

Diskursen om tillitsbasert styring og ledelse

En analyse av norske aviser over tid

–

Karl Iver Slartmann

OAS5900 Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring

–

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Forord

Denne oppgaven er forberedt, skrevet og levert midt under en pandemi, med alt dette har ført med seg av restriksjoner. I lys av dette vil jeg begynne med å takke alle medstudenter på MOAS. Mot alle odds har vi klart å få til et stimulerende læringsmiljø i det som må være det rareste året jeg personlig har opplevd. Sammen har vi har fått kjenne på at kunnskap blir vanskeligere å gripe fatt i når ellers så givende gruppediskusjoner må foregå på nett. Derfor skal vi være ekstra stolte av oss selv når vi endelig kan trykke «innlever».

Takk til alle undervisere på MOAS, som har vist en enorm tilpasningsevne. Covid-19 har unektelig fremskyndet digitaliseringen og jeg er helt sikker på at dere har vist dere den fremtvungne tillitsbaserte styringen og ledelsen verdig. Jeg har til gode i «disse tider» å delta på en forelesning der professorene ikke har hatt både en plan B og C for gjennomføring av det planlagte opplegget.

Videre ønsker jeg å takke mine veiledere, Christian Wittrock og Åge Johnsen, for alt fra gode tips og råd om konkrete måter å registrere data på, til de større diskusjonene om hva jeg egentlig ønsker å oppnå med mitt bidrag til fagfeltet. Selv om alle svakheter, feil og mangler ved opplegget ikke skal laste noen andre enn meg, hadde ikke denne oppgaven vært mulig å fullføre uten deres gode hjelp og ærlige, men alltid konstruktive tilbakemeldinger.

Takk til Guri Rosén for god oppfølging i forbindelse med forskningspraksis høsten 2020, og i tiden etterpå. Erfaringene jeg gjorde meg på ARENA viste seg svært verdifulle i arbeidet med masteren.

Sist, men ikke minst, en stor takk til samboer, familie og arbeidskolleger for oppmuntrende ord underveis, og for at dere har gjort meg oppmerksom på at masteren ikke betyr alt.

Oslo, 27. mai 2021

Karl Iver Slartmann

Sammendrag

Denne masteroppgaven søker å kartlegge diskursen omkring tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) i noen av de største, norske avisene. Dette gjør den ved å kartlegge 1) den norske diskursen sammenholdt med tendenser ellers i Skandinavia, 2) hvilke aktører som er aktive i diskursen, 3) begrepsbruk og aspekter ved avisene, 4) holdninger og holdningsendringer til TBSL, og 5) utvikling i spredning (omtale) av TBSL over tid. Datagrunnlaget er på over 180 artikler over en periode på elleve år (2010-2020). Artiklene registreres ved hjelp av en blanding av idéanalyse og kvantitativ innholdsanalyse. Ellers trekker oppgaven på begreper fra kritisk diskursanalyse. Analyse og diskusjon gjøres med utgangspunkt i den nevnte femdelingen, samt syv hypoteser utledet fra teori om TBSL, på diskursfeltet, og teori om spredning av styrings- og ledelsesideer.

Funnene tyder på at diskursen i Norge tar seg opp omtrent på samme tid som ellers i Skandinavia, dog med noen flere topper i omtale, forbundet med spesifikke, politiserte og sterkt debatterte saksområder. Etter sektor, politisk representasjon og holdning er det henholdsvis politiske og sosialdemokratiske aktører med positiv holdning til TBSL som er mest aktive i diskursen. Mest positive til TBSL etter stillingsnivå er politiske og offentlige ledere. Jeg knytter de forskjellige gruppene av aktører til ulike teoretiske bidrag om spredning, herunder diffusjonsteori, translasjon av idéer, et livssyklusperspektiv, og en analogi om motstand på idélinjen fra A til Å. Direkte negativ omtale av TBSL forekommer ikke, men TBSL problematiseres av enkelte aktører som oftest peker på at tillit som idé ikke lar seg forene med en realitet preget av krav til styring. Problematisering gjøres dessuten mer i regionale enn riksdekkende aviser, og av aktører på ansattnivå.

Funnene indikerer også en dreining av fokus fra «ledelse» til «styring og ledelse» de siste tre årene av perioden, som følge av det oppgaven argumenter for at er en læringsprosess. «Styring» som motbegrep seiler paradoksalt nok opp som motbegrep rundt samme tid, noe som knyttes til leder-ansatt-skilllet og dets påvirkning på spredning og iverksetting av idéer.

Spredning av TBSL, i den grad denne kan leses ut fra den visuelle utviklingen i omtale, både likner på og skiller seg fra tradisjonell diffusjonsteori, henholdsvis ved at omtale i frekvens følger en S-kurve, men at negative holdninger ikke er beholdt sen fase av spredningen. Andre aspekter ved omtalen (spredningen) enn den visuelle utviklingen, sammenfaller dessuten også med andre bidrag på det teoretiske feltet for spredning av styrings- og ledelsesideer, slik øvrig analyse og drøfting illustrerer.

Abstract

This master's thesis seeks to map the discourse on trust-based management and leadership (TBML) in some of the largest Norwegian newspapers. Namely to assess 1) the Norwegian discourse compared to tendencies otherwise in Scandinavia, 2) which actors are most active within the discourse, 3) the terminology used to frame TBML, as well as aspects of the newspapers, 4) attitudes towards TBML and their development, and 5) the development in the spread (mention) of TBML over time. Over 180 newspaper articles have been selected, covering a period of eleven years (2010-2020). They are registered and analyzed by utilizing a combination of quantitative and qualitative content analysis. Concepts from discourse analysis are drawn upon throughout. The results are viewed and discussed within the frame of the initial five-part division of focal areas and discussed in light of relevant theory on the fields of trust, discourse, and the spread of management and leadership ideas.

The findings indicate that the Norwegian discourse gains momentum simultaneously as the rest of Scandinavia, though with a few more odd peaks in mention, related to specific, highly politicized and debated topics. By sector, political representation and attitudes, the actors that are most active within the discourse are political, social-democratic and positive towards TBML. The most positive actors towards TBML, by level of position, are political and public leaders. I tie these individual groupings of actors to different theoretical contributions on the spread of management ideas, hereunder diffusion theory, the translation of ideas, the life-cycle perspective, and the analogy of resistance. Pronounced negative mention of TBML does not occur, however, TBML is often problematized by individual actors through a line of thought that sees "trust" as a phenomenon that cannot be united with a professional reality that calls for control. The problematization of TBML is also more frequent in regional newspapers and by actors on employee level.

The findings also indicate that the shift in conceptual focus from "leadership" exclusively, to "management (steering) and leadership" over the last three years, results from a process of learning. "Steering" as a counter-concept, paradoxically becomes more common at the same time. This is tied to the leader-employee division and its impact on the spread, reception and implementation of ideas.

To the degree the spread of TBML can be mapped by article frequency over time, it seems to follow an S-shaped diffusion line. However, other important aspects than the visual development in article frequency are in line with different approaches to the spread of management ideas, as highlighted throughout the analysis.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
1. Innledning	7
1.1. <i>Bakgrunn og motivasjon for tema</i>	8
1.2. <i>Oppgavens bidrag</i>	9
1.3. <i>Problemstillinger</i>	10
1.4. <i>Begrepsavklaringer</i>	11
1.5. <i>Oppgavens oppbygging</i>	12
2. Teori og hypoteser	13
2.1. <i>Tillit</i>	13
2.2. <i>Om problemet med å omsette teori til praksis</i>	16
2.2.1. <i>(Kritisk) diskursanalyse</i>	16
2.3. <i>Spredning av innovasjoner</i>	18
2.3.1. <i>Diffusjon av innovasjoner</i>	18
2.3.2. <i>Hvem påvirker egentlig hvem i diskursen?</i>	19
2.3.3. <i>Motstand på spredningens vei</i>	19
2.3.4. <i>Kunnskapsoverføring gjennom translasjon</i>	20
2.3.5. <i>Spredning gjennom å vende kappen etter vinden</i>	21
2.3.6. <i>Livssyklus og læring i spredningsprosessen</i>	21
2.4. <i>Hypoteser</i>	22
3. Data og metode	25
3.1. <i>Utvalg av data</i>	25
3.1.1. <i>Søkeord</i>	27
3.1.2. <i>Datainnsamling og registrering</i>	27
3.2. <i>Metode</i>	28
3.2.1. <i>Kvantitativ innholdsanalyse</i>	28
3.2.2. <i>Idéanalyse</i>	29
3.3. <i>Refleksjoner rundt opplegget</i>	30
4. Analyse og diskusjon	32
4.1. <i>Hvordan forholder utviklingen i den norske diskursen seg til utviklingen i den svenske og danske?</i>	32
4.2. <i>Hvilke aktører deltar i diskursen om TBSL og hva kjennetegner disse?</i>	34
4.3. <i>Hvordan omtales og innrammes TBSL-begrepet?</i>	39
4.4. <i>Hvilke holdninger fremkommer i diskursen og hva påvirker disse?</i>	44
4.5. <i>Hvordan utvikler omtalen (spredningen) av TBSL seg over tid?</i>	51
5. Konklusjon	55
5.1. <i>Mulige svakheter ved opplegget og forslag til videre forskning</i>	57
Litteraturliste	59

Vedlegg..... 62
Vedlegg 1: Kodeskjema med tilhørende kodeinstruks..... 62

1. Innledning

Alle som bruker et begrep, har ulike forutsetninger som påvirker deres tolkning og forståelse av det. Likeledes vil det de bringer til torgs i diskursen omkring begrepet være farget av deres bakgrunn og hva som var motivasjonen for å delta i utgangspunktet. Faktisk kan man si at det er gjennom disse prosessene man er med på å bygge begrepene og virkeligheten omkring seg (Berger & Luckmann, 1966). Oppgaven har denne sosialkonstruktivistiske ideen om at et begrep ikke kan eksistere forut for eller uten påvirkning som grunnleggende utgangspunkt.

Jeg søker å kartlegge og analysere diskursen omkring tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) i et utvalg av noen av de største norske avisene, over en periode på de siste elleve årene (2010–2020). Den overordnede hensikten er å få et innblikk i hvordan forskjellige aktører innrammer og tillegger det samme begrepet ulik praktisk mening, samt tydeliggjøre hvilke synspunkter som i størst grad kommer frem i diskursen. I bunn ligger en naturlig antakelse om at varierende tolkninger av hva et begrep innebærer, kompliserer de diskusjonene som utspiller seg om det. Med dette menes ikke at det ikke skal være lov å ha delte meninger om et begrep eller fenomen. Det er naturlig og bidrar til fruktbare diskusjoner. Poenget er at det vokser frem et behov for en viss oversikt over diskursen, slik at det blir lettere å navigere seg gjennom den.

Et klassisk eksempel på en diskurs er en diskusjon mellom to politiske partier om innvandring. Partiene kan dele forståelsen av definisjonen av innvandring – for eksempel at det innebærer migrering på tvers av landegrenser med hensikt om bosetting, at det finnes forskjellige typer innvandring, og at man har mer eller mindre av de ulike typene – men kanskje ser det ene partiet innvandring som en trussel mot norsk kultur og verdier, mens det andre ser på det som et verdifullt bidrag til etterlengtet mangfold. Slik kan forståelsen av et begrep være den samme på et nivå, og helt ulik på et annet.

I diskursen om TBSL eksisterer en grunnleggende enighet om at tilnærmingen vektlegger tillit i større grad enn tidligere oppskrifter, noe som jo også ligger i selve begrepet. Samtidig vil oppfatninger om hva en slik oppskrift inneholder og hvordan den skal iverksettes i praksis, naturligvis variere. Så selv om diskursen om tillitsbasert styring og ledelse er nyansert og oversiktlig i for eksempel forskningslitteraturen, vet man i langt mindre grad hvem som mener hva i den mer allmenne, *ofte* tabloide diskursen, og på nivået ovenfor det grunnleggende prinsippet om at TBSL vektlegger tillit i større grad enn tidligere oppskrifter.

Å skulle kartlegge dette fenomenet, er en prosess preget av at TBSL – som mange andre fenomener og begreper – ikke er en konkret materialitet. Dermed er det naturlig at bildet av hva TBSL er vil variere i større grad enn om man blir bedt om å beskrive kjennetegnene til for

eksempel en stol eller et bord. Det endelige målet – særlig i lys av den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen – er altså ikke å finne en minimumsdefinisjon for hva tillitsbasert styring og ledelse er, basert på de ulike aktørene i diskursen. Hensikten er snarere å identifisere og forstå noen mønstre i hvordan begrepet fremstilles og nyanseres utover disse grunnleggende, ofte like kjennetegnene – noe som ofte sammenfaller med det å skulle iverksette TBSL på forskjellige saksområder.

1.1. Bakgrunn og motivasjon for tema

Som bachelorstudent i statsvitenskap avla jeg flere emner innen offentlig politikk og administrasjon. Her ble interessen min fanget av de endringsprosessene som stadig ble trukket frem som beskrivende for offentlig sektor. I samme periode ble det rettet mye kritikk mot offentlige tjenestetilbud, og særlig eldreomsorg og skole. På dette tidspunktet noterte jeg meg at kritikken foregikk i alt fra min egen lokalavis, til de største, riksdekkende avisene. Hovedlinjen i kritikken var at rigiditet og økt fokus på generiske systemer for kontroll stjeler tid fra kjernevirksomheten. Den store synderen var gjerne New Public Management (NPM) og det underliggende prinsippet om mål- og resultatstyring (MRS).

Med årene har tillitsbasert styring og ledelse i stor grad blitt trukket frem som en remedie for dette, særlig som følge av stor forskningsaktivitet i Sverige og Danmark, der fenomenet tillit er blitt forsøkt implementert, med mange tilhengere. Det økte fokuset på tillit i offentlig sektor har ikke gitt seg like store utslag her til lands, men prøveprosjekter blant annet i Osloskolen er introdusert. Prosessen har gått alt annet enn stille for seg, og i PricewaterhouseCoopers (PwC) sin rapport om arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten i 2018, fremkommer det at medarbeidere opplever lite tillit og handlingsrom og for mye kontroll. Flere pekte også på en fryktkultur i etaten. Dette etter forsøk på implementering av TBSL.

Lillrank (1995) beskriver hvordan teknologi og kapital gjør det mulig for selskaper og organisasjoner med store geografiske avstander å benytte seg av de samme produktive faktorene. Dette er unektelig positivt i mange tilfeller, men kan også gi seg utslag i kritikk som den beskrevet ovenfor. (Krav til) bedrifter og organisasjoner blir med andre ord stadig likere. De forskjellene som ennå er, utgjøres i stor grad av organisatoriske forskjeller, noe som er med på å drive verdien av organisering opp. Drucker (1993) snakker rett og slett om organisering som en knapp ressurs.

Debatten om Osloskolen tyder på at praksis ikke alltid stemmer med overordnet intensjon i en styrings- og ledelsesmodell, og understreker at man ikke bare kan vedta en ny idé, men også

må iverksette den på riktig måte. Samtidig viser den nevnte litteraturen viktigheten av å se til organisasjonsoppskrifter for å løse nettopp denne problematikken.

1.2. Oppgavens bidrag

Tillit i faglitteraturen er ikke noe nytt fenomen. De siste årene er det som nevnt også blitt viet ekstra oppmerksomhet som følge av høy faglig aktivitet i de nordiske landene. Videre er spredning av innovasjoner og styrings- og ledelsesideer også godt dekket i academia. Strang & Wittrock (2019) beskriver feltet som bugnende, men samtidig utfordrende, fordi ideer ikke er synlige i seg selv, men må observeres på bakgrunn av visse begreper, teknikker, politiske vedtak og aktiviteter. De peker også på at variasjon i metodiske bidrag til feltet er positivt. At mye litteratur eksisterer på et felt, gjør også gjerne at påfølgende forskningsopplegg får en tilbakeskuende karakter, der man undersøker om tidligere bidrag fortsatt holder vann. Denne oppgaven er delvis bygget på dette, da den fremsetter noen hypoteser i forlengelsen av den teoretiske gjennomgangen. Ser vi imidlertid hele opplegget under ett, er det, så vidt meg bekjent, ikke blitt gjort en slik systematisk kartlegging av den mer tabloide diskursen omkring en styrings- og ledelsesoppskrift.

Å se på spredning gjennom analyse av avisartikler er en idé som fikk moment hos meg av å lese Chiapello & Faircloughs (2002) «Understanding the New Management Ideology». De peker på hvordan man ved å 1) bruke nye kombinasjoner av tilnærminger, og 2) se til vitenskapelig utradisjonelle tekster, vil kunne finne frem til ny, verdifull kunnskap på felter man trodde var utstudert. Mitt syn er at relevant og faglig interessant utvikling på feltet ikke bare skjer i forskningslitteraturen, men også i avisene vi leser ved frokostbordet. Barley, Gash & Meyer (1988) viser for eksempel at praktikerens syn på ledelsesideer i høy grad kan påvirke forskeres oppfattelse av disse.

Her er utvalget aviser som studeres, snevret inn til å gjelde Norge, og utvelgelsen av aviser er gjort på bakgrunn av deres størrelse, hensyn til politisk orientering og geografisk dekning. Det er tatt høyde for tre ulike begreper som brukes i omtalen av tillitsbasert styring og ledelse, og kartlagt hvilke som hyppig omtales sammen med dem. Det samme gjelder vanlige motbegreper. Alle data er videre mulig å kartlegge over en elleveårs periode. Oppgavens bidrag til feltet blir dermed til gjennom at «gamle» teorier brukes på nytt empirisk materiale. Dette bidrar med oppdaterte perspektiver og forståelse for nåværende status i holdningene til TBSL i norske aviser og hvordan disse har utviklet seg. Målet er at lesere av oppgaven skal sitte igjen med et klarere overordnet bilde av hva som preger diskursen omkring TBSL i norske aviser.

1.3. Problemstillinger

Oppgavens førende problemstilling er:

Hva preger diskursen om tillitsbasert styring og ledelse i norske aviser?

Innenfor rammen av problemstillingen, opereres det med fem fokusområder: 1) norsk diskurs i forhold til den svenske og danske, 2) aktørene og deres påvirkning på hverandre, 3) begrepsbruk og aspekter ved avisene, 4) holdning og holdningsendringer, og 5) utvikling i spredning av begrepet TBSL over tid. Aktør-aspektet omhandler de personene som ytrer seg om tematikken og deres bakgrunn. Begreps- og avisaspektet knytter seg mer til tillitsbasert styring og ledelse og dens ulike innramminger, samt avisene disse uttrykkes i. Holdninger og holdningsendringer har å gjøre med hvem som er positive eller problematiserer i diskursen, samt hvordan dette varierer i samspill med andre variabler. Utvikling i spredning ser på de lange linjene, og knytter seg til analysen ved at teori om spredning benyttes gjennomgående. Siste forskningsspørsmål er også dedikert til spredning over tid.

Hensikten med inndelingen er å tydeliggjøre langs hvilke linjer variabler og kategorier er utviklet, hvorfor de teoretiske bidragene som gjennomgås er relevante, som igjen spiller inn på utviklingen av hypoteser. For eksempel er noen teorier inkludert – og koder utviklet – på bakgrunn av å besvare spørsmål om aktørene, noen om TBSL-begrepet, noen om avisene som diskursen utspiller seg i, eller om spredningen av TBSL som oppskrift.

Den forholdsvis vide, overordnede problemstillingen tillater formulering av ytterligere forskningsspørsmål, i tråd med inndelingen ovenfor. De lyder:

- 1) *Hvordan forholder utviklingen i den norske diskursen seg til utviklingen i den svenske og danske?*
- 2) *Hvilke aktører deltar i diskursen om TBSL og hva kjennetegner disse?*
- 3) *Hvordan omtales og innrammes TBSL-begrepet?*
- 4) *Hvilke holdninger fremkommer i diskursen og hva påvirker disse?*
- 5) *Hvordan utvikler omtalen (spredningen) av TBSL seg over tid?*

1.4. Begrepsavklaringer

Følgende begreper er gjennomgående for oppgaven.

Tabloide aviser

At en avis er tabloid, var før et uttrykk for dens fysiske størrelse. Her anvendes imidlertid definisjonen som med tiden er blitt tillagt tabloid-begrepet, som sier at: en tabloidavis er en avis med stoff i konsentrert, lettfattelig form, ofte med store bilder og sensasjonsoverskrifter (Smith-Meyer, 2020). Typiske eksempler på dette er VG og Dagbladet. Det skal sies at det finnes grad av tabloiditet, både mellom og innad i aviser, og at begrepet ofte kommer med negative konnotasjoner, gjerne fordi tabloid anses for å handle mindre om nyhetsformidling, og mer om klikk og lesertall.

I denne oppgaven brukes ikke begrepet for å fange opp avisene som setter kvantitet foran kvalitet, men for å fremheve at det *ikke* er snakk om faglige tidsskrifter, at avisene er kjente for de fleste, og at man kommer til orde i dem litt mer uavhengig av bakgrunn, sammenlignet med andre former for aviser. Når så godt som alle kan uttrykke meningen sin på sosiale medier og blogger med et tastetrykk, kunne man argumentert for at en undersøkelse av dette ville kartlegge saken bedre. Her er jeg av den oppfatning at «tabloide aviser» er den perfekte mellomtingen mellom de mange helt personlige, direkte ytringene, og de færre faglige, gjennomarbeidede og vitenskapelige bidragene på feltet.

Aktør

Aktør viser her til noen som mener noe om TBSL i det undersøkte materialet. I gjennomgangen av oppgavens data og metode, presenteres en kodeinstruks som fremsetter de mer spesifikke variablene og kategoriene som sier noe om aktørene, som for eksempel stillingskategori. Aktør er ikke det samme som forfatter, da det er den som mener noe om TBSL som er relevant for oppgaven, og ikke nødvendigvis hvem som har skrevet artikkelen. Disse sammenfaller likevel i mange tilfeller.

