



Hanne Marie Haugen Jansen

**Tillit i vertikale tillitsforhold:
Hva påvirker ansattes aksept av selvstendighet?**

Masteroppgave i Offentlig administrasjon og styring

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne masteroppgaven markerer enden på masterstudiet i Offentlig administrasjon og styring. Utgangspunktet for masteroppgaven var en interesse for ulike måter å styre og lede offentlige organisasjoner på. Tillitsbasert styring og ledelse var særlig interessant grunnet økt oppmerksomhet de senere årene.

Det er flere jeg ønsker å takke i forbindelse med arbeidet med masteroppgaven. Takk til Tillitsprosjektet ved OsloMet for at jeg fikk bruke deres spørreskjemadata. Jeg vil også takke for alle tips om relevante forskningsartikler. Takk til veileder, Åge Johnsen, for gode tilbakemeldinger og hjelp med statistikkprogrammet ADANCO. Ikke minst, takk for ideen til masteroppgaven.

Takk til nærmeste familie og venner for støtte underveis. Videre ønsker jeg å takke min mor, Marianne, for å ha vært et godt forbilde. Hun har alltid motivert meg til å arbeide for det jeg ønsker å oppnå. Takk til Helene for hjelp med korrekturlesing. Til slutt vil jeg takke min kjære samboer, Even, for hjelp med korrekturlesing og støtte gjennom mastergraden.

Alle svakheter, feil og mangler er mine alene.

Oslo, mai 2022

Hanne M. H. Jansen

Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hvilke faktorer som kan forklare om offentlig ansatte aksepterer selvstendighet fra lederen sin. Dette gjøres ved å teste en konseptuell modell for Bentzens (2019) vertikale tillitsmodell hvor samspillet mellom relasjonell og institusjonell tillit står sentralt. Den konseptuelle modellen inneholder også andre forklarende faktorer som Bentzen avdekket under sin case-studie med intervjuer i København kommune. Gjennom intervjuene fant hun at innholdet i tilbudet om selvstendighet («tilbudet»), profesjonell selvtillit, tilgjengelige ressurser og horisontal tillit er faktorer som kan forklare aksept av selvstendighet hos ansatte. Horisontal tillit er erstattet med allmenn tillit i den konseptuelle modellen. Denne oppgaven bruker spørreskjema-data fra et pågående prosjekt finansiert av Forskningsrådet om tillitsbasert styring og ledelse i nordiske storbyer. Dataene ble samlet inn våren 2021.

Multivariate analyser med PLS-PM viser at relasjonell tillit og institusjonell tillit har en direkte positiv sammenheng med oppnådd selvstendighet, men sammenhengene har begrenset betydning. I tillegg viser analysene at tilbudet har en direkte positiv sammenheng med oppnådd selvstendighet, samt en positiv indirekte sammenheng med oppnådd selvstendighet gjennom relasjonell tillit. Sammenhengen mellom tilbudet og oppnådd selvstendighet har større betydning enn sammenhengene mellom relasjonell og institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet. Analysene viser at tilbudet også har en direkte positiv sammenheng med relasjonell tillit. Denne sammenhengen var den sterkeste i den konseptuelle modellen. De øvrige forklarende faktorene klarer ikke å forklare ansattes oppnådde selvstendighet. Med bakgrunn i resultatene klarer den konseptuelle modellen for Bentzens vertikale tillitsmodell til en middels grad å forklare ansattes oppnådde selvstendighet.

Abstract

The purpose of this master's thesis is to investigate which factors can explain whether public employees accept independence from their managers. This is done by testing a conceptual model for Bentzen's (2019) vertical trust model where the interplay between interactional and institutional trust is central. The conceptual model also contains other explanatory factors that Bentzen revealed during her case study with interviews in Copenhagen municipality. Through the interviews, she found that the content of the offer of independence (“the offer”), professional self-confidence, available resources, and horizontal trust are factors that can explain the acceptance of independence by employees. Horizontal trust has been replaced by general trust in the conceptual model. This study uses questionnaire data from an ongoing project funded by The Research Council of Norway on trust-based management and leadership in Nordic cities. The data were collected during spring 2021.

Multivariate analyses with PLS-PM show that interactional trust and institutional trust are positively related to achieved independence, but the connections are of limited importance. In addition, the analyses show that the offer is positively related to achieved independence, as well as positively related to achieved independence via interactional trust. The connection between the offer and achieved independence is of greater importance than the connections between interactional and institutional trust and achieved independence. The analyses show that the offer also is positively related to interactional trust, and this connection was the strongest in the conceptual model. The other explanatory factors fail to explain the employees' independence. Based on the results, the conceptual model for Bentzen's vertical trust model manages to explain employees' achieved independence to a medium degree.

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	I
SAMMENDRAG.....	II
ABSTRACT.....	III
1 INNLEDNING	1
1.1 TILLITSBASERT STYRING OG LEDELSE	1
1.2 BAKGRUNN OG BIDRAG	3
1.3 PROBLEMSTILLING.....	4
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING	4
2 TEORETISK RAMMEVERK.....	6
2.1 DEFINISJON AV TILLIT.....	6
2.2 SAMSPILLET MELLOM RELASJONELL OG INSTITUSJONELL TILLIT	7
2.3 BENTZENS VERTIKALE TILLITSMODELL.....	10
3 KONSEPTUELL MODELL, BEGREPER OG HYPOTESER.....	13
4 METODE	17
4.1 DATAGRUNNLAG.....	17
4.2 VALG AV METODE.....	18
4.2.1 PLS-PM.....	19
4.3 OPERASJONALISERING AV VARIABLENE.....	20
4.3.1 Avhengig variabel.....	21
4.3.2 Eksogene og endogene variabler.....	21
4.4 STATISTISKE TESTER OG ANALYSER.....	23
4.5 FORSKNINGSETIKK.....	24
4.6 VALIDITET OG RELIABILITET.....	24
5 RESULTATER	29
5.1 DESKRIPTIV STATISTIKK	29
5.2 PRINSIPAL KOMPONENTANALYSE OG VARIABLENES PÅLITELIGHET	29
5.3 MULTIVARIATE ANALYSER MED PLS-PM.....	31
5.3.1 Målemodellene.....	31
5.3.2 Strukturmodellen	35
5.4 HYPOTSETESTING.....	38
6 DISKUSJON	41
7 KONKLUSJONER	43

7.1	IMPLIKASJONER	44
7.2	SVAKHETER	45
7.3	VIDERE FORSKNING	47
LITTERATURLISTE		49
Tabell 1.	Bentzens vertikale tillitsmodell	11
Tabell 2.	Modelltilpasning for en mettet modell (N = 463)	32
Tabell 3.	Vurdering av målemodellene (N = 463)	33
Tabell 4.	Korrelasjonsmatrise for variablene (N = 463)	35
Tabell 5.	Vurdering av strukturmodellen (N = 463)	36
Figur 1.	Konseptuell modell	13
Figur 2.	Resultater fra strukturmodellen	37

1 Innledning

I 2013 vedtok København kommune i Danmark en kodeks for tillit (Københavns kommune, u.å.). København kommune ville begrense byråkratiet og øke ansvaret og det faglige handlingsrommet til ansatte i kommunen. Dette mente kommunen ville føre til økt kvalitet og arbeidsglede. Den svenske regjeringen opprettet en delegasjon i 2016 som skulle videreutvikle tillitsbasert styring i kommuner og staten. I 2017 ble oppdraget til delegasjonen utvidet til å hjelpe statlige myndigheter med å utvikle verktøy for tillitsbasert styring og ledelse (SOU 2019:43, s. 26).

I Norge har tillitsbasert styring og ledelse blitt satt på dagsorden både på lokalt og nasjonalt nivå. Oslo kommune er et eksempel på en kommune som har iverksatt tillitsbasert styring og ledelse. Dette kommer frem i byrådserklæringen til Arbeiderpartiet, Sosialistisk Venstreparti og Miljøpartiet De Grønne i Oslo 2015–2019 hvor det står at «tillit ligger til grunn for byrådets styring av Oslo kommune» (Oslo kommune, byrådet, 2015, s. 10). Formålet med å innføre tillit som prinsipp var å sikre bedre samhandling mellom ledelse og ansatte, bedre utnyttelse av ansattes kompetanse, mer brukerdeltakelse, effektive tjenester og bedre bruk av kommunens ressurser (Oslo kommune, byrådet, 2015, s. 12). I 2017 vedtok byrådet at tillit skulle være et bærende prinsipp for styring og ledelse i kommunen (Oslo kommune, byrådet, 2017). Tillitsbasert styring og ledelse har nylig blitt aktuelt nasjonalt i Norge ettersom Regjeringen Støre nevner tillitsreform som et av regjeringens viktigste prosjekter i Hurdalsplattformen (Regjeringen, 2021, s. 38). Med andre ord, tillitsbasert styring og ledelse er et tema som har fått økt oppmerksomhet de senere årene.

1.1 Tillitsbasert styring og ledelse

Tillitsbasert styring og ledelse handler om å øke medarbeidernes selvstendighet gjennom forskjellige styringsverktøy, og gjennom ledelse, som kjennetegnes av tillit. Ambisjonen er å skape bedre betingelser for selvstyring og selvledelse. Dette betyr ikke at all styring og ledelse fjernes fra den offentlige organisasjonen, men det avgjørende er hvordan styringen og ledelsen oppleves for de ansatte. Styringen burde med andre ord oppleves som meningsfull for dem som berøres av den. Opplevelsen av ledelse blir avgjørende for om tilliten gripes og returneres av de ansatte (Bentzen, 2018, s. 12).

Den sentrale forskjellen mellom styring og ledelse er hvilke virkemidler som begrepene refererer til (Røiseland & Vabo, 2016, s. 74). Styring er de redskapene og strukturelle virkemidlene som tas i bruk for å nå organisasjonens mål. Det kan dreie seg om konkrete styringstiltak slik som lover, regler, styringskrav eller andre former for bindinger som regulerer ressursforbruk eller faglige løsninger. Styringen har både en ytre og en indre side. Den ytre siden omhandler hvordan styringstiltakene er utformet, mens den indre siden går ut på hvordan styringstiltakene blir oppfattet av ledere og medarbeidere. Ofte gjenspeiler styring skiftende idéstrømmer om hvordan offentlig sektor bør styres (Bentzen, 2018, s. 38). I den grad det er mulig å skille mellom styring og ledelse, vil ledelse handle om påvirkning gjennom personorienterte aktiviteter der relasjon mellom mennesker er det sentrale (Røiseland & Vabo, 2016, s. 74). Dermed skjer ledelse ansikt-til-ansikt (Bentzen, 2018, s. 38), og ledelse kan ha stor betydning for oversettelsen og iverksettingen av styring i praksis (Bentzen, 2018, s. 39).

Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor kan undersøkes fra ulike utgangspunkt. Bouckaert skiller mellom tre utgangspunkt for tillit i offentlig sektor: (i) tillit innbyggere har til offentlig sektor, (ii) tillit offentlig sektor har til innbyggere, og (iii) tillit internt i offentlig sektor (Bouckaert, 2012, s. 94-95). Utgangspunktene for tillit henger sammen, og for at tillit mellom offentlig sektor og innbyggerne skal være mulig, er det nødvendig med tillit innad i offentlig sektor (Bentzen, 2018, s. 12). Målet er å bygge opp tillitsforhold innenfor offentlig sektor, særlig mellom over- og underordnet, fordi dette ses på som en forutsetning for tillit mellom offentlig sektor og innbyggere (Bentzen, 2018, s. 35). På denne måten blir vertikale tillitsforhold, slik som mellom leder og ansatt, avgjørende for andre tillitsforhold i offentlig sektor. Et vertikalt tillitsforhold kjennetegnes av asymmetrisk makt mellom tillitspartene (Bentzen, 2019, s. 187).

Tillitsbasert styring og ledelse har blitt sett på som viktig fordi antallet komplekse problemer har økt. For å imøtekomme problemene kreves det samarbeid som kan føre til nye og innovative løsninger, og tillit kan muliggjøre samarbeid (Bentzen, 2019, s. 186). Dessuten har styring gjennom tillit for eksempel blitt trukket frem som den billigste og mest effektive måten å påvirke på (Røiseland & Vabo, 2016, s. 59). Dette er noen av årsakene til hvorfor tillitsbasert styring og ledelse har blitt aktuelt.

1.2 Bakgrunn og bidrag

I denne masteroppgaven vil jeg ta utgangspunkt i Tina Øllgaard Bentzens (2019) artikkel «The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations.» Bentzen studerer tillitsbasert styring og ledelse innenfor offentlig sektor i Danmark, og tar spesifikt for seg tillitsforholdet mellom leder og ansatt. Delegering av ansvar til ansatte fra lederen er sentralt for å oppnå tillitsbasert styring og ledelse, altså må de ansatte gis selvstendighet. Selvstendighet for ansatte kan medføre en forhøyet risiko. I artikkelen undersøker Bentzen hvilke forhold som gjør det mest sannsynlig at ansatte aksepterer selvstendighet fra lederen sin. Bentzen utvikler en vertikal tillitsmodell hvor samspillet mellom relasjonelle og institusjonelle former for vertikal tillit er avgjørende for hvordan offentlig ansatte tar stilling til et tilbud om selvstendighet fra lederen sin. Samspillet mellom relasjonell og institusjonell tillit skaper ulike forhold som påvirker hvor sannsynlig det er at ansatte er villig til å akseptere tilbudet om selvstendighet (Bentzen, 2019, s. 186).

Bentzen (2019) bruker den vertikale tillitsmodellen til å integrere relasjonell og institusjonell tillit innenfor offentlige organisasjoner. I tillegg fremhever hun at tillitsprosessen er en gjensidig prosess mellom tillitsgiver og tillitsmottaker. I ethvert tillitsforhold finnes det en part som gir tillit til en annen, tillitsgiveren, samt en part som mottar tillit, tillitmottakeren (Skinner et al., 2014, s. 208). Den vertikale tillitsmodellen setter søkelys på tillitsgiveren i tillitsforholdet, og er med på å fremheve at det analytiske skillet mellom tillitsgiver og tillitsmottaker kan være kunstig. Tillitsforholdet er gjensidig, og derfor vil alle parter ha rollen som både tillitsgiver og tillitsmottaker på et punkt i relasjonen (Möllering, 2019, s. 134). Dette er et relevant poeng ettersom ansatte vil være tillitsmottaker av tilbud om selvstendighet, og tillitsgiver dersom vedkommende aksepterer tilbudet om selvstendighet.

Bentzen undersøker den vertikale tillitsmodellen ved hjelp av en case-studie med intervjuer i København kommune. Denne fremgangsmåten blir begrunnet med at det er lite forskning på forholdet mellom relasjonell og institusjonell tillit (Bentzen, 2019, s. 191). En kvalitativ tilnærming vil være med på å avdekke andre faktorer enn relasjonell og institusjonell tillit, som kan være relevant for ansattes villighet til å akseptere selvstendighet (Bentzen, 2019, s. 192). Hun finner at innholdet i tilbudet om selvstendighet, profesjonell selvtillit, tilgjengelige ressurser, og horisontal tillit er mulige faktorer som kan forklare villighet til å akseptere selvstendighet. Dette er en modell som kan være viktig for å iverksette tillitsbasert styring og

ledelse i praksis. Det er derfor interessant å studere til hvilken grad modellen er gyldig i andre sammenhenger enn i København kommune.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen for masteroppgaven er: *I hvilken grad klarer den konseptuelle modellen for Bentzens vertikale tillitsmodell å forklare om ansatte aksepterer selvstendighet fra lederen sin?*

For å besvare oppgavens problemstilling vil jeg utvikle en konseptuell modell for Bentzens vertikale tillitsmodell. Den konseptuelle modellen vil inneholde de viktigste mekanismene i den vertikale tillitsmodellen: Relasjonell og institusjonell tillit. I tillegg vil modellen inneholde de andre mulige forklarende mekanismene som Bentzen avdekket gjennom hennes intervjuer: Innholdet i tilbudet, profesjonell selvtillit, tilgjengelige ressurser og horisontal tillit. Gjennom masteroppgaven ønsker jeg å bidra til å undersøke det understuderte samspillet mellom relasjonell og institusjonell tillit i offentlige organisasjoner. Jeg vil se om samspillet mellom relasjonell og institusjonell tillit påvirker ansattes selvstendighet. Formålet med denne oppgaven blir derfor todelt. Jeg vil for det første forsøke å teste Bentzens vertikale tillitsmodell ved hjelp av den konseptuelle modellen. For det andre ønsker jeg å undersøke andre mekanismer som kan forklare ansattes selvstendighet. Oppgaven blir dermed både konfirmerende og forklarende.

