



Tonje Helen Danielsen

Tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen: Lederes og ansattes oppfatninger, sett i lys av ledelses- og styringsteori

Masteroppgave i offentlig administrasjon og styring

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

Denne avhandlingen ble skrevet som avsluttende del av mitt masterstudium i offentlig administrasjon og styring ved OsloMet (2020-2022).

Tematikken for oppgaven oppsto høsten 2021 da jeg kom over en artikkel om resultatjag og testing i skolen, som igjen førte meg videre til tillitsreformen. Ettersom dette er et tema som tilsynelatende engasjerer mange, ønsket jeg å se nærmere på det.

Til slutt var det en rapport som påvirket det endelige valget av tema til min masteroppgave. Rapporten er utarbeidet av PwC på oppdrag fra Byrådsavdelingen for oppvekst og kunnskap, med formål om å kartlegge det psykososiale miljøet i Utdanningsetaten. Dette er riktig nok ikke en rapport som sier noe om Osloskolen direkte, men det er en meget spennende rapport som både har inspirert meg og gitt meg et interessant tema for denne studien. Jeg takket senere ja til å skrive oppgaven min i tilknytning til det pågående forskningsprosjektet «Improving trust-based management in Nordic urban governance and management education» ved OsloMet.

Jeg ønsker å uttrykke en særlig stor takk til min veileder Christian Wittrock, forsker ved Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet; Takk for alle gode tips og råd, og ikke minst for din uvurderlige støtte og veiledning. Jeg vil også takke min andre veileder Åge Johnsen, professor ved Handelshøyskolen ved OsloMet for gode innspill og forslag til teoretiske rammeverk.

Sist, men absolutt ikke minst, vil jeg takke mine to fantastiske barn. Dere er min aller største motivasjon i alt jeg gjør, og dere har sørget for herlige avbrekk fra «masterkjøret». Og selvfølgelig en stor takk til min kjære samboer, som har trillet ekstra lange turer, hengt på lekeklassen i all slags vær, og korrekturelest som en helt. Takk for at du taltid har troen på meg og alltid støtter meg.

Tonje Helen Danielsen

Oslo, 2022

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler hvordan ledere og ansatte i Osloskolen oppfatter styring og ledelse i forhold til tillitsbasert styring og ledelse. Oslo kommune er den kommunen som er mest kjent for å ha systematisk arbeidet med tillitsbasert styring og ledelse ved at man i 2017 vedtok tillit som et bærende prinsipp i styring og ledelse i kommunen.

Studien omfatter 18 informanter, fra 6 forskjellige grunnskoler i Oslo. Informantene er ansatt ved de forskjellige skolene i stillinger som lærere, rektorer, assisterende rektorer og undervisningsinspektører. Studien benytter seg av prinsippal agentteori og forvalterteori, samt teori om transformasjon- og transaksjonsledelse i analysen av hvordan styrings- og ledelsesformer som tillitsbasert styring og ledelse oppfattes og hvilke relasjoner som kan ligge i bunn for disse oppfattelsene.

Funnene i studien har vært både overraskende og interessante. Blant disse funnene, at kontroll og tillit henger sammen og at kontroll ikke nødvendigvis trenger å være negativt, det handler mer om hvordan man utøver denne kontrollen, og selv om informantene fortalte om en avstand til toppledelsen, var det likevel tillit der. Det var også overraskende hvor forskjellig oppfattelse og kunnskap informantene hadde om tillitsbasert styring og ledelse og hvor lite mange visste om tillitsreformen.

Studien viser også at tillitsbasert styring og ledelse ikke har endret styring og ledelse i Osloskolen nevneverdig og empirien viser at informantene ikke har oppfattet særlig endring etter tillitsreformen som ble innført i 2017.

Abstract

This master's thesis deals with how managers and employees in primary schools in the city of Oslo perceive governance and leadership in relation to trust-based management. The city of Oslo is the municipality that is best known for systematically working with trust-based management by adopting trust as a guiding principle in governance and management in the municipality in 2017.

The study includes 18 informants, from 6 different primary schools in Oslo. The informants are employed at the various schools in positions such as teachers, principals, assistant principals, and teaching inspectors. The study makes use of principal-agent theory and stewardship theory, as well as the theory of transformational and transactional leadership in the analysis of how governance and management forms such as trust-based management are perceived, and which relationships may lie at the bottom of these perceptions.

The findings of the study have been both surprising and interesting. Among these findings, that control and trust are connected, and that control does not necessarily have to be negative, it is more about how this control is exercised, and even though the informants spoke of a distance from top management, there was still trust there. It was also surprising how different perceptions and knowledge the informants had about trust-based management and how little many knew about the trust reform.

The study also shows that trust-based governance and management has not significantly changed governance and management in the schools in Oslo and the empirical evidence shows that the informants have not perceived any particular change after the trust reform that was introduced in 2017.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
1.0 INNLEDNING	3
1.1 OSLO KOMMUNES VEDTAK OM TILLITSBASERT LEDELSE	4
1.2 OSLO KOMMUNE SOM CASE.....	5
1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	6
1.4 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING.....	7
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR.....	8
2.0 TEORI	9
2.1 TILLITSBASERT STYRING OG LEDELSE.....	9
2.2 TILLIT OG KONTROLL.....	10
2.2.1 Vertikale tillitsrelasjoner.....	11
2.2.2 Horisontale tillitsrelasjoner.....	12
2.2.3 Kontroll.....	12
2.3 TRANSFORMASJONS- OG TRANSAKSJONSLEDELSE.....	13
2.3.1 Transaksjonsledelse	13
2.3.2 Transformasjonsledelse	14
2.4 PRINSIPAL-AGENTTEORI OG FORVALTERTEORI.....	15
2.4.1 Prinsipal-agentteori.....	15
2.4.2 Forvalterteori.....	16
3.0 METODE	19
3.1 VALG AV METODE.....	19
3.2 CASESTUDIER SOM TILNÆRMING.....	20
3.3 KVALITATIV DATAINNSAMLING.....	21
3.4 FORSKNINGSPROSESSEN	22
3.4.1 Valg av studieenheter.....	23
3.4.2 Intervjuprosessen og forskningsetiske hensyn.....	24
3.4.3 Analyse av dataene	25
3.5 KVALITET PÅ STUDIEN	26
3.5.1 Pålitelighet.....	26
3.5.2 Gyldighet.....	27
4.0 ANALYSE OG DISKUSJON	29
4.1 TILLIT OG KONTROLL	29
4.1.1 Tillit	29
4.1.2 Kontroll.....	32
4.1.3 Oppsummering.....	36
4.2 KJENNSKAP TIL TILLITSBASERT STYRING OG LEDELSE	36
4.2.1 Oppsummering.....	38
4.3 TILLIT TIL LOKAL LEDELSE OG TILLIT TIL TOPPLEDELSEN.....	38
4.3.1 Tillit til lokal ledelse	38
4.3.2 Tillit til ledelsen i kommunen.....	40
4.3.3 Oppsummering.....	43
5.0 KONKLUSJONER	46
6.0 LITTERATURLISTE	49

VEDLEGG	55
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE 2022.....	55
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE TIL LEDERE 2021	58
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE TIL ANSATTE 2021	60

1.0 Innledning

Siden 1980-tallet har det i norsk offentlig sektor vært vanlig å benytte styringsvirkemidler som også er vanlige i privat sektor der en legger vekt på forhold som desentrale ledelsesformer, mål- og resultatstyring, konkurranseutsetting og evalueringssystemer (Røvik 2007, 35). I tillegg finner vi elementer hentet fra ny New Public Management (NPM), ny offentlig styring (NOS) på norsk, i form av sterkere myndighet til ledere i kombinasjon sammen med økende kontroll, men mange mener NOS har skapt både ledelses- og styringsutfordringer (Ladegård og Vabo 2010, 144). Dette har gitt opphav til videre kritikk av styringssystemet, og oppfostret nye idéstrømmer som peker på behovet for å igjen reformere styringen i offentlig sektor. Denne utviklingen ble opphavet til New Public Governance (Bentzen 2018, 46), ny offentlig samstyring (OSS) på norsk. OSS kan sees på som en samlebetegnelse for forskjellige reformprogrammer og er inspirert av nettverksteori og sosial kapital (Bentzen 2018, 46). Det betyr at det i OSS er større fokus på relasjoner og tillit som sentrale mekanismer i styringen av offentlig sektor, i motsetning til mer fokus på marked og kontroll, som mange mener er dominerende mekanismer i NOS (Osborn 2006, 378).

I 2015 fikk Oslo kommune et politisk skifte med et rødgrønt flertall, etter 18 år med Høyre og Fremskrittspartiet i flertall. Samarbeidet mellom Arbeiderpartiet (Ap), Sosialistisk Venstreparti (SV) og Miljøpartiet De Grønne (MDG) førte med seg et skifte i hvordan Oslo kommune skal være som arbeidsgiver. I «Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015–2019», blir den daværende styringsformen i Oslo kommune beskrevet som tunge byråkratiske systemer. Det nye byrådet ønsker å jobbe mot en åpen og tillitsbasert kultur der det blir lettere å ta beslutninger og med kortere avstander mellom byens ledelse, kommunens ledere og ansatte i kommunale virksomheter (Johansen, et al. 2015). Selv om det nye byrådet ønsket et skifte, er det likevel påpekt i byråds sak 1055/17 at mål- og resultatstyring fortsatt skal ligge til grunn for styring og oppfølging av byrådets overordnede mål (Byrådslederens kontor 2017). Det understreker at ledelsen i Oslo kommune ikke oppfattet TBSL som en ny styringsform, men en forsterkning av visse prinsipper som allerede var i styringssystemet.

1.1 Oslo kommunes vedtak om tillitsbasert ledelse

Styringsmodellen til Oslo kommune er parlamentarisk og består blant annet av byrådet, bystyret og bydelsutvalget, og kommunen har både kommunale og fylkeskommunale oppgaver (Oslo kommune 2 u.d.). Byrådet i Oslo leder kommunens administrasjon og er ansvarlig for å gjennomføre bystyrets vedtak (Oslo kommune 1 u.d.). Byrådet innstiller saker til bystyret, samt at det er ansvarlige for gjennomføring av vedtak gjort i bystyret (Oslo kommune 2 u.d.).

I byrådssak 1055/17 «Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune» står det skrevet at byrådslederen ønsker at tillit skal være et bærende prinsipp i styringen og ledelsen i Oslo kommune. Videre i byrådssaken står det at tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) skal kjennetegnes av:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltakelse fra innbyggere
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
- God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester

Dette skal danne grunnlag for videre arbeid i hele kommunen.