«Idé», «oppskrift», «innovasjon», «kunnskap» og «praksis»

De teoretiske bidragene i oppgaven stammer fra forskjellige disipliner, og forfatterne bruker med sine respektive tilnærminger, ulike begreper om akkurat det de kartlegger. I omtalen av disse forsøker jeg å holde meg til deres originale betegnelser. Ingen av dem er imidlertid mer riktig enn de andre for å beskrive hva TBSL er som fenomen. Det kan vi som nevnt ikke sette fingeren på. Felles for bidragene er at de er brakt inn i oppgaven fordi de kan fortelle noe om

diskursen omkring tillitsbasert styring og ledelse, uavhengig av hvilket begrep som benyttes om fenomenet.

1.5. Oppgavens oppbygging

Masteroppgaven er delt inn i fem kapitler. I kapittel 1 har jeg introdusert bakgrunnen for tematikken som behandles, oppgavens problemstillinger og forskningsspørsmål, og de mest sentrale begrepene.

Kapittel 2 gjør rede for teori på tillitsfeltet, diskursteori, og relevant teori om spredning av styrings- og ledelsesideer. Basert på den gjennomgåtte litteraturen utledes syv hypoteser.

Kapittel 3 tar for seg oppgavens datagrunnlag, herunder utvelgelse og koding av dette. Denne delen leses klart sammen med vedlegg 1, som inneholder detaljert kodeoversikt- og instruks. Deretter gjennomgås den metodiske tilnærmingen som gjøres nytte av i den påfølgende analysen. Den består av kvantitativ innholdsanalyse og idéanalyse. Til sist gjøres en kvalitetsmessig vurdering av opplegget, med hensyn til prinsippene om blant annet reliabilitet og validitet.

Kapittel 4 utgjør analyse og diskusjon, og presenterer empiriske funn som svarer på oppgavens forskningsspørsmål, samt drøfter funn som belyser oppgavens hypoteser.

Kapittel 5 sammenfatter oppgavens funn, og konkluderer i henhold til den førende problemstillingen. Her berøres til slutt mulige svakheter ved opplegget som helhet, og jeg kommer med forslag til videre forskning.

Til slutt følger litteraturliste og vedlegg.

2. Teori og hypoteser

I dette kapittelet presenteres oppgavens teoretiske grunnlag, først knyttet til tillitbasert styring og ledelse, deretter diskursteorier, og til slutt teorier om spredning av styrings- og ledelsesideer. Enkelte av bidragene har særlig inspirert utformingen av variabler og kategorier for dataregistrering. Der dette er tilfelle, opplyses dette i tilknytning til de bestemte bidragene. Hvordan teorien har lagt grunnlag for oppgavens hypoteser, forklares i delkapittel 2.4. som fremsetter disse.

2.1. Tillit

Tillit eller tillitsbasert styring og ledelse er begreper som det er uklart hva dypest sett innebærer. Dette er ikke et problem i denne oppgavens henseende, og helt i tråd med ideen om begreper som sosialkonstruktivistiske. Likevel er det nyttig å belyse tillit ved hjelp av et knippe bidrag.

Den svenske tillitsdelegasjonen var aktiv mellom 2016 og 2020. Den hadde som oppgave å utrede og spre kunnskap om mulighetene for innføring av TBSL i Sverige. Først med fokus på kommunalt nivå, senere med utvidet mandat til å undersøke muligheter for innføring *gjennom hele styringskjeden*, fra kommunalt til statlig nivå. Den fremsetter det følgende som grunnleggende prinsipper innenfor TBSL: *tillit, medborgerfokus, helhetstenking, handlingsrom, støtte, kunnskap og åpenhet* (SOU 2019: 43, s. 50–51). Vektleggelsen av tillit i hele styringskjeden inspirerte variabelen for registrering av på hvilket nivå i styringskjeden diskursen i de aktuelle artiklene gjelder (OFFNIV).

Louise Bringselius, dosent ved Lunds universitet og forskningsleder i den svenske tillitsdelegasjonen, fremhever noen kjennetegn på tillitsbasert styring og ledelse, herunder det hun kaller for en «lydhørhet overfor det menneskelige» (Bringselius, 2020, s. 9). Gjennom tillitsbasert styring og ledelse velger vi å stole på at menneskene i kjernevirksomheten har kunnskap, omdømme og vilje til å gjennomføre jobben sin på en god måte, *uten detaljstyring*. Organisasjonens viktigste oppdrag blir derfor *å skape forutsetninger utfra behovet som oppstår i møtet mellom medarbeidere og medborgere* (2020, s. 13).

Hun beskriver hvordan tillitsbegrepet virker som et slags forenende paraplybegrep for fenomener fra mange ulike forskningsfelt gjennom at alle anvender samme ord for å diskutere den grunnleggende avveiningen som påvirker så mye av organisasjonenes liv – nemlig den omkring tillit til profesjonene (2020, s. 18). Et annet sentralt aspekt i den forståelsen av tillit

som Bringselius legger til grunn, baseres det som Kevin Kelly (1998) kaller for *å slippe taket i toppen*. Med andre ord: man skal tørre å delegere flere oppgaver til sine medarbeidere – som et ledd i å gjøre organisasjonen mer fleksibel. Bringselius' poenger peker i stor grad på organisering og mennesker i kjernevirksomheten, noe som dannet grunnlaget for kartlegging av hvordan TBSL oppfattes av aktørene å påvirke organisering (ORG), mestring (MESTR), og medvirkning (MEDV).

Bård Kuvaas, professor ved Institutt for ledelse og organisasjon på Handelshøyskolen BI i Oslo, fremhever hvordan *tillitsbasert styring og ledelse faktisk kan gi mer kontroll enn tradisjonelle forsøk på å oppnå kontroll* (Kuvaas, 2017c). Han peker på ytre og indre motivasjon, der sistnevnte er sentralt innenfor TBSL, og beviselig gir mer produktivitet og bedre resultater fremfor ytre motivasjoner som lønn og anerkjennelse (Ledernytt, 2018). Forsøk på kombinasjon av de to, for eksempel ved kombinasjon av fastlønn og provisjonslønn, fører til at de to motivasjonene «slår i hjel» hverandre, mener Kuvaas. Der visse aktørers definisjoner av TBSL simpelthen fremstår som en annen merkelapp for målstyring, eller annen side av samme sak, mener altså Kuvaas at tillit – i form av å lokke frem indre motivasjon, må satses på fullt og helt. Kuvaas' fremheving av kontroll som noe som bedre kan oppnås gjennom tillit, er bakgrunnen for at jeg i registreringen ønsket å kartlegge hvordan TBSL oppfattes av aktørene å påvirke dette (KONTR).

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) har nedlagt mål- og resultatstyring (MRS) som grunnprinsipp i norsk offentlig sektor. Dette er med på å sikre transparens og forutsigbarhet, og gir muligheten til å gå offentlige prosesser i sømmene, noe som unektelig har en nytteverdi. Kritikken mot prinsippet springer ofte ut fra at MRS blir til overdrevet detaljstyring i virksomheter som strengt talt ikke har behov for det. DFØ legger for øvrig både Kuvaas og Bringselius' definisjon til grunn for sin forståelse av tillit på sine nettsider, og ser altså *MRS og tillitsbasert styring som «to sider av samme sak»* (DFØ, 2019). DFØ taler også om det som «en tillitsbasert MRS» og fremhever at MRS og tillitsbasert styring bygger på de samme grunnprinsippene. Dette har inspirert kartlegging av aktørenes sektortilhørighet gjennom variabelen AKTSTILL.

Tina Øllgaard Bentzen, forsker på institutt for samfunn og erverv på Roskildes Universitet, skriver at tillit handler om de positive forventninger man tør å ha til andres intensjoner og handlinger, og hvor stor risiko vi tør å ta i forventning om at den andre passer på våre interesser

(Bentzen, 2018, s. 11). Kontroll, særlig når den brukes til å danne grunnlag for sammenligning av lignende enheter med hensikt å maksimere kostnadseffektivitet, skaper en skjevvridding i fokus (2018, s. 15). Man risikerer tunnelsyn og at organisasjonen etter hvert havner langt unna kjernevirksomheten.

Bentzen fremhever likevel hvordan tillit og kontroll ideelt sett burde utfylle hverandre (2018, s. 70–71). Et stikkord her er burde. For i motsetning til DFØ, som nærmest forsvarer MRS ved å peke på at tillit og mål- og resultatstyring *er* to sider av samme sak, er Bentzen mer kritisk i den forstand at hun peker på det store forbedringspotensialet som ligger hos særlig offentlige virksomheter som legger MRS til grunn.

Hun er videre opptatt av at tillit ikke bare er noe ledelsen skal gi til sine medarbeidere, men at den for å være fruktbar, er nødt til å aksepteres og gjengjeldes fra under- til overordnet. Videre setter hun fokus på hvordan lederes tillitserklæring til ansatte, gitt den maktposisjonen lederne innehar, ofte kan virke avskrekkende (Bentzen, 2019, s. 2). Denne tankegangen beskriver Skinner et al. (2014) som at tillit blir oppfattet som et «forgiftet beger». Med dette menes at ledere gir underordnede tillit, men at de underordnede da må gjøre vanskelige valg. Bentzen (2019) konkluderer med at denne oppfatningen kan reduseres ved å balansere institusjonell og interaksjonell tillit, slik at fugleburet ikke bare åpnes (ved at tillit gis fra over- til underordnet), men at fuglen også velger å fly (underordnede tør å ta imot og gjengjelder tilliten). Bentzens tilnærming har mye å gjøre med autonomi – både å tørre å gripe selvstyre når man får det tilbudt, men også at man skal vise seg autonomien verdig. Bidraget la derfor grunnlag for kartlegging av hvordan aktørene oppfatter at TBSL påvirker autonomi (AUTON).

Sammenholdt illustrerer tilnærmingene til TBSL ovenfor kjernen av det denne oppgaven ønsker å belyse, nemlig at TBSL på et overordnet plan, eller i teorien, ofte forstås og defineres på noenlunde samme vis. På samme måte kan man argumentere for at MRS og TBSL bygger på de samme grunnprinsippene. For eksempel fremhever Johnsen (2012), uten å nevne TBSL ved navn, hvordan mye av kritikken som i dag rammer MRS eller målstyring, egentlig bør tilskrives overdreven detaljstyring. Ut fra dette kan vi lese at MRS kanskje ikke er den rake motsetningen til TBSL som den ofte fremsettes som, men at det er slik det blir innrammet. I forlengelsen av dette bestemte jeg meg for at det ville være fruktbart også å kartlegge hvilke begreper som fremstilles som motsetninger til TBSL. MRS og NPM, som de oppskriftene som TBSL ofte omtales som erstatning for, ble åpenbare begreper å kartlegge. Sammen med målstyring, detaljstyring, rapportering, kontroll, oppfølging og styring.

2.2. Om problemet med å omsette teori til praksis

Oppgavens utgangspunkt er hvordan språk er dynamisk og konstruerer vår sosiale virkelighet. Det legges også en sen Wittgensteinsk tilnærming til grunn, om at selv om ord ikke eksisterer av egen kraft, så vil mennesker for ordens skyld søke å kategorisere ord, objekter og fenomener sammen etter «familielikheter» (Kjøll, 2013, s. 47). Som et slags ledd i å ikke hele tiden måtte stille spørsmål ved språk, objekter og fenomener, ser vi disse som mer eller mindre typiske eksemplarer av kategorier, og forbinder således visse «ting» med visse begreper. En slik poengtering gjør også at det å kartlegge artikler basert på «bare» tre begreper for TBSL, slik jeg gjør i denne oppgaven, kan forsvares.

Problemer kan oppstå når disse tilsynelatende like definisjonene, om enn med forskjellige nyanseringer og presiseringer, tolkes på forskjellige måter for å omsette teori til praksis. Eller mer konkret: når spørsmål om utskiftning av prinsipper for hele organisasjoner diskuteres av en lang rekke forskjellige aktører med variert bakgrunn, og disse ser for seg TBSL på helt forskjellige måter i praksis. Kanskje er dette først og fremst et problem – ikke fordi man har ulike forståelser av begrepet som sådan, men fordi man ikke vet hva som ligger til grunn for andre aktørers synspunkt. Den tabloide diskursen foregår i et raskere tempo enn forskere som publiserer og «motpubliserer», og har mulighet til å posisjonere seg i den vitenskapelige diskursen.

2.2.1. (Kritisk) diskursanalyse

Når vi snakker om diskurs, og særlig om diskurs som noe som konstruerer virkeligheten omkring oss, er det nyttig å berøre det diskursteoretiske feltet. Overordnet dekker diskursbegrepet en idé om at språket er strukturert i forskjellige mønstre som utsagnene våre følger når vi agerer innenfor forskjellige sosiale domener – for eksempel når vi snakker om den «medisinske» eller «politiske» diskursen (Jørgensen & Philips, 2019, s. 9), eventuelt «diskursen omkring TBSL». Diskursteori handler om forståelsen og tolkningen av sosialt produserte meninger og oppfatninger – snarere enn en hvileløs søken etter objektive kausalforklaringer (Howarth, 2000, s. 128). Dette er i tråd med denne oppgavens formål om å *kartlegge og forstå* føringer i diskursen omkring tillitsbasert styring og ledelse, snarere enn å finne et endelig svar på hva TBSL i bunn og grunn er.

Connolly (1993, s. 10–44) tar til orde for at diskursens mening, omfang og anvendelse, som så mange andre komplekse og omdiskuterte konsepter i samfunnsvitenskapen, må sees i forhold til i hvilke teoretiske systemer den er forankret. Dette forutsetter at man dykker ned i feltet og foretar et valg blant de underliggende tilnærmingene.

Den kritiske diskursanalysen beskrives av Fairclough (1992, s. 12) som prosessen å se hvordan diskurs formes av maktrelasjoner og ideologier, samt hvilken konstruerende effekt dette har på sosiale identiteter, sosiale relasjoner og kunnskaps- og trossystemer (Fairclough, 1992, s. 12). Den tar for seg det dialektiske forholdet mellom diskurs, i form av språk, kroppsspråk og visuelle bilder, samt andre elementer i sosiale praksiser. Sentralt er diskursenes rolle i endringsprosesser (Chiapello & Fairclough, 2002, s. 186). Dette danner dels grunnlaget for å kartlegge hvilken side av politikken aktørene representerer (AKTREP) – der representasjon fremkommer.

Faircloughs diskursbegrep kommer fra en overbevisning om at språkbruk er systematisk og med mulighet til å gjøres til gjenstand for vitenskapelige studier. Dette igjen springer fra et syn om at språkbruk korrelerer med sosiale variabler, slik som: forholdet mellom de som deltar i interaksjonen, typen sosial situasjon og de målene som mennesker søker å oppnå i interaksjonene (Downes, 1984).

Språkbruk anses altså som en form for sosial praksis, snarere enn en individuell aktivitet eller som en refleksreaksjon på situasjonelle variabler og hendelser. Dette er i tråd med tanken om at språk konstruerer vår omkringliggende, sosiale virkelighet, og impliserer at diskurs både er en form for handling og en form for representasjon. Videre bidrar diskurser til formasjon av sosiale *identiteter (identity)* og posisjonering av «selvet», samtidig som det konstruerer sosiale *forhold (relational)* mellom mennesker og bidrar til konstruksjon av *kunnskaps- og trossystemer (ideational)* (Fairclough, 1992, s. 64).

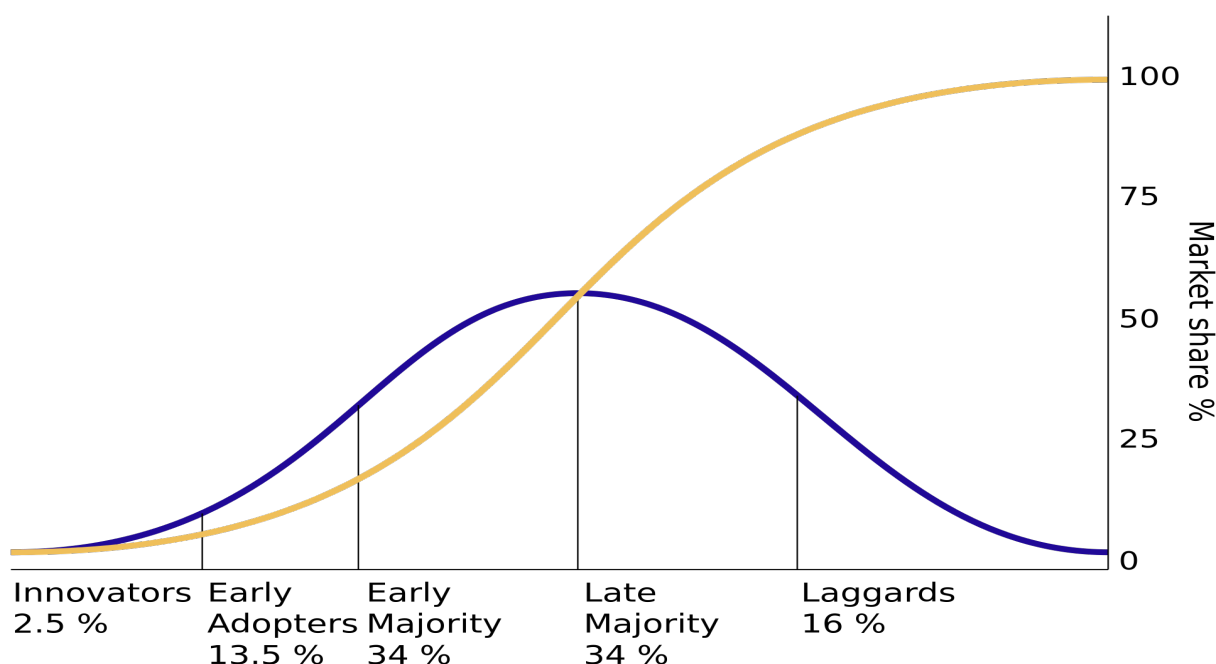
Chiapello & Faircloughs (2002) transdisiplinære bidrag er hovedsakelig kvantitativt, og basert på førstnevntes økonomiske sosiologi og Faircloughs kritiske diskursanalyse. Med sin transdisiplinære tilnærming er de ikke bare interessert i spørsmålet som utgjør grunnlaget for forskningen, men også hvordan de ulike tilnærmingene påvirker og utvikler hverandre. De to peker på hvordan man ved å 1) bruke nye kombinasjoner av tilnærminger, og 2) se til vitenskapelig utradisjonelle, «annenrangs» tekster, vil kunne finne frem til ny, verdifull kunnskap på felter man trodde var utstudert. Med andre ord støtter bidraget opp om bruk av diskursteori sammen med mer kvantitativt orienterte tilnærminger.

2.3. Spredning av innovasjoner

2.3.1. Diffusjon av innovasjoner

Everett Rogers, professor i kommunikasjon, populariserte innovasjonsteori gjennom sin klassiske bok «Diffusion of Innovation» (1962). Hans diffusjonsbegrep omfatter prosessen der en innovasjon kommuniseres ut til massene i et sosialt system over tid. Rogers identifiserer fire elementer som påvirker spredningen av en ny idé: 1) innovasjonen i seg selv, 2) kommunikasjonskanalene 3) tid, og 4) det sosiale systemet. Sentralt står også oppfatningen om at dersom en innovasjon skal spres, må den viden adopteres for å kunne opprettholde sin egen eksistens. De som tar til seg innovasjoner, som Rogers kaller *adopters*, kan deles inn i fem, ettersom hvor i prosessen de melder seg på: 1) innovatører, 2) *early adopters*, 3) tidlig majoritet, 4) sen majoritet, og 5) «*laggards*», eller etterslengere.

Teorien ser diffusjon, eller vidstrakt spredning av innovasjoner som en S-formet kurve der begynnelsen er langsom, med sakte og gradvis økning i spredning (figur 1, gul). Denne spredningen skjer opp til et maksimum, før den flater ut og stabiliserer seg. Den blå, normalfordelte kurven i figur 1 viser grad av adopsjon, oppdelt i tidsintervaller.



Figur 1: Basert på Rogers, E. (1962) Diffusion of Innovations. Free Press: London.

Teorien gjøres nytte av i innsamlings- og kodingsprosessen, fordi den underbygger viktigheten av å kartlegge: selve innovasjonen – variablene som omhandler TBSL; kanalene det kommuniseres gjennom – avisene og de journalistiske sjangrene; at man ser diskursen over tid, og at man prøver å plassere den i en kontekst eller sosialt system. Ifølge Rogers, har såkalte

early adopters den største graden av definisjonsmakt, sammenlignet med de andre adopter-kategoriene. De kjennetegnes av høy sosial status, økonomisk stabilitet/likviditet, avansert utdanning og som mer sosialt begavede enn senere adoptere. De forsøker å aktivt gjøre kloke valg av adopsjonsmåte for å hjelpe seg selv med å opprettholde sin egen posisjon.

2.3.2. Hvem påvirker egentlig hvem i diskursen?

Barley, Gash & Meyer (1988) undersøkte hvorvidt akademikere og praktikere kan sies å gjensidig påvirke hverandres tolkninger av temaer og problemstillinger. Dette gjorde de ved å identifisere endringer i den språklige innrammingen av disse temaene og problemstillingene hos de to gruppene over tid. De tok fraspark i to velkjente perspektiver under utvikling av sin tilnærming. Det første fremhever *akademia* som en upartisk kilde til empiriske prinsipper. Disse læres til praktikere, som igjen tar kunnskapen i praktisk bruk. Denne vinklingen er diffusjon i sin pureste form, og i tråd med Rogers' S-kurve, slik denne er beskrevet overfor. Det andre, politiske perspektivet står ifølge Barley et al. i sterk kontrast til diffusjon. Her snus det første perspektivet på hodet, med antakelse om at politiske krefter påvirker hvilke forskningsmessige interesser som ivaretas. Funnene deres antyder at akademikere vil påvirkes av praktikere, men ikke motsatt.