Den konseptuelle modellen vil testes gjennom en empirisk kvantitativ tilnærming med spørreskjemadata fra et pågående prosjekt finansiert av Forskningsrådet om tillitsbasert styring og ledelse i nordiske storbyer. Dette vil bidra til en bredere empirisk undersøkelse av modellen enn det som allerede foreligger.

1.4 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 gjør jeg rede for deler av teorien innenfor tillitslitteraturen jeg anser som viktig for denne oppgaven. Først vil jeg definere tillit, og redegjøre for risikoen forbundet med tillit. Deretter tar jeg for meg forholdet mellom relasjonell og institusjonell tillit. Til slutt beskriver jeg Bentzens vertikale tillitsmodell nærmere. Dette innebærer å presentere de ulike forholdene som påvirker sannsynligheten for om ansatte er villig til å akseptere tilbudet om selvstendighet.

Basert på Bentzens (2019) vertikale tillitsmodell, skal jeg i kapittel 3 gjøre rede for en konseptuell modell som testes i denne oppgaven. Den konseptuelle modellen består av variablene oppnådd selvstendighet, relasjonell tillit, institusjonell tillit, tilgjengelige ressurser, allmenn tillit, tilbudet og profesjonell selvtillit. Variablene defineres i dette kapitlet.

Før den konseptuelle modellen testes, er det hensiktsmessig å forklare fremgangsmåten for denne oppgaven i kapittel 4. Dette innebærer å redegjøre for datagrunnlaget, samt forklare hvorfor jeg har valgt en kvantitativ tilnærming. Den kvantitative tilnærmingen skal dessuten forklares nærmere. Til slutt vil jeg diskutere reliabilitet og validitet.

I kapittel 5 presenterer jeg resultatene fra den kvantitative tilnærmingen. Dette innebærer utvikling av variabler med prinsippal komponentanalyse, rapportering av resultater fra deskriptiv statistikk og multivariate analyser med partielle minste kvadraters metode i stimodeller eller strukturelle ligningsmodeller (kjent som PLS-PM eller PLS-SEM). Til slutt går jeg gjennom hvilke hypoteser i den konseptuelle modellen som får eller ikke får støtte.

Kapittel 6 analyserer og diskuterer resultatene som ble presentert i forrige kapittel. Det viktigste blir å drøfte oppgavens problemstilling.

Kapittel 7 oppsummerer og konkluderer denne oppgaven. Deretter beskriver jeg teoretiske og praktiske implikasjoner som resultatene har. Videre diskuterer jeg oppgavens svakheter. Til slutt kommer jeg med forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal jeg forklare nærmere hva som menes med begrepet tillit. Dette innebærer å adressere uenigheten i litteraturen om tillit er positive forventninger til en annen, villighet til å være sårbar, eller en risikotakende handling. Videre skal forholdet mellom relasjonell og institusjonell tillit presenteres. Forbindelsen mellom tillit og kontroll være relevant for å forstå innholdet i institusjonell tillit. Til slutt skal jeg gjøre rede for den vertikale tillitsmodellen til Bentzen, slik den er beskrevet i hennes artikkel fra 2019. Jeg skal presentere forholdene som skapes av samspillet mellom relasjonell og institusjonell tillit, og andre faktorer som kan være relevante for om ansatte aksepterer selvstendighet fra lederen sin.

2.1 Definisjon av tillit

En klassisk definisjon av tillit innenfor litteraturen er

the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. (Mayer et al., 1995, s. 712)

En annen definisjon som er mye sitert, er at “Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another” (Rousseau et al., 1998, s. 395). Disse definisjonene er i tråd med funnene fra en systematisk gjennomgang av tillit på ulike nivåer og tillit til ulike mottakere. Fulmer og Gefald finner at majoriteten av tillitsdefinisjoner har to sentrale kjennetegn: Positive forventninger om en annen part, og villighet til å være sårbar (Fulmer & Gefald, 2012, s. 1171).

Andre forfattere har imidlertid fremhevet den risikotakende handlingen som det avgjørende stadiet i tillit (Skinner et al., 2014, s. 208). McEvily og Tortoriello har i en systematisk gjennomgang av forskning på tillit innenfor organisasjoner, funnet at operasjonalisering av tillit i litteraturen kjennetegnes av å være fragmentert (McEvily & Tortoriello, 2011, s. 35). De skiller mellom tillit som forventninger til en annen part, tillit som villighet til å gjøre seg sårbar for en annen, og tillit som en risikotakende handling. Dermed er det ulike forståelser av tillit

innenfor tillitslitteraturen. Det som er viktig er å velge den formen for tillit som passer best for den teorien man skal undersøke (McEvily & Tortoriello, 2011, s. 38).

Uavhengig av hvilken form for tillit som velges, er risiko en sentral del av tilliten. Dersom tillit blir sett på som forventninger til en annen person, tar man en risiko dersom man stoler på noen fordi det er en risiko for at forventningene ikke blir møtt. Når tillit defineres som villighet til å være sårbar, er risiko avgjørende for definisjonen siden sårbarhet kan forstås som risiko. Ved en risikotakende handling blir risikoen forbundet ved tillit håndfast ettersom både tilliten og risikoen viser seg i handlingen.

Tillit innenfor offentlig sektor blir ofte forbundet med lederes delegering av selvstendighet, og antakelsen er at offentlig ansatte vil ta imot selvstendigheten. Det er ikke gitt at dette stemmer ettersom tillit er en gjensidig prosess som involverer risiko både for leder og ansatt (Bentzen, 2019, s. 186). Risikoen for den ansatte kan handle om større kompleksitet i arbeidsoppgavene og mer ansvar, noe som igjen kan føre til usikkerhet (Bentzen, 2019, s. 188). Risiko er på denne måten iboende i en tillitsrelasjon. Tillit kan i tillegg til dette skape et utvekslingsdilemma for en av partene i tillitsforholdet, som gjør det vanskelig å avslutte relasjonen. Ifølge Skinner, Dietz og Weibel kan tillit fremstå som noe fordelaktig, men isteden føre til negative opplevelser eller utfall for partene (Skinner et al., 2014, s. 207). Et sentralt poeng ved den vertikale tillitsmodellen er at relasjonell og institusjonell tillit sammen kan redusere risikoen forbundet med tillit.

2.2 Samspillet mellom relasjonell og institusjonell tillit

Både relasjonell og institusjonell tillit er faktorer som påvirker ansatte når de får tilbud om selvstendighet fra lederen sin. Dette samspillet er understudert i offentlige organisasjoner, og formålet med Bentzens vertikale tillitsmodellen er å tette dette kunnskapshullet (Bentzen, 2019, s. 186). Blant annet Mishra og Mishra (2013) tar til orde for å studere både relasjonell og institusjonell tillit i en organisasjon. Dette vil være med på å utvikle en helhetlig forståelse av lederskap og dets påvirkning på tillit i organisasjonen (Mishra & Mishra, 2013, s. 61). Før jeg beskriver den vertikale tillitsmodellen nærmere, er det hensiktsmessig gjøre rede for forholdet mellom relasjonell og institusjonell tillit i tidligere litteratur. Redegjørelsen er ikke ment å være uttømmende, men skal gi en forståelse for begrepene.

Bentzen (2019) viser til Bachmann og Inkpens (2011) definisjon av institusjonell tillit, hvor institusjonell tillit er det institusjonelle miljøet tillitsforholdet er en del av. Dette gjelder institusjonelle ordninger slik som regler, etiske retningslinjer, standarder for arbeidskontrakter eller andre formelle og uformelle atferdsnormer (Bentzen, 2019, s. 189). Bachmann og Inkpen argumenterer for at institusjonell tillit er en tydelig form for tillit (Bachmann & Inkpen, 2011, s. 283). De mener relasjonell tillit kan være tidkrevende og økonomisk ugunstig, noe institusjonell tillit kan være med på å forenkle (Bachmann & Inkpen, 2011, s. 282). Institusjonell tillit kan fungere som en garantist for partene i et tillitsforhold, og skape en felles forståelse. På denne måten reduserer institusjonelle ordninger risikoen forbundet med å være sårbar, noe som kan føre til at tillitsgiveren handler på de positive forventningene vedkommende har om tillitsmottakeren (Bachmann & Inkpen, 2011, s. 285).

Innenfor institusjonell tillit er forholdet mellom tillit og kontroll viktig, og et sentralt poeng er at ansattes oppfatninger av kontroll og reguleringer er viktig for å forstå institusjonell tillit (Bentzen, 2019, s. 189). Forholdet mellom tillit og kontroll er viktig fordi de begge reduserer kompleksitet ved å redusere handlingsmuligheter. Tillit reduserer handlingsmuligheter for den som gir tillit ved at man ikke trenger å overveie alle scenarier grunnet positive forventninger til den andre. Kontroll reduserer kompleksitet ved å regulere handlingsmulighetene til den som mottar tillit (Edelenbos & Eshuis, 2012, s. 648). Ifølge Long (2018) motiverer tillit og kontroll på ulike måter: Underordnede har en tendens til å stole på ledere som støtter deres følelse av selvbestemmelse. Samtidig kan en leders kontrollhandlinger signalisere at lederen ikke har tillit til ansatte, at de ønsker å begrense selvstendigheten og at de ikke deler verdier og interesser med dem (Long, 2018, s. 70).

Litteraturen om forbindelsen mellom tillit og kontroll er tvetydig, men fremhever ofte to perspektiver: substitusjonsperspektivet og det komplementære perspektivet. Substitusjonsperspektivet behandler tillit og kontroll som motsetninger (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007, s. 397). Det komplementære perspektivet fremhever hvordan tillit og kontroll gjensidig kan påvirke hverandre og balanseres (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007, s. 398). Vallentin og Thygesen viser til at det er flere og flere eksempler som støtter at tillit og kontroll er komplementære. Derfor trekker de frem det komplementære perspektivet for å forstå iverksetting av tillit i offentlig sektor. Tillit skal ikke erstatte kontroll, men forholdet mellom tillit og kontroll skal derimot balanseres (Vallentin & Thygesen, 2017, s. 155). Dette argumentet

understøttes av at tillit er viktig for mål- og resultatstyring, og tillit til mål- og resultatstyring kun vil oppstå dersom det er samspill mellom ledelse og ansatte (Bruijn, 2007, s. 55).

Den vertikale tillitsmodellen bygger på en komplementær forståelse av forbindelsen mellom tillit og kontroll, hvor de ansattes subjektive opplevelse av institusjonell kontroll er relevant for institusjonell tillit. Kontroll som blir sett på som en legitim måte å hindre uønsket atferd på, har ikke store kostnader for motivasjonen til de ansatte. Dette har imidlertid kontroll som blir sett på som illegitim (Bentzen, 2019, s. 190).

Ettersom institusjonell tillit handler om ansattes subjektive opplevelse av institusjonell kontroll, kan institusjonell tillit knyttes opp mot kontrollbyrden ansatte opplever. Kontrollbyrde er den tid og arbeidsmengde ansatte bruker grunnet ulike former for kontroll (Siverbo, 2021, s. 6). Siverbo undersøkte hvordan ulike kontrollmekanismer påvirker lederes velvære målt i jobbtilfredshet og stress. Funnene fra studien indikerer at det ikke er en direkte negativ sammenheng mellom kontrollmekanismer og lederes velvære, men det er en negativ indirekte effekt gjennom opplevd kontrollbyrde. Det er altså kun når kontrollen oppleves som en byrde at den gir negative effekter (Siverbo, 2021, s. 14). Det er nærliggende å tro at ansattes opplevelse av kontrollbyrde vil kunne gi lignende resultater. Dersom kontrollbyrden påvirker ansattes velvære negativt, er det også nærliggende å tro at dette vil påvirke tillit negativt. Dette fremhever at det ikke er kontrollen i seg selv som er problematisk, men de ansattes opplevelse av kontrollen.

Kontrollbyrde i Siverbos studie blir målt som et andre-ordens refleksivt begrep bestående av skalaer for kontrollbyrde fra regelstyring og kontrollbyrde fra resultatkontroll (Siverbo, 2021, s. 9). Regelstyring handler både om interne og eksterne regler det forventes at ansatte etterkommer. Resultatkontroll utgjør en prosess hvor mål blir satt, prestasjon målt, og avvikende atferd rettet opp (Siverbo, 2021, s. 4).

Bentzen (2019) viser til en leders troverdighet når det kommer til relasjonell tillit. Dette kan knyttes opp mot Mayer, Davis og Schoormans (1995) skille mellom forhold ved tillitsgiveren og forhold ved tillitsmottakeren som kan påvirke tillit. Tillitsgiveren kan ha et personlighetstrekk som gjør vedkommende mer tilbøyelig til å ha tillit til andre (Mayer et al., 1995, s. 715).

Det er flere forhold ved tillitsmottakeren som har blitt fremhevet som viktig i litteraturen, men de viktigste er evne, velvilje og integritet. Disse egenskapene forklarer til sammen en stor del av troverdigheten til en tillitsmottaker. Evne angår hvilke ferdigheter tillitsmottakeren har til å gjennomføre en konkret handling. Dette gjør tillit avhengig av kontekst (Mayer et al., 1995, s. 717). Velvilje dreier seg om at tillitsmottakeren ønsker å gjøre noe godt for tillitsgiveren. Denne faktoren foreslår at det er en type relasjon mellom partene (Mayer et al., 1995, s. 718). Dersom tillitsmottakeren følger prinsipper som er viktige for tillitsgiveren, har vedkommende integritet (Mayer et al., 1995, s. 719).

Gillespies (2003) *Behavioural Trust Inventory* blir trukket frem av McEvily & Tortoriello som en av de siste og beste operasjonaliseringene innenfor tillitslitteraturen. Gillespie (2003) skiller mellom to former for atferdsmessige uttrykk for tillit: Avhengig tillit og uttrykt tillit. Avhengig tillit omfatter at en part er avhengig av en annens ferdigheter, kunnskap, dømmekraft eller handlinger. Uttrykt tillit omfatter utveksling av arbeidsrelatert eller personlig informasjon som er sensitiv (McEvily & Tortoriello, 2011, s. 62). Avhengig tillit kan knyttes til det Mayer et al. (1995) omtaler som evne, noe som er et viktig forhold ved tillitsmottakeren.

Så langt har gjennomgangen handlet om samspillet mellom relasjonell og institusjonell tillit, men disse formene for tillit kan også påvirke hverandre. Bentzen mener institusjonell tillit kan spille en etablerende rolle for relasjonell tillit ved å presentere både restriktive og formative elementer (Bentzen, 2019, s. 189). Mishra og Mishra har kommet frem til at ledere kan institusjonalisere relasjonell tillit ved å fremme normer og skape organisatoriske praksiser som fører til tillit (Mishra & Mishra, 2013, s. 61). Dette underbygger at institusjonell tillit kan påvirke relasjonell tillit.

2.3 Bentzens vertikale tillitsmodell

I Bentzens (2019) vertikale tillitsmodell skaper samspillet mellom relasjonell og institusjonell tillit ulike forhold som kan forklare hvor sannsynlig det er at ansatte aksepterer selvstendighet. Jeg vil redegjøre for disse forholdene, men først vil jeg beskrive hva Bentzen legger i begrepene relasjonell og institusjonell tillit.

Ifølge Bentzen vil høy relasjonell tillit i den vertikale tillitsmodellen tilsa at ansatte anser lederen sin som troverdig i en konkret sammenheng. Bentzen argumenterer for at høy relasjonell tillit

gjør ansatte mer tilbøyelige til å akseptere sårbarhet, sammenlignet med tilfeller av lav relasjonell tillit. Høy institusjonell tillit innebærer at ansatte oppfatter institusjonelle ordninger som legitime, målrettede og støttende, mens lav institusjonell tillit innebærer det motsatte (Bentzen, 2019, s. 190).