Dette skiftet gikk inntil 2017 under navnet «tillitsreformen», men Oslo kommune har siden ikke sagt at skiftet er en reform, men at tillit skal være det bærende prinsippet i styring og ledelse i kommunen. Selv om man tidligere kalte skiftet for en reform, er det mer en overgang til mer tillitsbasert styring og ledelse, enn overgang til en ny styringsform. Med bakgrunn i teksten

ovenfor kan man tolke at hensikten med vedtaket om TBSL er større handlingsrom, bedre utnyttelse av kompetanse og mindre vekt på rapportering og kontroll.

I byrådssak 1055/17 beskrives tillit som «en strategi og arbeidsform med formål om å skape bedre tjenester til innbyggerne, mer samhandling mellom kommunen og innbyggerne og innad i kommunen på ulike nivå, økt resultatorientering og gjennomføringskraft». For byrådet handler økt tillit til ledere og ansatte om overføring av faglig myndighet, ansvar, tilstrekkelig bemanning, åpenhet, dialog, kompetansehevingstiltak og forankring (Johansen, et al. 2015, 10).

Bakgrunnen for bystyrevedtaket i 2017 er at byrådet ønsker å sikre bedre samhandling mellom ledelse og ansatte, bedre utnyttelse av de ansatte sin kompetanse, mer brukerdeltakelse, bedre tjenester og mer effektiv bruk av kommunen sine ressurser (Johansen, et al. 2015, 12). Ifølge byrådssaken har Oslo kommune gjennom mange år bygget opp tunge byråkratiske systemer og det er mer ønskelig med en åpen og tillitsbasert kultur der man lettere kan ta beslutninger (Johansen, et al. 2015, 12).

Byrådet legger i bydelsplattformen opp til store forandringer og en utvikling av en ny tillitskultur som ikke har vært like fremtredende tidligere. I representantforslag 194 S (2017–2018) sies det at målet må være å få bukt med overdreven rapportering og obligatoriske tester i skolen og politisk detaljstyring som pålegger skolene spesifikke faglige program og metoder som vedtas på kommunalt nivå.

1.2 Oslo kommune som case

Oslo kommune er Norges største by og hadde per 4. kvartal 2021 699.827 innbyggere (Statistisk sentralbyrå 2022). Videre hadde Oslo kommune i 2020 65.899 elever i grunnskolen fordelt på 80 barneskoler, 28 barne- og ungdomsskoler og 26 ungdomsskoler, som igjen er fordelt i 15 bydeler (Oslo kommune 4 2020).

Det er interessant å undersøke Oslo kommune som case grunnet størrelse og kompleksitet, men også fordi de store byene ofte brukes av interessenter til å vise frem ulike ledelsesmodeller

(Johnsen mfl. 2019b, 6). Det har også vært en sterk konkurranse på tvers av det politiske spekteret til ulike styringsmodeller, og praksisene og resultatene fra byene som har prøvd nye styringsmodeller vekker oppmerksomhet langt utenfor det politiske og administrative domenet til fokusbyer (Johnsen mfl. 2019b, 6). Et vesentlig element er altså, at nye ideer og tanker rundt ledelse og organisering (innovasjoner) typisk sprer seg fra “fyrtårnet” eller kjente sentre til periferien (Rogers 2003; Sahlin-Andersson & Engwall 2002).

På bakgrunn av langvarig kritikk av NPM (Hood 1995), utviklingen av «revisjonssamfunnet» (Power 1997) – eksemplifisert i Norge og Danmark med begreper som «stoppeklokke-omsorg» og «tidstyranni», som har ført til en voldsom debatt om NPM og tilhørende resultatmåling – har en ny interesse for tillitsbasert ledelse og samarbeidsstyring i kommunal og annen offentlig sektor oppstått (Bentzen 2018; Bringselius 2018; Osborne 2006; Vallentin & Thygesen 2017). Selv om NPM-kritikken kanskje ikke alltid er velbegrunnet, er nøkkelargumenter mot NPM at mange og kostbare ansvarlighetsordninger trekker oppmerksomhet fra essensielle kjerneoppgaver, bidrar til å undergrave fagfolks motivasjon og tillit, og skaper dysfunksjonelle organisasjoner (NFR søknad, 1).

1.3 Bakgrunn for valg av tema

Byrådsavdelingen for oppvekst og kunnskap i Oslo kommune inngikk i september 2018 en avtale med PwC om å gjennomføre en undersøkelse og vurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten (UDE) (PwC 2019, 2). Ifølge mandatet var formålet «Å undersøke om det psykososiale arbeidsmiljøet i etaten er tilfredsstillende. Undersøkelsen skal resultere i en vurdering av og forslag til oppfølging og eventuelle forbedringer» (PwC 2019, 3).

I undersøkelsen kom det fram at mange av de ansatte opplevde stor grad av kontroll. I dette ligger detaljstyring på målsettinger og nøkkeltallsindikatorer, og mye dobbeltsjekking fra ledere (PwC 2019, 7). En del av dem som deltok i undersøkelsen oppga også at de følte frykt for å gjøre feil og en stor grad av avstand mellom ansatte og toppledelsen (PwC 2019, 7). Det ble i undersøkelsen også trukket frem at flere ansatte synes det er lite samarbeid på tvers av avdelinger, samt dårlig utnytting av kompetanse og lite rom for å være faglig uenig med ledelsen

(PwC 2019, 8). Funnene i undersøkelsen viser også at de ansatte synes målstyringen er for detaljert og at dette kan legge en demper på indre motivasjon. Rapporten anbefaler en vurdering av om dagens mål- og resultatstyringssystem kan endres på for å bøte på de negative effektene (PwC 2019, 38). Videre peker rapporten også på ledelsesproblemer i etaten - noe som har gitt anledning til å se nærmere på hva som faktisk skjer på skolene som hører til under utdanningsetaten. Rapporten peker med andre ord på at noe av kritikken som preget styringen i Oslo kommune før endringen i byrådet i 2015 og vedtaket om mer TBSL i 2017, ennå var til stede i 2018.

1.4 Problemstilling og avgrensning

Tankene om tillitsreformen i 2015 og byrådesvedtaket i 2017 skulle være et slags botemiddel til det tunge byråkratiet i Oslo kommune, og det skulle lette samarbeid på tvers av faggrupper og nivåer. Byrådsvedtaket oppstiller en rekke mål for TBSL i Oslo kommune, men er på mange områder ikke konkret på, hvordan disse målene skal oppnås. Disse uklarhetene er i tråd med Bringselius (2018) sin oppfattelse, at TBSL mer er en overordnet filosofi, enn det er en ledelsesmodell. Selv om tillitsens rolle i ledelse er velbelyst og har en lang historie, er konkrete modeller for TBSL noe som stadig eksperimenteres med i nordiske land (Johnsen, Svare og Wittrock). I lys av dette ønsker jeg å se nærmere på lederes og ansattes oppfattelse av målstyring og selvledelse i forhold til tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen. Videre ønsker jeg å sette disse oppfattelsene i lyset av kjent ledelses- og styringsteori. Endelig stiller ambisjonen om å innføre TBSL i Oslo kommune spørsmålet, hva kommunens medarbeidere og ledere egentlig mener om tillit og i videre forstand hva TBSL er. Problemstilling for studien blir derfor følgende:

«Hvordan oppfatter ledere og ansatte styring og ledelse i forhold til tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen, sett i lyset av etablert ledelses- og styringsteori?»

Min studie blir derved eksplorativ og teorifortolkende. Ved teorifortolkende casestudier tar den vitenskapelige fortolkningen utgangspunkt i allerede etablerte teorier, der man som utgangspunkt har som mål å utvikle ny empirisk viten (Antoft og Salomonsen 2007, 39). Et av de primære formålene med denne typen casestudier, er å illustrere hvordan forskjellige teoretiske

fortolkninger av en gitt case bidrar med forskjellig viten og forskjellige forklaringer (Antoft og Salomonsen 2007, 40). Jeg har benyttet meg av kvalitativ metode for å belyse problemstillingen, og jeg har via forskningsprosjektet «Improving trust-based management in Nordic urban governance and management education» ved OsloMet (Johnsen m.fl. 2019a) fått tilgang til intervjudata fra ledere og ansatte i Osloskolen, som er brukt i dette prosjektet.

Som en avgrensning er Osloskolen valgt ut til denne studien. De ansatte som ble intervjuet er ansatte ved grunnskolen, det vil si barneskoler (1–7. trinn) og ungdomsskoler (8–10. trinn) i Oslo kommune. Ettersom jeg ønsker å si noe om både lederes og ansattes oppfatninger, har jeg fått tilgang til intervjuer av både ledere (rektorer og assisterende rektorer) og ansatte (lærere) i skolene. Dette bidrar til å gi et nyansert bilde da rektor er øverste leder lokalt og derfor også trolig den som forholder seg mest til toppledelsen i kommunen, mens de ansatte forholder seg til mest til lokal ledelse. Ved å intervjuere ledere og ansatte på flere nivåer kan man få en større oversikt og se helheten og hvordan styringen er bygd opp og oppfattes, samt relasjonene mellom nivåene, enn ved å bare intervjuere bare ansatte eller ledere. Studien har studert mulige endringer i oppfatninger av styring og ledelse over tid. Det er derfor et krav at informantene hadde vært lenge nok ansatt til å kunne sammenligne og reflektere over om det er noen forskjell i styringen og ledelsen før og etter tillit som bærende prinsipp i styringen ble vedtatt i 2017.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygget opp på følgende måte: I kapittel 2 redegjøres det for oppgavens teoretiske perspektiver. I kapittel 3 presenteres den metodiske rammen for studien og jeg gjør rede for valg av metode og den metodiske tilnærmingen. I kapittel 4 presenteres analyse og diskusjon og teorien blir sammen med empirien drøftet opp mot problemstillingen. Kapittel 5 oppsummerer hovedfunn og konklusjonene.

2.0 Teori

I dette kapitlet presenterer jeg det teoretiske rammeverket for denne studien. Jeg begynner med å redegjøre for hva tillitsbasert styring og ledelse er. Videre i studien har jeg valgt å benytte meg av teori om ledelse og styring, nærmere bestemt transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, samt prinsippal-agentteori og forvalterteori, for å senere kunne besvare problemstillingen som er valgt for denne oppgaven.