2.3.3. Motstand på spredningens vei

Lillrank (1995) presenterer det som oversatt kalles «analogien for høyspent elektrisk overføring». Dette for å tydeliggjøre at på samme måte som strøm, så vil organisasjonsideer møte motstand på «idélinjen» fra A til Å. Denne utgjøres av geografiske, men også kulturelle og historiske forskjeller. For å redusere tap av informasjon under overføringen, starter ideer ofte med et høyt abstraksjonsnivå. Typisk er modeller, figurer, eksempler og konsepter som forenkler ideene og trekker dem opp på et overordnet nivå som gjør at de fremstår som passende for flere forskjellige organisasjoner. På mottakersiden starter det han kaller for en anvendelsesprosess der ideene tolkes og tilpasses lokalt. Slik får den «fremmede» tolkningen som organisasjonen mottok en lokal vri.

I sin modell skiller Lillrank (1995) mellom ideer med høyt og lavt abstraksjonsnivå og knytter begrepene til kompleksitet. Ideer med lavt abstraksjonsnivå, som for eksempel tekniske verktøy for statistisk kontroll, vil kunne anvendes forholdsvis likt på begge steder, tross geografisk og kulturell avstand. Ideer eller oppskrifter der den menneskelige komponenten er viktigere, har et høyere abstraksjonsnivå, og gir økt rom for misforståelser og variasjon i anvendelse. Tillitsbasert styring og ledelse er et åpenbart eksempel på dette.

Det skilles videre mellom tilbud og etterspørsel. Et eksempel på tilbuds-drevne idéer kan være når forskere, drevet av intellektuell nysgjerrighet, utvikler modeller for å konkretisere, forstå og kopiere en arbeidsmetode eller organisasjonsoppskrift, uten hensyn til lokale forhold. En idé drevet av etterspørsel fokuserer på løsning av et problem. For eksempel: En organisasjon jobber lite effektivt og uten tilfredsstillende måloppnåelse. Ledere i organisasjonen går dermed inn for å finne ut hvordan dette kan bedres, for eksempel ved å se til andre land. Idéen evalueres dermed basert på deres evne til å utfylle eller endre nåværende praksis.

Mellom tilbud og etterspørsel finner vi konsulentene. Enkeltstående og i firmaer forsker og dykker konsulentene ned i litteraturen for å gjøre de «beste» teoriene om til noe som er praktisk anvendbart. Disse konsulentene blir så leid inn av organisasjoner for å gi ekspertråd, med henblikk på å «bedre organisasjonskultur», «øke effektivitet» eller liknende. Slik er konsulenter ifølge Lillrank, viktige spredere av ideer, da mange av dem fanges opp og gis oppmerksomhet nettopp som følge av jobben konsulentene gjør.

Lillranks (1995) hovedkonklusjon er at ideer helst bør pakkes om før de forsøkes overført til en annen organisasjon. Et betydelig arbeid med lokal tilpassing må påregnes i den organisasjonen som skal ta opp i seg ideer fra andre organisasjoner, gjerne i form av implementering av intelligente læringsprosesser der man bruker de fremmede ideene som stimuli for å gjøre lokale endringer og tilpasninger.

2.3.4. Kunnskapsoverføring gjennom translasjon

Røvik (2016) beskriver translasjon som en type kunnskapsoverføring. Slik Barley et al. (1988) peker på spredning som noe som ikke nødvendigvis stammer fra akademikere, tar man i translasjonsperspektivet innenfor organisasjonsteori helt avstand fra tanken om at en idé må oppstå fra et sentralt punkt, og ser heller ideer som noe som fortløpende endres og karakteriseres av den rike variasjonen i tolkninger som oppstår på veien. Røvik skriver om viktigheten av translasjonskompetanse, eller kontekstuell flerspråklighet. Det vil si at de som står for oversetting av organisatoriske praksiser ideelt sett bør ha kunnskap om både organisasjonen som er kilde til ideen, organisasjonen som skal ta den opp i seg, samt hvilke aspekter av praksisen eller ideen som må være med i prosessen. I translasjonsteori snakker man også om at en idé må oversettes fra et hierarkisk nivå til et annet i organisasjonen, eller fra avdeling til avdeling (Madsen, 2013).

En kunnskapsoverføringsprosess har tre bestanddeler: 1) kilden, 2) den overførte kunnskapen (ideen, oppskriften), og 3) mottakeren og dens forhold til kilden. Opp mot disse identifiserer Røvik (2016) tre kritiske betingelser for kunnskapsoverføring: henholdsvis i)

oversettbarheten av praksisen til kilden man henter ideen fra – i hvilken grad den kan plukkes ut og gjøres om til et overordnet konsept, ii) foranderligheten til det som oversettes – jo mer teknisk en oppskrift er, eller jo mer avhengig den er av å bli anvendt på en bestemt måte, desto vanskeligere er den å transformere. Dette gjelder også grad av regulering der en oversatt og overført idé skal anvendes, og iii) likhetene mellom de to organisatoriske enhetene som det oversettes mellom. Translasjonsstudier har bekreftet at jo større forskjell det er mellom kontekstene til kilde og mottaker, desto vanskeligere er det å oversette en oppskrift riktig (Baker, 1998).

2.3.5. Spredning gjennom å vende kappen etter vinden

Nijholt et al. (2014) viser til hvordan mye av omtalen av styrings- og ledelsesideer skjer i såkalt «business media», men at lite oppmerksomhet er viet til hvordan de media-interne prosessene former måten det mer generelle media tilnærmer seg disse ideene. Deres funn antyder at redaksjonelle normer og rutiner, samt eksternt press virker sammen for å «vokte» visse styrings- og ledelsesideer. Altså vil en idéns nyhetsverdi påvirke dekningen markant. Dette fordi nyhetsverdi knytter seg til finansiering gjennom reklame og det å tiltrekke seg bidrag fra eksterne forfattere. Forskningsmedier tar i større grad hensyn til prinsipper om fri forskning og autonomi, mens «alminnelige medier» må lage strategiske formasjoner av visse intellektuelle, konsulenter og annonsører som sammen skaper nyhetsverdi. Slik påvirker media spredning av idéer som for eksempel tillitsbasert styring og ledelse.

2.3.6. Livssyklus og læring i spredningsprosessen

Abrahamson & Fairchild (1999) behandler styringsmoter, deres livssyklus, hva som utløser dem, og hvordan de bidrar til kollektive læringsprosesser. Funnene deres indikerer at variasjon i når kunnskapsentreprenører begynner, opprettholder, og stopper promoteringen av moter, forklarer variasjoner i deres livssyklus. Videre finner de at hendelser både i forbindelse med og urelatert til styrings- og ledelsesfeltet, utløser og påvirker styringsmoter. Funnene deres tilsier til slutt at en oppsving i omtale, eller «bølgen» av en styringsmote, karakteriseres av en generell, men emosjonelt ladet og entusiastisk diskurs. På den annen side karakteriseres nedgang av en mer begrunnet, reservert og kvalifisert diskurs.

Dette siste funnet ser forfatterne som bevis for et mønster av overtroisk, kollektiv læring, som vil si at den subjektive oppfattelsen av læring er overbevisende, men koblingene mellom handlinger og utfall er uspesifiserte (Levitt & March, 1988, s. 325). Med andre ord, at det

påberopes kausalitet der det egentlig bare er en korrelasjon. McGrath (2011) påpeker at det som ofte må til for å avdekke denne overtroen, er at en form for tilbakeslag finner sted – altså at TBSL møter på et problem, og man vil se om oppskriften i seg selv eller de som forfekter den virkelig er noe bedre enn det eller de som var før. Det motsatte av dette er faktisk læring, der nøye vurderte argumenter utløser stigning av motebølgen, mens kontrafaktiske argumenter gir nedgang.

2.4. Hypoteser

Med utgangspunkt i Barley et al. (1988), Røvik (2016), Lillrank (1995) og Abrahamson & Fairchild (1999) undersøkes hvilke aktører som er aktive i hvilke deler av elleveårsperioden. Førstnevnte bidrag peker på skillet mellom akademikere og praktikere i diskursen, mens Røviks bidrag ser såkalte oversettere som aktører for kunnskapsoverføring. Lillrank vektlegger rollen til konsulenter i en spredningsfase. Sistnevnte snakker om kunnskapsentreprenører og hvordan deres promotering av moter, forklarer variasjon i deres livssyklus. Så hvem påvirker egentlig hvem, og hvilket av disse begrepene beskriver egentlig aktørene best? Som utgangspunkt for diskusjon belyses følgende:

H1: Akademikere er mest aktive i begynnelsen av perioden, men aktiviteten avtar over tid

Oppgaven kartlegger tre uttrykk for TBSL, samt begreper som fremsettes som motsetning til oppskriften. Med utgangspunkt i Barley et al. (1988) besvares hvorvidt det skjer en endring i begrepsbruk over tid. Ut fra Lillrank (1995) drøftes om denne endringen kan skje som følge av at TBSL møter motstand fra abstrakt til konkret, iverksatt oppskrift. Sentralt her er sammenhengen mellom utvikling i begrepsbruk for å beskrive TBSL, og tilsvarende for hva aktørene beskriver som motsetning til det. Følgende hypotese danner grunnlag for analyse:

H2: Bruk av TBSL-begrepet (fremfor TBL og TL) øker over tid og er størst blant offentlige myndigheter

Hensikten med H2 er å undersøke om «styring» er blitt innlemmet i TBSL-begrepet som et ledd i å gjøre det mer smakelig for borgerlige/liberale aktører, og at det samme begrepet tar seg opp

som motbegrep som følge av at de sosialdemokratiske aktørene misliker denne utviklingen. En tredje hypotese blir derfor:

H3: Sosialdemokratiske/sosialistiske aktører vil jevnt over være mer positive til TBSL enn borgerlige/liberale aktører

Når det gjelder holdning til TBSL generelt, ønsker jeg å undersøke følgende antakelse:

H4: Riksdekkende aviser, politiske aktører og aktører på ledernivå vil jevnt over være mer positive til TBSL enn regionale aviser, offentlige aktører og aktører på ansattnivå

Lillrank (1995) berører hvordan ideer med høyere abstraksjonsnivå – som TBSL – kan gi økt rom for misforståelser ved iverksetting, og videre at ideer som er drevet av etterspørsel bedømmes etter sin evne til å komplementere eller endre nåværende praksis. I offentlig og politisk sektor er praksis komplisert, samtidig som den i utgangspunktet abstrakte TBSL har vært sterkt etterspurt av blant annet kritikere av MRS – som på sin side har et lavere abstraksjonsnivå. Røvik (2016) peker på viktigheten av translasjonskompetanse hos dem med ansvar for oversetting og iverksetting av oppskrifter. I offentlig sektor er det rimelig å anta at det er lederne som er ansvarlige for dette. Abrahamson og Fairchilds (1999) bidrag omtaler læringsprosesser som enten overtroiske eller faktiske, og at begge kan gjøre utslag på spredning. På bakgrunn av dette ønsker jeg å studere følgende hypotese.

H5: Aktørene vil gjennomgå en læring i løpet av perioden som vil synliggjøres av sprikende holdninger mellom ledere (positive) og ansatte (negative)

Hensikten er å undersøke om det har skjedd en læring i løpet av perioden, som følge av at overentusiastiske ledere med ønske om å bedre sin virksomhet, forsøker å innføre TBSL, og at de ansatte føler at endringene ikke er reelle eller fører med seg det som var lovet. Dette støttes ytterligere på oversettelsesteori, fordi idéen om TBSL må oversettes fra et organisatorisk styringsnivå til det neste (Madsen, 2013).

Nijholt et al. (2014) sitt bidrag beskriver populærpressens tvungne insentiv til å følge nyhetsverdi. Abrahamson & Fairchild (1999) finner at hendelser på og utenom ledelsesfeltet,

utløser og påvirker styringsmoter. På bakgrunn av dette undersøker jeg hvorvidt de mest populære sakene som omtales i forbindelse med TBSL styrer omtalen ellers, og om det er noen utpregede forskjeller mellom de ulike avisene – for eksempel hvilke aktører som kommer til ordet, men henblikk på for eksempel sektor, ansattnivå, hvilke aviser som har flest aktører som uttaler seg og lignende.

*H6: Det mest populære saksområdet i forbindelse med TBSL styrer
den øvrige omtalen*

Utviklingen i antall artikler for perioden sammenholdes med Rogers (1962) S-formede kurve. Følgende hypotese er utgangspunkt for analyse og drøfting:

H7: Utviklingen i diskursen (spredningen) følger en S-kurve

3. Data og metode

I dette kapittelet behandles oppgavens datagrunnlag, herunder begrunnelse for valg av aviser, og kriterier for utvalg av de 181 artiklene som er gjenstand for analyse. Jeg beskriver prosessen for datainnsamling og registrering, og den metodiske tilnærmingen som er lagt til grunn. Kapittelet bør sammenholdes med vedlegg 1, som dokumenterer codeskjema- og instruks.

3.1. Utvalg av data

Opgavens analyseenheter er artikler i et utvalg norske aviser. De enkelte avisene står opplistet i tabell 1. Felles for alle er at de er tilgjengelige i både digitalt og fysisk format, og som følge av nettopp dette, når ut til mange. Begrunnelsen for å se på populære aviser, kontra fagpresse og tidsskrifter, springer ut fra et ønske om å forstå hvordan mennesker som ikke nødvendigvis er fagpersoner forstår begrepet. En ekspert på feltet vil «enkelt» kunne posisjonere seg og sitt utgangspunkt og på en ryddig måte gjøre rede for sin tilnærming til fenomenet. Likeledes, vil lesere av fagspesifikk litteratur som det ovennevnte ofte ha en forståelse i bunn, som også er grunnen til at de søker til disse kildene i utgangspunktet. Slik sett eksisterer ikke det samme behovet for å kartlegge og forstå denne diskursen som den offentlige diskursen i aviser.

Og selv om fagpersoner, eksperter og andre med godt kjennskap til TBSL også har mulighet til å uttale seg i tabloide aviser, er det, til forskjell fra fagpressen, en lavere terskel for at et bredere publikum kan uttrykke sine meninger i aviser enn i fagpressen. I tillegg vil særlig de regionale avisene kunne ta opp saker omkring temaet som rent geografisk ligger nærmere de «vanlige» aktørene, som igjen kan gi et større ønske om å uttale seg. Dersom det viser seg at det er nettopp fagpersoner og eksperter som er mest aktive i diskursen – selv i de mer tabloide avisene – så kan dette gi verdifulle tegn på hvordan de innrammer TBSL i et medium der folk av mer variert bakgrunn er lesere. Aktørenes forståelse av begrepet innenfor den tabloide diskursen antas uansett å være mindre opplyst og mer uoversiktlig, sammenlignet med de diskursene som foregår innenfor de etablerte fagdiskursene som tar for seg TBSL.

Tabell 1 gir en oversikt over de avisene som gjøres gjenstand for søk, samt en kort begrunnelse for valget av de enkelte avisene. Utvalget er gjort dels på bakgrunn av MedieNorge.no sin kåring av de største norske avisene i 2019¹, og dels på grunn av hensynet til geografisk og politisk orientert spredning, samt et ønske om å dekke både regionalt og nasjonalt dekningsnivå.

¹ <https://medienorge.uib.no/statistikk/medium/Avis/353>

Tabell 1: Aviser til analyse med nøkkelopplysninger og begrunnelse for valg

AVIS	RIKSDREKKE /REGIONAL	PAPIR	WEB	LUKKET/ PLUSSET WEB	MERKNAD	BEGRUNNELSE
Adresseavisen	RE					Lokalavis for Trondheim, Norges tredje største by.
Aftenposten	RI				Inkludert Aftenposten Innsikt	Norges største avis målt i opplag, tradisjonelt høyreorientert, men med draging mot sentrum senere år.
Bergens Tidende (BT)	RE					Lokalavis for Bergen, Norges nest største by. Liberal, borgerlig, men partipolitisk uavhengig.
Dagbladet	RI					Liberal avis med sosial profil. Tradisjoner innen feature- og gravejournalistikk.
Dagens Næringsliv (DN)	RI					Uavhengig liberal avis som for det meste fremmer markedsøkonomiske løsninger.
Dagsavisen	RE					Lokalavis for hovedstaden Oslo. Tidligere organ for Arbeiderpartiet, men de senere årene uavhengig og «samfunnskritisk».
Fædrelands- vennen	RE					Regionavis for Sørlandet. Først en tydelig venstreorientert, sosial-liberal profil.
Klassekampen	RI					Sosialistisk og venstreorientert.
Nationen	RI				Distriktenes næringsavis, men dekker nasjonalt.	Bondepolitisk og omtaler seg som distriktenes næringsavis. Likevel nasjonal, da den dekker samtlige distrikter og deres interesser.
Nordlys	RE					Nord-Norges største mediehus med dekningsområde fra Lofoten i sør til Finnmark i nord.
Stavanger Aftenblad	RE					Regionsavis for Stavanger og omegn. Tidligere organ for partiet Venstre
Verdens Gang (VG)	RI					En av Norges mest leste aviser, og en «allrounder» i denne sammenhengen. Partipolitisk uavhengig.

Geografisk spredning

Dagsavisen, BT, Adresseavisen og Stavanger Aftenblad dekker henholdsvis byene Oslo, Bergen, Trondheim og Stavanger og deres omkringliggende områder. Slik får oppgaven dekket de fire største norske byene. Nordlys på sin side, dekker store deler av Nord-Norge, mens Nationen i stor grad taler distriktsområdenes sak, men med nasjonal dekning.

Spredning i politisk orientering

Selv om mange av de utvalgte avisene tar et partipolitisk uavhengig standpunkt, kan de fleste plasseres på høyre–venstre-aksen, eller tilskrives liberale trekk. DN er klart liberal og markedsøkonomisk orientert, mens de tydeligst høyre- og venstreorienterte er henholdsvis Aftenposten og Klassekampen. Foruten sistnevnte, har de fleste avisene beveget seg mot

sentrum og erklært seg partipolitisk uavhengige, men denne inndelingen er gjort delvis på bakgrunn av det som lå til grunn ved etablering av avisene.

Nasjonalt vs. regionalt nivå

Utvalget består av seks nasjonale og seks regionale/store lokale aviser. Av hensyn til oppgavens omfang vil den ikke se på aviser på lokalt nivå – utover de utvalgte regionale som dekker byområder.

3.1.1. Søkeord

Jeg bruker begrepet «tillitsbasert styring og ledelse» (TBSL) gjennomgående i oppgaven. I prosessen med å velge ut artikler har jeg imidlertid også gjort søk på «tillitsbasert ledelse» (TBL) og «tillitsledelse» (TL). Dette er gjort på bakgrunn av at de tre ofte brukes om hverandre. På den annen side, er styring per definisjon noe annet enn ledelse, slik at forskjeller i bruk av de to begrepene kan være fruktbare å fange opp, og ha noe å si om det som legges til grunn for aktørens forståelse eller dens bakgrunn.

Søket ble gjennomført i Retriever, en søkemotor med mulighet for boolsk søk, der man kan bruke såkalte boolske operatører for enten å avgrense eller utvide et søk. Jeg har brukt operatoren OR mellom begrepene, nettopp for å utvide og fange opp artiklene som omtaler det ene, andre *eller* tredje begrepet, eventuelt alle om hverandre. Den eksakte søkefrasen ble dermed følgende:

«tillitsbasert styring og ledelse» OR «tillitsbasert ledelse» OR «tillitsledelse».

Utover dette, avgrenset jeg søket til å gjelde de avisene jeg har valgt, samt at jeg huket av for kun papiraviser, web og lukket web. Søket ble gjennomført den 15. februar 2021, og alle de 181 artiklene ble samme dag samlet i PDF-dokumenter for analyse. For å dele opp arbeidet med dataregistrering i bolker, sorterte jeg artiklene i dokumenter etter hvorvidt de var skrevet i papiravis, web, eller lukket web.

3.1.2. Datainnsamling og registrering

For å forberede materialet til analyse kodet jeg – etter artikkelsøk og utvalg – datamaterialet med variabler og underliggende kategorier for senere å kunne fremstille frekvenser og annen statistikk. Enkelte av kodene viste seg naturlig å inkludere, som for eksempel publiseringsår,

mens andre har dypere rot i de teoretiske bidragene. Registreringen ble gjort i regneark (Microsoft Excel), og bestod i å lese gjennom data nøye, artikkel for artikkel. Deretter registrerte jeg de opplysningene jeg var ute etter i form av kategorier på de ulike variablene. Kodene, instruks for anvendelse og bakgrunn for utforming utgjør oppgavens vedlegg 1.

Enkelte av spørsmålene som oppgaven stiller, lar seg forholdsvis enkelt besvare med generering av frekvenser for de ulike variablene. For eksempel kan man enkelt kartlegge og besvare spørsmålet om hvilke aviser som står for mest dekning av de tre valgte begrepene, eller hvilken aktørtype som forekommer mest. På den annen side finner vi de spørsmålene som krever at det gjøres univariate analyser, spørsmål om tendenser i spredning eller som er i form av hypoteser med fraspark i eksisterende teori. Slike spørsmål krever i større grad diskusjon. Utformingen av variabler måtte derfor ta høyde for begge deler. Prosessen med å kjøre analyser, utarbeide statistikk, tabeller og figurer er gjennomført med en blanding av Microsoft Excel og Jamovi.

3.2. Metode

Gjenstand for analyse i denne oppgaven er *diskursen* omkring TBSL i et utvalg norske aviser. Siden den praktiske gjennomføringen av selve analysen først og fremst er kvantitativ, er det som omhandler diskurs blitt omtalt i oppgavens teoridel. Ikke fordi diskursanalyse ikke kan være kvantitativ, men fordi det her først og fremst blir trukket på begreper fra tilnærmingen, uten at den brukes aktivt i analysen. Nedenfor gjøres dermed rede for kvantitativ innholdsanalyse og idéanalyse som komplementerende metoder for å studere nettopp diskurs.