Tabell 1 viser en firefeltstabel som illustrerer Bentzens (2019) vertikale tillitsmodell. Høy relasjonell og institusjonell tillit skaper optimale forhold for at ansatte godtar selvstendighet. Dette er fordi begge formene for tillit reduserer risikoen forbundet med selvstendighet. Høy relasjonell tillit og lav institusjonell tillit, eller høy institusjonell tillit og lav relasjonell tillit, skaper tvetydige forhold for om ansatte aksepterer selvstendighet. Dette er fordi høy grad av den ene formen for tillit taler for redusert risiko, samtidig som lav grad av den andre formen for tillit ikke reduserer risiko (Bentzen, 2019, s. 190). Lav relasjonell og institusjonell tillit skaper dårlige forhold for at ansatte aksepterer selvstendighet. Dette er fordi risikoen forbundet med selvstendighet ikke blir redusert av noen former for tillit (Bentzen, 2019, s. 191). Bentzens forventning er at det vil være mest sannsynlig at ansatte aksepterer selvstendighet dersom både høy relasjonell og institusjonell tillit er til stede (Bentzen, 2019, s. 187).

Tabell 1. Bentzens vertikale tillitsmodell

		Institusjonell tillit (Ansattes oppfatning av institusjonelle ordninger)	
		Lav (Hindrer)	Høy (Støtter)
Relasjonell tillit (Ansattes tillit til nærmeste leder)	Høy (Støtter)	Tvetydige forhold	Optimale forhold
	Lav (Hindrer)	Dårlige forhold	Tvetydige forhold

Gjennom sine empiriske undersøkelser av den vertikale tillitsmodellen avdekket Bentzen (2019) andre faktorer enn relasjonell og institusjonell tillit som kan være relevante for om ansatte aksepterer selvstendighet. En faktor som kan være relevant er innholdet i tilbudet om selvstendighet. Dette kan handle om at selvstendigheten ikke virker interessant nok, eller fordi tilbudet fremstår som for risikofylt. Uinteressante tilbud kan for de ansatte virke uengasjerende, og dette kan forsterkes dersom den ansatte opplever å ha fått uengasjerende tilbud om selvstendighet tidligere. Ifølge Bentzen kommer det frem flere eksempler som viser at ansattes profesjonelle selvtillit spiller en sentral rolle for å leve opp til det tildelte ansvaret dersom

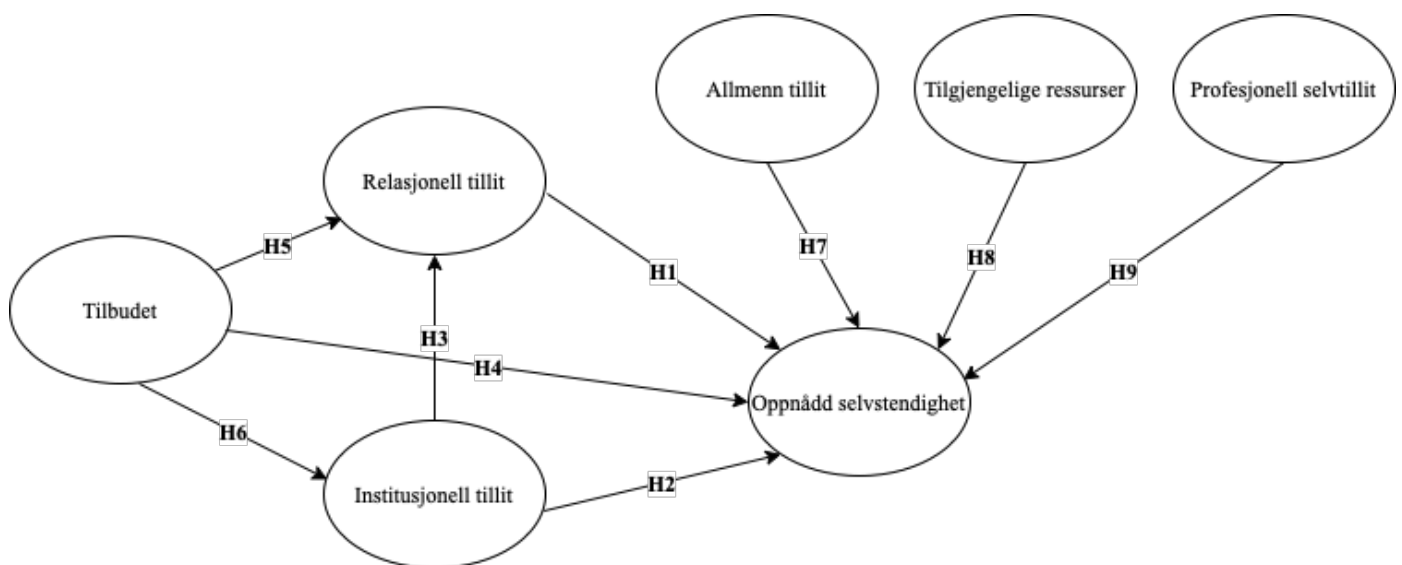
tilbudet virker risikofylt. En utfordring for ledere blir dermed å sikre at tilbudet om selvstendighet virker interessant nok for de ansatte, samtidig som at tilbudet ikke fremstår som for risikofylt. En annen faktor som kan være relevant er tilgjengelige ressurser i organisasjonen (Bentzen, 2019, s. 196). Med begrensede ressurser kan det bli vanskelig for ansatte å finne tid og energi til å benytte seg av selvstendigheten de blir tilbudt. Villigheten til å akseptere selvstendighet er også avhengig av horisontal tillit i organisasjonen. Dette viser at vertikal tillit ikke er isolert i en organisasjon, men kan fungere sammen med andre former for tillit i organisasjonen (Bentzen, 2019, s. 197). Horisontal tillit er tillitsforhold som kjennetegnes av likestilt makt mellom partene. Dette kan for eksempel dreie seg om tillitsforhold mellom kollegaer (Bentzen, 2019, s. 187).

3 Konseptuell modell, begreper og hypoteser

I dette kapittelet presenterer jeg en konseptuell modell for Bentzens (2019) vertikale tillitsmodell. Den konseptuelle modellen skal brukes til å undersøke om den vertikale tillitsmodellen forklarer ansattes selvstendighet. I tillegg skal den konseptuelle modellen brukes til å undersøke påvirkningen av andre forklarende faktorer enn relasjonell og institusjonell tillit på selvstendighet. I dette kapittelet skal jeg definere variablene som er relevante for ansattes selvstendighet. Underveis vil jeg presentere hypoteser om forholdet mellom variablene. Hypotesene baserer seg på Bentzens modell, samt annen relevant teori om tillitsbasert styring og ledelse.

Figur 1 illustrerer den konseptuelle modellen av Bentzens vertikale tillitsmodell. For å undersøke sammenhengene i modellen, må variablene defineres nærmere. Definisjonene har bakgrunn i den vertikale tillitsmodellen, samt annen relevant teori.

Figur 1. Konseptuell modell



Oppnådd selvstendighet

Den konseptuelle modellens avhengige variabel er oppnådd selvstendighet. Oppnådd selvstendighet handler blant annet om de ansatte kan bestemme fremgangsmåten for å utføre arbeidet, om de ansatte kan bestemme hvilke personer de vil samarbeide med og om de ansatte kan påvirke viktige beslutninger for deres arbeid. Oppnådd selvstendighet i den konseptuelle

modellen skiller seg fra den avhengige variabelen i den vertikale tillitsmodellen til Bentzen (2019), hvor villighet til å akseptere selvstendighet er den avhengige variabelen. Oppnådd selvstendighet er imidlertid i tråd med Skinner, Dietz og Weibels (2014) forståelse av tillit som en risikotakende handling. En slik forståelse av tillit legger til grunn en vurdering av sårbarhet og risiko, som definert av blant annet Mayer, Davis og Schoorman (1995), men vektlegger at tillit vises som en risikotakende handling. Oppsummert så omhandler Bentzens (2019) vertikale tillitsmodell om ansatte er villig til å akseptere selvstendighet, og motsetningsvis så omhandler den konseptuelle modellen om ansatte faktisk tar imot tillit.

Relasjonell tillit

Relasjonell tillit er en uavhengig variabel i den konseptuelle modellen, og måler tillit mellom leder og ansatt sett fra de ansattes side. Variabelen måler avhengig tillit, hvor de ansatte er avhengig av lederens ferdigheter, evner og handlinger (McEvily & Tortoriello, 2011, s. 62). Avhengig tillit kan for eksempel dreie seg om hvor villig ansatte er til å støtte seg til sin leders faglige vurderinger, evner og ferdigheter, og om de ansatte regner med at lederen vil støtte vedkommende i en vanskelig situasjon. Avhengig tillit kan knyttes til en lederens evner (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Antakelsen er at relasjonell tillit påvirker ansatte til å akseptere selvstendighet, slik at de har oppnådd selvstendighet. Dette skjer fordi relasjonell tillit reduserer risikoen som er forbundet med tillit.

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom relasjonell tillit og oppnådd selvstendighet.

Institusjonell tillit

Institusjonell tillit kan defineres som ansattes opplevelse av institusjonelle ordninger på arbeidsplassen, mer spesifikt i hvilken grad de institusjonelle ordningene oppleves som legitime. Institusjonell tillit kan derfor knyttes til ansattes opplevelse av kontrollbyrde, og variabelen institusjonell tillit handler derfor om tidsbruk og arbeidsmengde forbundet med regler og prosedyrer (regelstyring), og rapportering og registrering (resultatkontroll) (Siverbo, 2021).

Antakelsen er at institusjonell tillit påvirker ansattes oppnådde selvstendighet fordi institusjonell tillit reduserer risiko som er forbundet med tillit. Videre kan institusjonell tillit påvirke relasjonell tillit fordi legitime institusjonelle ordninger kan skape trygge rammer for tillitsforhold mellom leder og ansatte.

Hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet.

Hypotese 3: Det er en positiv sammenheng mellom institusjonell tillit og relasjonell tillit.

Tilbudet

Tilbudet er en annen uavhengige variabel, og handler om innholdet i selvstendigheten som ansatte skal ta stilling til. Tilbudet bør virke interessant nok, men samtidig ikke være for risikofylt. Variabelen handler for eksempel om de ansatte har fått større rom for å utøve faglig skjønn og ta selvstendige beslutninger.

Antakelsen er at et balansert tilbud om selvstendighet påvirker ansattes oppnådde selvstendighet. Årsaken til dette er at et godt tilbud enten vil virke å ha så liten risiko for de ansatte, eller tilbudet er så interessant at de ansatte føler de må takke ja til tilbudet. Videre kan tilbudet påvirke både relasjonell tillit og institusjonell tillit. Det er et balansert tilbud om selvstendighet kan bli sett på som en tillitserklæring fra lederen eller arbeidsplassen. Antakelsen er da at tillit skaper mer tillit, og ansatte vil reagere med å ha tillit til lederen og arbeidsplassen.

Hypotese 4: Det er en positiv sammenheng mellom tilbudet og oppnådd selvstendighet.

Hypotese 5: Det er en positiv sammenheng mellom tilbudet og relasjonell tillit.

Hypotese 6: Det er en positiv sammenheng mellom tilbudet og institusjonell tillit.

Allmenn tillit

En mulig uavhengig variabel i den vertikale tillitsmodellen er horisontal tillit, altså tillit mellom kollegaer. I den konseptuelle modellen vil horisontal tillit erstattes med allmenn tillit, som måler tillit til mennesker på et generelt grunnlag. Dersom ansatte mener mennesker er pålitelige, er

det rimelig å anta at denne tilliten også gjelder kollegaer. Samtidig er det viktig å påpeke at allmenn tillit dekker bredere enn horisontal tillit ettersom allmenn tillit også måles for mennesker man ikke har et direkte forhold til. Det er en rimelig antakelse at allmenn tillit ovenfor andre mennesker, spesielt kollegaer, er relevant for hvordan ansatte vil respondere til selvstendighet fra lederen sin. Dette er fordi tillit til mennesker i arbeidssituasjonen kan være med på å redusere risikoen forbundet med å akseptere selvstendighet.

Hypotese 7: Det er en positiv sammenheng mellom allmenn tillit og oppnådd selvstendighet.

Tilgjengelige ressurser

Tilgjengelige ressurser handler om de ansatte mener de har tid og ressurser til å iverksette tillitsbasert styring og ledelse på en tilfredsstillende måte. Tilgjengelige ressurser påvirker ansattes oppnådde selvstendighet ved at de med tilgang til ressurser kan ta i bruk den tilbydde selvstendigheten.

Hypotese 8: Det er en positiv sammenheng mellom tilgjengelige ressurser og oppnådd selvstendighet.

Profesjonell selvtillit

Profesjonell selvtillit kan være avgjørende for hvordan de ansatte oppfatter innholdet i tilbudet om selvstendighet, og dette er bakgrunnen for hvorfor profesjonell selvtillit påvirker ansattes oppnådde selvstendighet. Profesjonell selvtillit kan defineres som ansattes tiltro til egne faglige evner, og kan være knyttet til for eksempel ansettelseslengde samt lengden på utdannelsen og hvorvidt de ansatte har relevant utdanning og erfaring for arbeidsoppgavene.

Hypotese 9: Det er en positiv sammenheng mellom profesjonell selvtillit og oppnådd selvstendighet.

4 Metode

I dette kapittelet skal jeg beskrive datagrunnlaget og metoden som skal benyttes for å besvare oppgavens problemstilling. Datagrunnlaget er spørreskjemadata fra et prosjekt ved OsloMet – storbyuniversitetet. Som metode har jeg valgt en kvantitativ tilnærming for å teste den konseptuelle modellen basert på Bentzens (2019) vertikale tillitsmodell. Den kvantitative tilnærmingen er PLS-PM (Henseler, 2021), som er en multivariat metode. Som innledende analyser for den multivariate metoden, gjennomfører jeg deskriptiv statistikk av de relevante indikatorene. Jeg gjennomfører i tillegg en prinsippal komponentanalyse for å undersøke dimensjonaliteten til variablene i den konseptuelle modellen. Begrepene i den konseptuelle modellen ble presentert i forrige kapittel, og jeg skal i dette kapittelet forklare hvordan disse begrepene måles. Til slutt vil jeg reflektere rundt forskningsetiske normer som er relevant for dette prosjektet og diskutere reliabilitet og validitet.

4.1 Datagrunnlag

Datagrunnlaget for oppgaven er spørreskjemadata samlet inn i forbindelse med prosjektet *Improving trust-based management in Nordic urban governance and management education* (heretter kalt Tillitsprosjektet) ved OsloMet – storbyuniversitetet. Tillitsprosjektet undersøker hvordan tillitsbasert styring og ledelse oppfattes og iverksettes i praksis i to nordiske storbyer, Oslo og Aarhus. Prosjektet er et tverrfaglig samarbeid mellom OsloMet – storbyuniversitetet, Aarhus universitet, Aarhus kommune og Oslo kommune (OsloMet, u.d.).

Tillitsprosjektet benytter flere datakilder, blant annet en spørreundersøkelse blant ledere og ansatte i Oslo kommune. Oslo kommune har arbeidet med tillitsbasert styring og ledelse over flere år, og derfor er det grunn til å tro at ledere og ansatte i kommunen har et godt grunnlag for å kunne svare på spørsmål om tillitsbasert styring og ledelse i kommunen. Jeg bruker kun svar fra de ansatte i denne spørreundersøkelsen som datagrunnlag for min studie av Bentzens vertikale tillitsmodell.

Spørreskjemaet ble utviklet og testet i en pilotundersøkelse i erfaringsbaserte masterstudier høsten 2020. Dette førte kun til få endringer i opprinnelig spørreskjema. Datainnsamlingen foregikk digitalt, og startet i februar 2021 og ble avsluttet i mai 2021. Spørreskjema bestod av 127 spørsmål med lukkede svaralternativer, samt et åpent spørsmål hvor respondentene kunne

kommentere spørreskjema eller komme med tilleggsopplysninger. Spørsmålene i spørreskjemaet handler blant annet om tillitsbasert styring og ledelse, tillit mellom leder og ansatt, ulike styringstrykk, arbeidsforholdet og allmenn tillit.

Spørreskjemaet ble sendt til politikere, toppledere, ledere og ansatte i hjemmetjenesten i 14 av 15 bydeler, samt ledere og ansatte i et utvalg av 30 grunnskoler og 8 videregående skoler i Utdanningsetaten i Oslo kommune. I Utdanningsetaten ble to grunnskoler i hver av de 15 bydelene valgt ut, i tillegg til åtte videregående skoler. For hjemmetjenestene var det kun hjemmetjenesten i bydel Søndre Nordstrand som avsto fra å delta i undersøkelsen. Ettersom denne oppgaven handler om hvilke forhold som gjør det sannsynlig at ansatte aksepterer selvstendighet fra lederen sin, velger jeg å begrense utvalget til kun å omfatte ansatte i hjemmetjenesten og skolene i Oslo kommune.