2.1 Tillitsbasert styring og ledelse

Bentzen (2018, 38) skriver at før tillit settes i samspill med styring og ledelse, må man vektlegge sammenhengen mellom disse. Selv om disse begrepene er sentrale innen forvaltning, er det ikke en klar definisjon av relasjonen mellom dem (Bentzen 2018, 38). Ledelse og styring kan derfor ifølge Bentzen (2018, 50), sees på som overlappende, men ulike fenomener, som skaper betingelser for hverandre. Christensen mfl. (2009) beskriver styring først og fremst som systemorientert, og som et lederskap sitt forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter. Ledelse blir definert som noe som omhandler mellommenneskelige forhold og prosesser og som er personorientert.

Tabell 1: Styring og ledelse

	Styring	Ledelse
Virkemidler	Lover, regler, mål, dokumentasjonskrav og ressursallokering	Ansikt til ansikt relasjoner og dialog
Eksempel på relasjon	Forvaltning – institusjon	Leder – medarbeider
Avstand i relasjon	Hands-off og distansert	Hands-on og nært
Orientering	I høyere grad systemorientert	I høyere grad relasjonsorientert

Kilde: Bentzen (2018, 40)

Ledelse i offentlige virksomheter vil i hovedsak utspille seg mellom leder og medarbeider, de mellommenneskelige forholdene, mens styring i høyere grad vil utspille seg i nivået mellom en sentral myndighet og en underordnet institusjon (Bentzen 2018, 40). En annen viktig forskjell mellom styring og ledelse, er avstanden i relasjonen (Bentzen 2018, 40). som illustrert i tabell 1 virker styring fra en viss distanse, mens ledelse er mer *hands-on* og med en tettere relasjon mellom den styrende og den styrte (Bentzen 2018, 41).

I byrådsak 1055/17 (Byrådet 2017, 11) kjennetegnes TBSL av få og tydelige mål, redusert detaljstyring, gode beslutningsgrunnlag, åpenhet og god kommunikasjon, god samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner og god utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet. Dette skal være med å skape bedre betingelser for selvstyring og selvledelse, men det betyr likevel ikke full frihet og autonomi (selvstyre), ettersom tillit kombineres med ledelse og styring (Bentzen 2018, 12). Mens tillitsbasert styring handler om å skape betingelser for andres selvstyring, kan tillitsbasert ledelse forstås som en prosess, som særlig handler om å skape bedre betingelser for selvledelse (Bentzen 2018, 155-157). Bentzen (2019) har knyttet denne problematikken til spørsmålet om, hvorvidt medarbeideren faktisk «tar» den tilliten som lederen viser.

Tillitsbasert styring og ledelse sees ofte på som en innovasjon, og blir til tider kalt den nye nordiske styringsmodellen (Johnsen, Svare og Wittrock 2022, 3). Tillitsbasert styring og ledelse kan i stor grad knyttes opp til idéstrømmene i OSS, der troen på overlappende interesser mellom overordnet og underordnet er stor (Bentzen 2018, 155). Bentzen (2018, 158) skriver også at selv om distribusjon av ledelsesprosesser kan sees som viktig i tillitsbasert ledelse, betyr ikke det at den formelle lederens betydning blir mindre.

2.2 Tillit og kontroll

Bentzen (2018, 57) skriver om tillit og kontroll at disse ofte betraktes som strategier som gjensidig motarbeider hverandre, men at det finnes forskning som peker på muligheten for et annet samspill mellom disse.

Flere tiår med forskning har fremhevet tillitens sentrale rolle i organisasjoner (Fulmer og Gelfand 2012, 1168-1170). Tillit er et begrep som er abstrakt og vanskelig å definere entydig (Bentzen 2018, 27). McEvily mfl. (2003, 92) skriver at tillit på et generelt nivå er viljen til å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til andre sine intensjoner eller atferd. Rousseau og Sitkin (1998, 395) definerer også tillit som en psykologisk tilstand hvor en aktør velger å gjøre seg sårbar overfor en annen, vel vitende om at det ikke er noen garanti for at den andre lever opp til tilliten. Det er derfor kun relevant med tillit der det er usikkerhet og der det finnes en eller annen grad av risiko (Bentzen 2018, 28). Bentzen (2018, 28) skriver videre at det uten risiko ikke er bruk for tillit, samtidig som tillit gjør det mulig å ta en risiko.

Forskning viser at selv om det er forskjellige grader av tillit, skaper tillit på forskjellige vis en positiv verdi på en rekke av organisasjonens bunnlinjer (Bentzen 2018, 28). Tillit reduserer også transaksjonskostnader til gjensidig kontroll som ellers krever mye tid og krefter, samtidig som høy tillit i ledelsesrelasjonen har betydning for medarbeidernes jobbprestasjoner og produktivitet (Bentzen 2018, 28). Tan og Tan (2000, 243) skriver at når medarbeidere har tillit til sin nærmeste leder, så fremmes medarbeidernes engasjement, organisatoriske lojalitet og tilfredshet i jobben.

Tillit, og de forskjellige kombinasjonene av tillitsrelasjoner, er relevante for å forstå forskjellen på tillitsbasert styring og ledelse og andre former for styring og ledelse (Bentzen 2018, 34). Ser man på tillit i ledelse medfører dette i høyere grad direkte ansikt til ansikt-relasjoner mellom leder og medarbeider, mens man ved tillit i styring ser det mer på et abstrakt systemnivå der tilliten i mindre grad er personbåren (Bentzen 2018, 34).

2.2.1 Vertikale tillitsrelasjoner

Bentzen (2018) skriver om horisontale og vertikale relasjoner i forbindelse med tillit og offentlige organisasjoner. Som medarbeider eller leder i den offentlige organisasjonen er tillit relevant i flere viktige horisontale og vertikale relasjoner (Bentzen 2018, 34). Den vertikale tilliten ligger forankret i det formelle hierarkiet og kjennetegnes ved at en part har mer makt enn den andre, som at personalleder har mer makt enn medarbeideren og forvaltningen har mer makt enn institusjonslederen (Bentzen 2018, 34). For vertikale relasjoner har dette betydning, ettersom

maktforholdet er asymmetrisk fordi man med makt ikke kan forlange tillit, men kun forsøke å starte en tillitsrelasjon ved å selv initiere til det (Bentzen 2018, 35).

2.2.2 Horisontale tillitsrelasjoner

Horisontale tillitsrelasjoner er tillit mellom kollegaer på samme nivå, både på underordnet nivå mellom ansatte og på overordnet nivå mellom ledere (Hasche, Höglund og Mårtensson 2021, 1773). De horisontale relasjonene og tilliten mellom partene forutsetter at medarbeidere støtter hverandre og ikke utnytter hverandre ved å for eksempel holde tilbake informasjon (Hasche, Höglund og Mårtensson 2021, 1773).

Tillitsnivåer i vertikale og horisontale relasjoner er sammenvevd ettersom de påvirker hverandre. Mellommenneskelig tillit i vertikale relasjoner vil påvirke den mellommenneskelige tilliten, enten positivt eller negativt, i de horisontale relasjonene (Hasche, Höglund og Mårtensson 2021, 1770).

2.2.3 Kontroll

Tillit og kontroll er ofte betraktet som to motpoler. Bijlsma & Koopman (2003, 550) skriver at det i forskningen finnes to teoretiske perspektiver på kontroll: Det substituerende perspektiv og det komplementerende perspektiv. Det substituerende perspektivet betrakter tillit og kontroll som to motsatte mekanismer, mens det komplementerende perspektivet legger opp til en forståelse av tillit og kontroll som noe som er gjensidig forsterkende på hverandre. Disse perspektivene viser at kontroll og tillit både betraktes som strategier for å øke forutsigbarhet, men også som strategier som motarbeider hverandre (Bentzen 2018, 57). Selv om kontroll og tillit kan fremstå som to motpoler, beskrives kontroll i noen tilfeller som en forutsetning for tillit (Bentzen 2018, 59). Bijlsma & Koopman (2003, 550) skriver også at det blir hevdet at det økte behovet for tillit i de moderne organisasjonene ikke nødvendigvis betyr at det er mindre behov for kontroll.

Opplevelsen av kontroll kan være både positiv og negativ, og det er også situasjonsbetinget hvordan det oppleves. Bentzen (2018, 58-59) skriver at en faktor som kan ha innflytelse på opplevelsen av kontroll, er i hvor stor grad kontrollen oppleves som legitim av de som blir kontrollerte.

2.3 Transformasjons- og transaksjonsledelse

Teorien om transformasjon- og transaksjonsledelse stammer fra James MacGregor Burns (1978), som begrepsfestet ledelse som enten transaksjonell eller transformasjonell (Bass og Riggio 2006, 3). Prinsippene fra denne teorien er grunnleggende for effektivt lederskap, men også anvendbart for mange deler av livet, som arbeid, familieliv og ikke minst, til spørsmål om sosiale endringer (Bass og Riggio 2006, 2).

2.3.1 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse bygger på antakelsen om at medarbeidere gjør det de får betalt for, og kun det. Incentivprogrammer og kompensasjonsordninger er derfor ofte sentralt ved denne type ledelse (Lai 2017). Typisk for transaksjonsledere er at de vet hva deres medarbeidere vil ha ut av jobben sin, og lederne gir dem dette dersom de gjør seg fortjent til det (Martinsen 2005, 31). Transaksjonsledere leder dermed gjennom sosial utveksling og tilbyr økonomiske belønninger for produktivitet eller nekter belønninger ved mangel på produktivitet (Bass og Riggio 2006, 3). Denne typen ledelse innebærer derfor ofte bruk av betingede belønninger og sanksjoner for å få hver ansatt til å følge sine egne interesser, samtidig som de oppnår organisatoriske mål (Jensen, et al. 2019, 12). Måloppnåelse oppstår derfor når lederen belønner eller disiplinere ansatte, avhengig av den ansattes prestasjoner (Bass og Riggio 2006, 8).

Enten de ansatte blir belønnet eller sanksjonert, bør transaksjonene knyttes direkte til den ansattes innsats eller ytelse (Jensen, et al. 2019, 12). Antakelsen med disse insentivene er at den ansattes egeninteresse skal være på linje med organisasjonens interesser (Jensen, et al. 2019, 12). De ansatte må også overvåkes og kontrolleres nøye for at arbeidet skal bli utført (Bass og Riggio 2006, 8).

