leddet i organisasjonen, at det handler om at det ikke lenger skal være fullt så mange kontrollmekanismer og at de gir ut rammer, at det skal være mindre detaljstyring, slik at de som jobber ute i barnehagene er dem som skal finne ut hvordan oppgavene kan løses.

Ledergruppen viser også til at tillit i utgangspunktet må gis innenfor den kompetansen den enkelte har til de oppgavene som skal utføres. Man kan ikke få ubegrenset tillit, om man ser det opp mot ansvar. Tillit må hele tiden henge sammen med kapasitet og kompetanse. Du får tillit til å gjøre noe innenfor rammer, og de må man forholde seg til. Om rammene brytes er det grunnlag for en korrigering. Tillit betyr ikke at det er fritt for ledelse, men en ny type ledelse og en grunnleggende holdning.

*”Og ledelsen vil da, i måten å lede på, i større grad være en rammestyring som baserer seg på, ikke kontroll, men tilbakemelding. Du må ha nok tilbakemelding til at du er trygg på at det gjøres det som skal gjøres, det som er oppdraget, det som er mandatet.”*

De tre øverste lederne viser også til at tillitsbasert ledelse betyr at innbyggerne skal involveres. Barnehagen skal i større grad lytte til foreldrene og utnytte potensialet i foreldrenes kompetanse. De viser også til at signalene må gå nedenfra og opp og ovenfra og

ned og de understreker også at tillitsbasert ledelse ikke betyr at det nå er fritt frem for å gjøre hva man vil, men at man må vite hva man skal og få organisere virksomheten der etter.

Representantene for de ansatte legger vekt på at tillit vil si at en del av beslutningene og ansvaret blir ført litt lenger ned i organisasjonen og at det betyr å få en viss faglig autonomi. Innenfor gitte føringer og rammer vil ansatte få litt frihet til å ta noen avgjørelser innenfor eget faglig skjønn. De legger også vekt på at det vil bety å jobbe på en litt annen måte og å forholde seg til "*hvem er det vi er her for?*"

En av styrerne påpeker at tillitsbasert ledelse kan være en stor utfordring for dem som har besluttet det. "*Det er ikke sikkert at det er så veldig lett å vedta at nå skal du begynne å stole på noen.*" Her setter hun søkelyset på at tillitsbasert ledelse 'påføres' organisasjonen, det er noe som byrådet innfører og at det ikke er noe som enkelt bare kan vedtas. Flere av informantene kom med lignende utsagn. I og med at vi har avgrenset studien slik at vi ikke evaluerer byrådets politikk, lar vi dette og andre tilsvarende tema ligge.

Som vi ser av den korte gjennomgangen av informantenes intuitive svar på hva de vil trekke frem ved tillitsbasert ledelse er det ikke markante ulikheter. I den grad vi her finner forskjeller mellom nivåene heller det i retning av at det øverste nivået fremhever utfordringer knyttet til ledelse, nederst i hierarkiet peker de på muligheter og færre detaljer, og nivåene i midten på å kunne gjøre faglige vurderinger og å ha rammer og handlingsrom. På ulike måter uttrykker alle nivåer at tillit er avhengig av gjensidighet.

I kapittel 7.2 vil vi gå videre og se om posisjon i styringskjeden påvirker hvordan tillit og kontroll forstås.

## 6 Styrende og styrtes tillits- og kontrollforståelse

I denne delen skal vi gå nærmere inn på hvordan våre informanternes refleksjoner omkring begrepene tillit og tillitsbasert ledelse kan forstås. Vi vil belyse hvordan forståelsen av tillit og kontroll varierer sett opp mot om informantene selv styrer eller om de blir styrt og sett i lys av om de har et tynt eller tykt perspektiv på tillits- og kontrollmekanismer.

Konkret spør vi:

- Hvordan kan relasjonen mellom ledere og medarbeidere forstås i lys av hvilken tillits og kontrollforståelse de gir uttrykk for?

I kapittel 4.3 presenterte vi en tabell med fire utfall av styringsrelasjoner mellom leder og underordnet. Axelsson og Høyer har utviklet tabellen for bruk i en formell kontekst mellom styrende og styrte forvaltningsenheter. Vi har tilpasset den til vår sammenheng, og benytter den i styringsrelasjonen innad i en bydel og mellom bydelen og byrådet. Posisjonene i tabellen er stiliserte og viser skarpe kontraster, i to av feltene virker tillit og kontroll positivt sammen og i to av feltene står de i et motsetningsforhold. Etter vår vurdering er disse stiliserte posisjonene godt egnet til å diskutere forskjeller og likheter mellom måtene tillit og kontroll kommer til uttrykk på. Men, som nevnt i samme kapittel, kan man også se for seg at tynn og tykk forståelse viser et kontinuum. Det er også viktig å ha i mente at disse posisjonene – motsetning og positivt samvirkende – kun dreier seg om selve styringsrelasjonen og faktorene tillit og kontroll. De gir verken uttrykk for at generelle interessemotsetninger er fraværende (utfall 1 og 4) eller større generelle interessemotsetninger (utfall 2 og 3).

Fremgangsmåten vi her bruker er å lese det empiriske materialet med *tynne* og *tykke* "briller" på. Deretter har vi plassert informantens refleksjoner inn under det relevante feltet i tabellen. Vi har hele veien sørget for at det er tydelig hvilket spørsmål informanten har besvart, slik at sammenhengen informanten har reflektert i blir tydelig.

Med unntak av barnehagemedarbeiderne er informantene i styringslinjen både i den styrende og den styrtes posisjon, de er både over- og underordnede. For å forenkle har vi på hvert nivå tatt utgangspunkt i *informantene som styrte*. I de tilfeller der det i intervjuene fremgår klart at informanten snakker om seg selv som *styrende* har vi tydeliggjort det.

Vi har også tillatt oss å forenkle ved ikke å poengtere det *institusjonelle* hele veien; for oss er det underforstått at vi har med et institusjonelt perspektiv å gjøre når vi henviser til *tynn* og *tykk* forståelse.

Oppsummeringen knyttet til hvert enkelt utfall er gjort i kapittel 7.1 der vi belyser relasjonen mellom ledere og medarbeidere sett opp mot den tillits- og kontrollforståelsen de gir uttrykk for.

### 6.1 Styrende og styrte preget av tynn styringslogikk

Det første utfallet viser sammenhenger der den styrende og den styrte er preget av den samme tynne styringslogikken der tillit følger som en konsekvens av at kontrollen er etablert og at den fungerer. Tillit og kontroll virker positivt sammen. Dersom kontrollen ikke fungerer vil det skapes mistillit. Denne kombinasjonen kan si noe om hvor og i hvilke sammenhenger det er viktig både for den styrende og den styrte å ta forholdsregler.

Tabell 3: *Den styrende og styrte har tynn tillits- og kontrollforståelse – tillit og kontroll er positivt samvirkende*

Utfall 1	Styrte – tynn tillits- og kontrollforståelse	Styrte – tykk tillits- og kontrollforståelse
Styrende – tynn tillits- og kontrollforståelse	<b>1 Tillit og kontroll er positivt samvirkende</b>	2 Tillit og kontroll i et motsetningsforhold
Styrende – tykk tillits- og kontrollforståelse	3 Tillit og kontroll i et motsetningsforhold	<b>4 Tillit og kontroll er positivt samvirkende</b>

### Barnehagemedarbeiderne

Vi ser noen eksempler på denne tynne forståelsen av tillit hos barnehagemedarbeiderne. For eksempel når den ene barnehagemedarbeideren får spørsmål om det er sammenhenger der det kan være vanskelig å få tillit. Da reflekterer hun over det store ansvaret som følger av å jobbe med små barn:

*"For det er et kjempestort ansvar å jobbe med barn, de aller minste. Det er en svak gruppe i den forstand at de er overgitt til oss andre her. Den tilliten forstår jeg at man*

*ikke skal få gratis på en måte, at det skal følge med noen retningslinjer og rammer der, og at det skal kvalitetssikres. Det er jeg jo totalt med på. Absolutt."*

Her er den styrte tilfreds med at det finnes kontrollmekanismer i form av kvalitetsprosedyrer, retningslinjer og rammer. Videre synliggjør medarbeideren en forutsetning for å ta ansvaret; at den som skal ta det må gjøres kompetent og at det helt konkret må legges til rette for dette. Hun stiller krav til styringen. De som styrer kan ikke bare kreve at "*sånn skal det være*" og være opptatt av kontrolldelen.