Dermed skal svarprosenten beregnes for ansatte i hjemmetjenesten og Utdanningsetaten. Dette var imidlertid vanskelig da jeg ikke har oversikt over hvor mange ansatte som mottok spørreskjema. Oversikten over utsendt spørreskjema gjelder både ledere og ansatte. Spørreskjema ble sendt til 2185 i hjemmetjenesten, hvor 466 svarte. Dette gir en svarprosent på 21,3 prosent. Det var 3661 personer i Utdanningsetaten som mottok spørreskjemaet, og av disse svarte 540. Dette gir en svarprosent på 14,8 prosent. Til sammen ble spørreskjema sendt til 5846 personer i hjemmetjenesten og Utdanningsetaten, hvor 1006 personer svarte. Dette gir en samlet svarprosent på 17,2 prosent.

4.2 Valg av metode

Ettersom det er lite eksisterende forskning på forholdet mellom relasjonell og institusjonell tillit, valgte Bentzen å utforske, heller enn å teste, den vertikale tillitsmodellen (Bentzen, 2019, s. 191). Dette ble gjort ved hjelp av en case-studie med intervjuer gjennomført i København kommune. Etter mitt kjennskap er ikke den vertikale tillitsmodellen testet utover Bentzens kvalitative tilnærming. Dette er bakgrunnen for at jeg ønsker å teste den konseptuelle modellen for Bentzens vertikale tillitsmodellen med en kvantitativ tilnærming.

Den kvantitative metoden som skal benyttes er PLS-PM. PLS-PM er en multivariat metode som er i stand til å måle både latente og formative variabler (Benitez et al., 2020, s. 3). PLS-PM er verdifull for konfirmerende, forklarende, utforskende, beskrivende og prediktiv forskning.

Konfirmerende forskning har som mål å teste hele teorier og forstå årsakssammenhengen mellom variabler. Ved strukturelle ligningsmodeller ønsker man i tillegg å teste om (en del av) virkeligheten kan forklares gjennom et begrenset antall parametere (Henseler, 2021, s. 13). For PLS-PM med mål om å være konfirmerende, er modelltilpasning sentralt. Undersøkelse av modelltilpasning gir bare mening dersom modellen som undersøkes har et positivt antall frihetsgrader (Benitez et al., 2020, s. 2).

Forklarende forskning forsøker også å forstå årsakssammenhenger mellom variabler, og derfor kalles både konfirmerende og eksplorerende forskning for årsaksforskning. Forskjellen mellom konfirmerende og forklarende forskning ligger i at forklarende forskning forsøker å finne ut av et fenomen som blir behandlet som den avhengige variabelen (Henseler, 2021, s. 15). Ved forklarende forskning i PLS-PM er modellens forklaringsprosent (R^2) og signifikansnivået til sti-koeffisientene sentralt (Benitez et al., 2020, s. 3).

Jeg skal i denne oppgaven teste Bentzens vertikale tillitsmodell. Dette er en modell som ikke er testet utover Bentzens egne undersøkelser, noe som gjør modellen til en teori av nyere dato. PLS-PM passer godt for å utforske nye teorier (Hair et al., 2019 s. 768). I tillegg inkluderer den konseptuelle modellen av Bentzens vertikale tillitsmodell andre relevante faktorer for å forklare ansattes oppnådde selvstendighet enn ansattes tillit til leder og institusjonelle ordninger på arbeidsplassen. Formålet med denne oppgaven blir dermed todelt, hvor jeg både forsøker å teste den vertikale tillitsmodellen og forklare oppnådd selvstendighet ved hjelp av forklarende faktorer som Bentzen fant kunne være relevante i intervjuene. PLS-PM passer godt for både konfirmerende og forklarende forskning. Det empiriske materialet den konseptuelle modellen av Bentzens vertikale tillitsmodell skal testes med er som nevnt spørreskjemadata fra Oslo kommune.

4.2.1 PLS-PM

PLS-PM er godt egnet til å måle teoretiske konsepter som variabler, og koble variablene sammen gjennom en strukturell modell for å undersøke forholdet mellom dem. Dermed kan metoden ta hensyn til tilfeldige målefeil og bidra til empirisk støtte for foreslåtte teorier ved hjelp av statistisk testing (Benitez et al., 2020, s. 1). Styrken til PLS-PM ligger i metodens evne til å teste komplekse teorier, og kan hjelpe med å svare på spørsmålet: Hvor sannsynlig er det at verden fungerer på samme måte som modellen som er spesifisert av forskeren? For å svare

på dette spørsmålet må man undersøke til hvilken grad en strukturell ligningsmodell sammenfaller med empiriske observasjoner. Derfor er vurdering av modelltilpasning sentralt for PLS-PM (Henseler, 2021, s. 118).

Variablene som uttrykker de teoretiske konseptene, kan måles både som latente og formative variabler. Latente variabler er variabler som ikke kan observeres direkte, men som måles ved hjelp av observerte variabler (indikatorer). Årsaksforholdet mellom den latente variabelen og indikatorene kan fungere på to ulike måter: Den latente variabelen kan være forårsaket av de observerbare variablene, eller forårsake de observerbare variablene. En formativ variabel er en annen måte å representere et teoretisk konsept på, hvor de observerbare variablene definerer den formative variabelen. Det er med andre ord ikke snakk om årsaksforhold ved en formativ variabel (Benitez et al., 2020, s. 3). Skillet mellom latente og formative variabler er viktig for å forstå operasjonaliseringen av variablene i den konseptuelle modellen.

Et annet viktig skille mellom variabler i en strukturell ligningsmodell er hvilken funksjon variablene har i modellen. Eksogene variabler er ikke avhengig av noen andre variabler i modellen. De har en årsak som stammer fra utenfor modellen (Henseler, 2021, s. 40). Endogene variabler har en intern årsak i modellen, noe som betyr at minst en annen variabel i modellen forårsaker den endogene variabelen (Henseler, 2021, s. 41). I den konseptuelle modellen vil relasjonell tillit, institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet være endogene variabler ettersom andre variabler i modellen forårsaker dem. Tilbudet, allmenn tillit, tilgjengelige ressurser og profesjonell selvtillit er eksogene variabler.

PLS-PM består av to modeller, en målemodell og en strukturell modell. Målemodellen består av variablene og deres indikatorer, samt hvordan indikatorene representerer de latente eller formative variablene. Den strukturelle modellen viser hvordan variablene henger sammen med hverandre (Hair et al., 2019, s. 764).

4.3 Operasjonalisering av variablene

Variablene i den konseptuelle modellen har allerede blitt definert, og videre vil jeg beskrive hvordan variablene operasjonaliseres. Operasjonaliseringene av variablene tar utgangspunkt i variablenes definisjon, samt spørsmål og påstander fra spørreskjema. Spørsmålene eller påstandene i spørreskjema er målt med Likert-skalaer som vanligvis har fem eller sju kategorier.

Når antall kategorier på Likert-skala er fem eller mer, og har lik avstand, kan skalaene behandles som om de var metriske (Bryman, 2016, s. 255). Oversikt over variablene, relevante spørsmål eller påstander, og forholdet mellom dem finnes i tabell 3.

4.3.1 Avhengig variabel

Den avhengige variabelen i den konseptuelle modellen er oppnådd selvstendighet. Oppnådd selvstendighet er målt som en latent variabel ved hjelp av spørsmål om arbeidsmiljø som måler ansattes mulighet til å påvirke arbeidssituasjonen. Spørsmålene er målt med sju kategorier på en Likert-skala: Aldri – Svært sjelden – Nokså sjelden – Av og til – Nokså ofte – Svært ofte – Alltid. Lave verdier på spørsmålene indikerer lav grad av oppnådd selvstendighet, mens høye verdier indikerer høy grad av oppnådd selvstendighet.

4.3.2 Eksogene og endogene variabler

De eksogene og endogene («uavhengige») variablene i den konseptuelle modellen er relasjonell tillit, institusjonell tillit, tilbudet, allmenn tillit, tilgjengelige ressurser og profesjonell selvtillit.

Relasjonell tillit

Relasjonell tillit er målt som en latent variabel ved hjelp av spørsmål om tillit mellom ledere og ansatte som måler avhengig tillit. Spørsmålene er målt med sju kategorier på en Likert-skala: Ikke i det hele tatt – I svært liten grad – I liten grad – I middels grad – I noen grad – I stor grad – I svært stor grad. Lave verdier på spørsmålene indikerer lav relasjonell tillit, mens høye verdier på spørsmålene indikerer høy relasjonell tillit.

Institusjonell tillit

Institusjonell tillit er målt som en latent variabel bestående av påstander om kontrollbyrde fra regelstyring og kontrollbyrde fra resultatkontroll. Kontrollbyrde fra regelstyring er målt med tre påstander om regler og prosedyrer, og kontrollbyrde fra resultatkontroll er målt med tre påstander om registrering og rapportering. Påstandene er målt med sju kategorier på en Likert-skala: Helt uenig – Svært uenig – Litt uenig – Verken enig eller uenig – Litt enig – Svært enig – Helt enig. Jo mer enig de ansatte er i påstandene, desto større kontrollbyrde opplever de ansatte. Høy kontrollbyrde indikerer lav institusjonell tillit, mens lav kontrollbyrde indikerer høy institusjonell tillit. For å forenkle tolkningen av resultatene, snus skalaretningen til indikatorene i analysene. Høye verdier på indikatorene indikerer derfor høy institusjonell tillit.

Tilbudet

Tilbudet er målt som en latent variabel ved hjelp av påstander om endringer i tillitsbasert styring og ledelse de siste tre årene. Det er ti påstander om endringer i tillitsbasert styring og ledelse, som er målt med sju kategorier på en Likert-skala: Ikke i det hele tatt – I svært liten grad – I liten grad – I middels grad – I noen grad – I stor grad – I svært stor grad. Lave verdier på indikatorene indikerer at innholdet i tilbudet ikke virker interessant nok for de ansatte, eller at tilbudet har en for høy risiko knyttet til seg. Høye verdier på indikatoren indikerer derimot at tilbudet er balansert.

Allmenn tillit

Allmenn tillit er målt med et spørsmål om folk generelt er til å stole på eller om man ikke kan være forsiktig nok i omgangen med dem. Variabelen måles altså ved hjelp av en enkelt indikator. Indikatoren er målt med ti kategorier på en Likert-skala hvor 1 står for «Du kan ikke være forsiktig nok», og 10 står for «Folk flest er til å stole på.» Høye verdier på indikatoren indikerer at ansatte har høy allmenn tillit.

Tilgjengelig ressurser

Tilgjengelige ressurser er målt med en påstand om ansatte mener de mangler tid og ressurser til å iverksette tillitsbasert styring og ledelse. Dermed måles variabelen ved hjelp av en enkelt indikator. Indikatoren er målt med sju kategorier på en Likert-skala: Helt uenig – Svært uenig – Litt uenig – Verken enig eller uenig – Litt enig – Svært enig – Helt enig. Jo mer enig ansatte er i påstanden, desto mindre tilgjengelige ressurser finnes. For å forenkle tolkningen av resultatene snus skalaretningen for indikatoren i analysene. Dermed vil høye verdier indikere høy grad av tilgjengelige ressurser.

Profesjonell selvtillit

Profesjonell selvtillit er målt som en additiv indeks bestående av to spørsmål om ansettelseslengde i antall år på nåværende arbeidsplass og høyeste utdanning. Additive indekser kan være et godt utgangspunkt for formative variabler (Henseler, 2021, s. 87).

Indikatoren ansettelseslengde er målt med fem kategorier: Mindre enn ett år (=1), 1–3 år (=2), 4–9 år (=3), 10–14 år (=4), og mer enn 14 år (=5). Indikatoren utdanning er også målt med fem kategorier: Grunnskole – Videregående skole – Inntil fire års høyere universitets- eller

høyskoleutdanning – Inntil seks års universitets- eller høyskoleutdanning – Doktorgrad. Indikatorene som inngår i denne additive indeksen, er kategoriske til tross for fem kategorier. Kategoriene har ikke samme avstand, og man kan ikke være sikker på hva øvre grense for indikatoren er. Jeg mener likevel det er mulig å utforske om en kan måle variabelen som en additiv indeks for profesjonell selvtillit ettersom ansattes høye verdier på lengden på arbeidsplassen og utdanningslengde vil kunne antas å gi uttrykk for høy profesjonell selvtillit. Poenget er at erfaring på nåværende arbeidsplass og utdanningslengde kan si noe om ansattes tiltro til seg selv profesjonelt. Den additive indeksen varierer mellom 2 og 10, hvor lave verdier på indeksen indikerer lav profesjonell selvtillit, mens høye verdier indikerer høy profesjonell selvtillit.

Alternativt må profesjonell selvtillit måles som to enkeltindikatorbegreper for henholdsvis erfaring på nåværende arbeidsplass og utdanningslengde. Disse indikatorene måtte i så fall kodes om slik at de er dikotome. Eventuelt kunne profesjonell selvtillit måles med to dummy-variabler for henholdsvis erfaring på arbeidsplassen og utdanningslengde med N-1 antall kategorier. Kategorien som utelates ville vært referansekategorien. En årsak til hvorfor jeg ikke har valgt en av disse alternative løsningene er at modellen forenkles ved å kun ha en variabel for profesjonell selvtillit. Jeg mener dessuten at den additive indeksen gir uttrykk for ansattes profesjonelle selvtillit, hvor det sentrale er at erfaring og høy utdanning gjør ansatte sikrere i arbeidet.

4.4 Statistiske tester og analyser

Jeg har gjennomført deskriptiv statistikk i Jamovi 2.3 (The jamovi project, 2022). Deskriptiv statistikk for gjennomsnitt, median, standardavvik, skjevhet og spissing ble brukt for indikatorer relevante for den konseptuelle modellen.

Flere av variablene i den konseptuelle modellen måles med flere indikatorer. For å undersøke variablenes reliabilitet gjennomføres det først en prinsippal komponentanalyse, deretter undersøkte jeg variablenes pålitelighet med Cronbachs alfa. Begge analysene er gjort i Jamovi 2.3 (The jamovi project, 2022). Prinsippal komponentanalyse er gjennomført for å undersøke om variablene er endimensjonale, altså om indikatorene er stekt assosierte med hverandre og dermed representerer et begrep (Hair et al., 2019, s. 161).

Cronbachs alfa er et mål på indre konsistens, og er en form for reliabilitet som er spesielt tilpasset indikatorsett. Verdier på 0.70 eller høyere indikerer at 70 prosent eller mer av indikatorvariansen er reliabel eller sann varians (Christophersen, 2018, s. 104). Det er viktig å undersøke dimensjonaliteten til variablene ved hjelp av en prinsippal komponentanalyse først ettersom Cronbachs alfa ikke kan måle endimensjonalitet. Et begrep kan romme flere dimensjoner selv om Cronbachs alfa er høy (Navarro & Foxcroft, 2022, s. 459).

Den konseptuelle modellen skal testes ved hjelp av PLS-PM gjennomført i ADANCO 2.3.1 (Henseler & Dijkstra, 2015). Først vil jeg vurdere målemodellene til de operasjonaliserte variablene, altså hvordan indikatorene og variabelen henger sammen. Deretter skal jeg vurdere hvordan forholdet mellom variablene i den strukturelle modellen.

4.5 Forskningsetikk

Gjennom Tillitsprosjektet ved OsloMet – storbyuniversitetet fikk jeg tilgang til anonymiserte spørreskjemadata. Innsamling og behandling av spørreskjemadata er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). For respondentene som mottok spørreskjema kom det tydelig frem at deltakelse i prosjektet var frivillig, samt at opplysningene de oppga ikke kunne kobles til dem. Respondentene fikk dessuten informasjon om undersøkelsens formål og opplegg. Dette er i tråd med forskningsetiske normer innenfor samfunnsvitenskapen knyttet til forskningsobjekter og datakilder (Grønmo, 2016, s. 33).

4.6 Validitet og reliabilitet

Innen samfunnsvitenskapen finnes det to overordnede kriterier for kvalitetsvurdering: Reliabilitet og validitet (Grønmo, 2016, s. 240). I denne masteroppgaven skal reliabilitet og validitet sikres i flere ledd. Dette gjør jeg for eksempel gjennom prinsippal komponentanalyse for å sjekke dimensjonaliteten til variablene i den konseptuelle modellen, samt undersøkelse av målemodellene i PLS-PM. Til tross for dette vil det være nyttig å diskutere reliabilitet og validitet for operasjonaliseringene i den konseptuelle modellen.