2.3.2 Transformasjonsledelse

Denne ledelsesstilen handler i stor grad om å bidra til at underordnede adopterer visse idealer og motiver, samt å motivere sine ansatte slik at målene i organisasjonen blir nådd (Antonakis og House 2013, 7). Den transformerende ledelsestilnærmingen kjennetegnes av viktigheten av motiver, idealer og verdier (Antonakis og House 2013, 7). Antonakis og House (2013, 7) skriver at transformasjonsledelse er der motivasjonen, moralen og lederens og de ansattes etiske ambisjoner heves. De transformasjonelle lederne stimulerer og inspirerer de ansatte til å oppnå gode resultater, og i prosessen, utvikle sine egne lederkapasiteter (Bass og Riggio 2006, 3).

Transformasjonsledere hjelper sine ansatte med å vokse og utvikle seg til ledere ved at lederne svarer på de individuelle behovene ved å styrke dem og ved å samkjøre målene til de ansatte, lederen, gruppen og organisasjonen (Bass og Riggio 2006, 3). Lederen gjør mer med kollegaer og ansatte enn å sette opp enkle utvekslinger eller avtaler. Lederne oppnår gode resultater ved å bruke en eller flere av transformasjonsledelsesteoriens kjernekomponenter: Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert omtanke (Bass og Riggio 2006, 5-7). Bass (1996, 65) skriver at forpliktelsene ved transformasjonsledelse er langsiktige; man har felles interesser og en følelse av delte skjebner og gjensidig avhengighet mellom ledere og følgere.

Enkelt forklart kan man si at transformasjonsledelse er å lede og inspirere individuell innsats ved å transformere og motivere ansatte (Jensen, et al. 2019, 5). Dette er en lederstil som konseptualiserer atferd som ønsker å tilfredsstille de ansattes behov for høyere orden. Dette gjøres for å engasjere de ansatte i å nå organisasjonens mål (Jensen, et al. 2019, 5). Ved denne ledelsesstilen er forpliktelsene langsiktige, felles interesser deles, og det er en gjensidig avhengighet mellom ledere og følgere (Bass 1997, 65). Bass (1996, 65) beskriver den organisatoriske transformasjonskulturen som en kultur der det er en følelse av felles formål og en følelse av familie.

Dette er en karismatisk ledelsesstil der tilhengerne søker å identifisere seg med lederen, og der ledelsen er hensynsfull og gir støtte og veiledning til de ansatte (Bass og Riggio 2006, 5). Den transformasjonelle ledelsen utfordrer også sine følgere med utfordringer som gir både mening og

forståelse, en intellektuelt stimulerende ledelsesstil som utvider bruken av de ansattes evner (Bass og Riggio 2006, 5). Transformasjonsledelse kan i denne sammenheng sees på som et forslag til hvordan ledere kan agere i et paradigme for tillitsbasert ledelse (Johnsen mfl. 2022).

2.4 Prinsipal-agentteori og forvalterteori

I løpet av 1960- og begynnelsen av 1970-tallet utforsket økonomer risikodeling mellom individer eller grupper, og litteraturen beskrev risikodelingsproblemet som et problem som oppstår når samarbeidende parter har ulike holdninger til risiko (Eisenhardt 1989, 58). Agentteori utvidet litteraturen på dette området til å omfatte såkalte agentproblemer som oppstår når parter som samarbeider har ulike mål og ulik arbeidsdeling (Eisenhardt 1989, 58). Agentteori er en teori om mulige styringsproblemer og -løsninger ved desentralisering. Prinsipalen vil være den parten som delegerer arbeid til agenten, som deretter utfører arbeidet (Eisenhardt 1989, 58). Et forhold mellom en prinsipal og en agent er dermed en situasjon der en eller flere handler på vegne av en annens interesser og der partene har ulik informasjon (Hagen 1992, 44). Som vi så over, er spørsmålet om risiko sentralt for tillit, og dermed også for TBSL.

Som kritikk av prinsipal-agentteorien sine antakelser om målkonflikter og opportunistisk agent, vokste forvalterteorien frem (Davis, Schoorman og Donaldson 1997, 20). forvalterteorien har sine røtter innenfor psykologi og sosiologi og har blitt utformet for å kunne undersøke situasjoner der ledere som forvaltere og agenter er motivert til å handle fordelaktig overfor prinsipalene (Davis, Schoorman og Donaldson 1997, 24). En måte å se agentteori og forvalterteori på er dermed at agentteori legger til grunn at både prinsipaler og agenter hovedsakelig handler ut fra egeninteresser mens forvalterteori legger til grunn at ledere og forvaltere hovedsakelig handler ut fra fellesinteresser.

2.4.1 Prinsipal-agentteori

Fra et agentteoretisk perspektiv er hovedfokuset å utforme den mest effektive kontraktsformen mellom prinsipal og agent, for å styre forholdet dem imellom (Eisenhardt 1989, 58). I teorien beskrives relasjonene som hierarkiske, og det antas, til dels, avvikende interesser og en informasjonsasymmetri mellom prinsipalen og en agent (Bjurstrøm 2021, 3). En prinsipal vil

typisk være en arbeidsgiver, mens en agent er arbeidstaker. Dette vil således også si at den lokale ledelsen er agent for skoleetaten. I mange tilfeller vil agentens handlinger være en eller annen form for innsats som forutsettes å medføre en oppofrelse eller et nyttetap for agenten (Sandmo og Hagen 1992, 44).

Det er naturlig å se på forholdet mellom prinsipalen og agenten som et desentraliseringsproblem i form av at prinsipalen desentraliserer beslutningsproblemet til agenten (Sandmo og Hagen 1992, 44). Derfor er det også viktig for prinsipalen å finne et insitamentssystem for agenten som fører til at agenten treffer beslutninger som også fremmer prinsipalens interesser (Hagen 1992, 45). Det kan også være tilfelle, hvis begge parter i forholdet er nyttemaksimerende og ulike interesser, at agenten ikke alltid vil handle ut fra hva som er best for prinsipalen (Jensen og Meckling 1976, 308). Det er nærmest umulig for prinsipalen eller agenten å sikre at agenten vil ta beslutninger fra prinsipalens synspunkt (Jensen og Meckling 1976, 308).

Et styringsregime som er utformet på grunnlag av tenkningen i prinsipal-agentteori, vil være et regime der det er en underliggende antakelse om mistillit, det vil si, prinsipalen kan ikke fullt og helt stole på at alle agentene alltid handler i samsvar med prinsipalens interesser (Bjurstrøm 2021, 4). Med dette kan man trolig si, at styringsregimet og antakelsene bak viser til et behov for transaksjonsbasert ledelse. Ettersom det er et mistillitsproblem, vil det også være behov for sterk styring for å begrense agenten sitt handlingsrom og for å forebygge muligheten for opportunistisk atferd. Dette kan oppnås med en «ovenfra-ned» tilnærming i styringen, samt at det kan innføres resultatmålinger og rapporteringer for å redusere informasjonsasymmetrien (Bjurstrøm 2021, 4). Den sterke kontrollen og styringen kan potensielt vise seg å være negativ, i form av høy kostnad ved detaljstyring og nyttetap ved liten mulighet for agentene til å utnytte sitt fulle potensial og kompetanse (Bjurstrøm 2021, 4).

2.4.2 Forvalterteori

I stedefor å bygge på antakelser om avvikende interesser og opportunistisk atferd hos agenten, antar man i forvalterteorien at forvalteren opptrer som en lojal forvalter på vegne av prinsipalen. Man antar derfor også at forvalteren handler etter beste evne, i tråd med det som er prinsipalens sine interesser (Davis, Schoorman og Donaldson 1997). I teorien er modellen for mennesket

basert på at en forvalter sin oppførsel er slik at pro-organisatorisk, kollektivistisk atferd har høyere nytte enn individualistisk, selvtjenende atferd (Davis, Schoorman og Donaldson 1997, 24).

forvalterteorien definerer også situasjoner der ansatte ikke er motivert av individuelle mål, men heller er forvaltere med motiver som er på linje med målene til prinsipalene (Davis, Schoorman og Donaldson 1997, 21), altså at prinsipal-agentteori er et spesialtilfelle av en mer allmenn desentraliseringsteori. I forvalterteorien er den hierarkiske relasjonen mellom prinsipalen og forvalter i større grad preget av sammenfallende interesser og det er fravær av målkonflikt. Det anbefales også heller at forvalteren vises større grad av tillit og delegeres mer autonomi, i motsetning til prinsipal agentteori der handlingsrommet til agenten heller skal begrenses gjennom kontrollmekanismer (Bjurstrøm 2021, 4). Utifra dette kan man tenke seg, at transformasjonsledelse er en mulig teoretisk ramme for hvordan man som leder kan agere som effektiv leder sett i lys av forvalterteorien. Et styringsregime som er i tråd med forvalterteori innebærer en tillitsfull og tilbakeholden tilnærming til styring (Bjurstrøm 2021, 4). Det kan være fristende å ha en slik tilnærming til styring, men den kommer ikke uten konsekvenser. En av fallgruvene kan være at prinsipalen er naiv og forvalteren opptrer noe opportunistisk uten at prinsipalen har metoder for å fange opp dette (Bjurstrøm 2021, 4). Når prinsipalen og forvalteren sine interesser sammenfaller, er det likevel ikke behov for verken sterk styring eller kontroll, hvis ikke dette kreves av andre hensyn som åpenhet, ansvarsutkreving og organisasjonslæring.

I teorikapittelet har jeg så langt tatt for meg teori knyttet til tillit, desentralisering og ledelsesstiler. Jeg foreslår med andre ord, at teoriene om prinsipal-agentteori og forvalterteori er egnet som grunnlag for å forstå transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, som begge er egnede til å utdype sentrale ideer i TBSL.

For å illustrere relevansen av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse for TBSL har jeg laget en tabell (se tabell 2).

Tabell 2: Ledelsesmodeller og TBSL

Ledelsesteori	Innhold	Samsvar med TBSL
Transformasjonsledelse	Ledelse, horisontal tillitsrelasjon og forvalterteori	Passer når det er tillitsfulle forhold, informasjonsdeling og fellesinteresser
Transaksjonsledelse	Styring, vertikal tillitsrelasjon og prinsippal-agentteori	Passer når det er risiko for ulike interesser og skjevt fordelt informasjonsmakt

Tabell 2 viser hvordan de to ledelsesteoriene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse med sitt innhold passer til TBSL. Likevel går disse teoriene inn i hverandre, og mange ledere vil trolig bruke deler av disse om hverandre.