*"Det virker som at jo flere krav som kommer, så tenker man ikke over at det må følges opp med kursing, med at folk må ha tid til å sette seg inn, ressursmessig. Vi må få tid til å sette oss inn i, for det skifter jo så ofte."*

Grimen sier at få forholdsregler er tillitens mest allmenne kjennetegn (2009, 19). Her viser barnehagemedarbeideren at når det gjelder barn er det behov for å ta flere forholdsregler. Det følger et stort ansvar med å arbeide med og ta vare på barn og at både rutiner og medarbeidernes kompetanse må være på plass.

På spørsmål om tillit kan være en dårlig ting, svarer en annen av barnehagemedarbeiderne at det er viktig å vite hva som foregår.

*"Det er klart at det alltid er noen som kanskje ikke tar jobben like seriøst og ikke alle som yter det man skal. Det er klart at det må være måter, slik at det blir synliggjort også. Blir det tillitsbrudd eller ikke? "*

Den samme medarbeideren hadde et lite oppdrag der hun selv var i en form for lederposisjon og kjente selv på behovet for å ha kontroll:

*"Man blir kanskje litt kontrollerende, skal liksom kontrollere litt. Men det er jo fordi man vil gjøre jobben sin."*

Her ser vi en slags tvetydighet som vi tenker at henger sammen med at hun i bunn og grunn trekkes mot en tykkere forståelse og at det kanskje kan føles vanskelig å stå ved at hun anerkjenner at hun selv også kan føle det nødvendig å kontrollere. I en ordinær rolle som barnehagemedarbeider, på gulvet, kan behovet for kontroll føles lite presserende, men i en veileder- eller lederrolle er det ikke unaturlig at det oppleves legitimt å ønske en mulighet til å føle seg trygg på at jobben blir utført. I dette perspektivet ser vi at kontroll knyttes til posisjon og ansvar og at det er sammenfall, styringslogikken er tynn.



## De pedagogiske lederne

Det er få som vil være uenige i at det i barnehagen er særlig viktig å ha fungerende interne kontrollmekanismer, nettopp fordi det er barn den har i sin varetekt. Barn er i en særstilling fordi de stoler på andre uten forbehold. Det er et gjennomgående trekk i vårt materiale at våre informanter føler stort ansvar og har forståelse for at det må være et bredt sett av mekanismer for kontroll. Samtidig stiller de spørsmål ved mengden av kontrolltiltak og relaterer det til tillit. En av de pedagogiske lederne erkjenner at ledelsen på bydelsnivå har behov for oversikt.

*"Jeg skjønner jo at de må, men det oppleves mer som en kontrollfunksjon. Jeg føler at det bare blir mer og mer, at det føles litt mye, lite meningsfylt. Men samtidig forstår jeg, de har ansvar for hele barnehagedriften i bydelen. Så det med tillit, ja, de viser jo tillit, men samtidig så blir man sjekka ut, da."*

En av pedagogene mener at det "på godt og vondt" har blitt mer styring. Hun mener at styring og kontroll må begrunnes og at det må gjøres konkrete vurderinger av hva det er behov for. Hun sier dette i en sammenheng hvor hun reflekter rundt hva som skal til for å føle tillit og hun advarer mot for mye rigid styring ned i minste detalj. I og med at kontrollmekanismer er en form for institusjonalisert mistillit, er det naturlig å forvente at disse begrunnes. Dersom begrunnelsen for kontrolltiltakene er på plass, er forståelsen hos den styrte tynn, i likhet med det den er hos den styrende.

Et annet eksempel på den tynne forståelsen finner vi der en av de pedagogiske lederne tar som utgangspunktet at for mye kontroll kan ødelegge for tillit. Samtidig mener hun at det er greit med noe kontroll. Hun peker på en konkret sammenheng der hun skal sende ut skriftlig materiale til foreldre. Hun sender det også til styrer. Hun vet hun får tilbakemelding om det er noe. Hun ser kontrollen som nyttig, fordi den også gir styrer et enda bedre blikk inn i hva som skjer på avdelingen og hvordan de tenker.

*"Og så gir det henne en fin anledning til å gi meg positive tilbakemeldinger."*

Også her ser vi tvetydigheten. Mye kontroll kan oppleves å ødelegge for tillit. Men i bestemte situasjoner fungerer kontrollmekanismer godt. Den kan bidra til å bedre kvaliteten og den gir styrer bedre oversikt.

Tillit og mistillit blir ofte sett på som motsatser. Det er ikke nødvendigvis slik. Noen kan slippe å ta forholdsregler fordi andre gjør det og mistillit kan dermed gi *muligheter* (Grimen 2009, 92). Et eksempel på dette ser vi når tema er kontroll i form av prosedyrer. Prosedyrer

kan for eksempel regulere det å gå på tur med barn og det å ha spesielle tiltak dersom det skulle skje en ulykke. Vi forstår at enkelte prosedyrer kan være "tøffere" å innføre enn andre, og at det kan ha sammenheng med at hensikten ikke umiddelbart er forståelig. En av de pedagogiske lederne ga oss et eksempel knyttet til en ny prosedyre der barna skal registreres hver halvtime. Dette ble først opplevd som både utfordrende og å ha liten nytteverdi. Etter en tid snudde det, de opplevde at de fikk en kvalitativt annen kunnskap om hvordan barna beveger seg ute; hvor de oppholder seg og hvem de er sammen med. Her ser vi hvordan innføring av en kontrollrutine, et uttrykk for institusjonell mistillit, ga muligheter for bedre kunnskap om barnas bevegelser i barnehagen.

Både bydelen selv og byrådet har utarbeidet materiale som skal bidra til standardisering og kvalitet på ulike områder. Det forrige byrådet har for eksempel utarbeidet en "OsloStandard" for overgangen mellom barnehage og skole og bydelen har selv implementert et differensiert kvalitetssystem. Her finnes blant annet en kvalitetsstandard som angir minstekravet når barn skal begynne på skolen. Den typen 'oppskrifter' de kan hente ut fra dette systemet oppleves som greit. *"Vi slipper å finne opp kruttet selv."* En annen sier at bydelen har retningslinjer og kontroll for å sikre et helhetlig barnehagetilbud:

*"Jeg skjønner jo at det utjevner forskjeller mellom barnehager", samtidig som hun i neste setning sier: "Men det er nok kontroll på arbeidsoppgaver, mer enn nok."*

### **Styrene**

Innenfor denne styringslogikken der tillit kommer som en følge av at kontrollmekanismer er etablert, er tilliten langt på vei mistillits- eller kontrollbasert. Vi ser denne styringslogikken i sin reneste form som ulike kontrollmekanismer knyttet til *sikkerhet*. Den ene av styrene er krystallklar når hun sier at sikkerhet er et område det er mindre tillit i.

*"Det er en del ting som bare skal være på plass. Der er det ikke så mye skjønnsmessige vurderinger, men som handler om 'Ja, vi skal telle barna, vi skal vite hvor alle barna er!' Det er et sånt type område, og kontroll av utelekeplasser og lekeapparater. Det som går på sikkerhet."*

En av de andre trekker frem at de har mange prosedyrer, men nettopp fordi det gjelder barnas sikkerhet betrakter hun ikke dette som mistillit, men hun tror at *noen* kan føle det. På den andre siden ser hun at det kan være en måte å sikre styrer på. Det er styrer som er ansvarlig,

*"for skulle det skje noe og vi har fulgt prosedyren, så kan man stå litt i det."*

Dette handler om kontroll som overvåking og vi får høre at sikkerhetsforanstaltningene er mange. Styreeren fortalte at de var oppe i nærmere 40 prosedyrer som de må forholde seg til:

*"Men jeg vil ikke kalle det mistillit heller. Det er sånn, men man har vel tenkt at 'Må vi ha dette her?'"*

Vår tolking er at vi står over for en tynn forståelse. Det er definitivt aksept for kontrolltiltak. Kontrolltiltak kan både bidra til sikkerhet og avlaste personlig ansvar. Samtidig peker informanten her på *mengden* kontrolltiltak og stiller seg tvilende til om det er mengde som fører til god kontroll.