3.2.1. Kvantitativ innholdsanalyse

Grønmo (2016, s. 213) beskriver kvantitativ innholdsanalyse som en systematisk gjennomgang av innholdet i dokumenter eller tekster, der hensikten er å finne relevant informasjon om de forholdene som skal studeres. Benoit et al. (2009, s. 495) fremhever at kvantitativ innholdsanalyse er en måte å analysere tekst på som gjør det mulig å bruke konvensjonell statistisk analyse – lik det man ville gjort ved mer hardkokte, tallbaserte opplegg. Ved å behandle ord som data kan man altså trekke slutninger om underliggende egenskaper i teksten eller dens forfatter. Slik kan man se tendenser og fremsette statistikk på tvers av tekstene som analytisk enhet, og dermed besvare spørsmål på bakgrunn av den kvantitative innholdsanalysen.

Bratberg (2017, s. 111) trekker frem hvordan slik empirisk, kvantitativ innholdsanalyse er «flittig brukt til analyse av mediebidrag, slik som artikler, og er ypperlig egnet for å avdekke

mønstre i denne typen materiale», og videre at innholdsanalyse blir særlig interessant når den kombineres med andre tilnærminger som går dypere ned i materialet (2017, s. 112). Dette er helt i tråd med den måten innholdsanalyse gjøres nytte av her, sammen med idéanalyse. Grønmo (2016, s. 235) omtaler slik kombinasjon av metode som en form for metodetriangulering.

Der den kvalitative innholdsanalysen, eller idéanalysen i større grad baserer seg på å generere innhold underveis – ofte ved at koder oppstår der og da, eller at man lar seg lede til nye tekster som har mulig relevans for problemstillingen, søker den kvantitative tilnærmingen å vurdere tekstinnholdet ut fra et strukturert skjema av variabler og underliggende kategorier som er utviklet og spesifisert før datainnsamlingen starter (Grønmo, 2016, s. 213). De fleste av variablene i dette opplegget er utformet på forhånd, på bakgrunn av forskningsspørsmålene og de teoretiske bidragene. Underveis har det imidlertid vist seg for eksempel at aktører har andre yrker enn de som var ment å kartlegges fra start – dermed har dette blitt tilføyet underveis. Kodingen har videre blitt gjort i to runder, da jeg etter første gjennomgang bestemte meg for også å kartlegge 1) fem konkrete begreper og hvorvidt TBSL fremsettes som noe som påvirker disse, og 2) hvor ofte de åtte begrepene som jeg oppfattet som mest omtalt som motsetning til TBSL i første kodingsrunde, faktisk forekommer. Kodingen er nærmere forklart i vedlegg 1.

Såkalt manifest innhold leses bokstavelig ut av teksten. Eksempler på dette er hvilken avis det er snakk om, hvilket begrep for TBSL aktøren benytter. Latent innhold lar seg vanskeligere identifisere. Eksempler på latent innhold kan være vurdering av TBSL. Det er ikke alltid like lett å avgjøre om en aktør er positiv eller problematiserer fenomenet, og ofte må man se det de sier i sammenheng med andre aspekter av teksten.

Grønmo (2016, s. 218) gjør skille på kodeenhet og kontekstenhet, der førstnevnte er den delen av teksten som danner grunnlag for å vurdere om en variabel er omtalt eller ikke. Kontekstenheten er den delen av teksten som må gjennomleses for å vurdere hvilken kategori som skal velges når en bestemt variabel er omtalt. I denne oppgaven er kodeenheten hver enkelt setning, mens kontekstenheten er hvert avsnitt. Det vil si at en variabel vurderes omtalt setning for setning. Dersom en variabel blir omtalt, leses hele avsnittet for å kunne registrere hvilken kategori som skal registreres.

3.2.2. Idéanalyse

Noen av variablene som registreres på de ulike artiklene bærer preg av et ønske om å kartlegge ideer, som for eksempel i forbindelse med hvilke andre organisasjonsoppskrifter TBSL omtales, eller i registreringen av hvorvidt en aktør er nøytral, sosialdemokratisk eller borgerlig/liberal.

Kombinasjonen av idéanalyse og kvantitativ innholdsanalyse gjør at man kan undersøke en diskurs, uten å lene seg fullstendig på klassiske former for diskursanalyse.

Idéanalyse handler om det systematiske studiet av meningsbærende budskap (Beckman, 2005). Bratberg (2017, s. 67) fremhever hvordan idéanalyse omhandler ideers tilstedeværelse i tekst, der fortolkning er en vesentlig side ved analysen. Dette fremhever forskjellen mellom første og andre runde av registrering av variabler, da første runde handlet om registrering av det jeg kalte manifest innhold, og andre om mer latent, underliggende innhold. Ideene som kartlegges er av både deskriptiv – f.eks. «TBSL er en trussel mot lederes evne til å ha kontroll», og normativ – f.eks. «man *bør* trives på jobb, og TBSL er et ledd i å oppnå dette», karakter.

3.3. Refleksjoner rundt opplegget

Tillitsbasert styring og ledelse innehar ikke noen klar form for materialitet, slik som for eksempel en kopp eller en bil. Det er først og fremst som en idé om ledelse, TBSL behandles her. Med dette menes at tillitsbasert styring og ledelse, om man kaller det et fenomen, en trend, en organisasjons- og ledelsesoppskrift eller noe annet, kan være en ting på papiret, og noe annet i praksis. Jeg søker likevel ikke å fastslå et sikkert og entydig svar på nøyaktig når og hvor tillitsbasert styring og ledelse oppstod eller hva det i bunn og grunn er, men å kartlegge de dominerende tendensene i diskursen, samt variasjonen i tolkning og oppfatning hos de ulike aktørene.

Konkret knyttet til metode er det for kvantitativ innholdsanalyse en sentral betenkelighet at fokuseringen på de mer tellbare aspektene ved teksten, gjør at man risikerer å overse de aspektene som krever mer tolkning. Grønmo (2016, s. 222) trekker også frem hvordan ens egne oppfatninger og bakgrunn kan påvirke vurderingen og registreringen av innholdet i tekstene. Det faktum at all innsamling av data er gjort av samme person kan være en fordel, da det ikke er behov for hverken å ta stilling til tester for inter-koder reliabilitet, eller spørsmål omkring sikkerheten disse tilbyr. Videre vil det virke positivt på denne problematikken at prosjektet gjør nytte av flere tilnærminger i kombinasjon – såkalt metodetriangulering som ble trukket frem over.

Howarth (2000, s. 133) vektlegger at man i hvert konkrete forskningstilfelle må artikulere og tegne opp de konseptene man vil benytte seg av for å imøtegå de problemene man er interessert i. Dette er forsøkt gjort i denne oppgaven, ved å peke på at man i tilnærmingen først og fremst benytter seg av idéanalyse og kvantitativ innholdsanalyse, men trekker på begreper fra det kritiske diskursfeltet. Videre er gjennomgående, potensielt uklare begreper, forklart

innledningsvis, og valg i forbindelse med metode og teori som spiller inn på opplegget begrunnet. Slike tiltak knytter seg til det som omhandler *begrensninger* ved og *avgrensningen* av oppgaven.

En annen dimensjon omhandler det som kalles *validitet*. Et opplegg med høy grad av validitet beskriver Bukve (2016, s. 99) som et forskningsdesign der vi kan trekke slutninger om tilsvarende fenomen eller mer generelle omstendigheter. En viktig del av dette er den begrepsmessige validiteten, eller såkalt *operasjonalisering*. Det vil si formuleringen av klare kriterier for hvordan enheter, begreper eller sammenhenger skal representeres ved empiriske data (Dahlum & Grønmo, 2020). Det sentrale bidraget for å imøtekomme idealet om en klar operasjonalisering, utgjøres i denne oppgaven av den teoretiske gjennomgangen – som viser hvordan enkelte av variablene knytter seg opp mot de teoretiske bidragene – og vedlegg 1, som detaljert fremsetter hva som ligger bak anvendelsen av de ulike kodene.

Intern validitet handler om i hvilken grad vi kan trekke slutninger om datamaterialet basert på teori. I denne oppgaven er ikke hensikten å peke på årsakssammenheng mellom mønstre i diskursen og et eller flere teoretiske bidrag. De brukes heller for å undersøke om man kan forstå diskursen bedre på bakgrunn av de teoretiske bidragene. Ekstern validitet handler på sin side om grad av *generaliserbarhet* ved de årsakssammenhengene som sluttes i materialet – fra den aktuelle undersøkelsen til andre situasjoner (Yin, 1984, s. 38–40). Ved undersøkelse av en diskurs, slik som i denne oppgaven, er det først og fremst den begrepsmessige validiteten man har mulighet til å ta høyde for, all den tid diskursen analyseres med utgangspunkt i at den kontinuerlig er i endring og i et stadig påvirkningsforhold med andre diskurser.

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelig datamaterialet er, eller hvorvidt gjentakelse av samme undersøkelsesopplegg gir samme resultater. En form for reliabilitet er stabilitet, som innebærer graden av samsvar mellom data om samme fenomen som er samlet inn ved hjelp av samme undersøkelsesopplegg på ulike tidspunkter (Grønmo, 2016, s. 242). Dette sikres her ved at opplegget i sin helhet ser tilbake på allerede skrevne artikler, lagret i Retrievers arkiver. En annen form for reliabilitet er ekvivalens, som innebærer graden av samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på samme tidspunkt (Grønmo, 2016, s. 242–243). For der man kan anse det som positivt at bare en person gjennomfører koding og registrering som et ledd i å sikre konsistens i materialet, er det også viktig at opplegget kan ettergås og gi samme resultater. Dette er forsøkt sikret gjennom tydelig beskrivelse av opplegget i sin helhet, samt en nøyaktig oppskrift for datainnsamling.

4. Analyse og diskusjon

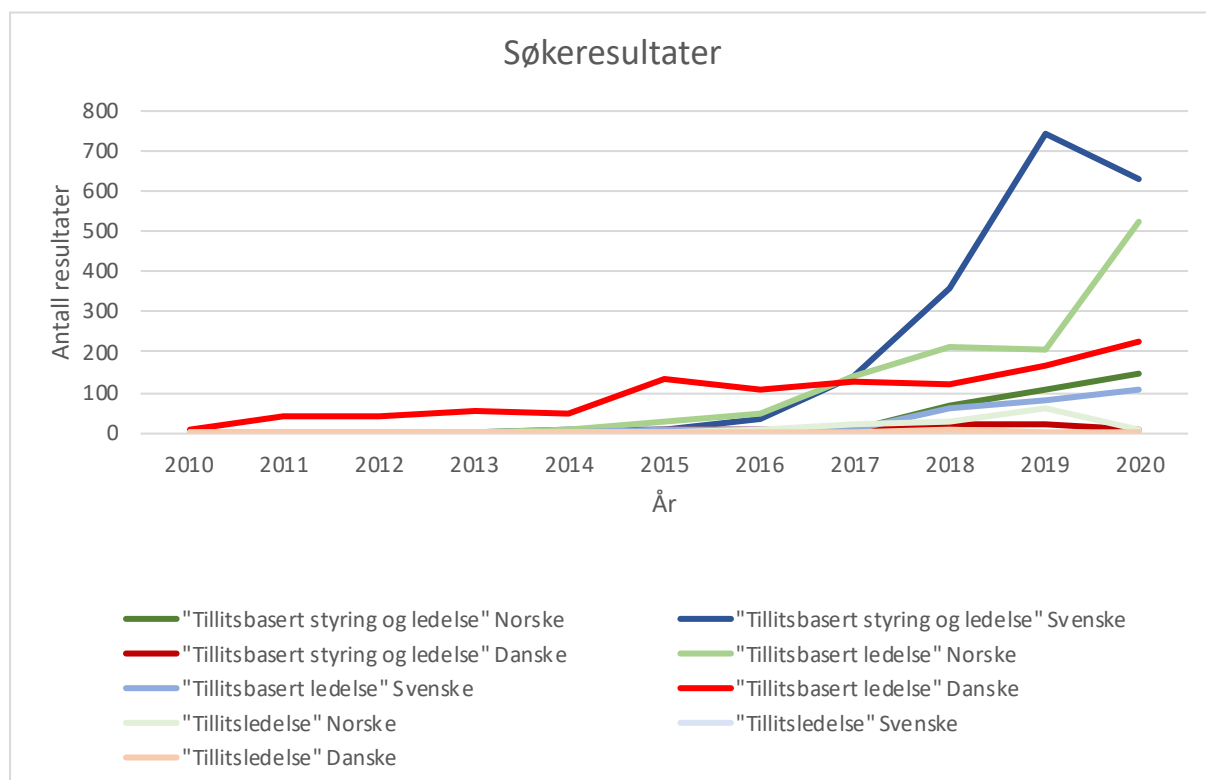
I dette kapitlet vil jeg først sammenholde antall norske, danske og svenske google-søketreff de ulike tillitsbegrepene har i løpet av perioden, med utviklingen i omtale i den studerte diskursen. Deretter følger analyse og diskusjon knyttet til hypotesene fremsatt ovenfor. Kapitlet er strukturert i overskrifter etter de innledende, fem forskningsspørsmålene.

4.1. Hvordan forholder utviklingen i den norske diskursen seg til utviklingen i den svenske og danske?

Utvikling i antall artikler sammenholdt med googletreff i perioden 2010–2020

Figur 2 viser antall treff på de tre ulike tillitsbegrepene, på svensk, dansk og norsk, over en periode på elleve år, gjort med søk på google. Antall svenske treff for begrepet «tillitsbasert styring og ledelse» og norske og danske treff for «tillitsbasert ledelse» har en særlig stigende tendens fra den valgte periodens begynnelse. Selv om utgangspunktet for denne oppgaven er et mer beskjedent utvalg norske aviser, fanger figuren opp en generell økning i antall treff, som vi kan anta sier noe om fenomenets utbredelse, eller i det minste interessen og omtalen rundt det. For som Madsen (2016) påpeker, er ikke «snakk» om en styringsidé det samme som at ideen tas opp i organisasjoner. Han fremhever at Google som analytisk verktøy, først og fremst kan anvendes som det Nijholt & Benders (2007, s. 638) kaller for en av fargene i paletten som bidrar til å male et overordnet bilde av en styringsidé's popularitet.

Året 2016 markerer et viktig skille, da det er fra dette punktet at nær alle begrepene gjør seg gjeldende i treffene.



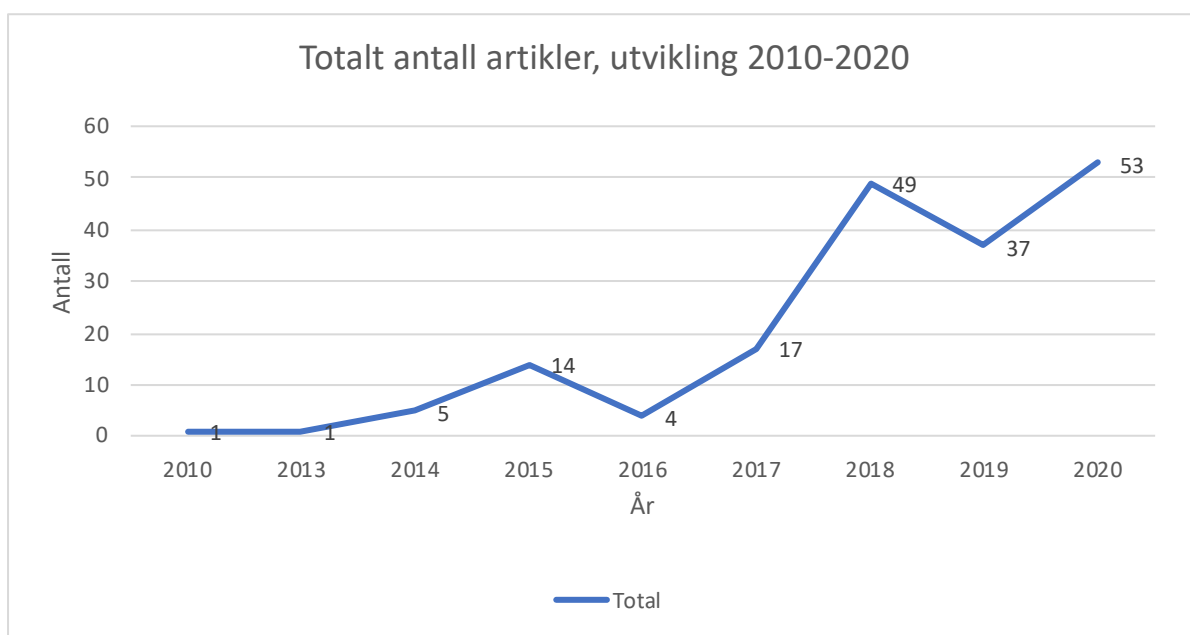
Figur 2: Antall søketreff på www.google.no/dk/se for «tillitsbasert styring og ledelse», «tillitsbasert ledelse» og «tillitsledelse» i perioden 2010-2020 i Skandinavia. Forskjellige stavememåter på de ulike språkene er tatt høyde for og resultatene for landene er justert etter språk. Søk utført 6. apr. 2021.

«Svenske», «danske» og «norske» i figur 2 indikerer at søkemotoren er justert til relevant geografisk område og treff kun på det aktuelle språket. Dette fordi Google i utgangspunktet foreslår treff ut fra sted. Søketermene ble også justert ettersom hvilket språk søkene ble utført på. For eksempel: for å sjekke trenden i Sverige, ble geografisk innstilling satt til «Sverige» og språket satt til «svensk». Videre ble søketermen gjort om fra «tillitsbasert styring og ledelse» til «tillitsbaserad styring och ledning». Slik hindrer man at søk dukker opp flere ganger og forkludrer statistikken. Resultatene ved søk på de respektive språkene ble begrenset til kun å gjelde det aktuelle landet (f.eks. «vis bare norske resultater»)².

Det er perioden fra treffene begynner å øke at den regjeringsutnevnte, svenske tillitsdelgasjonen opererte i Sverige, med hensikt å utrede og spre informasjon om hvordan statlige myndigheter kan utvikle en styring som i større grad er preget av tillit i sine virksomheter (tillitsdelegationen.se). Samtidig har TBSL blitt hyppig diskutert av blant annet ledelsesforskere her til lands (se Kuvaas 2017a; 2017b, Kuvaas, Kleivane & Olesen 2017). De nevnte er uttalte tilhengere av TBSL og samtidig kritikere av dagens mål- og resultatstyring

² Dette gjør at tallene i figuren nok kunne vært høyere dersom man hadde inkludert mer enn bare de respektive landenes resultater. Forsøk viste imidlertid at treffene hadde en tendens til å forandre seg tilbake i tid – noe som gjør statistikken vanskeligere å ettergå.

som grunnleggende forvaltningsprinsipp. Likefullt har skeptikerne til TBSL deltatt i ordskiftet om fenomenet (se Bekkelund 2018). Også i samme periode var det flere institusjoner som satte TBSL på dagsorden. I 2017 hadde OsloMet en fagkonferanse med TBSL som tema (hvor blant annet Louise Bringselius var foredragsholder), og i 2018 hadde direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) tillit som et av temaene på sin årlige styringskonferanse (hvor blant annet Tina Øllgaard Bentzen var foredragsholder). TBSL er med andre ord oppe for diskusjon, noe som synes på utviklingen i figur 2.



Figur 3: Totalt antall artikler, utvikling 2010-2020 (N=181)

Figur 3 viser at utviklingen i antall artikler i det analyserte materialet er i tråd med det google-analysen viser.

4.2. Hvilke aktører deltar i diskursen om TBSL og hva kjennetegner disse?

Tabell 2 viser antall og prosentandel artikler for hele perioden. Politiske og offentlige ledere er aktører i til sammen 84 av 181 artikler, eller tett oppunder halvparten. Etterfulgt av disse, er offentlig og politisk ansatte med til sammen 41 av 181 artikler, eller drøyt en femtedel. Akademiske ansatte er aktører i kun 7 av 181 artikler. Basert kun på frekvens, kan vi utlede at ledere fremfor ansatte, og politikere fremfor offentlige aktører, har stor definisjonsmakt i diskursen.

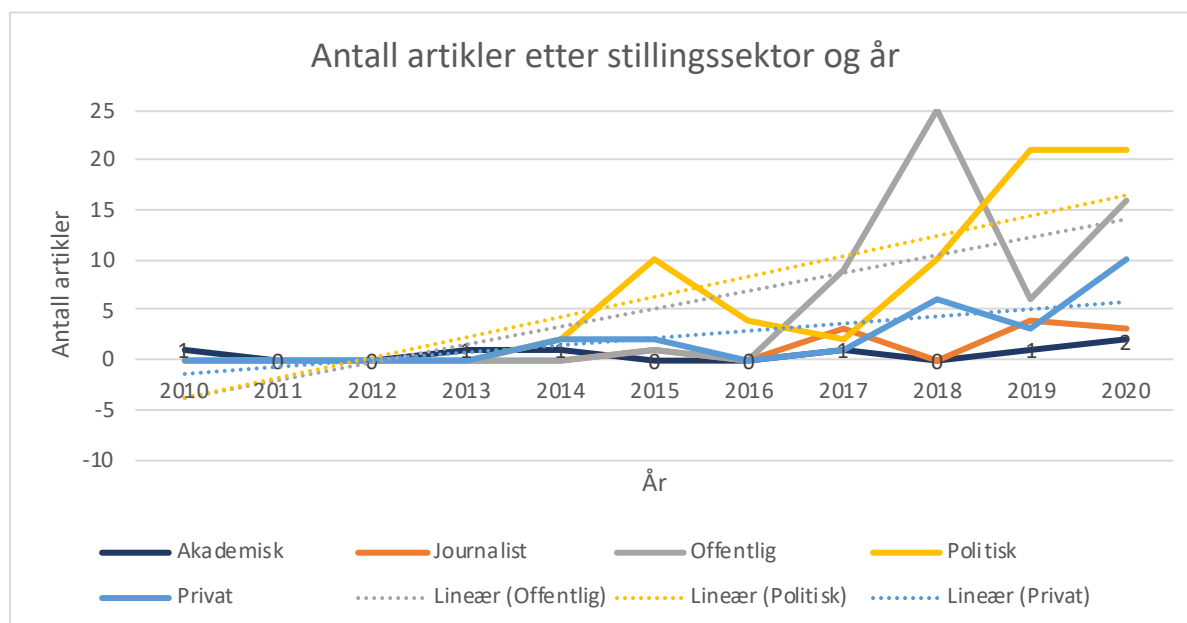
Tabell 2: Antall og prosentandel artikler etter stillingstype for 2010-2020 (N=181)

AKTSTILL	Antall	Andel
Politisk leder	48	0,27
Offentlig leder	36	0,20
Offentlig ansatt	21	0,12
Politisk ansatt	20	0,11
Privat leder	19	0,10
Journalist	11	0,06
Akademisk ansatt	7	0,04
Privat ansatt	5	0,03
Politisk parti	2	0,01
NA	12	0,07
Total	181	1,00

Til tross for at det jevnt over er få akademikere i diskursen, er det fortsatt mulig å finne hold i H1 ved at disse plasserer seg i periodens begynnelse. Dette ville vært i tråd med Rogers (1962) sin teori om at spredningen springer ut fra et bestemt startpunkt. Er aktørdistribusjonen i tråd med Røvik (2016), vil den ikke være preget av noe spesielt mønster, men snarere av varierende aktivitet og diskursen mer flyktig. Barley et al. (1988) fant at akademikere vil påvirkes av praktikere, og ikke motsatt, slik at dersom H1 stemmer, er det ikke støtte for Barley – i det minste basert på hvilke aktører som er mest aktive i periodens begynnelse.