Med reliabilitet siktes det til om datamaterialet er pålitelig (Grønmo, 2016, s. 240), eller hvor konsekvente målene for et underliggende begrep er (Bryman, 2016, s. 157). Man kan skille mellom to former for reliabilitet: Stabilitet og ekvivalens. Stabilitet handler om grad av samsvar mellom data over tid (Grønmo, 2016, s. 242). Ekvivalens innen kvantitativ forskning dreier seg

om samsvar mellom ulike indikatorer som inngår i samme indeks eller skala (Grønmo, 2016, 244). Reliabilitet og validitet er delvis overlappende ettersom høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Samtidig er ikke høy reliabilitet en garanti for høy validitet. Det er derfor vanlig å si at reliabilitet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for validitet (Grønmo, 2016, s. 242). Derfor vil jeg først kommentere på datamaterialets pålitelighet, samt operasjonaliseringens pålitelighet. Deretter tar jeg for meg validitet.

I spørreskjema blir det gjenbrukt validerte forskningsinstrumenter, slik som målet for relasjonell tillit som er basert på avhengig tillit fra Gillespie (2003), og institusjonell tillit som bygger på kontrollbyrde fra Siverbo (2021). I tillegg er valgene for spørreskjema gjort av forskere tilknyttet Tillitsprosjektet. Dette taler for at datamaterialet er pålitelig. Jeg forventer også at datamaterialet er stabilt, selv om jeg ikke har mulighet til å måle variablene over en tidsperiode. Dette skal imidlertid Tillitsprosjektet sørge for, da de skal gjennomføre en spørreundersøkelse til i prosjektperioden. Videre viser faktoranalysen at indikatorer som er ment å inngå i samme indeks eller skala stort sett utgjør samme dimensjon. Dette taler for variablenes ekvivalens.

Den eneste variabelen hvor indikatorene som var ment å inngå i samme skala ikke ladet på samme faktor, var institusjonell tillit. Dette henger sammen med at institusjonell tillit består av ulike former for kontrollbyrde, som var forventet å utgjøre to dimensjoner. For å forenkle den konseptuelle modellen valgte jeg å slå sammen indikatorer for de ulike dimensjonene av kontrollbyrde. Dette er fordi jeg mener indikatorene er en god representasjon for institusjonell tillit. I tillegg var Cronbachs alfa god, og jeg viser her til resultatene.

En annen utfordring for denne oppgavens reliabilitet knytter seg til utfordringer innen tillitslitteraturen. McEvily og Tortoriello har, som nevnt, kommet frem til at det foreligger en økende fragmentering når det kommer til hvordan tillit måles. Dette betyr at det finnes mange operasjonaliseringer for tillit, og at disse øker i antall. Fragmenteringen kan gjøre det vanskelig å sammenligne resultater fra ulike studier (McEvily & Tortoriello, 2011, s. 25). Funnene fra denne oppgaven kan være vanskelig å sammenligne med annen forskning dersom annen forskning baserer seg på en annen operasjonalisering av tillit. Dette problemet er sannsynlig med tanke på fragmenteringen som foreligger, og vil i så fall bety at det kan være vanskelig å sjekke stabiliteten til operasjonaliseringene over tid. Det vil imidlertid være mulig å

sammenligne målingene av avhengig tillit med andre studier som har brukt Gillespies (2003) instrument.

Validitet handler om datamaterialets gyldighet for problemstillingene som skal belyses (Grønmo, 2016, s. 241). Cook og Campbell (1979) har utviklet et validitetssystem for kausale undersøkelser som vil være relevant for denne oppgaven. Validitetssystemet omfatter statistisk validitet, indre validitet, begrepsvaliditet og ytre validitet, og er beskrevet i Lund (2002). Statistisk validitet forutsetter statistisk signifikans og sterke sammenhenger (Lund, 2002, s. 105). Statistisk validitet kan forekomme uten at dette betyr at de andre formene for validitet er til stede, men uten statistisk validitet er det imidlertid ikke så relevant å snakke om indre validitet, begrepsvaliditet og ytre validitet. Indre validitet har med kausale relasjoner mellom operasjonaliseringer å gjøre. Begrepsvaliditet dreier seg om operasjonaliserte variabler måler de relevante begrepene, og avgjøres separat for de ulike variablene. Ytre validitet innebærer i hvilken grad man kan gjøre til- og over-generaliseringer. En til-generalisering er rettet mot en bestemt populasjon, situasjon eller tid, mens over-generalisering omhandler hvor bredt det kan generaliseres (Lund, 2002, s. 106).

Hva angår denne oppgavens validitet, så benytter jeg spørreskjemadata som ikke er utarbeidet for denne oppgavens formål, og dermed utfører jeg en sekundæranalyse (Grønmo, 2016, s. 150). Dermed er det spesielt aktuelt å diskutere datamaterialets relevans for min problemstilling. Denne problemstillingen er særlig relevant for variabelen allmenn tillit, men dette vil jeg komme tilbake til i oppgavens diskusjon om svakheter. På generelt grunnlag vil jeg argumentere for at spørreskjemadata inneholder spørsmål og påstander som er relevante for å måle variablene i den konseptuelle modellen. Dette baserer jeg både på Bentzens definisjoner, samt øvrig litteratur om tillit. Spørreskjemadata er dermed relevant for oppgavens problemstilling.

Resultatene til PLS-PM viser fire signifikante sammenhenger mellom variablene i den konseptuelle modellen, og disse sammenhengene hadde svak til stor effektstørrelse. Analysen viser samtidig flere ikke-signifikante sammenhenger. Dessuten er PLS-PM en metode som passer godt for årsaksforskning. I dette ligger det at metoden er i stand til å avdekke en kausal relasjon mellom to variabler. På bakgrunn av dette er statistisk signifikans og indre validitet sikret for de variablene hvor det var en signifikant sammenheng. Dette gjelder sammenhengene mellom relasjonell tillit og oppnådd selvstendighet, institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet, tilbudet og oppnådd selvstendighet, og tilbudet og relasjonell tillit. Analysen

mangler signifikante resultater for allmenn tillit, tilgjengelige ressurser og profesjonell selvtillit. Derfor vil ikke den videre analysen se på indre validitet eller ytre validitet for disse variablene, men jeg vil kommentere bruken av enkeltindikatorer og additiv indeks for begrepsvaliditeten. Dette er fordi operasjonaliseringen av begrepene kan ha hatt utslag på resultatene.

Det kan være vanskelig å avgjøre om et operasjonalisert begrep faktisk måler det underliggende teoretiske begrepet. Den konseptuelle modellen måler ansattes allerede oppnådde selvstendighet, og ikke villighet til å akseptere selvstendighet slik som i den opprinnelig formulerte vertikale tillitsmodellen. Dette valget er allerede redegjort for i gjennomgangen av den konseptuelle modellen, men vil diskuteres nærmere i kapittel 6.2 om svakheter.

Det er to variabler i den konseptuelle modellen som måles ved hjelp av enkeltindikatorer. Da er det nyttig å vurdere i hvilken grad begrepet faktisk kan fanges opp av en indikator. Dette gjelder variablene allmenn tillit og tilgjengelige ressurser. Allmenn tillit er en variabel som er ment å erstatte horisontal tillit mellom kollegaer, ettersom allmenn tillit sier noe om tillit til mennesker på et generelt grunnlag. Det er nærliggende å tro at den generelle tilliten også omfatter tillit til kollegaer. Ettersom kollegaer er personer man har kontakt med, kan det tenkes at det er enklere å ha tillit til dem. På denne måten kan det hende at en variabel som måler horisontal tillit klarer å påvirke ansattes selvstendighet på en annen måte enn allmenn tillit. Særlig fordi kollegaer er knyttet til arbeidsplassen tilbudet om selvstendighet forekommer. Jeg vil allikevel argumentere for at begrepsvaliditeten for allmenn tillit er god fordi jeg forventer at allmenn tillit er delvis dekkende for horisontal tillit.

Tilgjengelige ressurser måles med en indikator om tid og ressurser knyttet til iverksettingen av tillitsbasert styring og ledelse. Denne indikatoren måler tydelig om de ansatte mener de har tid og ressurser til å ta imot selvstendighet. Jeg mener derfor begrepsvaliditeten er god, selv om variabelen måles med en enkeltindikator.

Profesjonell selvtillit er målt som en additiv indeks bestående av lengde på ansettelse og lengde på utdanning. Variabelen kan også måles for eksempel ved hjelp av spørsmål eller påstander om ansattes tiltro til seg selv i arbeidssituasjonen. Indikatorene som er brukt i den additive indeksen for profesjonell selvtillit tilfredsstiller strengt tatt ikke kravene til indikatorer som er på intervallnivå. Samtidig fanger den additive indeksen opp noe jeg mener er viktig for profesjonell selvtillit, fartstid i profesjonen eller utdanningsbakgrunnen. Derfor mener jeg

begrepsvaliditeten til profesjonell selvtillit er tilfredsstillende i en utforskende studie, men er den variabelen med svakest begrepsvaliditet i den konseptuelle modellen.

Ytre validitet handler om i hvilken grad resultatene kan generaliseres til lignende situasjoner, samt hvor bredt det kan generaliseres. Fordi denne oppgaven bruker en kvantitativ tilnærming på et pålitelige datagrunnlag, mener jeg denne oppgavens resultater kan generaliseres til lignende situasjoner, særlig store kommuner. Jeg mener også at resultatene fra denne oppgaven kan generaliseres til andre nordiske land, som er kjennetegnet av høy tillit (Bernstrøm & Svare, 2017, s. 30). Dette gjelder særlig for land hvor man forsøker å innføre tillitsbasert styring og ledelse, slik som for eksempel Sverige og Danmark.

Hvorvidt resultatene kan generaliseres til land som ikke kjennetegnes av like institusjonelle forhold og det samme nivået av tillit, er mer usikkert. Jeg anser det ikke som sannsynlig at denne oppgavens resultater kan generaliseres til land som ikke forsøker å innføre tillitsbasert styring og ledelse. Dette er fordi jeg ser på tillitsbasert styring og ledelse som en forutsetning for å undersøke hva som kan forklare ansattes oppnådde selvstendighet.

5 Resultater

I dette kapitlet presenterer jeg resultatene fra deskriptiv statistikk, prinsippal komponentanalyse og PLS-PM. Resultatene danner grunnlag for å svare på problemstillingen *I hvilken grad klarer den konseptuelle modellen av Bentzens vertikale tillitsmodell å forklare om ansatte aksepterer selvstendighet fra lederen sin?* Resultatene vil bli diskutert nærmere i neste kapittel.

5.1 Deskriptiv statistikk

Utvalget bestående av ansatte i hjemmetjenesten og Utdanningsetaten i Oslo kommune som har kjennskap til tillitsbasert styring og ledelse i kommunen og utgjorde 549 respondenter. 70 prosent av disse respondentene var kvinner, og den høye andelen kvinner er i overensstemmelse med kjønnsfordelingen i offentlig sektor (Statistisk sentralbyrå, 2021). 63,7 prosent av respondentene var 40 år eller eldre. 50,5 prosent av respondentene hadde inntil fire års universitets- og høyskoleutdanning.

Oversikt over resultatene for deskriptiv statistikk finnes i tabell 3. Alle indikatorene hadde en skjevhet og spissing innenfor ± 3 , og vil derfor vanligvis ikke skape problemer for analyser som forutsetter normalfordeling (Christophersen, 2018, s. 18). Jeg anser derfor indikatorene for å være normalfordelte.

5.2 Prinsippal komponentanalyse og variablenes pålitelighet

Jeg gjennomførte en prinsippal komponentanalyse med Varimax rotasjon med rapportering av faktorladninger over 0.4. Faktorladninger er korrelasjonene mellom variablene og faktorene (Hair et al., 2019, s. 123). Hensikten med rotasjon er å forenkle faktorstrukturen for og lettere kunne tolke faktorene. Varimax er en ortogonal rotasjonsmetode som ikke tillater at faktorene korrelerer med hverandre, dermed skiller den klart mellom faktorer (Hair et al., 2019, s. 150).

Betingelsene for faktoranalyse var oppfylt. Bartlett-testen var signifikant, noe som indikerer at variablene korrelerer nok til å kunne reduseres til faktorer. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testen viser verdier mellom 0.764 og 0.966 for variablene, og sammenlagt 0.902. KMO verdiene viser at utvalget er passende for faktoranalyse (Hair et al., 2019, s. 136).

For å velge antall faktorer ut fra dataene, burde et konseptuelt grunnlag kombineres med empirisk bevis. Det konseptuelle grunnlaget tilsier fem faktorer: oppnådd selvstendighet, relasjonell tillit, kontrollbyrde fra regelstyring, kontrollbyrde fra resultatkontroll og tilbudet. En empirisk metode er å velge det antallet faktorer som har Eigenverdi over 1 (Hair et al., 2019, s. 141). En annen metode er å bruke bøyningspunktet i scree-plottet (Hair et al., 2019, s. 142). Både Eigenverdi og scree-plottet viser fem faktorer, noe som er i tråd med den konseptuelle antakelsen. Disse fem faktorene forklarer 70.9 prosent av variansen.

Oppnådd selvstendighet

Faktoranalysen viste at de fem påstandene om arbeidsmiljø som representerer den avhengige variabelen «oppnådd selvstendighet», utgjorde én dimensjon. Cronbachs alfa var på 0,81, noe som indikerer høy pålitelighet. I den multivariate analysen har jeg valgt å forenkle variabelen til fire spørsmål: Ansatte kan bestemme fremgangsmåte for arbeidet, ansatte kan påvirke mengden tildelt arbeid, ansatte kan påvirke avgjørelser om hvem de skal samarbeide med og ansatte kan påvirke beslutninger som er viktig for arbeidet. Skalaen med disse fire spørsmålene hadde Cronbachs alfa på 0,80, som vist i tabell 3.

Relasjonell tillit

De fem spørsmålene om avhengig tillit mellom leder og ansatt viste én dimensjon. Indikatorene hadde Cronbachs alfa på 0,94, noe som indikerer høy pålitelighet. I den multivariate analysen forenklet jeg variabelen til å omfatte spørsmål om hvor villig ansatte er til å støtte seg til nærmeste leders faglige vurderinger, støtte seg til nærmeste leders evner og ferdigheter, og la den nærmeste lederen håndtere en sak som er viktig for de ansatte. Disse tre spørsmålene hadde Cronbachs alfa på 0,93. Se tabell 3.

Institusjonell tillit

Faktoranalysen viste at de seks påstandene om kontrollbyrde fra regelstyring og kontrollbyrde fra resultatkontroll utgjorde to dimensjoner. Dette var som forventet i forkant av faktoranalysen. Samtidig viser Cronbachs alfa at påstandene om kontrollbyrde fra regelstyring og resultatkontroll sammen har god pålitelighet (alfa = 0,88). I den multivariate analysen valgte jeg å forenkle variabelen institusjonell tillit til tre påstander: Etterlevelse av regler tar mye tid, reglene øker arbeidsbyrden, og rapporterings- og registreringsaktivitetene øker arbeidsbyrden (merk at skalaene ble snudd i den endelige analysen). Disse påstandene hadde en Cronbachs alfa på 0,80, som vist i tabell 3.

Tilbudet

Faktoranalysen viste at de åtte påstandene om endringer i tillitsbasert styring og ledelse de siste tre årene («tilbudet») utgjorde én dimensjon. Variabelen har Cronbachs alfa på 0,93. I den multivariate analysen har jeg valgt å forenkle variabelen til sju påstander: Færre og tydeligere mål, åpnere og bedre kommunikasjon, større rom til faglig skjønn og selvstendige beslutninger, brukere har fått mulighet til å medvirke til tjenestetilbudet, bedre grunnlag for beslutninger, samhandling mellom ledelsen, medarbeidere og deres organisasjoner, og samhandling og samordning på tvers mellom kollegaer. Cronbachs alfa for den forenklede variabelen var på 0,92, som vist i tabell 3.

5.3 Multivariate analyser med PLS-PM

I dette kapittelet skal jeg presentere resultatene av den multivariate analysen PLS-PM. Jeg har brukt 300 iterasjoner og 4999 bootstrap-utvalg i den endelige kjøringen av modellen. Manglende svar på variablene er ikke erstattet, noe som gir et brukbart utvalg på 463 i analysen. Resultatene er rapportert som beskrevet i Benitez et al. (2020). Først skal variablenes validitet og reliabilitet vurderes i målemodellen. Deretter skal den strukturelle modellen undersøke hvordan variablene henger sammen.