Videre i avhandlingen vil jeg se nærmere på tillit, ledelse og styring for å studere hvordan den lokale ledelsen og de ansatte oppfatter tillitsbasert styring og ledelsen og styringen i kommunen.

3.0 Metode

I dette kapittelet gjøres det rede for valg av forskningsdesign og datainnsamling.

3.1 Valg av metode

I denne studien ønsker jeg å undersøke ledere og ansattes oppfatning av styring og ledelse i forhold til tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen, og det er avgjørende for studien og velge en passende metode for å svare på den valgte problemstillingen. Innenfor samfunnsforskning er det kvalitativ og kvantitativ forskning som er de to vesentlige tenkemåtene (Tjora 2021, 26). Kort sagt vil man ved kvantitativ forskning samle inn data i form av tall, mens man i kvalitativ forskning samler inn data som vanligvis foreligger i form av tekst. Schwencke og Østensen (2002, 5) hevder at: «Begrepet kvalitative metoder brukes for å vise at dataene kommer fram gjennom tekst/ord uttrykt gjennom intervjuobjektene/informantenes egne formuleringer eller handlinger som må fortolkes».

Ved en kvantitativ forskningsstrategi kreves det et relativt stort antall enheter, i motsetning til en kvalitativ forskningsstrategi som kan være basert på få enheter og informanter (Ringdal 2013, 24). Kvalitativ metode er bedre egnet til å få frem nyansene, og fordi jeg ønsker å se på personavhengige variabler som oppfattelse av tillit, styring og ledelse, har jeg valgt en kvalitativ tilnærming i denne oppgaven.

I henhold til Murphy mfl. (1998) innebærer kvalitativ forskningsmetode innsamling, analyse og tolkning av data. Den kvalitative metoden fokuserer på å forstå personers handlinger og ord ved at man gransker meningen i deres ord og handlinger, og ved at man tillater intervjuobjektene å uttrykke seg med egne ord. Typisk ved kvalitativ metode er at den gir oss omfattende og detaljert informasjon om et begrenset antall mennesker. Kvalitative data tilfører dybde og detalj gjennom direkte sitater og med nøyaktige beskrivelser av hendelser, samhandling og observert atferd (Labuschagne 2003).

Ifølge Schwencke og Østensen (2002, 5) finnes det tre hovedformer av kvalitative undersøkelsesmetoder; Tekst- og dokumentanalyse, intervjuer (personlig-, dybde- og gruppeintervju), og direkte observasjoner (deltakende/ikke deltakende).

Jeg ønsker i denne undersøkelsen og benytte meg av data samlet inn ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. Ved å ta i bruk intervjumetoden vil man” komme nært inn på intervjuobjektene og finne ut mer om hvordan de enkelte personene tenker, opplever og oppfatter virkeligheten, for å forstå bakgrunn og motiv” (Schwencke og Østensen 2002, 5). Dybdeintervjuer brukes der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora 2021, 128). Dybdeintervjuer er derfor aktuelle for å belyse oppfattelse av ledelsesstiler og sammenhengen til ideen om TBSL. Intervjuguidene (Vedlegg 1, 2 og 3) som ble benyttet, fungerte som et rammeverk for at man skal få tak i de dataene man trenger for å kunne besvare problemstillingen.

Ulemper ved bruk av denne metoden er at den kun sier noe om forhold som er knyttet til informantenes subjektivitet eller informanten som subjekt (Tjora 2021, 128). Det er derfor meningene og oppfatningene til informantene som kommer til syne i denne undersøkelsen.

3.2 Casestudier som tilnærming

Ringdal (2013, 26) skiller mellom fem typer tilnærminger til kvalitative studier: Biografisk og fenomenologisk design, empiribasert teoriutvikling (grounded theory), etnografisk design og casestudier. Det er noen kombinasjoner av strategi og design som er mer typiske enn andre, men flertallet av kvalitative studier er casestudier (Ringdal 2013, 26). Organisasjonsstudier er typiske eksempler på casestudier som blant annet kan fokusere på organisasjonskultur, arbeidsmiljø og ledelsesstil (Ringdal 2013, 26).

(Tjora 2021, 47-48) beskriver to ulike strategier som kan brukes når man skal avgrense et prosjekt: enten bruker man en eller flere caser, eller så velger man ut, eller inviterer, deltakere til en undersøkelse på bakgrunn av utvalgte kriterier. Dette kalles kriterieutvalg.

En forenklet tolkning av case er at det er en analyseenhet som er gjenstand for en intensiv undersøkelse, dette kan være for eksempel et barn, en lærer, en skole eller en reform (Ringdal 2013, 170). Dette gir en grense for hvem som kan inkluderes i undersøkelsen. Osloskolen vil derfor være en case og gi grunnlaget for en casestudie.

Ringdal (2013) skiller mellom tre ulike forskningsdesign: deskriptiv, eksplorativt og kausalt. Videre skriver Ringdal (2013) at et deskriptivt design ofte benyttes der studien har som formål å beskrive virkeligheten slik den er, uten å forklare den. Et eksplorativt design benyttes gjerne der studien har som formål å utforske hva som skjer og få ny innsikt for å kunne se fenomener på en ny måte. En kausal studie undersøker årsak-virkning-forhold mellom ulike variabler. For å kunne fastslå om noe henger kausalt sammen, trenger vi data som går over tid (Jacobsen 2015, 94).

Denne studien legger opp til en eksplorativ studie, noe Ringdal (2013, 491) beskriver som et opplegg som brukes på spørsmål som det i liten grad er forsket på. Tillitsreformen som Oslo kommune vedtok er relativt nytt og det er derfor mange aspekter ved dette skiftet som ikke har blitt undersøkt tidligere.

Antoft og Salomonsen (2007, 39) skriver at det er på hvilket grunnlag den vitenskapelige fortolkningen foretas, som skiller de forskjellige typene casestudier. Som tidligere nevnt er denne studien også teorifortolkende, der teorien fungerer som en ramme som man avgrenser og strukturerer sin case utifra (Antoft og Salomonsen 2007, 39).

3.3 Kvalitativ datainnsamling

Kvalitativ forskning preges av betydelig følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i (Tjora 2021, 17). I motsetning til i kvantitativ metode er man ved kvalitativ datainnsamling tett på dem man forsker på, noe som kan gi utfordringer fordi det man møter i feltet ofte kan være annerledes enn de ideene man har for prosjektet (Tjora 2021, 17).

Det finnes flere intervjuformer som kan være aktuelle ved innsamling av kvalitative data. Kvale og Brinkmann (2021, 178) skiller mellom ansikt-til-ansikt, telefon, chat og e-post. I denne

undersøkelsen har det blitt foretatt både ansikt-til-ansikt intervjuer, men også noen intervjuer via teams grunnet koronapandemien som satte en stopper for fysiske møter.

Ansikt-til-ansikt-intervjuer innebærer at man er fysisk til stede og at man får adgang til nonverbal informasjon som kroppsspråk, gester og ansiktsuttrykk (Kvale og Brinkmann 2021, 178). Dette er informasjon man mister ved ikke-fysiske intervjuer. Ettersom noen av disse intervjuene ble gjort via teams, har man likevel fortsatt mulighet til å få med seg noe nonverbal kommunikasjon, særlig ansiktsuttrykk, i motsetning til om man intervjuer via for eksempel chat.

I denne studien ble det benyttet individuelle intervjuer. Denne datainnsamlingsmetoden kjennetegnes ved at undersøker og informant prater sammen som i en vanlig dialog (Jacobsen 2015, 146). Målet med de individuelle intervjuene, også kalt dybdeintervjuer, er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora 2021, 17). Strukturen på dybdeintervjuene i denne studien er semistrukturert. Kvale og Brinkmann (2021, 46) beskriver semistrukturerte dybdeintervjuer som noe nærliggende en samtale, men en samtale som har et profesjonelt intervju som formål. Et semistrukturert intervju benyttes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra informantens egne perspektiver (Kvale og Brinkmann 2021, 46). Ved å benytte seg av en semistrukturert tilnæringsmåte gis det fortsatt rom til å gå noe utenfor intervjuguiden og informantene får større rom til å utdype sine svar.

Ulempen med dybdeintervjuer er at det krever mye ressurser. For det første tar det mye tid, både før, under og etter intervjuene. Før intervjuene skal mye organiseres, og man skal finne informanter, i dette tilfellet ansatte ved skoler, som allerede har mye å gjøre. Det å gjennomføre intervjuene tar en god del tid og ikke minst krever etterarbeidet med transkribering og koding mye tid.

3.4 Forskningsprosessen

I dette delkapitlet beskrives hvordan forskningsprosjektet ble gjennomført og prosessen fra utvalg av studieenheter, til mine funn.

3.4.1 Valg av studieenheter

Studieenheterne er utvalgt i henhold til ManagementTrust prosjektet, finansiert av det norske forskningsrådet, som denne masteroppgaven er en del av.

Denne studien har intervjuobjekter fra 6 grunnskoler i Oslo kommune, og skolene ligger i forskjellige bydeler. Intervjuene omfatter til sammen 18 informanter som var lærere, rektorer, assisterende rektorer og undervisningsinspektører. Se tabell 3. Intervjuene ble utført våren 2021 og våren 2022.

Tabell 3: Oversikt over informantene

Informant	Skole 1 (2021)	Skole 2 (2021)	Skole 3 (2021)	Skole 4 (2022)	Skole 5 (2022)	Skole 6 (2022)	Totalt
Lærer	2	2	1	3	3		11
Rektor	1	1	1	1			4
Assisterende rektor				1		1	2
Undervisningsinspektør				1			1
Antall	3	3	2	6	3	1	18

I ManagementTrust prosjektet var planen for utvalget av studieenheter våren 2022 basert på en spørreundersøkelse foretatt i 2021. Undersøkelsen omhandlet tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune (Johnsen mfl. 2022). Dataene fra spørreundersøkelsen viste variasjon mellom de ulike skolene og kunne derfor gi en pekepinn på hvilke skoler som kunne være interessante å intervju. Opprinnelig var utvalget for studien et utvalg bestående av to grunnskoler i Oslo, hvorav ønsket var å intervju rektor, assisterende rektor, undervisningsinspektør og minst tre ansatte per skole (Svare, Fossum og Tappeluf, 2022).

Denne delen av utvalget skulle basere seg på et strategisk utvalg. I kvalitativ forskning baserer dette seg på at man velger informanter med de egenskapene eller kvalifikasjonene som er strategisk i forhold til problemstillingen og det teoretiske perspektivet prosjektet har (Thagaard 2015, 60).