H1: Akademikere er mest aktive i begynnelsen av perioden, men aktiviteten avtar over tid

Figur 4 viser utvikling i antall artikler etter stillingssektor og år. Alle politiske, offentlige og private stillingsnivåer er slått sammen. Mørkeblå linje viser at de to første artiklene begge var akademiske. Den ene i 2010, og den andre i 2013. Det var også en artikkel med akademisk aktør i 2014, men dette året ser vi også at politiske og private aktører kommer på banen. I 2015 tar politisk omtale av, og det er det første av de elleve årene vi ser 10 eller flere artikler i diskursen. Dersom vi tar utgangspunkt i Rogers (1962), burde de to første artiklene lansere TBSL som en slags idé, eller ha sammenheng med de neste artiklene, dersom den kan sies å være punktet der den påfølgende diskursen og spredningen starter.



Figur 4: Utvikling i antall artikler etter stillingssektor i perioden (N=181)

De to første artiklene er publisert i to ulike regionale aviser og omtaler det som synes å være «tilfeldige» saksområder, som ikke antas å være utløsende for en større, senere diskurs. De handler om henholdsvis et kraftselskaps overfakturering av utført arbeid og arbeidslivskultur på Universitetet i Bergen. Selv om akademikere er de første som omtaler TBSL i den valgte perioden, synes det altså ikke å være førende for videre spredning. Også støttende for at det ikke er akademikere som utløser en diskurs i disse tilfellene, er at det er jevnt over få av dem, og at den første av de to artiklene etterfølges av en toårs periode uten noen form for aktivitet i diskursen – av hverken akademikere eller andre aktører.

Dette gir økt støtte til Barley et al. (1988), som fant at akademikere heller påvirkes av praktikere (f.eks. politikere). Dette viser seg imidlertid vanskelig å kartlegge ut fra mønstre, gitt at det er forholdsvis få akademikere generelt i den undersøkte perioden. Av figur 4 ser vi likevel at politikere fører an i diskursen, illustrert ved den gule, stiplede trendlinjen. Det er de politiske aktørene som har sterkest stigning i denne, og toppene i politisk aktivitet knytter seg til enkelte, høyt politiserte saksområder, uten særlig øvrig sammenheng toppene imellom, i tråd med Røviks tilnærming. Hvem som påvirker hvem av aktørene vil derfor kunne kartlegges i større grad ved å se på begrepsutvikling. Denne behandles i diskusjonen av H2.

Fra 2016 til 2018 skjer en økning blant offentlige aktører der de ligger tydelig over politiske aktører i artikkelfrekvens. Dette knytter seg til saker om Osloskolen, og selv om denne saken var høyt politisert, illustrert ved forholdsvis høy topp av politisk omtale i perioden, så er det først og fremst en offentlig etat med offentlige ledere og ansatte som uttaler seg.

Figur 4 viser at diskursen blusser opp blant politikere i særlig to bølger, mens tabell 2 viser at politiske ansatte, ledere og partier står for sammenlagt 70 av artiklene, eller i underkant av 40 %. I lys av de ulike teoretiske bidragene, er spørsmålet så om de svært så aktive politiske aktørene kan beskrives som oversettere i lys av Røvik (2016), konsulenter i lys av Lillrank (1995), en av Rogers' (1962) adoptere, eller kunnskapsentreprenører i lys av Abrahamson & Fairchild (1999)?

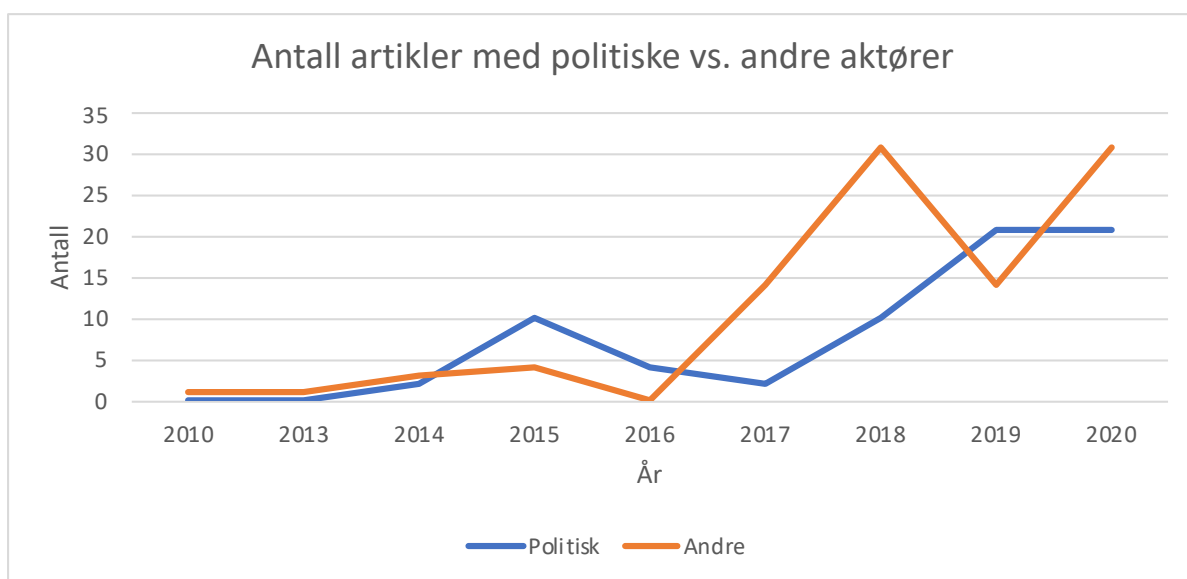
Lillrank (1995) peker på hvordan konsulenter er plassert mellom tilbud og etterspørsel. Med andre ord er ikke konsulentene de som utvikler styringsoppskriftene eller iverksetter dem, men dem som sprer dem. Siden spredningen, ut fra drøftingen over, ikke kan sies å utgå fra ett punkt, som for eksempel akademikere på «tilbudssiden», og det vil være offentlige ledere som iverksetter en oppskrift som er blitt tatt opp av organisasjonene, vil politikere kunne ses på som konsulenter for TBSL – fordi det ligger i konsulentvirksomhet så vel som politikk å «pakke inn» et fenomen eller en idé og å søke å få det iverksatt.

Røviks (2016) oversettere beskrives som folk som må ha kunnskap om både organisasjonen som er kilde til ideen, organisasjonen som skal ta den opp i seg, og hvilke aspekter som bør være med i prosessen. I lys av dette, virker politikere ytterligere å sammenfalle best med Lillranks teori, da politikere først og fremst forfekter ønsker om hva som skal inkluderes i en styrings- og ledelsesoppskrift, snarere enn at de basert på kunnskap og erfaring vet hva som rent faktisk bør være med. Da sammenfaller Røviks oversettere klart bedre med de offentlige aktørene, og da spesielt de offentlige lederne, som i større grad har kunnskap om de offentlige organisasjonene og deres behov.

Rogers' (1962) «*early adopters*» kjennetegnes av høy sosial status, økonomisk stabilitet/likviditet, avansert utdanning og som mer sosialt begavede enn senere adoptere. De forsøker å aktivt gjøre kloke valg av adopsjonsmåte for å hjelpe seg selv med å opprettholde sin egen posisjon. Å opprettholde posisjon er uten tvil viktig for politikere. Senere drøfting viser dessuten at av både politiske og offentlige aktører, så er det ledere og ikke ansatte som er mest aktive i diskursen. Når vi legger ledere til i diskusjonen om hvorvidt politiske aktører sammenfaller med Rogers' «*early adopters*», støtter dette hans beskrivelser av nettopp disse, også utover ønsket om å opprettholde egen posisjon. Ledere, det være seg politiske eller offentlige, er det rimelig å anta at har høy sosial status, økonomisk likviditet og avansert utdanning – i det minste sammenlignet med aktører på lavere stillingsnivå.

Om politikerne også kan ses på som kunnskapsentreprenører i lys av Abrahamson & Fairchild (1999), kommer an på hvorvidt kurven av øvrig omtale, følger kurven av politiske aktørers omtale av TBSL. I den grad politikere kan anses som promotører av moter, er

forfatterne opptatt av at variasjon i motens «livssyklus», her representert ved omtale av TBSL over tid, følger variasjonen i når kunnskapsentreprenører begynner, opprettholder og stopper promoteringen av moter. Figur 5 sammenholder politisk og øvrig aktivitet i diskursen, med «andre» aktører samlet i en linje. Den viser at i stedet for at politisk økning i omtale er lik øvrig økning, så er økning i øvrig omtale lik politisk økning. Igjen tyder dette på at politikere som konsulenter pakker inn og holder TBSL «på lunk» i de periodene det er liv i diskursen snarere enn at de er kunnskapsentreprenører som starter og opprettholder den.



Figur 5: Antall artikler per år etter om aktøren er politisk eller annen (N=169)

Tabell 3 viser hva som er typisk for artiklene i de ulike avisene når det kommer til aktørenes sektor, ansattnivå og saken som diskuteres. Spesielt interessant her er at nær samtlige aviser har flest ledere som aktører. For alle avisene med mer enn 10 registrerte artikler (blå), er alle registrert med leder som aktør i over 50 % av artiklene – bortsett fra Klassekampen, som er den eneste tydelig venstreorienterte avisen i utvalget. For samtlige av de samme avisene – bortsett fra DN – er den mest omtalte saken i forbindelse med TBSL skole og oppvekst. Den mest vanlige sektoren for aktørene som deltar i diskursen er offentlig og til dels politisk for de samme avisene. Dette har sammenheng med at den mest omtalte saken er skole og oppvekst i Osloskolen, som er offentlig, sterkt politisert og med mye debatt ikke bare *på* ledernivå, men *om* kvaliteten på tidligere og nåværende ledelse i artiklene

Tabell 3: Oversikt over de ulike avisene og hvilken sektor, hvilket ansattnivå og hvilken sak som oftest forekommer i disse.

AVIS	SEKTOR	ANSATTNIVÅ	SAK
Aftenposten	Offentlig (39 %)	Leder (69 %)	Skole og oppvekst (35 %)
Dagsavisen	Politisk (56 %)	Leder (50 %)	Skole og oppvekst (65 %)
Dagbladet	Politisk (44%)	Leder (53 %)	Skole og oppvekst (78 %)
VG	Offentlig (46 %)	Leder (68 %)	Skole og oppvekst (61 %)
Klassekampen	Offentlig (34 %)	Leder (34 %)	Skole og oppvekst (60 %)
Adresseavisen	Offentlig (34 %)	Leder (50 %)	Skole og oppvekst, metoo, næring (alle 25 %)
Dagens Næringsliv	Privat (82 %)	Leder (64 %)	Ledelse (73 %)
Nationen	Politisk (80 %)	Leder/Parti (begge 40 %)	Barnevern (67 %)
Fædrelandsvennen	Offentlig (50 %)	Leder (100 %)	Høyere utdanning (50 %)
Stavanger Aftenblad	Politisk (100 %)	Ansatt (75 %)	Eldreomsorg (67 %)
Bergens Tidende	Politisk/Akademisk (50/50 %)	Leder/Ansatt (50/50 %)	Skole og oppvekst, arbeidsmiljø (begge 50 %)
Nordlys	Akademisk (100 %)	Ansatt (100 %)	Energi (100 %)

Noter: Blått felt er aviser med 10 eller flere artikler totalt.

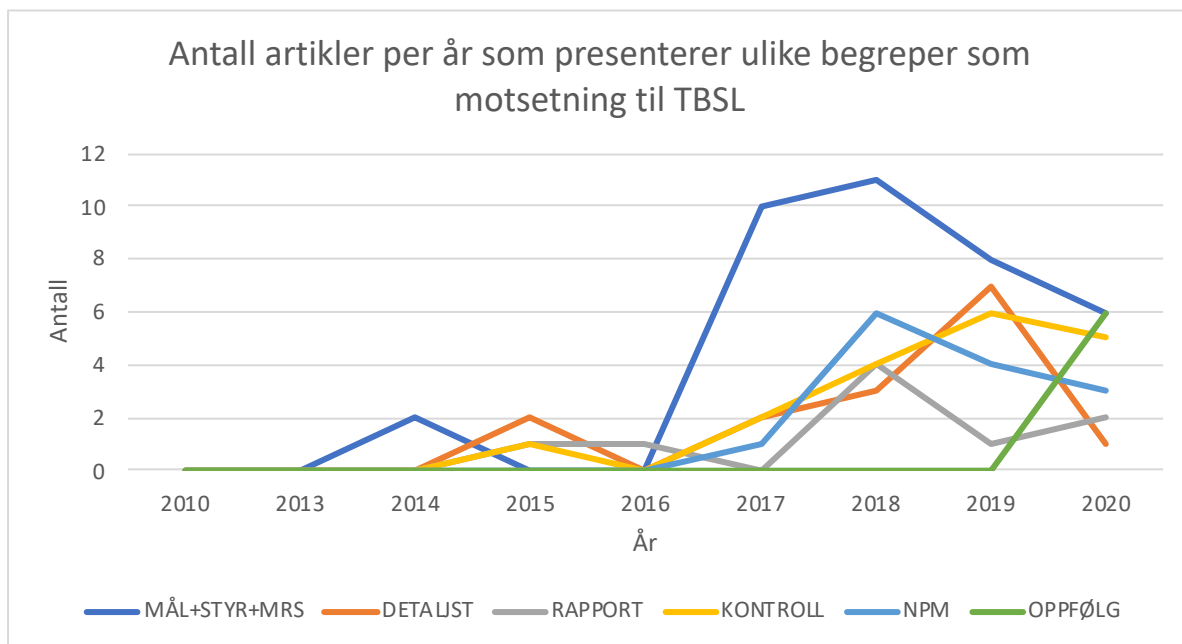
Oransje felt er aviser med fem eller færre artikler totalt.

4.3. Hvordan omtales og innrammes TBSL-begrepet?

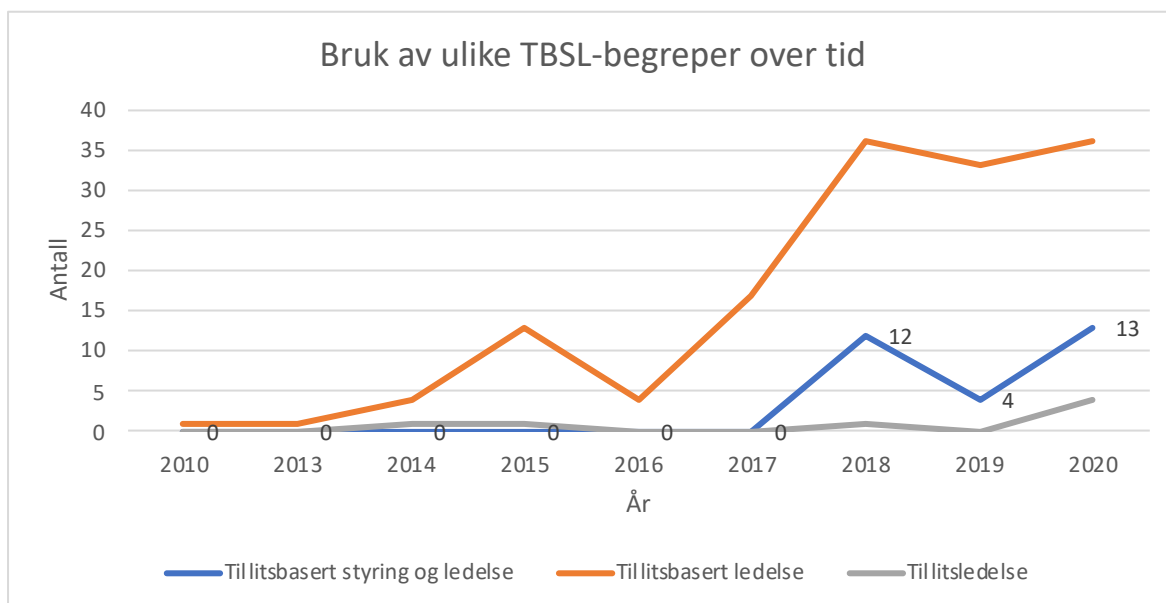
Som det fremkommer av tabell 4, er det målstyring som oftest fremstilles som motsetningen til TBSL, etterfulgt av kontroll og detaljstyring, samt NPM, MRS og rapportering. Der «oppfølging» fremsettes som motsetningen til TBSL, synes dette å være i artiklene der TBSL problematiseres. Her er det rimelig å anta at det den ene aktøren oppfatter som kontroll, ser en annen på som oppfølging, noe som illustrerer den problematikken som ble beskrevet innledningsvis, om at ulike aktører med ulike forutsetninger, bringer disse forutsetningene til torgs når de skal tolke og vurdere et begrep eller fenomen. I lys av at stadig mer tillitslitteratur fremhever viktigheten av balanse mellom styring på den ene siden, og ledelse på den andre, og at «tillitsbasert *styring* og ledelse»-begrepet blir mer brukt mot slutten av perioden, er det interessant at styring stadig oftere også trekkes frem som motsetning til TBSL. Sammenholdt viser figur 6 og 7 denne paradoksale utviklingen.

Tabell 4: Ord oftest fremsatt som direkte motsetning til TBSL og antall forekomster.

MÅL- STYRING	STYRING	DETALJ- STYRING	MRS	RAPPORT- ERING	KONTROLL	NPM	OPP- FØLGING	Total
22	3	15	12	9	18	14	6	99



Figur 6: Antall artikler per år som presenterer ulike begreper som motsetning til TBSL. Målstyring, styring og mål- og resultatstyring slått sammen



Figur 7: Antall artikler per år, per begrep (N=181)

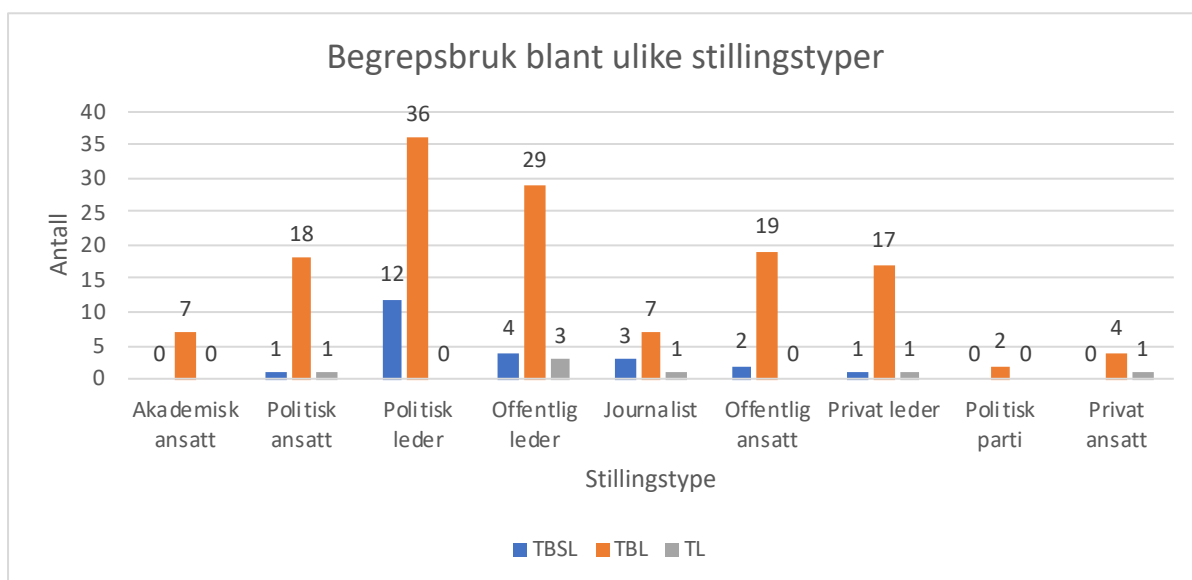
H2: Bruk av TBSL-begrepet (fremfor TBL og TL) øker over tid og er størst blant offentlige myndigheter.

Figur 7 viser at «tillitsbasert ledelse» (TBL) er klart mest brukt av de tre begrepene, «tillitsledelse» (TL) brukes i svært få tilfeller, mens «tillitsbasert styring og ledelse» blir brukt fra og med 2018 og ut 2020, med hhv. 12, 4 og 13 registrerte artikler disse siste tre årene. Vi

ser av figur 7 at den blå linjen (TBSL) sammenfaller med den oransje (TBL), med et dypp i 2019. Men siden bruken av TBL fremfor TBSL er forholdsvis høy gjennom hele perioden, er det vanskelig å konkludere med at TBSL tar over for førstnevnte. Fra 2019 til 2020 ser vi likevel antydning til brattere stigning av TBSL enn TBL. Første del av H2 har uansett støtte fordi bruk av TBSL som begrep øker over tid, fra 0 registrerte artikler i perioden 2010–2017, til nevnte 12, 4 og 13 de siste tre årene.