5.3.1 Målemodellene

Vurdering av målemodellene burde begynne med å sjekke modelltilpasningen for en mettet modell. I den mettede modellen er variablenes operasjonaliseringer nøyaktig slik som foreslått av teorien, og alle variablene får lov til å korrelere fritt. Dette er nyttig fordi en feiltilpasset modell kan være forårsaket av feilspesifisering av målemodellene (Henseler, 2021, s. 59; Benitez et al., 2020, s. 8). Jeg gjennomførte derfor en konfirmerende faktoranalyse for de latente variablene i den konseptuelle modellen i ADANCO 2.3.1 (Henseler & Dijkstra, 2015). Det er ikke behov for å undersøke målemodellene til enkeltindikatorer eller additive indekser under modelltilpasningen for den mettede modellen.

Modelltilpasning for PLS-PM kan vurderes på to ikke-eksklusive måter. Begge måtene vurderer forskjellen mellom den observerte varians-kovariansmatrisen og den estimerte modell-antydende varians-kovariansmatrisen. Den første måten er Kvadrert euklidiansk distanse (d_{ULS}) og Geodesisk distanse (d_G), som er bootstrap-baserte tester for generell tilpasning. Den andre

måten er Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), som er et mål på omtrentlig modelltilpasning. Foreslått terskelverdi for SRMR er 0,08. Det er viktig å merke seg at denne terskelverdien er veiledende, og må undersøkes videre i fremtidig forskning (Benitez et al., 2020, s. 5). Dersom den oppnådde avviksverdien for d_{ULS} og d_G er mindre enn fordelings konfidensintervall, som er definert av valgte signifikansnivå, er det støtte for den strukturelle ligningsmodellen. Dette betyr at oppnådd avviksverdi må være under 95-prosents og 99-prosents konfidensintervall for henholdsvis 5-prosents og 1-prosents signifikansnivå, for å gi støtte til modellen (Henseler, 2021, s. 122).

Tabell 2 viser avviksverdiene og 95-prosents og 99-prosents konfidensintervall for verdiens referansefordeling. Verdien for SRMR var under anbefalt terskelverdi, samt under 95-prosents konfidensintervallet. Avviksverdien for d_{ULS} var under 95-prosents konfidensintervallet, mens verdiene for d_G var under 99-prosents konfidensintervallet. Dermed har målemodellene til de latente variablene god modelltilpasning. Derfor kan en fortsette med analysen.

Tabell 2. Modelltilpasning for en mettet modell (N = 463)

Overordnet tilpasning for mettet modell	Verdi	HI95	HI99
SRMR	0,04	0,04	0,05
d_{ULS}	0,25	0,26	0,41
d_G	0,23	0,18	0,24

Det gir bare mening å analysere forholdet mellom variabler hvis det foreligger tilstrekkelig bevis for variablenes validitet og reliabilitet (Henseler, 2021, s. 144). Dette er årsaken til at målemodellene blir undersøkt først. Oversikt over resultatene for målemodellene finnes i tabell 3.

Begrepsreliabilitet måler korrelasjonen mellom latente variabler og construct score, hvor verdier over 0,707 kan anses som tilfredsstillende ettersom mer enn 50 prosent av variansen av construct scores kan forklares av den latente variabelen (Benitez et al., 2020, s. 8). De fire latente variablene hadde god begrepsreliabilitet med tilfredsstillende verdier (0,70 eller høyere) for målene Cronbachs alfa (α), Jöreskogs rho (ρ_C) og Dijkstra-Henselers rho (ρ_A).

Tabell 3. Vurdering av målemodellene (N = 463)

Variabel og kode	Målemodell og indikator	Min	Maks	Gj.snitt	Standard avvik	Skjevhet	Spissing	Dijkstra-Henselers rho (ρ_A)	Jöreskogs rho (ρ_C)	Cronbach's alfa (α),	AVE	Vekt	Ladning
<i>Oppnådd selvstendighet</i>	<i>Latent Variabel (Mode A consistent)</i>							0,82	0,80	0,80	0,50		
var106	Velge fremgangsmåte for arbeid	1	7	5,52	1,16	-0,93	1,16					0,26***	0,58***
var107	Påvirke mengden arbeid	1	7	3,99	1,65	-0,12	-0,81					0,32***	0,71***
var108	Påvirke hvem man skal samarbeide med	1	7	3,69	1,61	-0,02	-0,84					0,29***	0,64***
var110	Påvirke viktige beslutninger	1	7	4,58	1,42	-0,52	-0,15					0,39***	0,87***
<i>Relasjonell tillit</i>	<i>Latent Variabel (Mode A consistent)</i>							0,93	0,93	0,93	0,81		
var34x	Støtte seg på leders vurdering	1	7	5,21	1,51	-1,05	0,51					0,34***	0,85***
var35x	Støtte seg på leders ferdigheter	1	7	5,26	1,47	-1,13	0,82					0,37***	0,93***
var36x	Leder håndterer viktig sak for ansatt	1	7	4,99	1,67	-0,79	-0,14					0,37***	0,92***
<i>Institusjonell tillit</i>	<i>Latent Variabel (Mode A consistent)</i>							0,81	0,80	0,80	0,57		
var86snu	Etterlevelse av regler tar mye av tiden	1	7	4,35	1,44	-0,48	0,05					0,38***	0,72***
var88snu	Regler øker arbeidsbyrde	1	7	4,46	1,55	-0,46	-0,14					0,43***	0,82***
var95snu	Rapporterings- og registreringsaktiviteter øker arbeidsbyrde	1	7	4,74	1,48	-0,58	0,03					0,38***	0,73***
<i>Tilbudet</i>	<i>Latent Variabel (Mode A consistent)</i>							0,93	0,92	0,92	0,63		
var3	Færre og tydeligere mål	1	7	3,41	1,61	0,11	-0,89					0,12***	0,56***
var5	Åpnere og bedre kommunikasjon	1	7	3,82	1,70	-0,15	-0,97					0,2***	0,92***
var6	Utøve faglig skjønn og selvstendige beslutninger	1	7	4,07	1,63	-0,32	-0,81					0,18***	0,82***
var7	Brukere har fått bedre mulighet for å medvirke i utviklingen av tjenestetilbudet	1	7	3,75	1,60	-0,14	-0,85					0,16***	0,73***
var8	Bedre grunnlag for beslutninger	1	7	3,58	1,52	-0,07	-0,71					0,18***	0,82***
var9	Samhandling mellom ledere, medarbeidere og deres organisasjoner	1	7	3,67	1,73	0,01	-0,96					0,20***	0,93***
var10	Samhandling mellom kollegaer	1	7	3,91	1,61	-0,13	-0,76					0,16***	0,72***
<i>Allmenn tillit</i>	<i>Enkeltindikator (Mode B)</i>												
var119	Folk flest er til å stole på (skala 1-10)	1	10	7,54	2,20	-1,02	0,72					1,00	1,00
<i>Tilgjengelig ressurser</i>	<i>Enkeltindikator (Mode B)</i>												
var27snu	Tid og ressurser til å iverksette tillitsbasert styring og ledelse (skala 1-7)	1	7	3,37	1,54	0,35	-0,14					1,00	1,00
<i>Profesjonell selvtilit</i>	<i>Additiv indeks</i>												
var121	Ansettelseslengde	1	5	3,29	1,25	-0,03	-1,06					0,73***	0,68***
var124	Høyeste utdannelse	1	5	3,22	0,67	-0,49	-0,05					0,73***	0,68***

Noter: AVE=Average Variance Extracted. ***t-verdi>3,291 (p<0,001), to-halede p-verdier.

Konvergent validitet sier noe om hvor mye indikatorene for en latent variabel faktisk måler det samme begrepet. Gjennomsnittlig uttrekt varians (AVE) brukes vanligvis for å vurdere konvergent validitet. AVE over 0.50 anses som tilstrekkelig empirisk bevis for konvergent validitet, ettersom den latente variabelen forklarer over halvparten av variansen for de tilhørende indikatorene. Dermed forklarer andre latente variabler mindre enn halvparten av variansen til indikatorene (Benitez et al., 2020, s. 8). AVE for de latente variablene varierte mellom 0,50 og 0,81, noe som tilsvarer god konvergent validitet.

Indikatorernes reliabilitet vurderes på bakgrunn av faktorladningene. Faktorladningene burde være over 0.707, noe som indikerer at mer enn 50 prosent av variansen for en enkelt indikator kan forklares av den tilsvarende latente variabelen. Lavere verdier er imidlertid ikke problematiske dersom begrepsvaliditet og reliabilitet er god (Benitez et al., 2020, s. 9). Fire faktorladninger var under anbefalt verdi, men begrepsvaliditeten og reliabiliteten var god. Dessuten var alle faktorladningene signifikante.

Diskriminant validitet innebærer at to latente variabler som er ment å representere to forskjellige teoretiske begreper, er tilstrekkelig statistisk forskjellige. Heterotrait-to-monotrait ratio (HTMT) måler diskriminant validitet, og verdiene bør være lavere enn 0.85 (streng terskelverdi) eller 0.90 (midlere terskelverdi) og signifikant mindre enn 1 (Benitez et al., 2020, s. 9). Høyeste HTMT var 0,58 mellom de latente variablene oppnådd selvstendighet og tilbudet, og denne verdien var signifikant forskjellig fra 1.

Tabell 4 viser korrelasjonsmatrisen for variablene. Den høyeste bivariate korrelasjonen mellom uavhengige variabler var $r = 0,56$ mellom relasjonell tillit og tilbudet. Det er viktig å være klar over at denne korrelasjonen kan indikere multikollinearitet (Hair et al., 2019, s. 779). Korrelasjonsmatrisen viser dessuten signifikante korrelasjoner mellom avhengig variabel og uavhengige variabler, noe som er forventet.

Tabell 4. Korrelasjonsmatrise for variablene (N = 463)

	1	2	3	4	5	6	7
1 Oppnådd selvstendighet	1,00						
2 Relasjonell tillit	0,44***	1,00					
3 Institusjonell tillit	0,24	0,04	1,00				
4 Tilbudet	0,59***	0,56***	0,10***	1,00			
5 Tilgjengelige ressurser	0,21***	0,16	0,26	0,26	1,00		
6 Allmenn tillit	0,25***	0,30	0,12	0,25	0,14	1,00	
7 Profesjonell selvtillit	-0,11	-0,12	-0,11	-0,15	0,03	0,12	1,00

Noter: ***t-verdi>3,291 (p<0,001), to-halede p-verdier.

5.3.2 Strukturmodellen

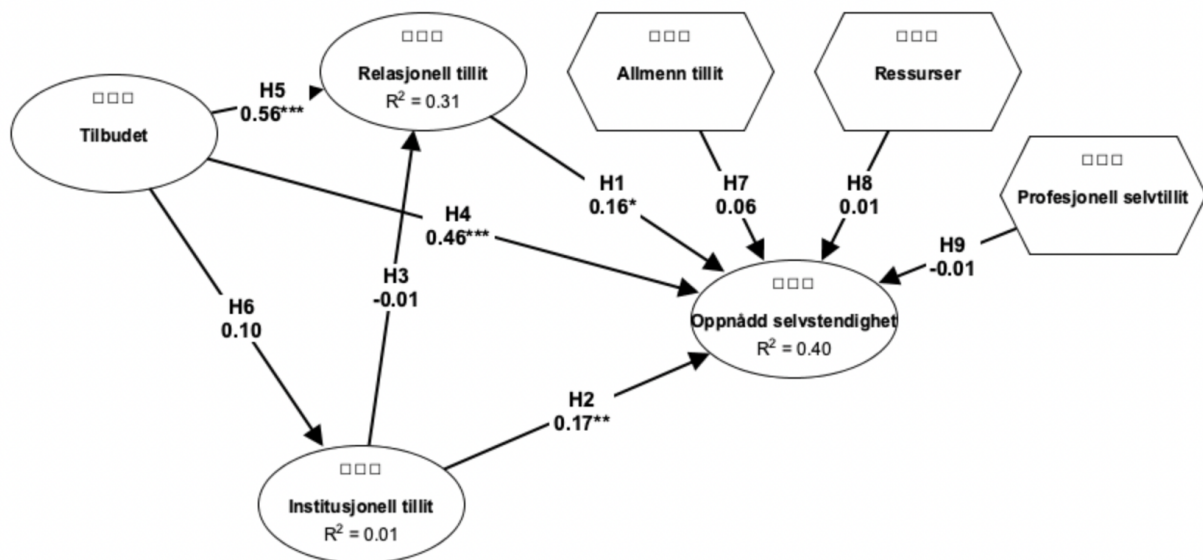
For å vurdere den strukturelle modellen burde modelltilpasningen for den estimerte modellen, sti-koeffisienter, sti-koeffisientens signifikansnivå, effektstørrelse (Cohens f^2) og modellens forklaringsprosent (R^2) undersøkes. Først burde generell modelltilpasning (d_{ULS} og d_G) og omtrentlig modelltilpasning (SRMR) for den estimerte modellen vurderes for å skaffe støtte til den foreslåtte teorien (Benitez et al., 2020, s. 11). Oversikt over resultatene til den strukturelle modellen finnes i tabell 4 og figur 2.

Tabell 5. Vurdering av strukturmodellen (N = 463)

	Beta	t-verdi	95-prosents konfians- intervall	Effektstør- relse Cohens f ²
Direkte effekt				
Institusjonell tillit -> Oppnådd selvstendighet (H2)	0,17**	3,03	[0,06, 0,28]	
Tilbudet -> Oppnådd selvstendighet (H4)	0,46***	6,18	[0,34, 0,58]	
Tilbudet -> Relasjonell tillit (H5)	0,56***	14,56	[0,48, 0,63]	
Indirekte effekt				
Tilbudet via relasjonell tillit -> Oppnådd selvstendighet (IE1)	0,09*	2,33	[0,01, 0,16]	
Tilbudet via institusjonell tillit -> Oppnådd selvstendighet (IE2)	0,02	1,33	[-0,00, 0,05]	
Indstitusjonell tillit via relasjonell tillit -> Oppnådd selvstendighet (IE3)	0,00	-0,23	[-0,02, 0,01]	
Tilbudet via institusjonell og relasjonell tillit -> Oppnådd selvstendighet (IE4)	0,00	-0,19	[-0,00, 0,00]	
Tilbudet -> Oppnådd selvstendighet (IE1 + IE2 + IE4)	0,11**	3,48	[0,01, 0,21]	
Tilbudet via institusjonell tillit -> Relasjonell tillit (IE5)	0,00	-0,21	[-0,01, 0,01]	
Total effekt				
Relasjonell tillit -> Oppnådd selvstendighet (H1)	0,16*	2,36	[0,02, 0,29]	0,03
Institusjonell tillit -> Oppnådd selvstendighet (H2 + IE3)	0,17**	2,91	[0,05, 0,28]	0,05
Institusjonell tillit -> Relasjonell tillit (H3)	-0,01	-0,25	[-0,11, 0,09]	0,00
Tilbudet -> Oppnådd selvstendighet (H4 + IE1 + IE2 + IE4)	0,56***	11,65	[0,47, 0,66]	0,23
Tilbudet -> Relasjonell tillit (H5 + IE5)	0,56***	14,95	[0,48, 0,62]	0,44
Tilbudet -> Institusjonell tillit (H6)	0,10	1,63	[-0,02, 0,23]	0,01
Allmenn tillit -> Oppnådd selvstendighet (H7)	0,06	1,28	[-0,03, 0,16]	0,01
Tilgjengelige ressurser -> Oppnådd selvstendighet (H8)	0,01	0,25	[-0,09, 0,12]	0,00
Profesjonell selvtilit -> Oppnådd selvstendighet (H9)	-0,01	-0,22	[-0,12, 0,09]	0,00
Endogene variabler				
Oppnådd selvstendighet	0,40		0,39	
Relasjonell tillit	0,31		0,31	
Institusjonell tillit	0,01		0,01	
Overordnet tilpasning for estimert modell				
SRMR	0,05		0,04	0,05
dULS	0,57		0,41	0,61
dG	0,29		0,22	0,28

Noter: *=t-verdi >1,960 (p<0,05); **=t-verdi>2,576 (p<0,01); ***t-verdi>3,291 (p<0,001), to-halede p-verdier.

Figur 2. Resultater fra strukturmodellen



Noter: *=t-verdi >1,960 ($p < 0,05$); **=t-verdi >2,576 ($p < 0,01$); ***t-verdi >3,291 ($p < 0,001$), to-halede p-verdier. Stikoeffisientene er standardiserte (beta) regresjonskoeffisienter.