Dessverre viste det seg vanskelig å få avtaler om intervju med alle de ønskede skolene, og strategien ble derfor ikke gjennomført fullstendig. Intervjuperioden foregikk delvis mens covid-19 pandemien herjet, noe som skapte store utfordringer for skolene og dermed også for forskergruppens mulighet til å gjennomføre intervjuer i denne perioden. Det var heller ikke mulig å få avtaler om flere intervjuer før etter fristen for innlevering av denne avhandlingen. Etter samråd med OsloMet og veileder baserer avhandlingen seg derfor på de eksisterende intervjuene fra prosjektet. Bruk av eksisterende data til ny forskning anbefales av Forskningsrådet (2019). Utvalget endte derfor til slutt opp med å bli et tilgjengelighetsutvalg, noe Tjora (2021, 185) beskriver som et utvalg som er basert på forskerens (enkle) tilgang til informanter.

3.4.2 Intervjuprosessen og forskningsetiske hensyn

Forskningsprosjektet som denne studien er en del av, er oppmeldt til personvernombudet for forskning ved Sikt (tidligere NSD).

Dataene til denne avhandlingen ble samlet inn ved hjelp av tre forskjellige intervjuguider. Ved intervjuene i 2021 ble det benyttet to forskjellige intervjuguider (Vedlegg 2 og 3), en tilpasset ansatte, og en tilpasset ledere. Ved intervjuene gjennomført i 2022 ble det kun benyttet en intervjuguide for både ansatte og ledere (Vedlegg 1).

Intervjuguidene omhandler i stor grad de samme forholdene, men spørsmålene er formulert annerledes og ikke alle spørsmålene er like. Etter å ha lest igjennom alle intervjuene, var det noen av spørsmålene på intervjuguidene som utpekte seg som mer relevante for denne avhandlingen enn andre. I intervjuguide 1 har jeg fokusert på dataene fra spørsmål i intervjuguidens del 2-4, spørsmål 1-18, med temaene tillit og TBSL. I intervjuguide 2 var det spørsmål 2 a+b, 3 og 5 c+e. I den siste intervjuguiden, som er tilpasset de ansatte, har jeg fokusert i hovedsak på dataene samlet inn i tilknytning til spørsmål 2, 4-6 og 9. Disse spørsmålene omhandler tillit, begrepsforståelse, endring i styring og forhold til lokal ledelse og toppledelse.

Når man benytter seg av intervjuer innen forskning, er det en rekke etiske hensyn å ta og mye av dette er knyttet til behandlingen av dataene som blir samlet inn (Tjora 2021, 128). Informantene var orientert om og godkjente at intervjuene ble tatt opp og at det ble ført notater underveis. De ble også informert om at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuene og de fikk alle tilsendt en e-post der de ble forsikret anonymitet.

3.4.3 Analyse av dataene

Analyse av kvalitative data har ingen standardiserte teknikker (Ringdal 2013, 248). Ettersom jeg selv ikke har vært til stede under intervjuene, har jeg ikke tilgang til lydopptakene. Via forskningsprosjektet fikk jeg derimot tilgang til de ferdig transkriberte intervjuene fra 2021 og 2022. De transkriberte intervjuene ble så kodet av meg i Nvivo, et verktøy som brukes til å kode og analysere kvalitative data. Jeg begynte prosessen med kun noen få koder som jeg mente var åpenbare at måtte være med. Disse var «tillitsbasert styring og ledelse», «tillit til leder» og «tillit til toppledelse». Etter hvert som jeg jobbet meg igjennom tekstene, ble det til slutt 37 koder. Noen av kodene ble mer relevante enn andre og jeg har endt opp med å benytte meg av særlig 12 av disse kodene. Underveis i arbeidet var jeg hovedsakelig ute etter informasjon om tillit, og da særlig mellom disse tre gruppene, altså ansatte - lokal ledelse - toppledelse, men jeg skjønnte fort også at kontroll var en viktig del, en innsikt som dukket opp underveis i kodingen av dataene. Ved å arbeide på denne måten fikk jeg hentet ut relevant informasjon og sitater som kan hjelpe meg med å belyse problemstillingen, samt at det også ga meg andre innfallsvinkler eller informasjon jeg ikke hadde tenkt på i utgangspunktet.

Fordi jeg ikke har deltatt selv under intervjuene, og heller ikke hatt tilgang til for eksempel lydopptak, kan det være at jeg går glipp av visuelle ledetråder, noe Tjora (2021, 186) beskriver som det viktigste tapet fra selve intervjuet når man transkriberer.

I starten av analysearbeidet var det overveldende mye informasjon som skulle plasseres i riktige kategorier og senere koder. Det hendte derfor at jeg ved gjennomgang av de transkriberte intervjuene kom over informasjon som ikke hadde kommet med. Dette beskriver også Ringdal (2013) ved at det ikke er sjelden man blir klar over svakheter i kodingen og at man kan komme

over relevante deler av materialet som enda ikke er tatt med. Dette kan igjen føre til at nye ideer til klassifiseringer kan dukke opp og det blir nødvendig med en ny runde (Ringdal 2013, 251).

3.5 Kvalitet på studien

Grønmo (2016, 237) beskriver datainnsamlingen som en produksjonsprosess: For å kunne besvare problemstillingen vår, må vi produsere data. De to overordnede kriteriene for kvalitetsvurderinger, er reliabilitet og validitet, også kalt pålitelighet og gyldighet. Disse kriteriene er overlappende, da høy gyldighet er en forutsetning for høy pålitelighet (Grønmo 2016, 242). Spørsmålet om gyldighet og pålitelighet strekker seg utover tekniske eller begrepsmessige problemer, og reiser spørsmål om kunnskapen og intervjuforskningens karakter er objektiv (Kvale og Brinkmann 2021, 272).

3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler i stor grad om sammenhenger internt i forskningsprosjektet og hvordan dette synliggjøres i rapporteringen (Tjora 2021, 263). Med pålitelighet menes det også at undersøkelsen må være til og stole på, den må ikke være beheftet med åpenbare feil og være gjennomført på en troverdig måte (Jacobsen 2015, 17). Jeg har tidligere i oppgaven gått igjennom de forskjellige delene av intervjuprosessen, fra utvalg til innsamling av data. Disse trinnene gjøres for å styrke påliteligheten til min studie. Den valgte metoden vil også kunne påvirke dataenes pålitelighet fordi alle metoder er selektive i sin informasjonsinnsamling (Jacobsen 2015, 145-146). Pålitelighet handler derfor i all hovedsak om hvordan vi oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at dette ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for (Tjora 2021, 294).

Kvale og Brinkmann (2014, 247) skriver at objektivitet er et flertydig begrep, og at vi skiller mellom de forskjellige betydningene ved å ta utgangspunkt i hverdagsspråket. En betydning av ordet er at kunnskapen er ettpåvirket og kontrollert, og upåvirket av personlige meninger og fordommer (Kvale og Brinkmann 2014, 247). Det er derfor viktig at jeg ikke lar mine personlige meninger og følelser ta overhånd, ettersom det er min tolkning av svarene som blir datamaterialet

i studien. Selv om man i teorien skal være helt nøytral og objektiv i sin tolkning av dataene, vil dette trolig ikke være mulig, da man tar med seg sine egne erfaringer når dataene skal analyseres.

Som tidligere nevnt i studien, har jeg ikke selv gjennomført intervjuene, da dette har blitt gjort av forskningsgruppen og andre studenter. Det kan derfor være jeg ville tolket svarene fra respondentene annerledes enn vedkommende som gjennomførte de aktuelle intervjuene eller det kan være at jeg ikke ville skjønt svaret i den konteksten. Jeg har heller ikke hatt mulighet til å be noen av respondentene utdype svarene sine, men respondentene har i etterkant av intervjuet fått det tilsendt når det er ferdig transkribert for å sikre at respondenten har blitt forstått korrekt, noe som gir en sikkerhet for denne studien om at respondentene ikke føler seg misforstått eller feiltolket.

Respondentene som ble intervjuet er ansatt i forskjellige stillinger og med forskjellige ansvarsområder, fra rektor til lærere. Dette er med på å styrke påliteligheten da det kan gi et større samsvar mellom respondentene sine svar i undersøkelsen og et mer helhetlig bilde av organisasjonen.

En styrke ved denne studien er også at antallet informanter er forholdsvis stor, noe som fører med seg mye informasjon og data. Intervjuene er også gjennomført ved 6 forskjellige skoler på forskjellige steder i Oslo, noe som kan gi et dekkende inntrykk av hvordan det faktisk er med mange av skolene i Oslo som ligger under Utdanningsetaten.

3.5.2 Gyldighet

Kvale og Brinkmann (2021, 276) skriver at gyldighet, i ordbøkene, defineres som en uttalelss sannhet, riktighet og styrke. I samfunnsvitenskapen dreier gyldighet seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann 2021, 276). I en bredere fortolkning har gyldighet å gjøre med hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke (Kvale og Brinkmann (2014, 251). Gyldigheten kan styrkes ved å tydeliggjøre hvordan vi praktiserer forskningen ut ifra spørsmålene vi stiller og hvordan spørsmålene formes med utgangspunkt i temaer vi vil utforske og etablert kunnskap om disse (Tjora 2021, 260).

En forskers troverdighet er også viktig for å vurdere validiteten til en studie. Intervjuene denne studien tar utgangspunkt i er i hovedsak gjennomført av studenter som ikke har erfaring med forskning, noe som kan svekke validiteten. I noen tilfeller hadde studentene som gjennomførte disse intervjuene med seg en forsker da intervjuene ble gjennomført, noe som kan være med på å styrke validiteten ettersom forskeren kan bryte inn eller stille oppklarende spørsmål om det skulle være noe.

Funnene som har blitt gjort ved hjelp av dybdeintervjuene er ikke nødvendigvis overførbare til for eksempel andre skoler i kommunen, eller i landet. Likevel er Osloskolen et godt eksempel på hvordan store kommuner jobber med å innføre nye former for ledelse og styring i etatene. Dette initiativet er i tråd med NPM, som tidligere nevnt i innledningen. Oslo og Osloskolen kan derfor være en god case på at de dynamikkene og sammenhengene som finnes mellom teoretiske kontekster, og som har gyldighet utover Osloskolen, fordi teoriene omhandler allmenne, og derfor også teoretisk generaliserte forhold om styring og ledelse (Antoft og Salomonsen 2007, 27).