Da vi spurte om hva som kan ødelegge for tillit, svarte den ene styreeren at det vil være om det det ikke er rom for å gjøre feil. Hun mente at dette er det mest kritiske, altså måten man blir møtt på. Hvis det ikke er bra, så ryker tilliten fort. Som leder er hun opptatt av at om noen gjør feil, skal de oppleve støtte og eventuelt veiledning for å gjøre ting bedre. Hun knytter dette til forutsigbarhet og å ha tydelige rammer. Det er ikke så viktig om folk er enige eller uenige i hvor rammene går, de bidrar uansett til å skape tillit.

Da vi spurte om sammenhenger hvor det er utfordringer med å gi tillit viste den ene av styreerne ikke til konkrete situasjoner, men til at dette generelt kan avhjelpes ved å ha en god struktur for å snakke sammen. Sammen med sine medarbeidere og tillitsvalgte har hun etablert strukturer der ulike typer samtaler og møtearenaer inngår. Hun understreket at de er nøye på å gjennomføre møtene, at de aldri avlyses. Dersom strukturene er på plass, kommer tilliten av seg selv.

Da samtalen dreide seg om forholdet mellom tillit og kontroll viser en styreer til at de har et kontrollsystem der de utkvitterer månedlig. Det fungerer også som et godt bidrag til å strukturere oppgaver som skal gjøres fremover. I tillegg ser hun også på den som et hjelpemiddel for den administrative ledelsen som skal rapportere videre til byrådet..

Struktur blir også trukket frem når vi snakker med en av styreerne om rapporteringstrykk. Hun opplever ikke dette som vanskelig. Hun har oversikt og er god til å ta unna det som kommer og hun har pedagogiske ledere som jobber på samme måten. Det hender at de også blir bedt om annen informasjon. Dette ser hun ikke på som rapportering, men kaller det 'informasjonsinnhenting'. Dette er ofte bidrag til beslutningsgrunnlag lenger oppe.

*"Det vi rapporterer på opplever jeg at er ting som gir mening å si noe om."*

## Bydelsdirektørens ledergruppe

Vi har tidligere slått fast at sikkerhet er et kritisk område, der den styrende er tilbakeholden med å gi tillit og tar flere forholdsregler. Barn er ekstra sårbare, og både i og rundt barnehagen er det aksept for at det er mange fungerende sikkerhetsmekanismer.

Utgangspunktet her var vårt konkrete spørsmål om det skilles mellom å gi tillit på faglige områder og på det sikkerhetsmessige. Den ene av lederne reflekterte rundt at det er et skjæringspunkt mellom det sikkerhetsnettet prosedyrene utgjør og det faglige arbeidet, og at det nok er ulike meninger om hvor dette skillet går og hvor mye tillit man skal ha til barnehagene. Hun trekker frem at

*"prosedyrene kan være ganske løse, de kan være ulikt formulert, ikke så detaljformulert og så kan det være opp til den enkelte barnehage å finne ut hvordan man formulerer prosedyrene under der igjen."*

Vi oppfatter her at den styrende har en tynn forståelse av tillit og kontroll, samtidig som det er en god illustrasjon på at vi også har med et kontinuum å gjøre, grensene er flytende.

Rammene rundt må være på plass og deretter vil være opp til den enkelte leder ute å løse oppgavene. Men, når samtalen dreies mot konkret fare for ulykker er budskapet tydelig:

*"Man har selvfølgelig tillit til medarbeiderne, men man har også et behov for å være helt sikker på at ting ikke skjer, at man gjør det man skal gjøre for å unngå at ulykker skjer. Prosedyrer og kontroll er også viktig, det har et formål."*

Vi spurte en av lederne om det er noen ulemper ved å gi tillit. Et umiddelbart svar var "Hvis ting skjærer seg, hvis det ikke går så bra." Hennes refleksjon var at med kontrollmekanismer underveis så kunne hun – som styrende - gitt bistand til å justere kursen. Hun bruker *tankskip* som en metafor for barnehagestyreres ledelse. Ved å være tett på fra overordnet nivå er det mulig å få til mer.

*"Men samtidig så er det den som er lederen i den organisasjonen som må kjenne på den manøvreringen selv."*

I bydelsdirektørens ledergruppe kommer det frem at de ikke er opptatt av at de ikke skal gjøre feil. Men det skal ikke gjøres feil for å feile. "Feile kommer vi til å gjøre. Vi må akseptere at vi feiler, men vi må lære av det". Helst vil de kvalitetssikre i forkant, "for det er ikke morsomt å feile. Vi eier ansvaret for det vi gjør."

## 6.2 Styrende preget av tynn og styrte preget av tykk styringslogikk

Det andre feltet i tabellen viser en ulik styringslogikk. De som styrer har en tynn forståelse og den som blir styrt har en tykk. Vi står overfor en mer krevende relasjon, tillit og kontroll står i et motsetningsforhold. Det typiske her er at de styrende setter i verk mange kontrollmekanismer og de styrte føler dette som demotiverende.

Tabell 4: *Den styrende har tynn og den styrte tykk tillits- og kontrollforståelse – motsetningsforhold mellom tillit og kontroll.*

Utfall 2	Styrte – tynn tillits- og kontrollforståelse	Styrte – tykk tillits- og kontrollforståelse
Styrende – tynn tillits- og kontrollforståelse	<b>1 Tillit og kontroll er positivt samvirkende</b>	<b>2 Tillit og kontroll i et motsetningsforhold</b>
Styrende – tykk tillits- og kontrollforståelse	<b>3 Tillit og kontroll i et motsetningsforhold</b>	<b>4 Tillit og kontroll er positivt samvirkende</b>

### Barnehagemedarbeiderne

Sammenhenger hvor arbeidstakere ikke føler tillit dreier seg ofte om detaljstyring. En av barnehagemedarbeiderne er tydelig på at dette er ødeleggende både for hennes egen tro på at hun skal klare jobben, og den hindrer henne i å tenke nytt og bruke ressursene sine best mulig.

*"Hvis det blir veldig konkret; 'Dette må dere gjøre og dette må dere gjøre og dette må dere gjøre', så blir man låst innfor. Da er det rammer som skaper mindre tillit, føler jeg, da."*

En har tidligere opplevd detaljstyring, noe som gjorde at hun følte seg overvåket og ble fortalt ting hun allerede visste, og hun endte opp med å føle seg *undervurdert*. Hun fremhever at det å bli undervurdert kanskje er det som mest av alt "*går mot tillit*". Etter vår vurdering er dette en kjerne i all ledelse. Det å undervurdere medarbeidere kan lett føre til demotivasjon og tap av tillit. Ansattes opplevelse av tillitstap vil ofte være et resultat av at de ansatte føler seg krenket (Ren og Gray 2009, referert i Graham og Stensaker 2012). Barnehagemedarbeideren pekte selv på at konstruktiv tilbakemelding og eventuelt å bli stilt åpne spørsmål som gode alternativer.

Vi ser også en annen innfallsvinkel, en *'if-you-can't-beat-them, join-them'*-holdning fra barnehagemedarbeideren som gjør det hun kan for å tilpasse seg når hun mener det kommer for mange oppgaver.

*"Men, jeg noen av de tingene som man får tredd nedover; 'Hallo, hva er dette for noe?' Jeg kan jo ikke stoppe, og ikke gjøre det. Jeg prøver å vri det til noe positivt. Jeg må endre meg litt."*

Samtidig viser hun til at de styrende i hennes egen barnehage bidrar til at hun kan få det til:

*"Jeg vet jeg kan gå til min styrer eller 'pedleder'; 'Her trenger jeg litt hjelp til å være positiv, for dette synes jeg er helt kokos."*

Vi tolker dette som en form for *demping* av den spenningen som kan oppstå når den styrte opplever at nye kontrolltiltak ikke er hensiktsmessige eller umiddelbart forståelige. Samtidig kan det forstås som et uttrykk for selvstendighet, en appell om mer faglig tillit.

En av barnehagemedarbeiderne er kritisk til et nytt kontrolltiltak, som hun opplever som et tillitsbrudd fordi hun mener at dette er en del av det ordinære arbeidet, det de allerede gjør.