Generell tilpasning svarer på spørsmålet hvor sannsynlig det er at verden fungerer slik som den estimerte modellen foreslår (Henseler, 2021, s. 120). Omtrentlig tilpasning svarer på spørsmålet hvor stor er betydningen mellom den observerte varians-kovariansmatrisen og den estimerte modell-antydde varians-kovariansmatrisen (Henseler, 2021, s. 124).

SRMR er under terskelverdien på 0,080, og er mindre enn 99-prosents konfidensintervallet. Avviksverdi for d_{ULS} er 0,57, som er mindre enn 99-prosents konfidensintervallet. Verdiene for d_G overstiger imidlertid både 95-prosents og 99-prosentskonfidensintervallet. De lave verdiene for SRMR, d_{ULS} og d_G tilsvarer god modelltilpasning, ettersom verdier på 0 hadde vært perfekt modelltilpasning (Henseler, 2021). Generelt vil jeg derfor bedømme modelltilpasningen for den konseptuelle modellen som god.

Sti-koeffisienter er standardiserte regresjonskoeffisienter (beta-koeffisienter). En sti-koeffisient anses som signifikant forskjellig fra 0 på et 5-prosents signifikansnivå hvis p-verdien er under 0.05, eller med et gitt konfidensintervall burde koeffisientene være forskjellig fra 0 (Benitez et al., 2020, s. 11). Sti-koeffisientene skal tolkes som hvor mange skalaenhets økning i avhengig variabel som svarer til en skalaenhets økning i en uavhengig variabel, kontrollert for andre uavhengige variabler. Det er fire sti-koeffisienter som er signifikante. Forholdet mellom relasjonell tillit og oppnådd selvstendighet var signifikant på 5-prosentsnivå, forholdet mellom

institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet var signifikant på 1-prosentsnivå og forholdet mellom tilbudet og oppnådd selvstendighet og tilbudet og relasjonell tillit var signifikant på 0,1-prosentsnivå.

Effektstørrelse (Cohens f^2) sier noe om den praktiske betydningen av variablene, og viser hvor mye en variabel forklarer av variansen i den avhengige variabelen. Dette målet er uavhengig størrelsen på utvalget. f^2 verdier fra 0.020 til 0.150, 0.150 til 0.350, eller verdier større eller lik 0.350, indikerer henholdsvis svak, middels og stor effektstørrelse (Benitez et al., 2020, s. 11). Relasjonell tillit og institusjonell tillit har svak effekt på oppnådd selvstendighet ($f^2 = 0,03$ og $f^2 = 0,05$), mens tilbudet har middels effekt på oppnådd selvstendighet ($f^2 = 0,23$). Tilbudet hadde stor effekt på relasjonell tillit ($f^2 = 0,44$).

Modellens forklaringsprosent (R^2) ligger mellom 0 og 1, og kvantifiserer andel varians i den avhengige variabelen som kan forklares av de uavhengige variablene. For å kunne sammenligne modeller med ulikt antall uavhengige variabler som har blitt estimert med forskjellig utvalgsstørrelse, bør justert R^2 brukes (Henseler, 2017, s. 186). R^2 verdiene bør vurderes i forhold til studier med den samme avhengige variabelen (Benitez et al., 2020, s. 12). Modellen forklarer 49 prosent av variansen til den endogene (avhengige) variabelen oppnådd selvstendighet (justert $R^2 = 0,39$), 31 prosent i relasjonell tillit (justert $R^2 = 0,39$), og 1 prosent i institusjonell tillit (justert $R^2 = 0,01$). Denne oppgavens endogene (avhengige) variabel har ikke etter min kunnskap blitt undersøkt tidligere. Dermed kan jeg ikke sammenligne justert R^2 for min foreslåtte modell med tidligere forskning. Rapportering av R^2 er imidlertid viktig med hensyn til videre forskning.

5.4 Hypotesetesting

For å kunne svare på om hypotesene for den konseptuelle modellen får eller ikke får støtte, er en sentral del av denne oppgaven signifikanstesting og intervallestimering. Signifikanstesting tar for seg signifikansnivåer, hvor estimater må være signifikante for at en hypotese skal kunne få støtte. Intervallestimering tar for seg konfidensintervallet til et estimat, hvor konfidensintervallet ikke burde inkludere 0 for at en hypotese skal kunne få støtte. Dersom en hypotese ikke får støtte, konkluderer man at det ikke foreligger en sammenheng slik som hypotesen foreslår. Motsetningsvis konkluderer man at det foreligger en sammenheng slik som hypotesen foreslår dersom en hypotese får støtte. Konklusjonene fra en signifikanstest og

intervallestimering har alltid usikkerhet knyttet ved seg, og testen burde derfor legge opp til å øke sannsynligheten for at konklusjonen er riktig. Det er derfor viktig å adressere type 1- og type 2- feil. Type 1-feil vil si å konkludere med at det er en sammenheng når det ikke foreligger en sammenheng. Sannsynligheten for type 1-feil er identisk med signifikansnivået, og kan bare endres ved å endre signifikansnivået. Mindre signifikansnivå tilsvarer mindre sannsynlighet for type 1-feil (Christophersen, 2018, s. 31). Type 2-feil vil si å konkludere med at det ikke er en sammenheng mellom variablene, når det faktisk er det. Sannsynligheten for type-2 feil påvirkes av flere forhold slik som for eksempel signifikansnivå og utvalgsstørrelse. I motsetning til type 1-feil, øker sannsynligheten for type 2-feil med et lite lavt signifikansnivå (Christophersen, 2018, s. 32–33).

Den multivariate analysen viser at det er en positiv signifikant sammenheng mellom relasjonell tillit og oppnådd selvstendighet. Resultatene viser også at det er en positiv signifikant sammenheng mellom institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet. 95-prosents konfidensintervallet for estimatene dekker ikke 0. Resultatene indikerer derfor at Hypotese 1 *Det er en positiv sammenheng mellom relasjonell tillit og oppnådd selvstendighet*, og Hypotese 2 *Det er en positiv sammenheng mellom institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet*, får støtte.

Resultatene viste ingen signifikant sammenheng mellom variablene institusjonell tillit og relasjonell tillit, og i tillegg dekker konfidensintervall 0. Dette indikerer at Hypotese 3 *Det er en positiv sammenheng mellom institusjonell tillit og relasjonell tillit*, ikke får støtte.

Det er en positiv og signifikant sammenheng mellom tilbudet og oppnådd selvstendighet, og konfidensintervallet til sammenhengen dekker ikke 0. Dette taler for at Hypotese 4 *Det er en positiv sammenheng mellom tilbudet og oppnådd selvstendighet*, får støtte.

Hypotese 5 *Det er en positiv sammenheng mellom tilbudet og relasjonell tillit*, får støtte. Dette er fordi resultatene viste en positiv signifikant sammenheng mellom variablene. Dessuten dekket ikke konfidensintervallet 0.

Resultatene viste at Hypotese 6 *Det er en positiv sammenheng mellom tilbudet og institusjonell tillit*, ikke får støtte. Dette er fordi det ikke er noen signifikant sammenheng, og konfidensintervallet dekker 0.

Resultatene viser ingen signifikant sammenheng mellom allmenn tillit og oppnådd selvstendighet, dessuten dekker konfidensintervallet 0. Dermed får Hypotese 7 *Det er en positiv sammenheng mellom allmenn tillit og oppnådd selvstendighet* ikke støtte.

Resultatene viser også at det ikke var noen signifikant sammenheng mellom tilgjengelige ressurser og oppnådd selvstendighet. I tillegg dekker konfidensintervallet 0. På bakgrunn av dette får Hypotese 8 *Det er en positiv sammenheng mellom tilgjengelige ressurser og oppnådd selvstendighet* ikke støtte.

Det var ingen signifikant sammenheng mellom profesjonell selvtillit og oppnådd selvstendighet. I tillegg dekker konfidensintervallet 0. Derfor får Hypotese 9 *Det er en positiv sammenheng mellom profesjonell selvtillit og oppnådd selvstendighet* ikke støtte.

6 Diskusjon

I diskusjonen skal jeg svare på denne oppgavens problemstilling: *I hvilken grad klarer den konseptuelle modellen for Bentzens vertikale tillitsmodell å forklare om ansatte aksepterer selvstendighet fra lederen sin?* Svaret på denne problemstillingen kommer i to deler. Først vil jeg svare på i hvilken grad Bentzens vertikale tillitsmodell klarer å forklare ansattes selvstendighet. Dette vil si i hvilken grad relasjonell og institusjonell tillit klarer å forklare ansattes oppnådde selvstendighet. Deretter vil jeg svare på i hvilken grad de andre forklarende variablene klarer å forklare oppnådd selvstendighet hos ansatte. Dette innebærer å undersøke sammenhengene mellom tilbudet, allmenn tillit, tilgjengelig ressurser og profesjonell selvtilit og oppnådd selvstendighet. For å svare på problemstillingen vil jeg diskutere modelltilpasningen, signifikante sammenhenger og effektstørrelse.

Modelltilpasningen for den konseptuelle modellen av Bentzens vertikale tillitsmodell var god, noe som kommer frem av resultatene for den strukturelle modellen. Dette indikerer at det er sannsynlig av verden fungerer slik som modellen foreslår, og at betydningen av forskjellen mellom den konseptuelle modellens modell-antydde varians-kovariansmatrise og den observerte varians-kovariansmatrisen ikke er for stor. I dette tilfellet betyr det at det er sannsynlig at den konseptuelle modellen klarer å forklare om ansatte har akseptert selvstendighet. Dette bidrar til empirisk støtte for at sammenhengene mellom variablene i den konseptuelle modellen fungerer slik som modellen foreslår. Dette innebærer støtte til både Bentzens vertikale tillitsmodell og de øvrige forklarende variablene i den konseptuelle modellen.

I Bentzens vertikale tillitsmodell er det relasjonell og institusjonell tillit som er de viktigste variablene for å forklare ansattes villighet til å akseptere selvstendighet. Sti-koeffisientene for relasjonell og institusjonell tillits direkte sammenheng med oppnådd selvstendighet var positive og signifikante. Dette indikerer at relasjonell og institusjonell tillit påvirker oppnådd selvstendighet, slik som den vertikale tillitsmodellen antar. Sammenhengene er imidlertid svake ettersom de har svak effektstørrelse. Disse resultatene indikerer at det er en sammenheng mellom relasjonell og institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet, men styrken til denne sammenhengen er begrenset. Dermed virker det ikke som om relasjonell og institusjonell tillit påvirker selvstendighet i så stor grad som den vertikale tillitsmodellen legger opp til. Dette tyder på liten grad av støtte til Bentzens vertikale tillitsmodell.

Resultatene fra multivariate analyser av den konseptuelle modellen viser at tilbudet hadde en positiv direkte signifikant sammenheng med oppnådd selvstendighet. Denne sammenhengen hadde middels effektstørrelse, noe som indikerer at betydningen av sammenhengen mellom tilbudet og oppnådd selvstendighet er sterkere enn betydningen av sammenhengen mellom relasjonell og institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet. Tilbudet hadde også en positiv indirekte effekt med oppnådd selvstendighet gjennom relasjonell tillit. Dette taler for støtte til tilbudet som en forklarende faktor for oppnådd selvstendighet, noe som er i tråd med Bentzens funn i intervjuene i København kommune.

Resultatene viste en direkte positiv og signifikant sammenheng mellom tilbudet og relasjonell tillit. Denne sammenhengen hadde sterk effektstørrelse, og var den sterkeste sammenhengen i den konseptuelle modellen. Sammenhengen mellom tilbudet og relasjonell tillit er i tråd med resultatene fra Johnsen, Svare og Wittrock (2022), som finner at tillitsbasert styring og ledelse har en positiv og signifikant sammenheng med avhengig tillit. Denne sammenhengen hadde en svak effektstørrelse i deres analyse, og forklarte 10 prosent av variansen i avhengig tillit (justert $R^2 = 0,10$).

Med tanke på hypotesetesting og type 1-feil, kan man være noe sikrere på å konkludere med at det er en sammenheng mellom institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet, sammenlignet med relasjonell tillit og oppnådd selvstendighet. Dette er fordi sammenhengen mellom institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet hadde et lavere signifikansnivå. Lavest signifikansnivå hadde sammenhengene mellom tilbudet og oppnådd selvstendighet, og tilbudet og relasjonell tillit. Dermed er det disse sammenhengene i den konseptuelle modellen man kan være sikrest på er til stede.

Det er støtte for at det er sammenhenger mellom relasjonell og institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet, men de er av liten betydning. Resultatene støtter også at tilbudet har en sammenheng med både oppnådd selvstendighet og relasjonell tillit. De øvrige variablene i den konseptuelle modellen hadde ingen sammenheng med oppnådd selvstendighet. Dette indikerer at disse variablene ikke forklarer oppnådd selvstendighet hos ansatte. Dermed forklarer halvparten av de eksogene og endogene uavhengige variablene i den konseptuelle modellen oppnådd selvstendighet. Jeg argumenterer derfor for at den konseptuelle modellen for Bentzens vertikale tillitsmodell til en middels grad klarer å forklare ansattes oppnådde selvstendighet.

7 Konklusjoner

Problemstillingen som skulle undersøkes i denne oppgaven var *I hvilken grad klarer den konseptuelle modellen av Bentzens vertikale tillitsmodell å forklare om ansatte aksepterer selvstendighet fra lederen sin?* Formålet var å teste Bentzens (2019) vertikale tillitsmodell, samt undersøke andre faktorer som Bentzen fant kunne være relevant for å forklare ansattes oppnådde selvstendighet. Dette gjaldt variablene tilbudet, allmenn tillit, tilgjengelige ressurser og profesjonell selvtilit. Dermed var formålet med oppgaven både konfirmerende og forklarende. Den var konfirmerende fordi oppgaven skulle teste om relasjonell og institusjonell tillit forklarer selvstendighet hos ansatte. Relasjonell og institusjonell tillit kan omtales som de viktigste forklarende faktorene i den vertikale tillitsmodellen. Oppgaven var forklarende ettersom den skulle undersøke om de forklarende faktorene som kom frem i intervjuene klarte å forklare oppnådd selvstendighet. For å teste modellen og undersøke betydningen av de forklarende faktorene, utviklet jeg en konseptuell modell for Bentzens vertikale tillitsmodell og testet modellen med spørreskjemadata om tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Den konseptuelle modellen ble testet med multivariate analyser med PLS-PM.

Resultatene fra analysene viste god modelltilpasning for den konseptuelle modellen. Dessuten viste resultatene at relasjonell tillit hadde en direkte positiv og signifikant sammenheng med oppnådd selvstendighet. Institusjonell tillit hadde en direkte og positiv sammenheng med oppnådd selvstendighet, men sammenhengene hadde liten betydning. Analysen viste også at tilbudet både hadde en direkte positiv og signifikant sammenheng med oppnådde selvstendighet, samt en indirekte positiv og signifikant sammenheng med oppnådd selvtilit gjennom relasjonell tillit. Tilbudet hadde dessuten en direkte positiv og signifikant sammenheng med relasjonell tillit. De andre forklarende faktorene hadde ingen sammenheng med oppnådd selvstendighet. Jeg konkluderer derfor med at den konseptuelle modellen av Bentzens vertikale tillitsmodell til en middels grad klarer å forklare om ansatte aksepterer selvstendighet fra lederen sin.

Videre vil resultatenes teoretiske og praktiske implikasjoner bli beskrevet. Deretter skal jeg diskutere denne oppgavens svakheter, og til slutt komme med forslag til videre forskning.

7.1 Implikasjoner

Her skal jeg vurdere denne oppgavens teoretiske og praktiske virkninger. Denne vurderingen blir gjort med bakgrunn i resultatene og diskusjonen rundt oppgavens problemstilling.

Samspillet mellom relasjonell og institusjonell tillit kan være viktig for å forstå tillit innad i en organisasjon, men det virker ikke som om samspillet spiller en stor rolle for ansatte når de har valgt å akseptere selvstendighet. Den teoretiske implikasjonen av dette er at relasjonell tillit i liten grad klarer å redusere risikoen forbundet med tillit. Det samme gjelder for institusjonell tillit. Ettersom relasjonell og institusjonell tillit kan knyttes til henholdsvis tillitsbasert ledelse og styringens indre side, virker det ikke som om tillitsbasert ledelse eller styring er likestilt når det kommer til ansattes oppnådde selvstendighet. Dette henger sammen med at man kan være mer sikker på støtte til sammenhengen mellom institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet sammenlignet med sammenhengen mellom relasjonell tillit og oppnådd selvstendighet. Styring kan ha en større betydning enn ledelse.