Denne studien blir derfor en studie av sammenhenger mellom TBSL og andre veldefinerte teorier om ledelses- og medarbeider atferd som med dette kommer til uttrykk i forsøket på å modernisere en etat i tråd med de prinsippene som finnes i NPM. Hva angår gyldigheten er det i denne studien god dekning fra empirien til å senere kunne analysere og deretter konkludere med et svar på forskningsspørsmålet som er valgt for denne studien.

4.0 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet presenteres og diskuteres funnene fra intervjuene med informantene.

Diskusjonen tar utgangspunkt i funnene som jeg betrakter som relevante og settes i lys av teorien som er valgt i denne studien. Utsagn som jeg anser som spesielt relevant, vil trekkes frem for å hjelpe med å besvare problemstillingen.

4.1 Tillit og Kontroll

4.1.1 Tillit

Alle intervjuene har startet med en begrepsavklaring for å kartlegge hva informantene legger i begrepet tillit. De fleste brukte beskrivelser som det å «*stole på noen*» eller «*Tro på at folk gjør det de får beskjed om å gjøre*». Oppfattelsen av tillit varierer fra person til person, og det noen oppfatter som tillit, er ikke nødvendigvis det for andre. Betydningen av ordet tillit er også noe varierende og lite konkret. «*Det er et fint ord som man kanskje ikke helst skjønner hva innebærer alltid. Det er et ord vi bruker mye, som igjen man ikke tenker på hva det egentlig handler om. Men jeg legger i at hvis man har tillit til noen så stoler jeg på at de gjør det de skal*» (Skole 1, informant 8 leder). Bentzen (2018, 27) beskriver tillit som et begrep som er abstrakt og vanskelig å definere entydig, noe som stemmer godt overens med det rektor ved skole 1 sier: «*Det er et ord vi bruker mye, som igjen man ikke tenker hva det egentlig handler om*».

Tillit beskrives som et begrep som knyttes til relasjonen mellom to eller flere, både ledere, medarbeidere og kollegaer (Bentzen 36, 2018). Tilliten er sentral i mange av våre daglige relasjoner, både i vårt offentlige og private liv (Bentzen 2018, 34).

Informant 7 fra skole 1 sier: «*Jeg hadde en leder engang som sa at; «Tillit går begge veier». Og hvis man ser på ordet tillit, så er det noe som kan leses begge veier, og gi samme mening. Sånn som her, at man stoler på at leder gjør det en leder skal. Stoler på at kolleger gjør det som er avtalt*». Dette viser at Bentzen (2018, 28) sin definisjon om at sårbarhet må være til stede i relasjonen og at det må være positive forventninger til hverandre, stemmer.

I ordet tillit ligger det en forståelse av at man skal kunne stole på hverandre. «*Generelt så tenker jeg at tillit er jo at man kan stole på hverandre, stole på de man jobber med, stole på at man forholder seg til de samme avtalene. Og at det er gjensidig, at det går både oppover og nedover i systemet. Og på alle nivåer*» (skole 3, informant 3 leder).

I rapporten PwC (2019) utarbeidet på oppdrag fra Byrådsavdelingen ble det avdekket at de ansatte følte det var en stor grad av kontroll, lite respekt og minimalt med tillit fra ledelsen, noe empirien i denne studien avviser for skolenes vedkommende. Generelt sett gir svarene fra intervjuene et inntrykk av at den opplevde følelsen av tillit er tilstedeværende på de forskjellige skolene, på alle nivåer. På spørsmål om opplevd tillit mellom seg og sin leder, svarer undervisningsinspektør ved skole 6 følgende om sin leder: «*Jeg opplever absolutt at vi har tillit til hverandre. Og at min leder, rektor, absolutt har tillit til meg. Altså at hun stoler på at det jeg det jeg gjør, og at det jeg sier er fornuftig*». Det at det også er en gjensidig tillit blir også vektlagt i svarene underveis i intervjuene: «*Det er en gjensidig tillit her da*» (skole 4, informant 2 rektor).

Bentzen (2018, 34) skriver at det finnes flere typer tillitsrelasjoner, to av dem er vertikale og horisontale tillitsrelasjoner. Ledelsen nå virker å ha et fokus på å skape et «vi», som inspektøren ved skole 6 så fint sier: «*Jeg opplever at vi ønsker ikke å være sånn at “her er ledelsen” “der er lærerne”. Vi vil at det skal være et vi*». Vertikale tillitsrelasjoner defineres som en tillitsrelasjon som ligger forankret i det formelle hierarkiet og kjennetegnes ved at en part har mer makt enn den andre (Bentzen 2018, 34). Selv om det fremstår som informantene opplever strukturen som flat, er det likevel et hierarki.

Informantene beskriver et system der lærerne er underordnet rektor og ledelsen. Selv om dette er en tydelig inndeling, blir det likevel sagt av informantene som ikke er i lederposisjoner at de føler de har stor frihet til å selv styre sin arbeidshverdag og at de selv er ansvarlige for det pedagogiske opplegget i sin undervisning og at dette ikke er noe ledelsen legger seg opp i. «*Den faglige tilliten er veldig stor, fordi de ikke følger så mye med på hvordan vi kartlegger. De har ikke noen sterke føringer på hvordan vi kartlegger elever*» (Skole 3, informant 6 lærer). Det er også åpenbart at informantene er engasjerte i jobbene sine, samt at de har tillit til sin nåværende ledelse. Dette kan

stemme overens med Tan & Tan (2000, 243) sin teori om medarbeideres tillit til sin nærmeste leder, som fremmer engasjement, organisatorisk lojalitet og tilfredshet i jobben.

De fleste oppgir at de har tillit til alle de jobber med, uavhengig av for eksempel alder, stilling og ansiennitet, men noen forteller at de kanskje stoler mer på de som har jobbet lenger, særlig i forhold til det å spørre om hjelp og veiledning, ettersom disse er mer erfarne. *«Jeg vil ikke si jeg har mindre tillit til dem, selv om man ny i arbeidet, og det samme gjelder jo assistenter og andre kollegaer, jeg opplever ikke at jeg har lite tillit til noen egentlig»* (Skole 4, informant 3 lærer).

Alle informantene oppgir at de føler ledelsen har tillit til dem og at de selv har tillit til sine kollegaer. Dette beskriver Bentzen (2018, 34) som en type oppadgående tillitsspiral, der tilliten man har bygd opp som et grunnlag smitter over og skaper flere tillitsrelasjoner. Informant 6 ved skole 1 forteller at det ikke har noe med grupper eller roller å gjøre, men heller kjemi. *«Jeg har lærere som jeg har mindre kontakt med enn andre, men dette handler ikke om det profesjonelle»*. Informant 3 fra skole 4 forteller at det ikke er mindre tillit, men påpeker at noen har mer erfaring og de som ikke har like mye erfaring *«kanskje må følges litt tettere opp»*.

Dette med erfarne kollegaer går også igjen hos informant 4 ved skole 6, som forteller at noen er såkalte «ringrever» og har veldig mye erfaring. *«Det er klart du vet at du kan støtte deg mer til dem. Du vet at der kan du hente gode tips og gode erfaringer, mer enn det en nyutdannet har»*.

Noen påpeker også at man må gjøre seg fortjent til tilliten, selv om dette ikke betyr at man ikke har tillit som et utgangspunkt. *«Jeg vil ikke si at tilliten min er basert på hvilken gruppe du tilhører, men heller hva du viser, hvem du er, hva du bidrar med. I utgangspunktet så skal alle få lov til å prøve seg tenker jeg. Så må man vise at man tar den tilliten man også får da på alvor»* (Skole 6, informant 4 inspektør).

Tillit står sterkt på skolene som har deltatt i undersøkelsen og man kan anta at opplevelsen av tillit er stor på alle nivåer, uavhengig av hvilken posisjon man er i. Tilliten går også både horisontalt og vertikalt, altså mellom ledere og ansatte som er forskjellig plassert i hierarkiet, men også mellom de ansatte på samme nivå. Dette kan også være en indikator på at tilliten ikke

nødvendigvis er knyttet til hvor nær relasjonen er mellom partene, med tanke på at avstanden mellom skolene og toppledelsen er større enn den er mellom de ansatte og den lokale ledelsen på de forskjellige skolene.

4.1.2 Kontroll

Ved skolene som er undersøkt oppleves det i hovedsak lite kontroll og den eneste formen for kontroll som nevnes flere ganger er kartleggingsprøver eller andre type målinger som er pålagt. *«Egentlig så ser jeg ikke så mye kontroll fra ledelsen. Men det er sånn enkelte som «kartleggingsprøvene er ferdig og skriv det inn». Det er det eneste jeg tenker som kanskje kan regnes som kontroll»* (skole 2, informant 1 lærer). Dette nevnes også fra en annen lærer ved samme skole: *«Jeg tror ikke at de har kontroll, det er bare gjennom kartleggingsprøver at de ser hva vi oppnår eller ikke». Altså resultatene vi har på prøvene.* En annen lærer fra skole 3 forteller at de har analysেমøter: *«Vi har et system med analysেমøter. Der blir det tatt opp resultater, og faglig og sosialt. Det er en form for kontroll. Hvert trinn har det hvert tredje uke. Også har vi trinnreferat som vi skriver hver uke som vi må gi. Så det er en form for kontroll. Det sjekker ledelsen».* Det virker ikke som de ansatte oppfatter denne kontrollen som negativ, og de oppgir også i intervjuene at de føler stor frihet og tillit på jobb.

Bijlsma og Koopman (2003) presenterer to perspektiver på kontroll, og akkurat som tillit er opplevelsen av kontroll forskjellig. En type kontroll som nevnes flere ganger er der ledelsen kommer inn i klasserommet i undervisningen for å se. Selv om dette er en form for kontroll gir likevel lærerne uttrykk for at dette er noe de liker, fordi de etterpå har en sparringpartner og at det absolutt ikke er en negativ form for kontroll. *«Tidligere så var det en del observasjoner av undervisninger, det har vært veldig lite av det siste skoleåret. Da hun som er assisterende rektor startet her så hadde hun dette litt i system og observere undervisning. Det opplevde jeg egentlig som ganske positivt»* (Skole 1, informant 7 lærer). En annen lærer ved samme skole opplevde også dette som positivt: *«Noen ganger har de spurt om de kan komme inn i klasserommet å bare observere undervisningen og det har de selvfølgelig alltid fått lov til. Jeg synes det er veldig bra og jeg tolker det ikke som kontroll, heller som et samarbeid, fordi vi kan ha en samtale etterpå å utveksle forslag og ideer».*

Dette underbygger Bijlsma & Koopman (2003) sin teori om et utfyllende perspektiv, der det legges opp til en forståelse av tillit og kontroll som noe som er gjensidig forsterkende på hverandre. Det kan tolkes dit hen at det ikke nødvendigvis kun er en kontrollmekanisme fra ledelsen, men også en type tillitserklæring fra de ansatte som slipper ledelsen inn i klasserommet mens de selv underviser. De ansatte stoler på at lederne vil komme med konstruktive tilbakemeldinger som sammen vil hjelpe begge parter med å nå sine mål, noe som igjen er i tråd med transformasjonsledelse.