Barley et al. (1988) fant at akademikere påvirkes av politikere, og ikke motsatt. Og mens diskursen har flest politiske aktører, som antyder stor definisjonsmulighet for disse, så kan økningen i bruk av TBSL-begrepet mot slutten av perioden synes å utgjøre en «akademisering» av de anvendte uttrykkene. Dette fordi TBSL fanger opp både styrings- og ledelsesdelen av den tillitsbaserte tilnærmingen, og det er dette som er den viden anvendte definisjonen blant forskere og eksperter på TBSL. De store diskusjonene om Osloskolens mangel på styring, parallelt med at fagpersoner som Tina Øllgaard Bentzen og Louise Bringselius benyttet seg av det balanserte begrepet som innebar nettopp «styring», kan dermed sies å ha påvirket begrepsbruken i retning «teorien» eller academia.

Spørsmålet blir dermed om det er støtte for at offentlige myndigheter bruker TBSL-begrepet i større grad enn andre.



Figur 8: Begrepsbruk blant aktører, justert etter stillingstype. TBSL= Tillitsbasert styring og ledelse, TBL= Tillitsbasert ledelse, TL= Tillitsledelse (N= 169)

Dersom vi legger ssb.no sin definisjon av «offentlige myndigheter»³ til grunn, består offentlige myndigheter av politiske og administrative enheter som har myndighet til å treffe beslutninger på vegne av staten, fylkene eller kommunene. Med andre ord kan politiske aktører, og ikke bare offentlige anses for å være offentlige *myndigheter*. Figur 8 viser at bruken av begrepet «tillitsbasert styring og ledelse» er klart størst blant politiske ledere, etterfulgt av offentlig ledere, og dermed offentlige myndigheter. Igjen, TBSL brukes lite sammenlignet med TBL generelt, med bare 23 av totalt 169 aktører der stilling er registrert. Av de som benytter TBSL-begrepet, derimot, er hele 19 av dem, offentlige myndigheter i tråd med definisjonen over. Dette er mest interessant i sammenligning med private aktører. Private ledere og ansatte er aktører i 24 av artiklene. Av alle disse er TBSL kun brukt én gang.

Det er interessant, men samtidig forventet at offentlige myndigheter i større grad benytter seg av begrepet som inkluderer «styring». Et aspekt av det som Røvik (2016) kaller foranderligheten til det som oversettes, innebærer grad av regulering der en oversatt og overført idé skal appliseres. I offentlig sektor er det ulike avveininger som må gjøres og krav til for eksempel dokumentasjon og transparens som må tas hensyn til. Dette er for øvrig også i tråd med Lillrank (1995) sin tilnærming om at ideer vil møte motstand på idélinjen. Det er rimelig å anta at styringsbegrepet med utelukkende vekt på ledelse er dominerende fordi tillit i stor grad fortsatt ses på som en erstatning for tidligere oppskrifter, slik som MRS. Det snakkes dermed ofte om som noe nytt, som skal revitalisere organisasjoner med dyrking av ledelse. Men, som følge av det mange forskere og eksperter også peker på, at (mål)styring ikke nødvendigvis er en motsetning til TBSL, så har det skjedd en «motstand» mot tillit som utelukkende ledelsesfokuseret, og en forventningsjustering til at oppskriften også må vektlegge styring. Det er også logisk at dette skjer med offentlige myndigheter, da private aktører står friere til å legge fokus på endring i ledelse, uten et rammeverk stort annet enn profitt å forholde seg til. Dette tydeliggjøres også av at i de artiklene der private ansatte eller ledere er aktører, så er disse nærmest utelukkende positive til TBSL, i tillegg til at de nærmest aldri benytter seg av styring i sin TBSL-definisjon.

Slik utviklingen til mer vektlegging av «styring» i begrepsbruken kan forklares som endring fremtvungent av motstand på idélinjen, kan paradokset med at styring også ses på som motsetningen til TBSL, være logisk dersom det forekommer hos private ledere og ansatte. Tabell 5 viser imidlertid at dette ikke er tilfelle, og at bruken av styring, målstyring og MRS som motbegrep er størst hos offentlig ansatte, journalister og politisk ansatte. Resultatene bidrar

³ <https://www.ssb.no/ajax/ordforklaring?key=331887&sprak=no>

ikke til å løse opp i forvirringen rundt paradokset, men dersom vi ser på bruken av TBSL, er det størst hos politisk og offentlige *ledere*, mens motbegrepet styring er oftest trukket frem hos offentlig og politiske *ansatte*. Det kan tyde på at mens utviklingen i tillitbegrepet er at det er blitt akademisert og «justert» etter reelle forventninger for hva som kan gjennomføres i offentlig sektor – og hva som var intensjonen blant ekspertene – så er dette på ledernivå. Dette kan komme av at offentlige og politiske ledere har en overordnet forståelse at styring må til – fordi de selv nyter godt av informasjonen som styring gir. Ansatte på sin side, vil antas å oppleve styring mer negativt.

Tabell 5: Begreper som inneholder «styring» og hvor mange ganger disse fremsettes som motsetning til TBSL av ulike aktører

	AKTSTILL								
	Akademisk ansatt	Politisk ansatt	Politisk leder	Offentlig leder	Journalist	Offentlig ansatt	Privat leder	Politisk parti	Privat ansatt
Styring, målstyring, mål- og resultatstyring									
Antall	4	5	3	3	7	9	0	0	2

Noter: «Detaljstyring» ikke inkludert, da dette også i teorien trekkes frem som noe TBSL søker å få bukt med

I tillegg til begreper som fremsettes som motsetning til TBSL, ble det under kodingen registrert hvordan TBSL oppfattes av aktørene å påvirke noen begreper som ved teoretisk gjennomgang viste seg å være sentrale i forbindelse med TBSL. I tabell 6 ser vi at mestring er det av de utvalgte begrepene som omtales minst i forhold til TBSL. Gjennomsnittet (0,54) for samme begrep viser at TBSL oppfattes som å påvirke mestring positivt (kodet 1). Begrepet som omtales mest i forbindelse med TBSL er kontroll, med 79 registrerte. Gjennomsnittet for dette begrepet (-0,09) er svakt negativt, som vil si at hovedtendensen er at aktørene som snakker om kontroll opplever TBSL som noe som har negativ innvirkning på dette. Av 53 artikler registrert som at autonomi omtales i forbindelse med TBSL, viser gjennomsnittet (0,64) at mestring ses på som noe som påvirkes spesielt positivt. Medvirkning og organisering nevnes begge i forbindelse med TBSL 66 ganger. Gjennomsnittet for medvirkning og organisering, hhv. 0,44 og 0,47 indikerer en tendens der TBSL trekkes frem som noe som virker positivt på begge.

Tabell 6: Antall artikler (N) der TBSL omtales i forbindelse med begrepene autonomi, kontroll, medvirkning, organisering og mestring, eller synonymer til disse

	AUTONOMI	MEDVIRKNING	ORGANISERING	KONTROLL	MESTRING
N	53	66	66	79	37
Missing	128	115	115	102	144
Mean	0.642	0.439	0.470	-0.0886	0.541

Noter: Registrering gjennomført på følgende måte: -1=TBSL påvirker negativt, 0=nevnes, men uten henvisning til påvirkning, 1=TBSL påvirker positivt. Missing= NA= nevnes ikke

Tabell 7 viser en forenklet fremstilling av hvordan TBSL antas av aktørene å påvirke de ulike begrepene.

Tabell 7: Forenklet fremstilling av TBSL sin påvirkning på sentrale begreper

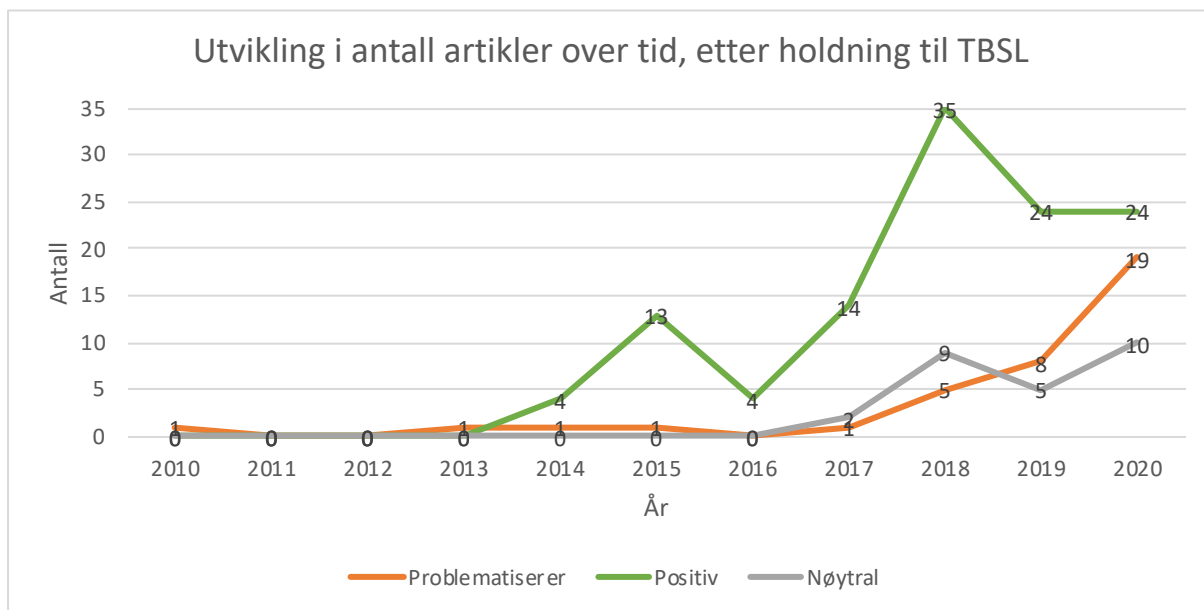
Begrep*	Påvirkes på følgende måte av TBSL
Kontroll	Svakt negativt
Medvirkning	Positivt
Organisering	Positivt
Autonomi/selvstyre	Sterkt positivt
Mestring	Sterkt positivt

*Synonymer for de ulike begrepene er også lagt til grunn. Disse finnes i kodeinstruksen i vedlegg 1.

4.4. Hvilke holdninger fremkommer i diskursen og hva påvirker disse?

I tråd med oppgavens antakelse om at tillit, på et overordnet nivå, nærmest utelukkende vil ses på som noe positivt, og at TBSL følgelig ofte vil beskrives som noenlunde det samme av ulike aktører, er det få – faktisk ingen – aktører i det gjennomgåtte datamaterialet som stiller seg direkte negativ til TBSL som fenomen eller idé. Isteden problematiseres fenomenet, og gjerne da i forbindelse med en annen aktørs forsøk på praktisk implementering.

Variabelen som kartlegger holdning (POSNEG) har dermed følgende tre verdier/kategorier: *positiv*, *problematiserer* og *nøytral*. Figur 9 viser hvordan antall artikler fordeler seg på disse tre kategoriene over elleveårsperioden. Vi ser at linjen av artikler som problematiserer TBSL får merkbart moment omkring år 2017, i takt med at antallet positive artikler også stiger. I løpet av 2018 faller imidlertid antallet positive artikler, og flater ut for 2019 og 2020. I dette tidsrommet skjer samtidig en markant økning i artikler som problematiserer, noe som kan tilsi at TBSL som nytt fenomen, omtales først og fremst i positive ordelag, men at aktørene i større grad problematiserer etter å ha gjort seg erfaring med fenomenet.



Figur 9: Utvikling i antall artikler over tid, etter holdning til TBSL

Som oppgaven har berørt, springer en vesentlig del av diskursen om TBSL fra diskursen om hva som best kan erstatte tidligere organisasjonsoppskrifter, og da gjerne mål- og resultatstyring, som ofte knyttes opp mot New Public Management (NPM). Sistnevnte skylte som en bølge over offentlig sektor på 80-tallet, og hadde røtter i nyliberalisme, en politisk orientering som ble knyttet til Margareth Thatcher i Storbritannia og Ronald Reagan i USA (Hansen, 2018). På bakgrunn av at MRS er et iboende prinsipp i denne NPM-bølgen, og denne oppstod på den politiske høyresiden, er det nærliggende å tro at sosialdemokratiske/sosialistiske vil være mer positive til det som ofte trekkes opp som dens remedie.

H3: Sosialdemokratiske/sosialistiske aktører vil jevnt over være mer positive til TBSL enn borgerlige/liberale aktører

Tabell 8 viser antall artikler fordelt mellom problematiserende, positiv og nøytral holdning til TBSL hos de 86 aktørene der politisk representasjon fremkommer. 63 av 86, eller over 70 % av de registrert som representant for en av de «sidene» er sosialdemokratisk/sosialistisk. Av disse igjen er 50, eller nesten 80 % positive. For de borgerlige/liberale aktørene er tilsvarende tall 23 totalt, og 10 positive. Det vil si at borgerlige/liberale aktører problematiserer TBSL i over 50 % av tilfellene de uttaler seg i, mot bare 6 %, eller i 4 av 63 tilfeller for de sosialdemokratiske/sosialistiske. Dette funnet, sammenholdt med det faktum at NPM/MRS ble popularisert av den politiske høyresiden, støtter ytterligere opp om ideen om TBSL som en slags motreaksjon.

Tabell 8: Antall artikler der TBSL problematiseres, omtales positivt eller nøytralt av representanter for sosialdemokratiske/sosialistiske eller borgerlige/liberale partier eller organisasjoner (N=86)

AKTREP	POSNEG		
	Problematiserer	Positiv	Nøytral
Sosialdemokratiske/sosialistiske partier eller org.	4	50	9
Borgerlige/liberale partier eller org.	13	10	0

Nedenfor vil jeg kartlegge holdninger til TBSL mer generelt.

H4: Riksdekkende aviser, politiske aktører og aktører på ledernivå vil jevnt over være mer positive til TBSL enn regionale aviser, offentlige aktører og aktører på ansattnivå

TBSL som oppskrift anses som forholdsvis abstrakt på overordnet/teoretisk nivå – og fremstår også som prinsipiell, modellert og lettfattelig. En antakelse er derfor at riksdekkende aviser vil være mer positive til TBSL enn regionale aviser – også fordi regionalt nivå er «nærmere» ansatte og organisasjoner der iverksetting er forsøkt, og dermed nærmere problemene som vil kunne ha oppstått i denne prosessen.

Tabell 9: Antall artikler etter om avisen er riksdekkende/regional og hvorvidt aktøren problematiserer, er nøytral, eller er positiv til TBSL (N=181)

REGNASJ	POSNEG			Total
	Problematiserer	Positiv	Nøytral	
Riksdekkende	23	82	19	124
Regional	14	36	7	57
Total	37	118	26	181

Tabell 9 viser først og fremst at 118 av 181 artikler, eller 65 %, er positive til TBSL. 37 eller 20 % problematiserer, mens 26 artikler, eller 15 % er nøytrale. Nærmere 69 % av artiklene er skrevet i riksdekkende aviser, mot 31 % i regionale. Av artiklene i riksdekkende aviser, er antallet for henholdsvis problematiserer, positiv og nøytral 23, 82 og 19 av 124. Tilsvarende for regionale aviser er 14, 36 og 7 av 57. I riksdekkende aviser gir dette en positiv prosentandel på 66 %, og en problematiserende prosentandel på 19 %. I regionale aviser er den positive prosentandelen på 63 % og en problematiserende prosentandel på 25 %. Med andre ord er aktørene i artikler på riksdekkende nivå, mer positive til TBSL – både i antall og prosentandel. Det innebærer også at i underkant av en av fem problematiserer på riksdekkende nivå, mot en

av fire på regionalt nivå. Det er således et klart skille mellom regionalt og riksdekkende nivå, hva gjelder holdning til TBSL.

Den andre antakelsen i hypotesen er at politiske aktører er mer positive til TBSL enn offentlige, fordi oppskriften fremstår som noe som utfordrer status quo, som igjen bidrar til positiv oppfattelse av politikere som handlekraftige og med et ønske om forbedring. På baksiden av denne antakelsen ligger at offentlige aktører – og særlig ansatte – i større grad vil problematisere fordi de er nødt til å sikre faktisk iverksetting dersom det blir vedtatt, og fordi realiteten ved iverksetting vil være mindre preget av å være en reformbølge av forbedring enn det som synes å være tilfelle på politisk nivå og i overordnet omtale. Videre har jeg, grunnet dens grad av abstraksjon, trukket frem TBSL som en oppskrift med – ikke bare mange muligheter for tilpassing – men også et *behov* for tilpassing. Denne er det nærliggende å anta at lederne i organisasjonene må stå for, og at disse vil ønske endringer, for eksempel i form av TBSL, velkommen fordi de vil fremstå som fremtidsrettede agenter for endring. Tabell 10 viser antall og andel artikler som problematiserer, er positive eller nøytrale til TBSL etter aktørens stilling.

Tabell 10: Andel og antall artikler som problematiserer, er positive, eller nøytrale til TBSL etter aktørens stilling, justert for hhv. sektor og ansattnivå (N=181)

	AKTSTILL (sektor)						Totalt antall		AKTSTILL (ansattnivå)					Totalt antall
	Politisk	Offentlig	Privat	Akad.	Journ.	NA			POSNEG	Ledere	Ansatte	Partier	Journ.2	
Problematiserer	11 0,16	13 0,23	2 0,08	4 0,57	6 0,55	1 0,08	37	Problematiserer	12 0,12	18 0,34	0 0	6 0,55	1 0,08	37
Positiv	50 0,71	41 0,72	22 0,92	2 0,29	3 0,27	0 0	118	Positiv	79 0,77	34 0,64	2 1	3 0,27	0 0	118
Nøytral	9 0,13	3 0,05	0 0	1 0,14	2 0,18	11 0,92	26	Nøytral	12 0,12	1 0,02	0 0	2 0,18	11 0,92	26
Total andel	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	181	Total andel	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	181

Noter: 1. Andelene gjelder kolonner. Grønn bakgrunn indikerer høyeste andel/antall innenfor AKTSTILL-kategori.

Eks. Av politiske aktører, er fleste positive

2. Blå skrift leses på linjenivå og indikerer høyeste antall aktører innenfor POSNEG. Eks. Av de som problematiserer, er fleste offentlig aktører/ansatte

3. Andelene x 100 = %

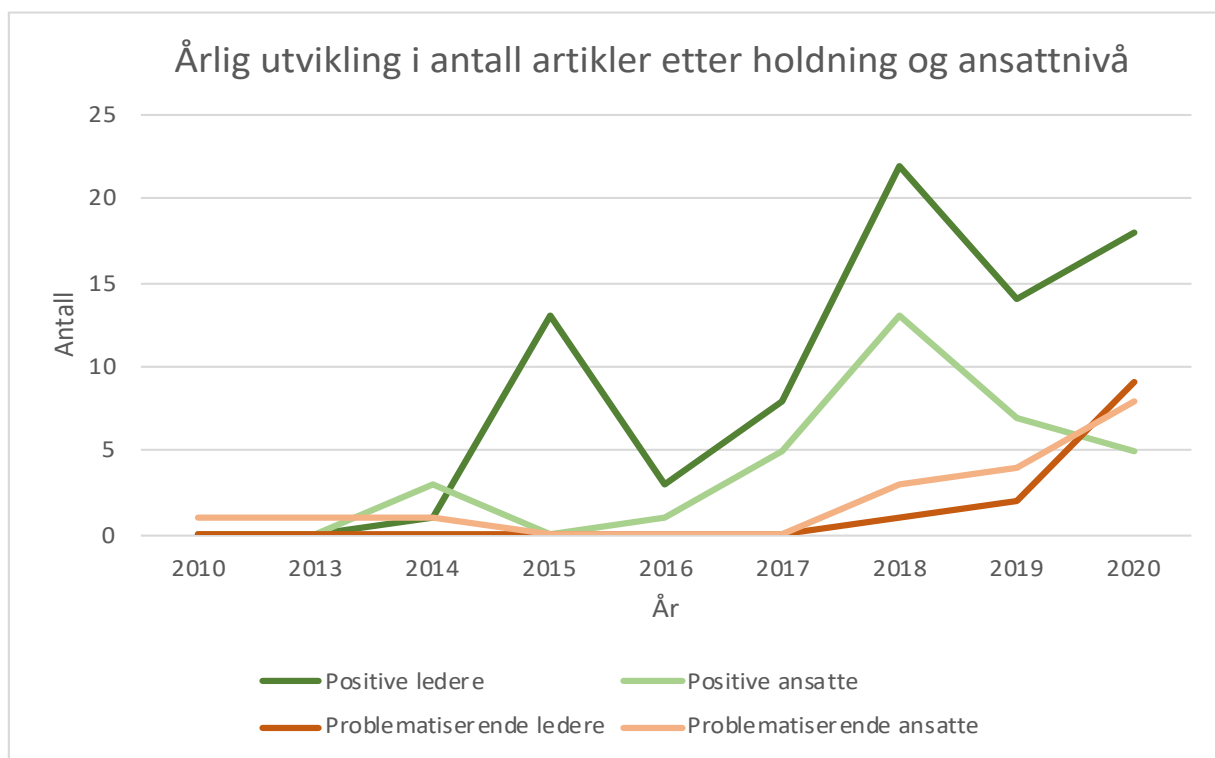
Tabell 10 viser at, gruppert etter sektor, uavhengig av ansattnivå, er det aktører i offentlig sektor som med høyest frekvens problematiserer TBSL, etterfulgt av aktører i politisk sektor. Politiske aktører er med høyest frekvens av artikler positive til TBSL, mens nøytral holdning til TBSL fremkommer i høyest grad og frekvens der aktørens sektor ikke er klart (NA).