Disse resultatene er ikke helt i overensstemmelse med Bentzens funn i de kvalitative intervjuene. Generelt fant hun støtte for at kombinasjon av relasjonell og institusjonell tillit skaper fruktbare forhold for at ansatte skal godta selvstendighet fra lederen sin. Flere ansatte hadde allerede akseptert selvstendighet og tatt den i bruk. De trakk frem både tillit til lederen og støttende institusjonelle ordninger som viktig (Bentzen, 2019, s. 194).

For ansattes selvstendighet virker det som om det er andre faktorer enn tillit til nærmeste leder og institusjonelle ordninger som er viktige. Den konseptuelle modellen fremhever innholdet i tilbudet om selvstendighet som viktig for å forklare oppnådd selvstendighet. Dette taler for at tilbudet om selvstendighet i seg selv kan bidra til å redusere risikoen forbundet med tillit. Denne variabelen åpner også for at ansatte ikke kun vurderer risikoen ved tillit, men også hvor interessant selvstendigheten virker. Et tilbud som fremstår som interessant kan også friste ansatte til å akseptere selvstendighet, selv om tilbudet kan føre til en høy risiko.

Ledere kan, ved å tilby ansatte et balansert tilbud om selvstendighet, bidra til at de ansatte aksepterer selvstendigheten. Tilbudet er balansert dersom det virker interessant for de ansatte, samtidig som at tilbudet ikke innebærer en for høy risiko. Dette taler for at ledere kan ha mye å vinne på å overveie tilbudet om selvstendighet som de gir til sine ansatte. Dette taler for at hvordan ledere formidler («oversetter») tilbudet til de ansatte, kan ha stor betydning for om

ansatte tar imot tilbudet. Resultatene viser at tilbudet forklarer relasjonell tillit mellom leder og ansatt. Med denne kunnskapen kan utformingen av innholdet i tilbudet og formidlingen av tilbudet bli viktige verktøy for ledere som ønsker å bygge tillit med sine underordnede. Dette underbygger betydningen av innholdet i tilbudet om selvstendighet.

Mangelen på sammenheng mellom tilgjengelige ressurser og oppnådd selvstendighet, samt mellom allmenn tillit og oppnådd selvstendighet, indikerer at ansatte ikke benytter seg mer av selvstendigheten de blir tilbudt dersom de har høy grad av tilgjengelige ressurser eller allmenn tillit. Samtidig indikerer mangelen på sammenheng mellom allmenn tillit og oppnådd selvstendighet at aksept av selvstendighet kan være situasjonsbetinget, og ikke påvirkes av generelle former for tillit. Resultatene viste heller ingen sammenheng mellom profesjonell selvtilit (slik dette er forsøkt målt her) og oppnådd selvstendighet. Dette indikerer at ansatte ikke stiller seg annerledes til et tilbud om selvstendighet basert på hvor lenge de har vært ansatt eller hvor lang utdanning de har.

7.2 Svakheter

Jeg benytter, som nevnt i diskusjonen om reliabilitet og validitet i metodekapittelet, spørreskjemadata som ikke er utarbeidet akkurat for denne oppgavens problemstilling. Dette kan være problematisk ettersom spørsmålene og påstandene ikke er utarbeidet for akkurat de variablene jeg ønsker å måle i den konseptuelle modellen. Problemet gjør seg særlig gjeldende for variablene oppnådd selvstendighet og allmenn tillit.

I Bentzens vertikale tillitsmodell er det ansattes villighet til å akseptere selvstendighet fra lederen, som er variabelen man ønsker å forklare. Den konseptuelle modellen måler ansattes allerede oppnådde selvstendighet. Jeg mener villighet til å akseptere selvstendighet er sterkt knyttet til oppnådd selvstendighet, da man ved oppnådd selvstendighet må ha vært villig til å akseptere selvstendighet. Oppnådd selvstendighet blir handlingen som kommer fra villigheten til å akseptere selvstendighet. Andre faktorer kan spille inn på villigheten til å akseptere selvstendighet, sammenlignet med den faktiske handlingen hvor selvstendighet blir akseptert. Handlingen kan være mer krevende, og det kan kreves mer tillit ved handlingen sammenlignet med villigheten.

Den konseptuelle modellen måler allmenn tillits sammenheng med oppnådd selvstendighet, men det var horisontal tillit som ble trukket frem som relevant for selvstendighet i intervjuene til Bentzen. Allmenn tillit er brukt som erstatning for horisontal tillit ettersom spørreskjema ikke måler horisontal tillit mellom kollegaer. Dette må ses på som en direkte konsekvens av at spørreskjemaet ikke er utviklet for den problemstillingen som undersøkes i denne oppgaven. Som redegjort for under definisjonen av allmenn tillit, så mener jeg horisontal tillit dekkes av allmenn tillit ettersom allmenn tillit angår tillit til mennesker generelt. Samtidig dekker variabelen allmenn tillit bredere enn det horisontal tillit er ment å gjøre og det kan derfor tenkes at allmenn tillit kan påvirke ansattes selvstendighet på en annen måte enn det horisontal tillit hadde gjort.

En annen svakhet ved denne oppgaven knytter seg til at spørreskjemadata jeg benytter kun er samlet inn ved et tidspunkt. Dette gjør spørreundersøkelsen til en tverrsnittsundersøkelse (Bryman, 2016, s. 52). Ved en tverrsnittsundersøkelse er det bare mulig å analysere sammenhenger mellom variabler. Variablene kommer ikke i en bestemt rekkefølge i tid ettersom dataene er samlet inn på samme tidspunkt. Dette gjør det vanskelig å avklare retningen på årsakssammenhenger (Bryman, 2016, s. 53). Påstandene som ble brukt som indikatorer for variabelen tilbudet, gjaldt endringer de tre foregående årene. Sammenhengene i denne oppgaven må likevel vurderes med varsomhet, og jeg kan derfor ikke konkludere helt sikkert med at det er en årsakssammenheng mellom variablene i den konseptuelle modellen.

Variabelen tilbudet baserer seg på påstander om endringer over en treårs tidsperiode etter bystyret vedtok tillit som bærende prinsipp for styring og ledelse i kommunen i 2017, og er dermed en måte å måle endringer over tid. Tilbudet er den eneste variabelen som måles på denne måten. Det kan være problematisk å måle en variabel over tid ved hjelp av tverrsnittsdata ettersom påstandene krever at respondentene husker hvordan forholdene var tilbake i tid, noe som kan være vanskelig.

Selv om tilbudet måler endringer over tid, gjelder ikke dette variablene som tilbudet er antatt å forårsake: Relasjonell tillit og oppnådd selvstendighet. Dermed kan det være vanskelig å avklare om det er skjedd endringer i relasjonell tillit og oppnådd selvstendighet i tråd med endringene i tilbudet. Det kan tenkes at relasjonell tillit mellom leder og ansatte var høy før innføringen av tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Oppnådd selvstendighet hos ansatte kan også ha vært høy før bystyrets vedtak i 2017 om at tillit skulle være et bærende

prinsipp i styring og ledelse i kommunen. Dette taler for at Oslo kommune var kjennetegnet av høy tillit også før endringen, noe som kan være med på å forklare den svake sammenhengen mellom relasjonell og institusjonell tillit og oppnådd selvstendighet. Betydningen av innføringen av tillitsbasert styring og ledelse kan derfor være begrenset, men dette er vanskelig å vite da man ikke har målinger for tillit i Oslo kommune før vedtaket ble gjort.

Analysene til Johnsen, Svare og Wittrock kan tyde på at tillitsbasert styring og ledelse er lite utbredt i offentlig sektor, men at utbredelsen er størst i kommunene (Johnsen, Svare & Wittrock, 2022, s. 23). Dermed kan det hende at virkningene av tillitsbasert styring og ledelse ikke har trådt i kraft enda, og dette kan forklare den begrensende effekten av relasjonell og institusjonell tillit på oppnådd selvstendighet. Grunnen til dette kan være at det tar tid å iverksette tillitsbasert styring og ledelse.

Den konseptuelle modellen er kompleks, og dette kan være en svakhet i seg selv. Når antallet korrelasjoner øker, reduseres sannsynligheten for at korrelasjonene har den årsakssammenhengen som kreves av en gitt kausalmodell. Dette er viktig fordi det betyr at flere variabler gjør det mindre sannsynlig at modellen er sann (Saylor & Trafimow, 2021, s. 617). Den konseptuelle modellen er en kompleks modell med mange variabler, dermed kan det tenkes at sannsynligheten reduseres for at modellen jeg undersøker er sann. Samtidig er det viktig å påpeke at komplekse modeller forsøker å reflektere virkelighetens kompleksitet, og dette forklarer bruken av komplekse modeller.

7.3 Videre forskning

Ettersom bruken av sekundærdata kan være problematisk, vil det første forslaget til videre forskning dreie seg om å bruke primærdata til å undersøke de samme sammenhengene som er undersøkt i denne oppgaven. Da kan for eksempel en variabel for horisontal tillit inkluderes, eller man kan velge å måle ansattes villighet til å akseptere selvstendighet fra lederen sin. I tillegg kan variablene som i den konseptuelle modellen måles ved hjelp av enkeltindikatorer, måles ved hjelp av flere indikatorer. På denne måten kan en variabel som tilgjengelige ressurser måles som en latent eller formativ variabel.

For å imøtekomme problemene ved bruk av tverrsnittsdata, kan videre forskning analysere data som er samlet inn over tid. Dette kan gjøres ved hjelp av tidsserieanalyse eller

paneldataundersøkelse. Da kan man se utviklingen i tillit over tid, og dermed kunne være sikrere angående konklusjoner om variabelenes årsaksretning. Dette er en problemstilling jeg vet at Tillitsprosjektet ved OsloMet – storbyuniversitetet skal imøtekomme i løpet av prosjektperioden, hvor prosjektet planlegger en ny runde med spørreskjemadata i Oslo kommune.

Et annet forslag til videre forskning er å skille mellom ulike grupper for å se om det er noen forskjeller mellom gruppene. Dette kan gjøres med en fler-gruppe analyse i PLS-PM eller i kovariansbasert SEM. For PLS-PM kan det være snakk om å gruppere ved hjelp av en kategorisk variabel (Henseler, 2021, s. 260). Man kunne også undersøkt forskjeller i tillit mellom individer og grupper (for eksempel mellom lærere og skoler), altså mellom nivåer, og dermed gjennomført en flernivåanalyse (Hox, 2010). Et videre forslag er å gjennomføre en lignende analyse kun bestående av latente variabler i kovariansbasert SEM.

Det kunne også vært nyttig å studere oppnådd selvstendighet hos ansatte i andre kommuner enn Oslo, for å sikre at resultatene ikke skyldes spesielle forhold ved Oslo som kommune. Videre kunne det vært interessant å undersøke tillitsbasert styring og ledelse i andre offentlige forvaltningsnivåer, særlig i staten.

Med tanke på problemet ved komplekse modeller, burde man også undersøke – om mulig – enklere modeller om forholdet mellom variablene i denne undersøkelsen. Det er nemlig ikke gitt at den komplekse virkeligheten betyr at teorier om den burde være tilsvarende komplekse (Saylor & Trafimow, 2021, s. 624). Det vil uansett være vanskelig å reflektere virkelighetens kompleksitet ved hjelp av en modell.

Litteraturliste

- Bachmann, R. & Inkpen, A. C. (2011). Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organizational Studies*, 32(2), 281-301. <https://doi.org/10.1177/0170840610397477>
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A. & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management* 57(2), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bentzen, T. Ø. (2019). The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations. *Journal of Trust Research*, 9(2), 185-202. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1633337>
- Bernstrøm, V. H. & Svare, H. (2017). Significance of Monitoring and Control for Employees' Felt Trust, Motivation and Mastery. *Nordic journal of working life studies*, 7(4), 29-49. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i4.102356>
- Bouckaert, G. (2012). Trust and public administration. *Administration*, 60(1), 91-115.
- Bruijn, H. D. (2007). *Managing performance in the public sector* (2. utg.). Routledge.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Christoffersen, K. A. (2018). *Introduksjon til statistisk analyse: regresjonsbaserte metoder og anvendelser* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Costa, A. C. & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust-Control Nexus. *Group and Organization Management*, 32(4), 392-406. <https://doi.org/10.1177/1059601106293871>
- Edelenbos, J. & Eshuis, J. (2012). The Interplay Between Trust and Control in Governance Processes: A Conceptual and Empirical Investigation. *Administration & Society*, 44(6), 647-674. <https://doi.org/10.1177/0095399711413876>
- Fulmer, C. A. & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8. utg.). Cengage Learning EMEA.
- Henseler, J. (2017). Bridging Design and Behavioural Research with Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*, 46(1), 178-192. <https://doi.org/10.1080/00913367.2017.1281780>
- Henseler, J. (2021). *Composite-Based Structural Equation Modeling: Analyzing Latent and Emergent Variables*. The Guilford Press.
- Henseler, J. & Dijkstra, T. K. (2015). *ADANCO* (Versjon 2.0) [Programvare]. Composite Modeling. <https://www.composite-modeling.com>
- Hox, J. (2010). *Multilevel Analysis. Techniques and Applications* (2. utg.). Routledge.
- Johnsen, Å., Svare, H. & Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett? *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 99(1), 1-28. <https://doi.org/10.7577/nat.4876>
- Københavns kommune. (u.å). *Tillid på dagsordenen*. Københavns kommune. <https://www.kk.dk/politik/politikker-og-indsatser/tillid-paa-dagsordenen>
- Long, C. P. (2018). To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society*, 70, 69-91. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.006>
- Lund, T. (2002). *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo: Unipub.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McEvily, B. & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organizational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63. <https://doi.org/10.1080/21515581.2011.552424>
- Mishra, A. K. & Mishra, K. E. (2013). The research on trust in leadership: The need for context. *Journal of Trust Research*, 3(1), 59-69. <https://doi.org/10.1080/21515581.2013.771507>
- Möllering, G. (2019). Putting a spotlight on the trustor in trust research. *Journal of Trust Research*, 9(2), 131-135. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1678853>
- Navarro, D. J. & Foxcroft, D. R. (2022). *Learning statistics with jamovi: a tutorial for psychology students and other beginners*. (Versjon 0.75). <https://www.learnstatswithjamovi.com>

- Oslo kommune, byrådet. (2015). *Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015–2019*.
- Oslo kommune, byrådet. (2017). *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune (Byrådssak 1055/17)*.
- OsloMet – Storbyuniversitetet. (u.å.). *Improving trust-based management in Nordic urban governance and management education*. OsloMet – Storbyuniversitetet. <https://www.oslomet.no/forskning/forskningsprosjekter/trust-based-management-nordic-governance-management-education>
- Regjeringen. (2021). *Hurdalsplattformen. For en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet 2021–2025*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring. Governance på norsk* (2. utg). Fagbokforlaget.
- Saylors, R. & Trafimow, D. (2021). Why the Increasing Use of Complex Causal Models Is a Problem: On the Danger Sophisticated Theoretical Narratives Pose to Truth. *Organizational Research Methods*, 24(3), 616-629. <https://doi.org/10.1177/1094428119893452>
- Siverbo, S. (2021). The impact of management controls on public manager's well-being. *Financial Accountability & Management*, 1-21. <https://doi.org/10.1111/faam.12290>
- Skinner, D., Dietz, G. & Weibel, A. (2014). The dark side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice'. *Organization*, 21(2), 206–224. <https://doi.org/10.1177/1350508412473866>
- SOU 2019:43. (2019). *Med tillit følger bättre resultat – tillitsbaserad styrning och ledning i staten*. Regeringskansliet: Finansdepartementet.
- Statistisk sentralbyrå. (2021, 4. mars). *Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene*. Statistisk sentralbyrå. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/likestilling/statistikk/indikatorer-for-kjonnslikestilling-i-kommunene>
- The jamovi project. (2022). *Jamovi*. (Versjon 2.3) [Programvare]. Hentet fra <https://www.jamovi.org>

Vallentin, S. & Thygesen, N. (2017). Trust and control in public sector reform: Complementarity and beyond. *Journal of Trust Research*, 7(2), 150-169.
<https://doi.org/10.1080/21515581.2017.1354766>