*"Vi blir stadig nødt til å dokumentere den jobben vi gjør. Ikke nødvendigvis for at det skal være et hjelpemiddel for oss. Hvert 30. minutt skal vi nå telle hvert enkelt barn og skrive ned. Noe som for meg blir et veldig tillitsbrudd. Hva er årsaken til at vi skal dokumentere at vi teller barn? Da føler ikke jeg at de har tillit til at vi gjør jobben vår. For jobben vår er å passe på, blant annet, at vi har alle barna!"*

Hun opplever denne rutinen som et brudd på tillit fra ledernivået over barnehagen. Vi tolker dette som en type systemkritikk. Hennes faglige vurdering er at den nye rutinen er unødvendig og meningsløs, og viser en mangel på forståelse for hvordan det er i en barnehage.

Det er den samme medarbeideren som senere i intervjuet tar opp tråden og snakker om hvordan hun vil bli vist tillit:

*"Jeg skulle ønske at de bare kunne stoppe med det papirarbeidet, for det er ikke det som er viktig i en barnehage. I en barnehage er det viktig å prate om barna og det vi gjør, og ikke være opptatt av at alt skal se bra ut, for å bli sendt videre oppover. Da hadde jeg følt tillit, hvis jeg kunne slippe."*

Et av oppfølgingsspørsmålene våre var om kontroll; hva vil du si at god kontroll er? Fins god kontroll? Her var hun først opptatt av at man ikke bør bruke ordet kontroll, men heller

*oversikt.* Man vil alltid danne seg en oversikt over hva som foregår, hvem som gjør jobben sin og på hvilken måte den gjøres. Hun ser at dette er en slags kontroll og sier at:

*"Så lenge det blir brukt til styrke personer, kan det være positivt."*

Her ser vi en nyanse knyttet til tillit og kontroll. Vi ser henne som relativt kritisk til mange av kontrollmekanismene, 'papirarbeidet'. Hun peker på at de stadig må dokumentere det de gjør og vise hvordan de gjør ulike ting. Det viktige er barna, og slik vi tolker henne er det for mange kontrollmekanismer som ikke hjelper dem i barnehagen selv til å kunne reflektere rundt barna. Dokumentasjonen sendes videre og er til liten nytte i barnehagen. Men, kontroll kan fungere positivt i barnehagen om den kan brukes til å bygge opp medarbeidere.

### **De pedagogiske lederne**

Når en av de pedagogiske lederne svarer på spørsmålet om hvilke forutsetninger hun mener skal til for å utøve tillitsbasert ledelse svarer hun umiddelbart

*"at vi som jobber på avdeling, har tid nok til å jobbe tett på barna. At tidstyver som 'vi må bare skrive det, vi må bare gjøre det', blir minimert til det absolutt nødvendige."*

Dette er et gjennomgående trekk i de tre nivåene i barnehagen, at de tematiserer det å ha tid til å være sammen med barna. I vårt, tross alt begrensede materiale, er dette tydeligst på de to laveste nivåene; hos barnehagemedarbeiderne og de pedagogiske lederne. En av de pedagogiske lederne mente at de hadde tid til å gjøre en bedre jobb i barnehagen før, for da kunne de sette seg ned og prate med ungene. I tillegg mener hun det er *"litt ille at den som faktisk er den eneste som har utdanning på barn, den er jo ikke der."* Her sikter hun til at de pedagogiske lederne bruker mye tid til oppgaver utenfor avdelingen og at de derfor tilbringer mindre tid med barna. Det å ha tid til hvert enkelt barn er, som vi så, et av de nye politiske signalene.

På det samme spørsmålet om forutsetninger for tillit svarte en annen av pedagogene også at det *"å ha tid til være tett på barna, så mye som mulig"* og samtidig minimere tidstyver til det absolutt nødvendige, er en viktig forutsetning. Det er en del krav, men *"vi gjør jo litt som vi tenker er best, uansett"* og hun legger til:

*"Det er viktigere å kunne veilede to tre-åringer som vil ha samme spaden fremfor å fylle ut et skjema."*

Etter vår vurdering står vi her overfor en type *neglisjering* som kan inntreffe om informantene føler at deres faglighet ikke blir utnyttet. Kontrollmekanismene er mange, de føler lav tillit og reagerer med å gjøre som de der og da selv mener er best.

En av pedagogene reflekterer over styring og kontroll når vi spør om det er flere forhold enn metodefrihet som ville gjøre at hun føler at det nå er mer tillit til egen fagprofesjon. Hennes poeng er at dersom det blir for mye og for rigid styring, og at arbeidsoppgavene blir kontrollert ned til minste detalj, så føler hun at de ikke kan jobbe på bakgrunn av sin faglige kompetanse og egne vurderinger.

I barnehagen handler mye om personlige og faglige egenskaper. Det er mange situasjoner som krever at barnehagens ansatte er i stand til å reagere og handle spontant. For å få til spontane handlingsreaksjoner er det nødvendig med en bred tillit fra overordnede og ikke en avgrenset tillit som bygger på at de ansatte handler i henhold til et avgrenset planverk (Axelson og Høyer i Høyer mfl. 2016, 47). En av våre informanter sa det slik:

*"Det viktigste er å få en refleksjon, for du kan ikke gjøre en jobb etter en oppskrift. For da, hvis det oppstår en ny situasjon og du ikke har den overføringsverdien, så klarer du ikke å takle det. Det er en lang prosess det å modnes gjennom en refleksjon og å bli utfordret."*

### **Styrene**

Et av det nye byrådets tydeligste signaler knyttet til tillitsbasert ledelse i barnehagesektoren er, som vi tidligere har vært inne på, at kartleggingen av barnas språklige nivå ikke lenger skal være obligatorisk og at fagpersonalet selv skal få velge hvilket verktøy de vil benytte for å kartlegge de barna de selv vurderer at trenger det. Alle de tre styrene har overfor oss uttrykt seg kritisk til det tidligere pålegget og de har hatt litt ulik tilnærming. Den ene styren fortalte at hun alltid hadde hatt tillit til at byrådet gjør sitt beste, men at det var *"ikke akkurat boikott, men det var stor motstand, også her."* Hun mente selv at hun ikke var illojal, men at hun heller ikke hadde presset på for å etterkomme pålegget. Det var først og fremst ressursbruken fagmiljøet i barnehagene reagerte på. Samtidig var hun tydelig på at dette ikke handler om at de ikke har tillit til sektoren, men

*"de bestemmer av og til ting som er litt underlige. Bydelsutvalget gjør det, bystyret gjør det. Jeg føler ikke at det går på tillit til oss. Men de tenker annerledes."*

En av styrene betrakter mistillit som det motsatte av tillit og tenker først og fremst på detaljstyring og at det ofte gir seg utslag i utrygghet og uforutsigbarhet. Hun følger det opp med å henvise til språkkartleggingen, som hun hadde opplevd som en detaljstyring som gikk på bekostning av kvaliteten. For henne var det et dilemma som hun betraktet som så stort at



hun ville vurdert sin stilling om hun hadde måttet forsvare det utad. Hun opplevde at den administrative ledelsen hadde opptrådd pragmatisk og sett etter handlingsrom, noe de hadde funnet.

En av styrerne problematiserer også at mange kontrollrutiner, prosedyrer og standarder fører ansatte lenger bort fra barnehagefaget. Det tar tiden bort fra barna. Jobben er blitt mer administrasjon enn ledelse. Hun opplever selv å så "*midt i mellom*":

*"Den dagen jeg ikke kan stå for det mer, så har jeg ikke noe i denne jobben å gjøre lenger. Jeg er såpass realist."*

Blant styrerne kommer det også frem en pragmatisk holdning til rapportering:

*"Noen ganger, hvis det ikke er for stort, så bare svelger vi det: 'Ok, det er greit, vi gjør det.'"*

### **Bydelsdirektørens ledergruppe**

I vårt materiale ser vi at dette konkrete signalet om metodefrihet som en del av tillitsbasert ledelse i barnehagen, oppfattes ulikt på ulike nivå.