Gruppert etter ansattnivå er det først og fremst ansatte, og ikke ledere, som problematiserer. Ledere følger likevel etter ansatte i å problematisere, noe som er naturlig da alle ansattformer under politisk og offentlig er slått sammen til «ledere» og «ansatte». Fortsatt etter ansattnivå, er det ledere som først og fremst er positive, med en frekvens på 79. Her er spriket ned til etterfølgende ansatte som positive ganske stort. Frekvensen ansatte som er positive ligger på bare 34. Av de som er nøytrale til TBSL, er de fleste ledere.

Gruppert etter sektor, er den største registrerte andelen innenfor alle de forskjellige kategoriene, andelen private som er positive. 92 %, eller 22 av 24 private aktører, har positiv holdning til TBSL. Ingen har negativ. Etter ansattnivå er den største registrerte andelen innenfor alle kategoriene, andelen ledere som er positive, med 77 %, eller 79 av 103.

Analysen viser dermed at riksdekkende aviser, politiske aktører og ledere vil være mer positive til TBSL enn regionale aviser, offentlige aktører og ansatte, noe som gir støtte til H4.

Figur 10 viser utviklingen i antall artikler per år etter holdning og om aktøren er leder eller ansatt. Den danner grunnlaget for å studere H5.



Figur 10: Utvikling i antall artikler per år etter positiv/problematiserende holdning og stillingsnivå

H5: Aktørene vil gjennomgå en læring i løpet av perioden som vil synliggjøres av sprikende holdninger mellom ledere (positive) og ansatte (negative)

Analysen i forbindelse med tabell 7 viste det totale antallet artikler der ledere og ansatte enten problematiserer eller er positive til TBSL. I figur 10 ser vi de samme tallene, men med utvikling over tid. Grønne linjer er artikler med positiv holdning, mens røde er problematiserende. Lys farge (rød eller grønn) er artikler der aktører er ansatte. Mørk farge (rød eller grønn) er artikler der aktører er ledere. Den mest interessante perioden strekker seg fra 2015 og utover. Dette fordi det er da omtalen av TBSL tar seg opp, dog med et dypp i 2016. Etter 2015 har positive ledere hvert år ligget foran de tre andre kategoriene når det kommer til artikkelfrekvens. Og på samme måte som at ledere er mer positive enn ansatte, er ansatte mer problematiserende enn ledere, bortsett fra i 2020, da flere ledere enn ansatte problematiserte. Dette var dog bare med et par artikler forskjell. Ellers er det karakteristisk for det siste året i perioden at linjen for positive ansatte slutter å følge linjen for positive ledere. Isteden forbigår frekvensen av problematiserende ledere og ansatte de positive ansatte for første gang siden sistnevnte ble med i diskursen i 2013/14.

Lillrank (1995) fremhever hvordan idéer med høy grad av abstraksjon, slik som TBSL, ofte resulterer i misforståelser ved iverksetting, og videre at idéer som er drevet av etterspørsel vil bedømmes etter sin evne til å komplementere eller endre nåværende praksis. Offentlig sektor, og særlig offentlig sektor i samspill med politisk sektor er kronksempelen på et system med komplekse praksiser. En stor del av diskursen handler også om TBSL som en erstatning for MRS, og TBSL kan derfor ses på som forholdsvis drevet av etterspørsel. Med andre ord skal en abstrakt oppskrift anvendes på et komplekst system, et system hvis kompleksitet krever tydelighet og skreddersydd tilpassing.

Røvik (2016) peker på viktigheten av translasjonskompetanse hos dem med ansvar for oversetting og iverksetting av oppskrifter, og tre kritiske betingelser for kunnskapsoverføring. Den første omhandler oversettbarheten av praksisen til kilden man henter idéen fra. Den andre handler om foranderligheten til det som oversettes, der grunntanken er at jo mer teknisk en oppskrift er, desto vanskeligere er den å oversette. Den tredje går på likhetene mellom de to organisatoriske enhetene som det oversettes mellom. Her er tanken at større forskjell fører til vanskeligere oversetting. Som oppgaven har pekt på fremstår TBSL som modellert, anvendbart og mulig å gjøre gjenstand for tilpasninger tatt rett ut fra teorien. Med andre ord: oversettbar og lite teknisk. På den annen side er ikke TBSL spesielt utprøvd her til lands, slik at i den grad man henter TBSL fra en annen organisasjon, er dette trolig fra andre land. Da spiller både

kulturelle og geografiske forskjeller inn og skaper motstand på idélinjen fra A til Å i tråd med Lillrank (1995). I den grad TBSL ikke tas fra organisasjoner i andre land, tas den derfor for det meste ut av teorien, og i disse tilfellene møter man på de klassiske utfordringene med å omsette teori til praksis. Teorien kan ikke sies å ha noen faktisk praksis, og man har da heller ingen organisasjon hvis likhet spiller inn på muligheten for kunnskapsoverføring. I slike tilfeller slår man bena vekk under Røviks tre kritiske betingelser for kunnskapsoverføring. Men hvordan knytter så alt dette seg til figur 10?

I lys av Lillranks (1995) modell kan vi argumentere for at forskjellen i holdning til TBSL mellom ledere og ansatte vokser frem som følge av at TBSL bedømmes av de ansatte etter sin evne til å komplementere eller endre nåværende praksis. Praksisen det er snakk om er ofte MRS, en oppskrift som for mange er synonymt med offentlig sektor, som igjen er kompleks. Ledere omtaler TBSL i positive ordelag med høy frekvens og i lang tid. Mot slutten av elleveårsperioden tar den problematiserende omtalen seg opp, da det i flere tilfeller viser seg at TBSL ikke virker slik det var ment å gjøre – i det minste ikke uten å også inkludere styring. Og selv om de offentlige lederne har translasjonskompetanse i utgangspunktet, kan det med fraspark i Røvik (2016) argumenteres for at to av de tre kritiske bestanddelene for kunnskapsoverføring mangler, all den tid TBSL er så lite utprøvd at man mangler en hjemlig organisasjon hvis praksis skal oversettes, noe som igjen umuliggjør det å skulle finne likheter mellom praksisens kilde og organisasjonen som er målet med oversettingen. I så henseende blir oversettingen så vanskelig som den kan bli, dersom man legger til grunn tankerekken om at mer ulikhet mellom organisasjonene er lik vanskeligere oversetting. TBSL trenger dog ikke bare hentes fra en mer eller mindre lik organisasjon, men kan også hentes fra et organisatorisk styringsnivå, og implementeres enten under eller over dette (Madsen, 2013). Dette understreker og illustrerer sammen med de øvrige bidragene hvordan aspekter ved oppskriften, det faktum at det er lite utprøvd, og offentlig sektors særstilling, gjør at det i spredningen av og holdninger til TBSL, vokser frem et skille mellom de to ansattnivåene.

Abrahamson & Fairchild (1999) snakker om det de kaller falsk (overtroisk) versus faktisk læring. Falsk læring vil si at den subjektive oppfattelsen av læring er overbevisende, men koblingene mellom handlinger og utfall er uspesifiserte (Levitt & March, 1988, s. 325). Det motsatte, såkalt faktisk læring, kjennetegnes av at man oppfatter at det skjer en læring, og koblingen mellom handling og utfall er klare. Med bakgrunn i Abrahamson & Fairchild kan det argumenteres for at denne prosessen er en prosess der læring skjer hos ledere som følge av hvordan man har sett at TBSL virker og ikke virker – særlig illustrert med saken om Osloskolen.

Et hendelsesforløp som er rimelig å sammenholde med utviklingen i figur 10, er at TBSL med vekt på *ledelse* seiler inn i og delvis skaper diskursen, som så bygger seg opp takvis, ettersom politiserte og omdiskuterte saker trekker opp tematikken – dette særlig som følge av misnøye med tidligere oppskrifter og nærliggende forskningsaktivitet. Diskursen generelt og den positive omtalen spesielt, når så sin topp, før positiv omtale hos særlig ansatte faller mot det siste året. Samtidig tar som nevnt den negative omtalen seg opp blant både ledere og ansatte. Sammenholdt med at bruken av TBSL-begrepet som inneholder «styring» også stiger mot slutten av perioden, kan dette indikere at det skjer en læring slik Abrahamson & Fairchild (1999) fremhever.

4.5. Hvordan utvikler omtalen (spredningen) av TBSL seg over tid?

Tabell 11 viser at brorparten, rett i overkant av 50 %, av det gjennomgåtte datamaterialet er artikler som omhandler skole og oppvekst. En kvalitativ gjennomgang viste at så godt som alle av disse igjen, er om Osloskolen. Foruten dette er det ingen saksområder som er representert ti ganger eller mer. Videre følger saker om politiet (9), ledelse (9), helse (8), næring (8), arbeidsmiljø (7), velferdstjenester (6). Kategorien «andre» er saker som er nevnt fem ganger eller færre. I 19 artikler omtales TBSL i så generelle ordelag at saksområde ikke er registrert. Diskursen som foregår omkring TBSL er med andre ord i overveldende grad knyttet til skole og oppvekst og Osloskolen.

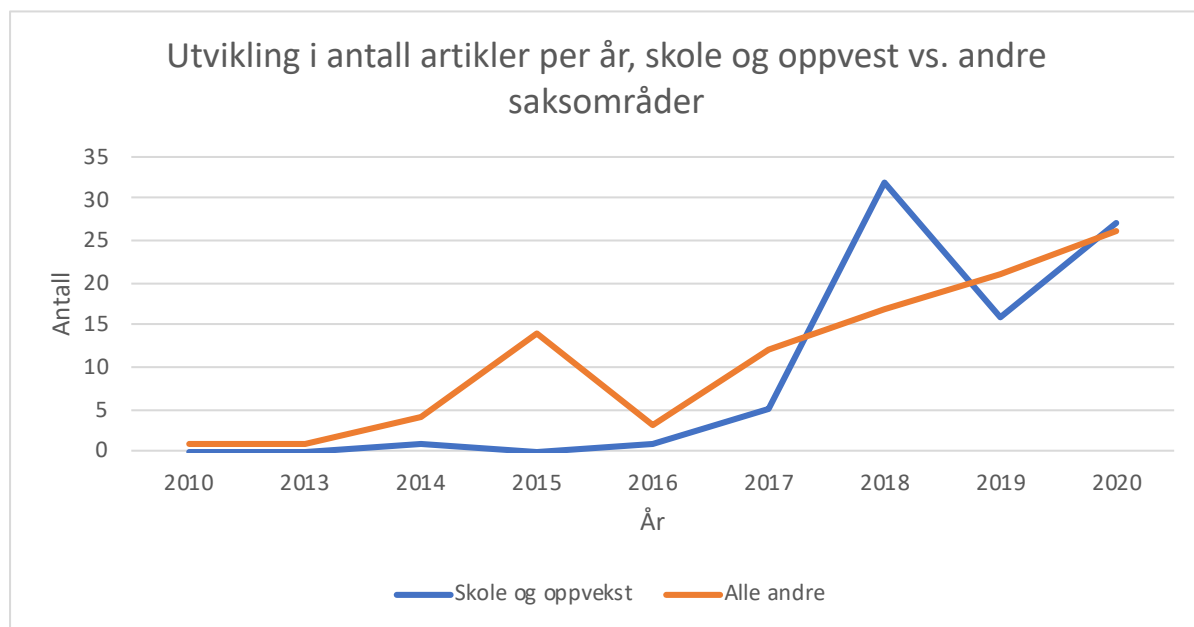
Tabell 11: Antall artikler innenfor de ulike saksområdene (N=162)

Saksområde	Antall	% av total
Skole og oppvekst	82	51 %
Politiet	9	6 %
Ledelse	9	6 %
Helse	8	5 %
Næring	8	5 %
Arbeidsmiljø	7	4 %
Velferdstjenester	6	4 %
Andre	33	20 %
Total	162	

H6: Det mest populære saksområdet i forbindelse med TBSL styrer den øvrige omtalen

Nijholt et al. (2014) sine funn antyder at redaksjonelle rutiner og eksternt press virker sammen for å «vokte» visse styrings- og ledelsesideer. Altså vil en idéns nyhetsverdi påvirke dekningen

markant. Dette fordi nyhetsverdi knytter seg til finansiering gjennom reklame og det å tiltrekke seg bidrag fra eksterne forfattere. Figur 11 ser utviklingen i antall artikler om Osloskolen og andre saksområder over tid. Som det saksområdet som omtales mest, er det interessant om artiklene om Osloskolen er med på å drive den øvrige diskursen og omtalen av TBSL fremover.



Figur 11: Utvikling i antall artikler per år, skole og oppvekst vs. andre saksområder (N=181)

Vi ser at omtalen av skole og oppvekst i det store og hele ikke begynner før i 2017. Fra 2014 til 2016 ser vi likevel en topp i omtale innenfor andre saksområder.

Med utgangspunkt i dette kan ikke skole og oppvekst sies å bære diskursen i denne første fasen. I 2018 skjer imidlertid en skarp oppgang i antall artikler om skole og oppvekst, som denne gangen forbigår de andre saksområdene. Den synker mot 2019, før den øker med omkring ti artikler til 2020. I denne siste perioden, mer nøyaktig fra 2017 til 2020, skjer en jevn stigning helt mot slutten av perioden. Sett under ett er det ved analyse av disse dataene heller en forholdsvis jevn frekvens av artikler utenom skole og oppvekst som kjennetegner perioden, og at skole og oppvekst er høyt politisert, med store svingninger og uten tegn til at diskursen holdes oppe av dette saksområdet.

Alternativt, kan man tolke det dithen at man fra 2017 og utover har en situasjon der den store stigningen i artikler om skole og oppvekst, er med på å holde TBSL relevant, og slik holder omtalen på andre saksområder på et jevnt, stigende nivå. I tråd med denne vinklingen vil da være at TBSL vekket interesse på variable saksområder rundt midten av perioden (2015), som igjen kan sies å ha vekket et ønske hos aktører i særlig Osloskolen om å prøve ut oppskriften i uttalt skala – selvfølgelig også påvirket av den nevnte publiserings- og forskningsaktiviteten i

de skandinaviske landene på dette tidspunktet. Slik overtar dette saksområdet mye av diskursen mot slutten av perioden. Uansett tolkning, er ikke skole og oppvekst bærende for diskursen i den begynnende fasen. Fra 2017 og utover vil man imidlertid kunne hevde at omtalen tar av på andre saksområder fordi TBSL blir politisert og omdiskutert i forbindelse med skole og oppvekst.

Tabell 12 viser at av de aktørene som uttrykkelig stiller seg positive til eller problematiserer TBSL, så er 35 positive, og 24 problematiserer på saksområdet «skole og oppvekst». Dette er i tråd med at skole og oppvekst unektelig er et omstridt saksfelt innenfor diskursen om TBSL, og dominerende innenfor denne oppgavens data. Kasuset stikker seg ikke bare ut på grunn av frekvensen det omtales med. Osloskolen er en av relativt få, norske virksomheter som med en sterk grad av uttrykkelighet har gått ut og sagt at de satser på TBSL. Kanskje ville vi sett langt flere aktører forsøke å problematisere på andre saksfelt dersom TBSL var like klart fremsatt som satsningsområde innenfor disse?

Tabell 12: Antall artikler som er kodet «positiv» eller «problematiserer» innenfor saksområdet «skole og oppvekst» (N= 59)

SAK	POSNEG	
	Problematiserer	Positiv
Skole og oppvekst	24	35

H7: Utviklingen i diskursen (spredningen) følger en S-kurve



Figur 12: Totalt antall artikler, utvikling 2010-2020, inkludert S-formatet kurve for sammenligning (N=181)

Figur 12 viser at selv om utviklingen i antall artikler og diffusjonslinjen i Rogers' (1962) figur for S-formet spredning ikke direkte overlapper hverandre, vil man kunne beskrive førstnevntes tendens nærmest nøyaktig på samme måte. Med en begynnende oppbygging som går langsomt, for så å stige bratt, og deretter flate ut igjen. Rent visuelt synes spredningen altså å være S-formet. At omtalen av TBSL i datautvalget ser ut til å følge en S-kurve, bringer opp noe som berøres under oppgavens forslag til videre forskning: nemlig at vi ikke kan vite hvordan linjen vil se ut om ytterligere elleve, eller kanskje 20-30 år. Det er derfor det er viktig at selv om de rent visuelt synes å sammenfalle, at man ser på andre aspekter ved omtale/spredning, enn mønsteret på kurven. Det er disse andre aspektene, både med utgangspunkt i Rogers (1962) og andre bidragsyttere på spredningsfeltet, som er drøftet gjennomgående i analysene før H7.

5. Konklusjon

Alle som bruker et begrep, har ulike forutsetninger som påvirker deres tolkning og forståelse av det. Det lar seg derfor vanskelig bestemme hva et fenomen eller begrep dypest sett innebærer. Tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) er en av disse fenomenene, og fanget min oppmerksomhet i løpet av min tid som bachelorstudent. Det ble omtalt, og omtales fortsatt som en remedie for rigiditet og dårlig prioritering av kjernevirksomhet i (særlig) offentlig sektor.

I denne masteroppgaven har jeg med den nevnte sosialkonstruktivistiske tilnærmingen som utgangspunkt, forsøkt å finne ut hva som preger diskursen om TBSL i norske aviser. Gjennom analyse av over 180 avisartikler har jeg prøvd å kartlegge og forstå, gjennom å ta hensyn til de ulike meningene i diskursen. Avisene som er gjort til gjenstand for analyse kjennetegnes ikke av tunge faglige artikler om styrings- og ledelsesoppskrifter. Snarere er de aviser som vi blar gjennom ved frokostbordet, eller plukker med oss på vei gjennom kassen på butikken. Aviser som, dersom de omtaler TBSL, antas å gjøre dette i forbindelse med faktiske saksområder eller forsøk på å sette oppskriften ut i livet, fremfor i modellerte, teoretiske termer. Det har vært nyttig, for foruten et økt fokus på tillit, kan TBSL innrammes på utallige vis, og en kartlegging kan bidra til å gjøre det lettere å navigere seg gjennom diskursen.

Opgavens overordnede problemstilling er: *Hva preger diskursen om tillitsbasert styring og ledelse i norske aviser?* De fem underliggende forskningsspørsmålene svarer til følgende inndeling: 1) den norske diskursen i forhold til den svenske og danske, 2) aktørene og deres påvirkning på hverandre, 3) begrepsbruk og aspekter ved avisene, 4) holdning og holdningsendringer, og 5) utvikling i spredning av begrepet TBSL over tid. Hypotesene plasserer seg innenfor denne femdelingen.

Omtalen av TBSL i norske aviser sammenfaller med resultatet fra den innledende google-analysen, som ser på treff for de ulike tillitsbegrepene i de tre skandinaviske landene over elleveårsperioden. Begge analyser tydeliggjør en stigende tendens i omtale av fenomenet, dog med mer gradvis stigning i google-analysen, og noen flere topper og daler i den norske omtalen. Toppene og dalene antas å være knyttet til politiserte, spesifikke saksområder og «hendelser» som blant annet OsloMet sin fagkonferanse og DFØs styringskonferanse i henholdsvis 2017 og 2018 – arrangementer som satte TBSL på dagsorden.

Analysen som ser på aktørene og aspekter ved disse, har vist at 27 % av aktørene i diskursen er politiske ledere, etterfulgt av omkring 20 % som er offentlige ledere. Med henholdsvis 12 % og 11 % finner vi derunder offentlige ansatte og politisk ansatte. Sett under ett, er det dermed politikere, og først og fremst aktører på ledernivå som preger diskursen. Først ute i diskursen

er imidlertid akademikere, noe som rent faktisk støtter oppunder H1 slik denne er ordlagt. De er likevel få i antall, og i den grad man kan se hvor en idé har sitt utgangspunkt ved å se på hvem som uttaler seg først i en slik avgrenset periode, så synes ikke det faktum at akademikere er først ute å legge føringer på eller knytte seg opp mot annen omtale av TBSL. Det er faktisk ingen øvrig aktivitet i den første perioden da de to første akademikerne uttaler seg.

De svært så aktive politiske aktørene ble så sett opp mot ulike teoretiske bidrag. Diskusjonen fremhever at politikere kan forstås som «konsulenter», da det i konsulentvirksomhet (så vel som i politikk) er viktig å pakke inn en idé for å få den iverksatt (Lillrank, 1995). Røviks (2016) «oversettere» sammenfaller på sin side med de offentlige aktørene, og da særlig lederne, fordi oversettere er nødt til å inneha visse kunnskaper om både kilden til idéen, selve idéen, og målorganisasjonen som skal ta idéen opp i seg. Han peker også på viktigheten av translasjonskompetanse i en slik oversettelsesprosess, en kompetanse som kan hevdes å ikke ha vært høy nok hos offentlige ledere, illustrert ved skillet i holdninger mellom ledere og ansatte. Rogers' (1962) «early adopters» knyttes opp til aktører på ledernivå, og kjennetegnes av høy sosial status, avansert utdanning og sosialt begavede – karakteristikkene det er rimelig å anta at ledere innehar.

Samtlige aviser med mer enn 10 artikler gir over 50 % spalteplass til aktører som er ledere, bortsett fra Klassekampen, som er oppgavens eneste, klart venstreorienterte avis.

Innlemmelse av «styring» i TBSL-begrepet skjer i de siste tre årene av perioden – særlig av offentlige myndigheter – og først og fremst ledere deri. Diskusjonen har trukket frem dette som en konsekvens av naturlig motstand på det Lillrank (1995) kaller idélinjen, som utgjøres av offentlig sektors kompleksitet og iboende behov for en viss grad av styring. Det kan også indikere en læring hos organisasjonene basert på erfaringer med forsøk på å erstatte styring med ledelse i særlig Osloskolen, der disse har vist at også styring er viktig nettopp grunnet nevnte kompleksitet, men også for å tilfredsstille skeptikere til rensykkede ledelsesreformer. Utvikling til mer bruk av dette begrepet, er også en utvikling mot det av begrepene som viktige bidragsyttere på tillitsfeltet opererer med, slik som Tina Øllgaard Bentzen og Louise Bringselius. De fremhever begge det faktum at styring ikke skal fjernes ved innlemmelse av tillitsbasert *styring* og ledelse, men snarere utfylle, komplementere og forbedre nåværende praksis.