Alle de tre pedagogiske lederne i vårt materiale beskriver dette som et synlig tegn på tillitsbasert ledelse og tillit til sin egen faglige kompetanse. På nivået over, i den administrative toppledergruppen er det motsatt. Den ene av lederne uttrykker en sterk kritisk holdning til det hun opplever at tilliten på barnehagesektoren består i. Slik hun ser det handler ikke tilliten om oppdraget, som er å lære norsk før skolestart, men om selve metodebruken. Fra ledergruppens ståsted er de opptatt av å utvikle en type likhet i tilbudet til barn i bydelen, at foreldre skal vite hva de får, for eksempel et system for språkopplæring. Slik vi tolker ledergruppen opplevde de dette signalet ekstra krevende, fordi de allerede, sammen med barnehagene, var godt i gang med å finne et omforent handlingsrom. Det nye signalet torpederte dette.

Vi setter denne ulikheten i oppfatning mellom de pedagogiske lederne og bydelsdirektørens ledergruppe i sammenheng med det vi tidligere har beskrevet som *vertikal tillit*. Den overordnede aktøren, byrådet, sender ut signalet om metodefrihet og legger an en lojalitetsstrategi der fagfolkens profesjonelle skjønn er det som avgjør. Kontrollstrategien nedtones. For pedagogene opplevs dette som tillit. I bydelsdirektørens ledergruppe oppfattes

det samme signalet, ikke nødvendigvis som mistillit, men som en føring som fratrar dem noe av friheten til å bygge opp barnehagetilbud ut fra lokale forhold. Slik vi tolket dem er det ikke metodefriheten i seg selv som er det problematiske. For dem handler det om at dette er en type beslutning som de selv vil ta i samarbeid med sine barnehager.

I avsnittene over ser vi at bydelsdirektørgruppen som *styrte* har en tykk forståelse og ønsker handlingsrom. De vil selv ha kontroll over styringsvirkemidler i egen bydel. I posisjon som *styrende* viser de en mer tynn forståelse. De godtar metodefrihet som sådan, men vil selv legge til rette for at barnehagene velger verktøy innenfor rammer som gjør at bydelens tilbud blir enhetlig.

En av lederne i toppledergruppen stiller også opp et annet perspektiv, at metodefriheten kan oppleves krevende for de pedagogiske lederne. Det kan være vanskelig å orientere seg om ulike verktøy for å gjøre en god, grundig dybdeobservasjon av de barna som trenger ekstra hjelp.

*"Fordi metodefriheten fordrer et enormt ansvar der ute, med å velge. For det er ikke sånn at man ikke skal bruke metoder. Det står, tvert imot, at man skal bruke en forskningsbasert metode. For meg er det mer krevende for en barnehagelærer å få den friheten, for da må du gjøre et valg."*

Her kan det argumenteres for at hun viser en slags paternalistisk holdning overfor de pedagogiske lederne. I dette perspektivet ser vi et motsetningsforhold mellom tillit og kontroll.

### **6.3 Styrende preget av tykk og styrte preget av tynn styringslogikk**

Det tredje feltet i tabellen viser til en styringsrelasjon der den styrtes forståelse er at det må være kontroll før tillit kan gis. Den som styrer har som utgangspunkt at kontrollen kommer som en følge av å ikke kontrollere, og at det som skaper kontroll er at den som styrer gir tillit. Vi står overfor et motsetningsforhold mellom tillit og kontroll. Det typiske utfallet av en slik relasjon vil være at den som blir styrt oppfatter den som styrer som naiv og kan tolke situasjonen slik at det ikke er så nøye med å gjøre jobben (Axelsson og Høyen i Høyen mfl. 2016, 56).

Tabell 5: Den styrende har tykk og den styrte tynn tillits- og kontrollforståelse – motsetningsforhold mellom tillit og kontroll.

Utfall 3	Styrte – tynn tillits- og kontrollforståelse	Styrte – tykk tillits- og kontrollforståelse
Styrende – tynn tillits- og kontrollforståelse	<b>1 Tillit og kontroll er positivt samvirkende</b>	<b>2</b> Tillit og kontroll i et motsetningsforhold
Styrende – tykk tillits- og kontrollforståelse	<b>3</b> Tillit og kontroll i et motsetningsforhold	<b>4</b> Tillit og kontroll er positivt samvirkende

### Barnehagemedarbeiderne, de pedagogiske lederne, styrerne og bydelsdirektørens ledergruppe

Verken blant medarbeiderne på det laveste nivået eller videre oppover i styringshierarkiet fant vi denne motsetningsfylte relasjonen. Én forklaring på at vi ikke finner denne motsetningen kan være at de styrte selv ønsker gode og treffsikre kontrollmekanismer, og at de opplever at disse i all hovedsak er på plass. En annen forklaring kan være at de styrende selv kjenner på at kontrolltrykket har blitt for stort.

#### 6.4 Styrende og styrte preget av tykk styringslogikk

Det fjerde feltet i tabellen viser at både den styrende og de styrte har en felles tykk forståelse av tillit og kontroll. Det er i seg selv et godt grunnlag for relasjonen mellom dem. Denne relasjonen er kanskje den mest harmoniske av de fire. Det er grunn til å tro at begge forventinger innfris. Tilliten er på plass fordi den styrte velger å ikke sette i verk, eventuelt setter i verk *få*, forholdsregler. Et forhold ved denne styringsrelasjonen er at den styrte lettere vil kunne takle uforutsette hendelser, ting som må møtes spontant og ikke minst vil denne harmonien mellom styrende og styrtes forståelse av tillit og kontroll bidra til å gi den styrte rom for å gjøre egne faglige vurderinger.

Tabell 6: Den styrende og styrte har samme tykke tillits- og kontrollforståelse – tillit og kontroll er positivt samvirkende

Utfall 4	Styrte – tynn tillits- og kontrollforståelse	Styrte – tykk tillits- og kontrollforståelse
Styrende – tynn tillits- og kontrollforståelse	<b>1 Tillit og kontroll er positivt samvirkende</b>	2 Tillit og kontroll i et motsetningsforhold
Styrende – tykk tillits- og kontrollforståelse	3 Tillit og kontroll i et motsetningsforhold	<b>4 Tillit og kontroll er positivt samvirkende</b>

### Barnehagemedarbeiderne

Da vi spurte om hva som skal til for selv å vise tillit var en av barnehagemedarbeiderne tydelig på at det handler om måten man blir møtt på, at tillit har noe med relasjoner å gjøre. Hun understreket at muligheten for dialog er viktig. Når det ikke er mulig blir det for fjernt, og verken ris eller ros kommer tilbake. I et arbeidsmiljø, som er det hun kaller 'relasjonsbygd', er det mindre vanskelig å bli bedt om å gjøre oppgaver. Medarbeidere vil intuitivt forstå mer av hensikten og de vil slippe å stille så mange spørsmål. Samtidig vil en god relasjon gjøre at det er greit å stille spørsmål og at man vil få svar.

Vi stilte spørsmål om hvordan tillit kan synliggjøres. "*Tillit det, på en måte, ligger litt i veggene her*" var svaret fra en av barnehagemedarbeiderne. Her på det laveste nivået i styringskjeden oppleves handlingsrom som viktig. De vil ha anledning til å komme med forslag, lage opplegg for barna, de vil delta i diskusjoner som "*ikke går én vei*" og de vil ha utfordringer. En av dem fremhever sin erfaring med å få lov til å ta ansvar for å gjennomføre opplegg hun selv har idéer til, uten at det sjekkes spesielt. En av dem understreker også at opplevelse av tillit handler om å få delta, at det er et reelt rom for å diskutere og at beslutninger ikke blir "*tredd nedover*." Da blir de lettere å akseptere.

En av informantene peker på det å ha et felles forståelsesgrunnlag, et likt utgangspunkt i forhold til hvor man står, når hun svarer på vårt spørsmål om det er utfordringer ved å bli vist tillit og selv å gi tillit. Ut fra sammenhengen forstår vi at hun både henviser til at folk har ulike faglige ståsted, men kanskje mest av alt, at de har ulik plass i styringslinjen. Med en felles plattform vil de øverst oppe også bedre forstå at flere forhold enn bare utdanning har verdi. Det å ha lang erfaring, også fra 'gulvet' i barnehagen, ville kunne få vekt og aksepteres

som reell kompetanse. Dermed ville plattformen også gi grobunn for gjensidig tillit; at barnehagens medarbeidere føler seg inkludert og dermed både føler tillit ovenfra, og selv også viser tillit oppover.

*"Det er jo lettere med noen som faktisk viser interesse for å vite hva man snakker om, at man faktisk er til stede. Når det gjelder tillit til ledere høyere enn oss, at man har erfaring og ikke bare har høy utdannelse, men at det er mange andre ting som spiller inn. At de er åpne for endring, at de er åpne for å ta tilbakemeldinger og villige til å lytte."*

### **De pedagogiske lederne**

Det å føle at noen har tillit i en arbeidsrelasjon handler ofte om ansvar. Dette er også det første en av de pedagogiske lederne svarer på vårt spørsmål om hva som skal til. Hun setter dette i sammenheng med å delegere ansvar. *"I det ligger det jo mye tillit, å delegere ansvar."*

Da vi spurte en annen av pedagogene om hva som skal til for at hun skulle føle tillit fra sin leder svarer hun først at det å få tilbakemeldinger er viktig. Hun opplever dette som et tegn på at leder har tro på at hun gjør jobben sin.

*"Det er på den måten man mest merker det, at man føler selv at det er viktig at jeg er på jobb. At det gjør en forskjell om jeg er her eller ikke."*

En av de pedagogiske lederne var selv opptatt av å drive tillitsbasert ledelse. Hun gjør det ved å gi ansvar og hun vet at de mestrer det. De jobber med å få til en tilbakemeldingskultur der de fremhever det som er positivt hos hverandre og drar hverandre fremover. Samtidig sier hun at det er vanskelig når man er sliten og står i vanskelige ting. Hun velger å ha fokus på det som er bra, da er det lettere å dra det videre til andre forhold. Samlet sett er åpen dialog og det å få tillit ut fra hva man mestrer viktigst. Det å få utfordrende oppgaver *"gjør at mennesker får en god følelse av å mestre, være innenfor en god flytzone."*

### **Styrene**

En av styrene forteller at hun har bestemt seg for å stole på folk. I barnehagen vet hun hva folkene hennes kan og hva hun kan forvente, og det er forskjellig hvilke type oppdrag hun gir dem. Vi tolket dette til at det til at det er sammenhenger hun tør å gi mer tillit og andre hvor hun gir mindre. Da vi stilte henne et konkret oppfølgingsspørsmål om dette, gjorde hun en

distinksjon. Det å ha tillit til noen vil ikke nødvendigvis si at hun gir dem oppgaver og ansvar. Det får de

*"når jeg vet at de er i stand til det. Det er ingen her som jukser."*

Vi opplever dette som en interessant nyansering knyttet til tillit. Styren legger for dagen en grunnholdning, at hun har gjort et aktivt valg, og det er å stole på sine. Det er hennes utgangspunkt for å lede. Når hun gir eller delegerer oppgaver tilpasser hun det til hvem, som etter hennes vurdering kan utføre oppgaven og ta ansvaret som følger med. Tilliten ligger der, i utgangspunktet, og gjelder alle, uavhengig av kompetanse. Det som kan bryte tilliten er dersom noen lurer seg unna, eller ikke opptrer redelig. Hun understreket også at det gjerne blir en vekselvirkning, at den som får tillit gjerne vil levere også:

*"Det er helt logisk det. Når du føler at du møter noen som stoler på deg, du har ikke lyst å svikte. I hvert fall ikke de aller fleste."*

Her står vi overfor det vi har omtalt som *betinget samarbeidsvilje* der den som mottar tillit høyst sannsynlig vil vise seg tilliten verdig, og betrakter tillit som et valg og dermed tar en kalkulert risiko. Filosofen Onora O'Neill understøtter også denne styrerens måte å tenke på. Man kan gi generell tillit til mennesker, men når det gjelder å gjøre spesifikke oppgaver må den det gjelder vise seg tilliten verdig. Den må være kompetent, ærlig og til å stole på. Tillitsverdighet må godtgjøres ved å vise frem synlige tegn, f.eks ved å vise til referanser fra tidligere utført arbeid. Tillitsverdighet kommer dermed før tillit. Tillit er responsen (O'Neill 2013).

Slik vi ser det er styrerens to utsagn over uttrykk for en holdning som ligger i midten av kontinuumet mellom tynn og tykk forståelse, og det er grunn til å tro at vi her ser en relasjon der balansen mellom styring og kontroll virker positivt sammen.

En annen styrer var opptatt av at tillit ofte bygges når situasjonen oppleves vanskelig. Det er når man møtes og

*"når noen har gjort noe skikkelig dumt og vi snakker om det, eller vi får et pålegg som vi synes er skikkelig vanskelig og som vi egentlig ikke har lyst til å gjøre. Og så må vi snakke oss igjennom det, og krangle oss litt igjennom det. Det er jo da vi bygger tillit."*

I materialet ser vi også andre eksempler på at tillit bygges når forholdene er krevende og at det handler om hvordan man blir møtt. Dersom den styrtes innfallsvinkel er å vise åpenhet, respekt og etablere trygge rom for gjensidig dialog, kan det legges et godt grunnlag for tillit.

*"Og jeg vet at når jeg har gjort noe galt, man gleder seg aldri til å si fra, men jeg vet at jeg alltid blir møtt på en god måte."*

En annen innfallsvinkel til å bygge tillit kom frem da vi snakket med en av styrerne om det tidligere pålegget om å bruke ett spesielt verktøy for å kartlegge barnas språkferdigheter. I vårt materiale er det en unison kritikk mot dette, slik det var formulert. Denne styreren beskriver en dialog mellom barnehagen og nivået over, der de selv opplevde at deres motstand og argumenter ble møtt og formidlet videre: *"De tar det på alvor og de påvirker videre. Det synes jeg er en viktig del av tillitsbasert ledelse."*

### **Bydelsdirektørens ledergruppe**

Den administrative ledergruppen formidlet at tilliten ligger helt ute i det ytterste leddet i organisasjonen, at det ikke lenger skal være fullt så mange kontrollmekanismer og mindre detaljstyring. De gir rammer, slik at barnehagene selv skal finne hvordan oppgavene kan løses. De har hatt diskusjoner om hva de har ønsket å ha av rapporteringsverktøy. Det skal oppleves bra både for dem som ledere og for de som jobber 'ute'. Grunnspørsmålene har vært om det er rapportering for rapporteringens skyld. *"Er rapporteringen god for meg som leder, for å få en oversikt over alle oppgaver?"* Rapportering har også vært benyttet som en slags selvrapporing for at den enkelte skal vite at *"du er på track på ting"*. De har også vært opptatt av å ta vekk det som ikke er nødvendig.

På spørsmål om hva som er utfordringen med å gi tillit er svaret at det er det å bytte ut *kontrolltenkingen* med en *tilbakemeldingstenking*. Tanken er at kontroll i større grad kan knyttes til mistillit, mens tilbakemelding knyttes til tillit. Det må være *tilstrekkelig* tilbakemelding til at du, som leder, er trygg på at det som skal gjøres blir gjort. Etter vår vurdering er dette uttrykk for en tykk forståelse av tillit og kontroll. En av lederne utdyper dette når hun sier at de er opptatt av å styre innenfor rammer. Da viser hun til rammeplanen for barnehagen, fordi det er her mandatet og samfunnsoppdraget ligger. Barnehagene har denne rammen og kan selv finne veien innenfor den. En måte å vise tillit på er å

*"nedbygge kontrollregimer til at det kun er de nødvendige og fornuftige, og at man er enige om at de er fornuftige."*

Oppsummeringen knyttet til hvert enkelt utfall blir gjort i kapittel 7.1 når vi vurderer relasjonen mellom ledere og medarbeidere i lys av deres tillits- og kontrollforståelse.

## **7 Hvordan forstår ansatte med ulike roller og ansvar i barnehagesektoren i en bydel i Oslo tillit og tillitsbasert ledelse?**

I vårt materiale ser vi at tilliten er relasjonell. Ulike relasjoner gir ulik grad av tillit og gjensidighet. Tilliten er også situasjonell, avhengig av tid og sted. Det er også viktig å ha i mente at tillit ikke er det eneste som styrer en relasjon.

I de to neste avsnittene vil vi gjøre en sammenfatning av våre funn.