Styring som motbegrep gikk paradoksalt nok opp i takt med innlemmelsen av «styring» i TBSL-begrepet, men skillet lå også her skarpt mellom offentlige myndigheter, og særlig ledere, som brukte TBSL-begrepet inkludert «styring», og øvrige aktører, særlig ansatte, som fremsatte styring som motbegrep. Igjen tyder dette på en forskjell der ledere ser verdien og nødvendigheten av styring, mens ansatte lettere vil føle seg styrt.

Autonomi og mestring antas av aktørene å påvirkes sterkt positivt, mens kontroll vil påvirkes svakt negativt av TBSL.

Innenfor kategoriene politisk representasjon, avisens dekning, sektor og ansattnivå, er det henholdsvis sosialdemokratiske/sosialistiske aktører, riksdekkende aviser, politiske aktører og ledere som er mest positive til TBSL. Analysen av holdning til TBSL viste også at én av fire artikler på regionalt nivå, mot én av fem på riksdekkende nivå, problematiserer. I forlengelsen av skillet i holdning til TBSL mellom ledere og ansatte, ble antall artikler for hver kategori og positiv/problematiserende holdning sett over tid. Den viser at problematisering har økt, og at også ledere problematiserer mer mot slutten av perioden, som igjen indikerer en læring eller en forsmak på justering av kurs for hvordan man omtaler og forsøker å implementere oppskriften.

I den grad den mest omtalte saken i forbindelse med TBSL, som er skole og oppvekst, styrer øvrig omtale, skjer dette kun mot slutten av perioden. Perioden generelt er preget av det Røvik (2016) beskriver som kontinuerlige nytolkninger, selv om siste analyse viser at selve formen, eller mønsteret på omtalen over tid, kan tolkes som en S-kurve.

5.1. Oppleggets svakheter, forslag til videre forskning og konsekvenser for teori og praksis

Når man kartlegger mønstre i en diskurs over tid, er det alltid en risiko for – og høyst sannsynlig – at det man identifiserer blir forskjøvet og endret ved nye undersøkelser. For eksempel viser analysen at omtalen til nå følger en S-kurve, rent visuelt. Hadde man inkludert ytterligere elleve år bakover i tid, eller gjort nye undersøkelser om 20 år, ville man kunne sett et helt annet mønster. Omtale av TBSL i diskusjon av nye saker vil dessuten danne et interessant grunnlag for kartlegging av nye aspekter i diskursen. Første forslag til videre forskning handler derfor om å utvide tidshorisonten og å besøke de samme spørsmålene igjen ved et senere tidspunkt, for å se hvordan diskursen utvikler seg fra nå.

Det neste knytter seg til utvalget av aviser som her er gjort. Og selv om det er velbegrunnet for denne oppgavens opplegg, kunne en bredere analyse med tanke på antall aviser nyansert diskursen ytterligere, slik at man hadde fått bedre belegg for de konklusjoner som trekkes, eller fått tydeliggjort andre aspekter ved diskursen som kunne være interessante å undersøke. Det oppfordres derfor til videre undersøkelser av omtale av TBSL i flere aviser. I den forbindelse kunne det vært fruktbart å også se på fagpresse, med hensikt å sammenholde utvikling i omtale i de to gruppene over tid.

Som nevnt innledningsvis, er det å uttrykke meninger i dag gjort med et tastetrykk. En twitter-analyse eller annen analyse med utgangspunkt i sosiale medier vil dermed kunne kartlegge innramminger av TBSL som ikke har vært gjenstand for redaksjonell kontroll. Slike opplysninger ville være interessant å sammenligne med analyser slik som jeg har gjennomført her.

Oppgaven har vist at begreper fra ulike tilnærminger til studiet av styrings- og ledelsesideer (fortsatt) kan brukes til å gjøre mening av ulike aspekter ved utviklingen i diskursen om TBSL her til lands – uten at en av disse tilnærmingene sammenfaller hundre prosent med utviklingen i omtale slik den ser ut per nå. Når det gjelder praksis, har denne oppgaven forhåpentligvis gjort at man har et litt klarere bilde av TBSL og dens fremstilling i norske aviser. Dette er kunnskap som generelt er verdifull for andre forskere på tillitsbasert styring og ledelse, men også for motstander- og tilhengerleiren som et ledd i å bygge sine argumenter på reelle data for hvordan diskursen faktisk ser ut og har utviklet seg.

Litteraturliste

- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*. 44(4), s. 708–740.
- Baker, M. (1998). Introduction. I Baker, M. (red.). *Routledge Encyclopedia of Translation Studies*. New York: Routledge, s. 2–6.
- Barley, S. R., Gash, D. C. & Meyer, G. W. (1988). Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*. 33(1), s. 24–60.
- Beckman, L. (2005). *Grundbok i idéanalys: det kritiska studiet av politiska texter och idéer*. Stockholm: Santérus.
- Bekkelund, A. S. K. (2018). Et forsvar for New Public Management. I *Stat og styring*. 2. utg. Vol. 28, s. 2-6.
- Benoit, K., Laver, M & Mikhaylov, S. (2009). Treating Words As Data With Error: Uncertainty in Text Statements of Policy Positions. *American Journal of Political Science*. 53(2), s. 495-513.
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. Jurist- og økonomiforbundets forlag.
- Bentzen, T. Ø. (2019). The Birdcage Is Open but Will the Bird Fly? The Interplay between Institutional and Interactional Trust in Public Organizations. *Journal of Trust Research*, 9 (2), 185–202. doi.org/10.1080/21515581.2019.1633337.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Penguin Books.
- Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bringselius, L. (2020). *Tillit: En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Helsingborg: Komlitt.
- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre: Om design av samfunnsvitskaplege forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Chiapello, E. & Fairclough, N. (2002). Understanding the New Management Ideology: A Transdisciplinary Contribution from Critical Discourse Analysis and New Sociology of Capitalism. *Discourse and Society*, 13(2), s. 185-208.
- Connolly, W. E. (1993). *The Terms of Political Discourse* (3. utg.). Oxford: Basil Blackwell.

- Dahlum, S. & Grønmo, S. (2020, 26. august). Operasjonalisering. *Store norske leksikon*. Hentet 14. april 2021 fra <https://snl.no/operasjonalisering>.
- DFØ. (2019, 29. april). Er mål- og resultatstyring noe annet enn tillitsbasert styring? *Direktoratet for forvaltning og økonomistyring*. Hentet 19. februar 2021 fra <https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/er-mal-og-resultatstyring-noe-annet-enn-tillitsbasert-styring>.
- Downes, W. (1984). *Language and Society*. London: Fontana.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth: Heinemann.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2.utg.). Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hansen, T. (2018, 17. september). New Public Management. *Store norske leksikon*. Hentet 24. mai 2021 fra https://snl.no/New_Public_Management.
- Howarth, D. (2000). *Discourse*. Buckingham: Open University Press.
- Johnsen, Å. (2012, 19. september). Alt for mye detaljstyring. I *Dagens Næringsliv*.
- Jørgensen, M. W. & Philips, L. (2019). *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy: 10 Radical Strategies for a Connected World*. London: Fourth Estate.
- Kjøll, G. (2013). *Språkfilosofi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B. (2017a). Erstatt målstyring med tillitsbasert styring. *BI Business Review*. Hentet 12. januar 2021 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/erstatt-malstyring-med-tillitsbasert-styring/>.
- Kuvaas, B. (2017b). Tillitsbasert ledelse virker. *BI Business Review*. Hentet 12. januar 2021 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>.
- Kuvaas, B. (2017c). Tillitsbasert ledelse. *BI Business Review*. Hentet 16. februar 2021 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/05/tillitsbasert-ledelse/>.
- Kuvaas, B., Kleivane, T. & Olesen, B. M. (2017). Erstatt målstyring med tillitsbasert styring. *BI Business Review*. Hentet 12. januar 2021 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/erstatt-malstyring-med-tillitsbasert-styring/>.
- Ledernytt. (2018). Bedre kontroll med tillitsbasert ledelse. *www.ledernytt.no*. Hentet 16. februar 2021 fra <https://www.ledernytt.no/bedre-kontroll-med-tillitsbasert-ledelse.6151938-112537.html>.

- Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*. Vol 14, s. 319–340.
- Lillrank, P. (1995). The Transfer of Management Innovations from Japan. *Organization Studies*. (16)6, s. 971–989.
- Madsen, D. Ø. (2016). *Using Google Trends in Management Fashion Research: A Short Note*. fffhal-01343880. Hentet 15. mai 2021 fra <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01343880/document>.
- Madsen, S. O. (2013). *Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*. Ph.d. Serie 30, 2013. Copenhagen Business School, Handelshøjskolen: Frederiksberg.
- McGrath, R. G. (2011). On the Pitfalls of Superstitious Learning. *Harvard Business Review*. Hentet 16. mai 2021 fra <https://hbr.org/2011/07/superstitious-learning.html>.
- Nijholt, J. J. & Benders, J. (2007). Co-evolution in Management Fashions. *Group and Organization Management*. Vol. 32(6), s. 628-652.
- Nijholt, J. J., Heusinkveld, S. & Benders, J. (2014). Handling Management Ideas: Gatekeeping, Editors and Professional Magazines. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 30, s. 470–484.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2019, 4. januar). *Undersøkelse og vurdering av arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten sentralt*. Hentet 13. mai 2021 fra <https://aktuelt.osloskolen.no/siteassets/dokumenter/kartlegging-av-arbeidsmiljo/kartlegging-av-arbeidsmiljo.pdf>.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 00, s. 1–21.
- Skinner, D., Dietz, G., & Weibel, A. (2014). The dark side of trust: When trust becomes a “poisoned chalice”. *Organization*, 21(2), s. 206–224.
- Smith-Meyer, T. (2020, 10. november). Tabloid. *Store norske leksikon*. Hentet 14. april 2021 fra <https://snl.no/tabloid>.
- SOU 2019: 43. (2019). Med tillit følger bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten. Tillitsdelegationen.
- Strang, D. & Wittrock, C. (2019). Kap. 4. Methods for the Study of Management Ideas. I Sturdy, A., Heusinkveld, S., Reay, T. & Strang, D. (2019). *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford University Press.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research. Design and Methods*. Beverly Hills, California: Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1: Kodeskjema med tilhørende kodeinstruks

KODESKJEMA	
Variabel	Kategorier/verdier*
1. runde	
TEKST Hele artikkelens tekst registreres. For enkelt å kunne søke i alle artiklenes tekster, eller dersom noen av artiklene skal undersøkes i mer detalj. Verdi må registreres.	-
ÅR Årstall for publisering registreres. Fremkommer av datering øverst i artikkelen. For å kartlegge utvikling over tid. Verdi må registreres.	2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; 2018; 2019; 2020
AVIS Navnet på avisen artikkelen står trykket i registreres. For å kartlegge grad av dekning i de ulike avisene. Verdi må registreres.	Adresseavisen; Aftenposten; Bergens Tidende; Dagbladet; Dagens Næringsliv; Dagsavisen; Fædrelandsvennen; Klassekampen; Nationen; Nordlys; Stavanger Aftenblad; Verdens Gang
TILGJ Hvorvidt artikkelen ble publisert på papir, web, eller lukket web (som for eksempel VG Pluss) registreres. Sier noe om tilgjengelighet. Verdi må registreres.	0= papir 1= web 2= lukket web
AKTSTILL Aktøren(e)s posisjon eller stilling registreres. Fremkommer som oftest i forbindelse med navn i byline dersom forfatter er aktør, eller skjønnsmessig ut fra tekst. For å kartlegge hvilke aktører som er mer eller mindre aktive i diskursen.	Tom celle= fremkommer ikke 0= politisk leder 1= politisk ansatt 2= politisk parti 3= offentlig leder 4= offentlig ansatt 5= privat leder 6= privat ansatt 7= journalist 8= akademisk ansatt (akademisk yrke, tilskrevet dosent, forsker og professor)
REGNASJ Hvorvidt avisen er riksdekkende eller regional registreres. Hentes ut fra tabell 1 i denne oppgaven. Sier noe om på hvilket geografisk nivå tematikken tas opp hyppigst. Verdi må registreres.	0= riksdekkende (nasjonal) 1= regional
SAK Hvilken sak/tema som TBSL omtales i forbindelse med registreres. Skjønnsmessig vurdering ut fra tekst. Kategoriene er blitt tilføyet underveis ettersom flere saksområder har kommet til. Kartlegger i hvilke saker TBSL er relevant.	Tom celle= generelt eller fremkommer ikke 0= skole og oppvekst 1= asyl og innvandring 2= politiet 3= helse 4= fiskeforedling 5= digitalisering 6= ledelse 7= velferdstjenester 8= arbeidsmiljø 9= plan og bygningsetaten 10= omsorgsbygg 11= forsvar og sikkerhet 12= eldreomsorg 13= energi 14= barnevern 15= høyere utdanning 16= metoo 17= NAV 18= næring 19= hjemmebaserte tjenester 20= bygg
SØK	0= tillitsbasert styring og ledelse (TBSL)

Begrepet som brukes om tillit som organisasjonsoppskrift registreres. Gir indikasjon på om ledelse, styring, eller begge deler vektlegges hos aktøren. Verdi må registreres.	1= tillitsbasert ledelse (TBL) 2= tillitsledelse (TL)
POSNEG Er aktøren som uttaler seg eller skriver om TBSL generelt positiv eller problematiseres det? Sier noe om holdning.	Tom celle= nøytral eller N/A 0= positiv 1= problematiserer
TYPETXT Journalistisk sjanger registreres. Fremkommer i artikkelens byline eller marg. Dersom avisen ikke gir uttrykk for hvilken sjanger artikkelen tilhører, forsøkes det å kartlegge sjanger ved gjennomlesing (om det refereres til type sjanger underveis av aktør/forfatter). Hvis ikke, kode som «alminnelig» artikkel. Danner bilde av om omtale først og fremst gjøres som allmenn nyhetsformidling eller i mer meningsbærende former. Verdi må registreres.	0= artikkel 1= kronikk 2= debattinnlegg 3= kommentar/replikk 4= notis 5= intervju
OFFNIV Når TBSL omtales ifm. offentlig sektor registreres nivå. Ellers som privat eller fremkommer ikke.	Tom celle= privat eller N/A 0= kommunalt 1= statlig eller gjennomgående 2= fylkeskommunalt
AKTREP Politisk tilknytning registreres dersom dette fremkommer.	Tom celle= nøytrale, privat eller fremkommer ikke 0= Sosialdemokratiske/sosialistiske partier eller org. 1= Borgerlige/liberale partier eller org.
TBSLMOT Her registreres det som av aktøren fremsettes som motsetningen til TBSL. Skjønnsmessig vurdering. Sier noe om en aktørs forståelse av TBSL. Danner grunnlag for mer nøyaktig kartlegging i andre kodingsrunde.	Fri tekst
2. runde	
AUTON** Tallverdi registreres etter om aktøren nevner autonomi, om det påvirkes positivt av TBSL, eller negativt av TBSL. Begrepet omtales ofte ifm. TBSL, og kartlegging er nyttig for å se hvordan det påvirkes av oppskriften.	-1= påvirkes negativt av TBSL 0= nevnes uten henvisning til påvirkning +1= påvirkes positivt av TBSL
KONTR** Tallverdi registreres etter om aktøren nevner kontroll, om det påvirkes positivt av TBSL, eller negativt av TBSL. Begrepet omtales ofte ifm. TBSL, og kartlegging er nyttig for å se hvordan det påvirkes av oppskriften.	-1= påvirkes negativt av TBSL 0= nevnes uten henvisning til påvirkning +1= påvirkes positivt av TBSL
MEDV** Tallverdi registreres etter om aktøren nevner medvirkning, om det påvirkes positivt av TBSL, eller negativt av TBSL. Begrepet omtales ofte ifm. TBSL, og kartlegging er nyttig for å se hvordan det påvirkes av oppskriften.	-1= påvirkes negativt av TBSL 0= nevnes uten henvisning til påvirkning +1= påvirkes positivt av TBSL
ORG** Tallverdi registreres etter om aktøren nevner organisering, om det påvirkes positivt av TBSL, eller negativt av TBSL. Begrepet omtales ofte ifm. TBSL, og kartlegging er nyttig for å se hvordan det påvirkes av oppskriften.	-1= påvirkes negativt av TBSL 0= nevnes uten henvisning til påvirkning +1= påvirkes positivt av TBSL
MESTR** Tallverdi registreres etter om aktøren nevner mestring, om det påvirkes positivt av TBSL, eller negativt av TBSL.	-1= påvirkes negativt av TBSL 0= nevnes uten henvisning til påvirkning +1= påvirkes positivt av TBSL

<i>Begrepet omtales ofte ifm. TBSL, og kartlegging er nyttig for å se hvordan det påvirkes av oppskriften.</i>	
MÅLST Tallverdi registreres dersom uttrykket fremsettes som motsetning til TBSL av aktøren. Motbegrepet ble registrert som ofte forekommende under TBSTMOT i første kodingsrunde, og dermed nøyaktig kartlagt i andre.	Tom celle= nevnes ikke som motsetning 1= nevnes som motsetning
DETALJST Tallverdi registreres dersom uttrykket fremsettes som motsetning til TBSL av aktøren. Motbegrepet ble registrert som ofte forekommende under TBSTMOT i første kodingsrunde, og dermed nøyaktig kartlagt i andre.	Tom celle= nevnes ikke som motsetning 1= nevnes som motsetning
RAPPORT Tallverdi registreres dersom uttrykket fremsettes som motsetning til TBSL av aktøren. Motbegrepet ble registrert som ofte forekommende under TBSTMOT i første kodingsrunde, og dermed nøyaktig kartlagt i andre.	Tom celle= nevnes ikke som motsetning 1= nevnes som motsetning
MRS Tallverdi registreres dersom uttrykket fremsettes som motsetning til TBSL av aktøren. Motbegrepet ble registrert som ofte forekommende under TBSTMOT i første kodingsrunde, og dermed nøyaktig kartlagt i andre.	Tom celle= nevnes ikke som motsetning 1= nevnes som motsetning
KONTROLL Tallverdi registreres dersom uttrykket fremsettes som motsetning til TBSL av aktøren. Motbegrepet ble registrert som ofte forekommende under TBSTMOT i første kodingsrunde, og dermed nøyaktig kartlagt i andre.	Tom celle= nevnes ikke som motsetning 1= nevnes som motsetning
NPM Tallverdi registreres dersom uttrykket fremsettes som motsetning til TBSL av aktøren. Motbegrepet ble registrert som ofte forekommende under TBSTMOT i første kodingsrunde, og dermed nøyaktig kartlagt i andre.	Tom celle= nevnes ikke som motsetning 1= nevnes som motsetning
OPPFØLG Tallverdi registreres dersom uttrykket fremsettes som motsetning til TBSL av aktøren. Motbegrepet ble registrert som ofte forekommende under TBSTMOT i første kodingsrunde, og dermed nøyaktig kartlagt i andre.	Tom celle= nevnes ikke som motsetning 1= nevnes som motsetning
STYRING Tallverdi registreres dersom uttrykket fremsettes som motsetning til TBSL av aktøren. Motbegrepet ble registrert som ofte forekommende under TBSTMOT i første kodingsrunde, og dermed nøyaktig kartlagt i andre.	Tom celle= nevnes ikke som motsetning 1= nevnes som motsetning

*Tallverdiene tilskrevet kategoriene er kun relevant for dataregistrering.

**Ikke alle aktører bruker nøyaktig disse begrepene om fenomenene de representerer. Nedenfor følger derfor synonymer eller liknende begreper som passerer for det samme i dataregistreringen, listet under det aktuelle begrepet. Disse er blitt lagt til etter kontinuerlig vurdering underveis.

Autonomi/selvstyre

Inkluderer også: selvstendighet; råderett; fullmakt; individuell frihet; handlingsrom*, «å bli sin egen sjef», skjønn, ansvarlighet (hos den enkelte), egenansvar

Kontroll (av ansatte)

Inkluderer også: rapportering; oppfølging

Medvirkning

Inkluderer også: ytringsfrihet, brukermedvirkning, samhandling, «ideer kommer nedenfra», involvering

Organisering

Inkluderer også: handlingsrom***, omorganisering, flytting av myndighet, bemanning, forankring, digitalisering, «bygge opp»/«bygge ned»

Mestring

Inkluderer også: motivasjon, (personlig) kompetanseutvikling

***Handlingsrom som uttrykk for både autonomi og organisering. Her gjøres en skjønnsmessig vurdering av hva aktøren legger i begrepet.

Kodingen av de uttrykksspesifikke variablene indikerer ikke hvorvidt aktøren oppfatter at TBSL øker eller minker den gjeldende variabelen (som kontroll, autonomi osv.). Den sier derimot noe om hvorvidt de synes TBSL virker positivt eller negativt på de ulike. Registreringen av «1» på for eksempel kontroll betyr derfor ikke at aktøren mener at TBSL gir mer/økt kontroll, men at TBSL virker positivt på kontroll – det være seg enten ved å minimere det, forandre det, øke det eller hva som helst annet. Igjen – det er hvordan TBSL fremstilles i de utvalgte avisene som er sentralt.

Ofte nevnes uttrykkene, men uten henvisning til hvordan TBSL påvirker dem. Da registreres verdien 0 på variabelen. For å fange opp disse, gjøres søk ved hjelp av Ctrl+F etter de helt spesifikke, på forhånd utvalgte begrepene (autonomi/selvstyre, kontroll (av ansatte), medvirkning, organisering og mestring). Dette fordi de vanskelig lar seg fange opp ved første gjennomgang, da utgangspunktet for den runden er avsnittene der tillit nevnes, samt de omkringliggende som kan sies å ha konkret sammenheng med disse.