### **7.1 Hvordan kan relasjonen mellom ledere og medarbeidere forstås i lys av hvilken tillits- og kontrollforståelse de gir uttrykk for?**

Vi har strukturert vårt empiriske materiale i tråd med to grunnforståelser av institusjonalisme, en tynn og en tykk forståelse av tillit og kontroll.

#### *Tynn - tynn*

Der vi så at de styrende og styrte ga uttrykk for den samme tynne forståelsen og begge så nødvendigheten av kontrolltiltak, var det en harmonisk relasjon. Barnehageloven og dens forskrifter legger sterke føringer for hvordan barnehagene skal organiseres og drives. I tillegg har Oslo kommune selv innført en rekke veiledere, kvalitetsstandarder, rutiner og prosedyrer. Slik vi ser det har offentlige myndigheter på systemnivå etablert et omfattende kontroll- og rapporteringsregime som kan sies å ta over for tillit (Skirbekk og Grimen 2012, 317).

I de sammenhengene der det først og fremst dreide seg om kontrollmekanismer knyttet til *sikkerhet* fant vi ingen motstand mot tiltakene som sådan hos informantene i rollen som styrte. Alle våre informanter fremhevet det særegne ansvaret det er å jobbe i en barnehage, med små barn. Flere trakk frem behovet for struktur, men samtidig at det må være lov å feile. Det ble også pekt på at kontrolltiltak må oppleves nyttige og at de må begrunnes. Det informantene problematiserer er først og fremst *mengden* kontrolltiltak og det samlede rapporteringstrykket. Vi tolker informantene slik at de etterlyser en samlet og helhetlig vurdering av kontrolltiltakene, og at dette ville bidra til en klarere følelse av tillit.



### *Tykk - tynn*

Da den styrte ga uttrykk for en tykk styringslogikk og den styrende en tynn, fant vi flere sammenhenger der de styrte advarte mot detaljstyring og faren for at ulike typer tidstyver tar tiden bort fra direkte samvær med barna. Vi så også enkelte eksempler på hvordan spesielt de styrte neglisjerte oppgaver, og også eksempler der de styrte fant frem til mekanismer for å dempe spenningene, og vi så eksempler på paternalisme fra de styrende. Vår vurdering er at ansatte på de tre nivåene i barnehagen særlig problematiserte at kontrollmekanismene samlet sett har som utilsiktet konsekvens at tiden sammen med barna blir skadelidende.

### *Tynn - tykk*

Som vi har vist fant vi ingen eksempler på der den styrende hadde en tykk forståelse av tillit og kontroll og den styrte en tynn. Enkelt sagt er dette en relasjon der den styrte etterlyser kontroll og den styrende har tillit, og ikke ser behovet. I barnehagen kan man se for seg at dette kunne inntreffe om de som arbeider tettest med barna følte behov for flere kontrollmekanismer, mens deres overordnede så dette som unødvendig. Vårt materiale inneholder ingen slike eksempler. Vi ser ingen entydig forklaring på dette, og tenker at det i bunn og grunn er et tegn på at kontrolltiltakene er tilstrekkelige.

### *Tykk – tykk*

Der vi så at den styrende og den styrte begge ga uttrykk for en tykk forståelse, finner vi ikke at dette er koblet til bestemte situasjoner eller områder. De stedene vi finner dette handler det om det vi betrakter som verdier knyttet til tillitsbasert ledelse. Informantene trakk frem det å få delta, reelt rom for å diskutere, ønske om et felles forståelsesgrunnlag, åpenhet, tilbakemelding, få ansvar og å bli stolt på og å velge å stole på. Også kritisk vurdering av rapporteringsverktøyene, samt å erstatte kontrolltenking med tilbakemelding ble trukket frem. Vår vurdering er at tilliten her kom til syne som en positiv grunnholdning og ikke som et resultat av at risiko var vurdert i forkant.

## **7.2 Påvirker posisjon i styringskjeden for hvordan tillit og kontroll forstås?**

I kapittel 5 presenterte vi hvordan våre informanter intuitivt svarte på spørsmål om hva tillit og tillitsbasert ledelse er. For de fire nivåene som arbeider i og i tilknytning til barnehagen ser vi enkelte tydelige forskjeller i hvordan de reflekterte rundt tillit og kontroll.

I bydelsdirektørens ledergruppe fant vi en mer tynn forståelse av tillit og kontroll. De pekte på at tillitsbasert ledelse ikke betyr at man kan gjøre som man vil, både målet og ansvaret ligger fast. Valgmulighetene ligger innenfor rammer. Tillitsbasert ledelse er ikke fravær av ledelse, men en annen måte å lede på. Tillitsbasert ledelse må bygge på såkalt "*smart trust*", at man ikke har blind tillit, men viser tillit til dem man tror på og kan regne med.

Vår tolkning er at topplederne er positive til tillitsbasert ledelse, men de gir ikke uttrykk for at den type ledelse er veldig annerledes enn den de selv allerede praktiserer. Dette kan ha sammenheng med at den administrative ledergruppen er det nivået i vårt materiale som i størst grad representerer 'systemet' og kontrollmekanismene, og at de ikke umiddelbart betrakter det som et uttrykk for institusjonalisert mistillit. Slik vi tolker dem er de nye politiske signalene akseptert. For barnehagesektoren betyr det at faglig skjønn får større betydning.

I barnehagene så vi to relativt ulike posisjoner, der barnehagemedarbeideren i én barnehage og styreren i en annen representerer ytterpunktene. Der barnehagemedarbeideren peker på at tillitsbasert ledelse gir muligheter for å gi et godt personlig bidrag, utfoldelse og medvirkning, peker styreren på rammene, ønske om forutsigbarhet og at hun ikke vil detaljstyres innenfor rammene. Dette kan tolkes som om barnehagemedarbeideren ser tillitsbasert ledelse som en mulighet, og at styreren tar høyde for begrensningene. For styreren kan det se ut som om tryggheten ligger i at rammene er der og at mulighetsrommet ligger innenfor dem. Det at barnehagemedarbeideren og styreren vil tolke ulike forhold inn i begrepet om tillitsbasert ledelse, kan ha sammenheng med det ulike ansvaret de to har. Styreren har det totale ansvaret for hele barnehagens drift og vil dermed søke tydelige rammer og forutsigbarhet for lettere å kunne bære det. Barnehagemedarbeideren på sin side kan ha et ønske om å være en positiv og konstruktiv bidragsyter. For barnehagemedarbeideren har tillitsbasert ledelse en personlig dimensjon ved at den gir rom for utfoldelse. Dette poenget finner vi ikke igjen hos noen av de andre informantene når de blir bedt om å definere tillitsbasert ledelse. Vi har sett at den relasjonelle siden av forholdet mellom leder og medarbeider er av betydning, men ingen andre nevner muligheten for personlig utfoldelse like eksplisitt.

Samlet sett delte styrerne seg noe. Den ene la for dagen en tydelig tynnere forståelse enn de to andre. En understreket rammer, forutsigbarhet og handlingsrom innenfor dem, mens de to andre fremhevet verdier som gjensidig tillit, det å stole på hverandre, mindre kontroll, å jobbe selvstendig og det at man må bety noe i en jobb.

Også de pedagogiske lederne trakk mot en tykkere forståelse ved å sterkt fremheve at tillitsbasert ledelse ville gi dem og deres faglige profesjon en større tyngde. Vi tenker at dette politiske signalet er så eksplisitt at det i seg selv påvirker hvordan disse informantene reflekterer. Utover metodefrihet fremstår rammer og struktur som viktig, noe som peker mot en tynnere forståelse

Det er på de to laveste nivåene vi finner at det politiske signalet om at det skal være *'høyt kompetente ansatte som har tid til hvert enkelt barn'* er tydeligst kommunisert i vårt materiale. Det er bare de pedagogiske lederne og barnehagemedarbeiderne som trekker opp dette perspektivet.

## 8 Konklusjon

Vår problemstilling har vært hvordan ansatte med ulike roller og ansvar i barnehagesektoren i en bydel i Oslo forstår tillit og tillitsbasert ledelse. For å besvare problemstillingen har vi intervjuet 14 ansatte og ledere i barnehagesektoren i en bydel i Oslo og sammenholdt deres refleksjoner opp mot teori der tillit er en kvalitet. I det foregående kapitlet har vi utdypet ved å besvare undersøkelsens to forskningsspørsmål.

Problemstillingen lar seg ikke løse med 'to streker' under svaret. I den grad noe generelt kan trekkes ut peker våre funn i retning av at *symmetri* - sammenfall i institusjonell forståelse av tillit og kontroll - er den mest bærekraftige styringsrelasjonen, og at der begge gir uttrykk for en tykk forståelse er den relasjonen som fungerer best. *Asymmetriske* relasjoner, der den styrende og styrte har ulik forståelse borger for motsetninger.

I vårt begrensede empiriske materiale så vi også en tendens i retning av at våre informanter på de laveste nivåene ga uttrykk for en tykkere forståelse av tillit og kontroll enn nivåene over. Særlig barnehagemedarbeiderne uttrykte en tykk forståelse. Dette må forsås i lys av at alle informantene – uansett nivå – pekte på det særlige ansvaret som følger med det å arbeide med små i barnehage.

På våre ulike spørsmål om tillit;

- om og hvordan informantene føler at de får tillit ovenfra,
- om og hvordan de selv viser tillit oppover og nedover,
- hva som er vanskelig med å få tillit og ved selv å gi tillit,
- hva som kan ødelegge for tillit,

problematiserer informantene mengden kontrolltiltak, detaljstyring og ønske om handlingsrom. I vårt materiale finner vi bred støtte for at å vurdere det samlede kontrolltrykket med tanke på at større grad av samordning og dermed redusert mengde, ville oppleves som et uttrykk for tillit.

Gjennom våre litteratursøk har vi funnet en god del materiale om hva tillitsbasert ledelse betyr, men lite knyttet direkte til hvilke forutsetninger ledere og medarbeidere selv ser som viktige. For oss har det vært et selvstendig poeng at vi har fått komme i posisjon til å intervju

ledere og medarbeidere på sine arbeidsplasser i barnehagesektoren, og fått dem selv i tale. Innenfor rammen av en masteroppgave fant vi at vi ville få mest kunnskap av å benytte en kvalitativ tilnærming og få, og strategisk utvalgte informanter. Etter at vårt arbeid nå er slutført er vi interesserte i om våre genuine funn knyttet til tillitsbasert ledelse også ville fremkomme dersom arenaen var en annen, for eksempel i Osloskolen, og dersom undersøkelsen ble gjort ved hjelp av en bred kvantitativ studie. På denne måten ville vi også kunne få svar på om våre funn er spesifikt relatert til tillitsbasert ledelse eller om de er almene og gjelder ledelse generelt.

## 9 Sluttord

I denne oppgaven har også vi - forfatterne - handlet med få forholdsregler i den forstand at vi har brukt lite plass på å beskrive den konkrete konteksten tillitsbasert ledelse i Oslo kommune skal fungere i. Vi har ikke beskrevet det generelle arbeidet som gjøres med å implementere tillitsbasert ledelse i hele Oslo kommunes organisasjon. Vi har sagt lite om barnehagen som system og ikke gått i dybden på hvilke organisatoriske rammer og forutsetninger Oslobarnehagen fungerer under.

Vi har hatt tillit til at leseren vil akseptere vårt premiss om at vi med et relativt lite utvalg av informanter har kunnet peke på forhold som har betydning for å drive tillitsbasert ledelse i barnehagesektoren. Om vi har lykket med å synliggjøre forhold som har overføringsverdi, har både sammenheng med hvor relevante spørsmål vi har stilt, hvor gode vi har vært til å stille dem, og ikke minst hvordan vi har tolket de svarene vi fikk og satt dem inn i en fornuftig kontekst.

Tillit er og bliver et vovestykke.  
Niklas Luhmann

## 10 Litteraturliste

- Bentzen, Tina Øllgaard. 2016. "Tillitsbasert styring og ledelse." *Roskilde Universitet*.  
Lysark for Oslo kommune, 17.11.2016, utleveres på forespørsel.
- Byrådet i Oslo. 2015. *Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015-2019*.
- Caprona, Yann de. 2013. *Norsk etymologisk ordbok*. Oslo. Kagge forlag AS.
- Christensen, Tom, Per Lægred, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2009.  
*Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 2. utgave. Oslo. Universitetsforlaget.
- Dahl, Tone Tellevik. 2016. "Forventninger til tillitsbasert ledelse for skole og barnehage."  
*Innlegg på etatsjefsamlingen i Oslo, 14.06.2016*. Transkribert tekst, utleveres på forespørsel.
- Graham, William E. og Inger Stensaker. 2012. «Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser». *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 8/2012.  
<https://www.magma.no/gjenopprettelse-av-tillit-etter-konfliktfylte-endringsprosesser?tid=213203>
- Grimen, Harald. 2009. *Hva er tillit?* Universitetsforlaget. Oslo.
- Høyer, Hans Christian, Sjur Kasa og Bent Sofus Tranøy (red.) 2016: *Tillit, styring, kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Johannesen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, Grete. 2016 a. "Tillitsbasert ledelse. Ledelse og tillit." *Ledernytt. Lederblogg*.  
<https://www.ledernytt.no/tillitsbasert-ledelse.5908681-112372.html>  
(18.09.2016)
- Johansen, Raymond. 2016 b. "Hva betyr tillitsbasert ledelse og tillitskultur i Oslo kommune?" *Innlegg på etatsjefsamlingen i Tønsberg, 27.10.2016*. Transkribert tekst, utleveres på forespørsel.
- Kleven, Øyvind. "Tillit til politiske institusjoner." *Statistisk sentralbyrå. Samfunnsspeilet* 2/2016.  
[https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/269579?\\_ts=1555305a1f0](https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/_attachment/269579?_ts=1555305a1f0)  
(21.04.2017)

Kunnskapsdepartementet. 2011. Rammeplan for barnehagens innhold.

[https://www.udir.no/globalassets/upload/barnehage/rammeplan/rammeplan\\_bokmal\\_2011nett.pdf](https://www.udir.no/globalassets/upload/barnehage/rammeplan/rammeplan_bokmal_2011nett.pdf)

(03.05.2017)

Ladegård, Guro og Signy Irene Vabo. 2010. *Ledelse og styring*. Bergen. Fagbokforlaget.

Leseth, Anne Birgitte og Silje Maria Tellmann. 2014. *Hvordan lese kvalitativ forskning?*

Latvia: Cappelen Damm AS.

Luhmann, Niklas. 1999. *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*.

København. Hans Reitzels Forlag A/S.

Løgstrup, K.E. 2012. *Den etiske fordring*. 4. udgave. Århus. Forlaget Klim.

Nortvedt, Per og Harald Grimen. 2004. *Sensibilitet og refleksjon. Filosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS:

Nyeng, Frode. 2012. *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen:

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

O'Neill, Onora. 2013. "What we don't understand about trust". TED Talks

[https://www.ted.com/talks/onora\\_o\\_neill\\_what\\_we\\_don\\_t\\_understand\\_about\\_trust/transcript](https://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_don_t_understand_about_trust/transcript)

(03.05.2017)

Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner. Ideer som former der 21. århundrets organisasjon*. Oslo. Universitetsforlaget.

Skirbekk, Helge og Harald Grimen (red.). 2012. *Tillit i Norge*. Forlaget Res Publica.

Sørhaug, Tian. 1996. *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo.

Universitetsforlaget AS.



## **Tabelliste:**

Tabell 1: Informanter	9
Tabell 2: Styrende og styrtes institusjonelle tillits- og kontrollforståelse – fire utfall	20
Tabell 3: Den styrende og styrte har tynn tillits- og kontrollforståelse - tillit og kontroll er positivt samvirkende	26
Tabell 4: Den styrende har tynn og den styrte tykk tillits- og kontrollforståelse - motsetningsforhold mellom tillit og kontroll	32
Tabell 5: Den styrende har tykk og den styrte tynn tillits- og kontrollforståelse - motsetningsforhold mellom tillit og kontroll	38
Tabell 6: Den styrende og styrte har samme tykke tillits- og kontrollforståelse - tillit og kontroll er positivt samvirkende	39

## **Vedlegg:**

Intervjuguide

Eksempel på brev til barnehagene.