Selv om det er tillit på arbeidsplassen, trenger ikke dette nødvendigvis bety at det er et mindre behov for kontroll (Bijlsma og Koopman 2003, 550). Noen informanter gir uttrykk for at dette med observasjon av undervisning har blitt litt borte de senere årene og at de savner det og skulle ønske ledelsen oftere kom innom i undervisningen for å observere. *«Jeg skulle ønske at de var mer inne i klasserommet for å se hva vi egentlig driver med, og ikke bare hvordan vi gjennomfører jobben vår. Det er viktig at ledelsen ser hva vi gjør i klasserommet, hva er det elevene driver med, hva er de opptatt av og hva er det de gjør i en vanlig skoledag. Vært mer synlig enn det de er nå»* (Skole 2, informant 1 lærer).

Ledelsen gir uttrykk for at dette også er en fin måte for dem og se hva som foregår, samt at de kanskje kan komme med innspill og tilbakemeldinger og det gir de mer nærhet til, ikke bare de ansatte, men også elevene. Dette er også et ønske fra lærerne, som mener ledelsen til tider har liten oversikt over hva som faktisk skjer i klasserommene. *«Det som er dårlig er at de burde har litt peiling på hva vi holder på med. De burde ha litt kontroll, det burde altså vært, altså en form for kommunikasjon på alle nivåer. Både øverste leder, mellom leder og andre arbeidstakere på hva vi faktisk driver med»* (Skole 3, informant 6 lærer).

Bentzen (2018, 58) påpeker at kontroll kan være både positivt og negativt, og at det mer enn noe annet er situasjonsbetinget. Noen sier de er redde for at det skal føles ubehagelig for lærerne og det virker som det er en forståelse for at man avtaler dette på forhånd, slik at det ikke kommer som en overraskelse, men at det er planlagt sammen. *«Jeg tenker at noe kontroll, som noen sikkert føler er negativt. Jeg tror det er viktig da, så igjen, så handler alt om hvordan du utøver*

den kontrollen, og hva du bruker og gjør med den kunnskapen du får» (Skole 6, informant 3 inspektør). Brukes informasjonen som blir tilegnet seg ved observasjoner til forbedring og konstruktiv kritikk, vil det trolig heller ikke oppfattes som kontroll. Som en lærer ved skole 1 sier: «Det gjerne en samtale i etterkant. Det synes jeg var positivt, og opplevde det ikke som kontrollerende som kanskje mange kan tenkt det kunne være. Jeg har heller ikke hørt at andre har opplevd det som kontrollerende».

Empirien viser at det absolutt kan være situasjonsbetinget hvordan kontrollen oppfattes, og at så lenge det er en avtale på forhånd er det en helt ok, om ikke ønskelig, kontrollmekanisme fra de ansattes ståsted. Bass og Riggio (2006, 103) beskriver at et kjennetegn ved transaksjonsledelse er at det ledelsen gjør, ikke føles meningsfylt for de ansatte. Ansatt 3 ved skole 5 forteller om en tidligere leder som var opptatt av å telle timer og minutter «Vi hadde en leder en periode som ville at dette med timer og minutter skulle være rettferdig, så hun prøvde detaljstyring for å få til et rettferdig system, noe som opplevdes veldig urettferdig. Det stemte ikke med min oppfatning og var rett og slett veldig provoserende og det ble en sånn tvangstrøye når noen skulle begynne å telle minutter av min arbeidstid». Dette viser at det handler mer om hvordan man utøver kontrollen, og kanskje også hvem, og til hvilket formål. Tillitsnivået i en relasjon kan være avgjørende for hvordan kontrollen oppleves (Bentzen 2018, 58). Om kontrollen som blir utøvd er noe de ansatte ser på som relevant, og utøves av en person som de ansatte har høy tillit til, vil det trolig være greit med tilstedeværelsen av denne kontrollmekanismen, og det vil heller ikke ha noe å si for den ansattes lojalitet, og identifisering med organisasjonens mål og visjon.

Avslutningsvis forteller den ansatte referert i avsnittet over «*det var veldig frustrerende og hadde det fortsatt ville jeg valgt et annet sted og jobbe*». Denne informasjonen stemmer også overens med resultatene fra rapporten til PwC (2019, 38) der det skrives at for detaljert målstyring kan legge en demper på arbeidernes indre motivasjon, engasjement og gleden ved arbeidet, særlig når resultatene som måles ikke oppleves å henge godt nok sammen med det overordnede målbildet og samfunnsoppdraget.

I intervjuene snakkes det om at det har vært omstruktureringer i øverste ledelse, men også at det kommer nye føringer. Det kommer også frem at utenom de rammene de har som de må jobbe

innenfor, føler informantene stort sett stor frihet til å selv forme sin arbeidshverdag. «Vi har også byttet områdedirektør. Om det er litt typen også, men jeg tror de jobber ut ifra samme føringer. De er interessert i å høre, de skal jo følge oss opp, men jeg følger ikke at det er kontroll på samme måte som før» (Skole 3, informant 4 leder).

Det er i hovedsak lærerne som setter pris på den store friheten i forhold til planlegging av undervisning, som en lærer ved skole 3 sier: «Det som er bra faglig er at vi har stor frihet, de har ikke så mye kontroll på hva vi gjør». Mens noen ledere mener det burde vært litt mer kontroll og oversikt på et overordnet nivå, som inspektøren ved skole 6: «På et overordnet nivå så tenker jeg nesten at jeg savner kanskje mer tydelige føringer; Hva er Oslo skolen egentlig? Jeg synes det var litt mer tydelig og gjenkjennbart før, og så syns jeg det kanskje har blitt litt mer ullent nå». Noe også assisterende rektor ved skole 4 kan bekrefte: «Han som er leder for min rektor igjen da, de hadde i hvert fall litt større grad før en sånn kontrollfunksjon enn det han har nå og har hatt de siste årene». Det kan virke som det er ønskelig med litt mer kontroll, men i form av oversikt fra toppledelsen og at det kanskje også er ønskelig med en viss form for kontroll lokalt på skolene.

Bentzen (2018, 57) skriver om det substituerende og komplementerende perspektivene viser at kontroll og tillit både betraktes som strategier for å øke forutsigbarhet, men også som strategier som motarbeider hverandre (Bentzen 2018, 57). Dette vises også i svarene fra informantene, som snakker om en viss kontroll, samtidig som det ikke er en negativ form for kontroll, men heller en mulighet for samarbeid, involvering og oversikt.

Dette viser at det finnes en balanse mellom tillit og kontroll. Bentzen (2018, 57) mener det er en helt grunnleggende diskusjon, om tillit og kontroll alltid vil være motspillere. Med dataene i denne studien kan man trolig si at de ikke nødvendigvis er det, i alle fall ikke i denne konteksten. Tillit betyr ikke nødvendigvis fravær av mistillit, og tillit har bruk for hjelpe- og støttefunksjoner i form av kontroll (Bentzen 2018, 57). Informantene uttrykker i sine svar at de ønsker begge deler og at man kanskje ikke kan ha full tillit uten litt kontroll, og omvendt, i den forstand at man fortsatt må ha de lovpålagte prøvene for å sikre at friheten og tilliten som blir gitt faktisk fører frem til gode resultater.

På skole 4 har det åpenbart vært en endring i ledelsen, og de informantene som har jobbet i Osloskolen over tid, altså lenger enn siden 2017, påpeker at det kanskje har vært en endring i utøvelsen av tillit og kontroll over tid, men at det ikke er en åpenbar tilknytning til tillitsreformen i 2017, ettersom dette aldri nevnes spesifikt i noen av intervjuene. Det som beskrives er at det er mer tillit og større spillerom, samt mindre kontroll enn det var for flere år siden.

4.1.3 Oppsummering

Lederne i denne undersøkelsen virker som ledere som er opptatt av tillit, både til sine ansatte, men også mellom de ansatte og sin egen tillit til disse. De er for åpenhet, gode relasjoner og samarbeid, noe som peker i retning av horisontale tillitsrelasjoner, samt forvalterteori og transformasjonsledelse. Lederne gir også mye frihet til de ansatte, noe som er i tråd med det som ble skrevet om tillitsreformen. De ansatte som har vært ansatt over en lengre periode og som har opplevd forskjellige ledere, opplever også i større grad tillit og frihet nå, enn det de har gjort tidligere, dette er likevel ikke mulig å sette i sammenheng med vedtaket fra 2017, ettersom dette ikke blir nevnt spesifikt. Et par av informantene som har vært ansatt over flere år, nevner uansett at det har vært en utvikling gjennom årene og at friheten og tilliten står høyere nå enn for 20 år siden, dette kan uansett ikke sees i sammenheng med vedtaket fra 2017.

Ansatt 3 på skole 5 fortalte om en leder som utøvde mye kontroll og som kunne sammenlignes med transaksjonsledelse, men mye av det informantene deler om nåsituasjonen viser et annet bilde. Empirien viser likevel også at både tillit og kontroll er ønskelig, og det kan se ut til at det er mer måten man utøver kontrollen på, som er avgjørende, enn selve tilstedeværelsen av kontroll.

4.2 Kjennskap til tillitsbasert styring og ledelse

I intervjuene fikk informantene spørsmål knyttet til deres kjennskap til tillitsbasert styring og ledelse. Lederne som har stilt opp i denne studien var mer kjent med tillitsbasert styring og ledelse, selv om noen synes det var vanskelig å beskrive, hadde de hørt om det tidligere. «*Det handler om at vi må ha noen få og tydelige mål, og redusere detaljstyringen*», slik oppsummerte

rektor ved skole 4 tillitsbasert styring og ledelse. Assisterende rektor ved skole 5 hadde også hørt om begrepet, og følte selv at de ved deres skole har denne styringsformen. Rektor ved skole 3 sier at tillitsbasert styring og ledelse er noe de har hørt om og at dette er kjent i etaten, videre sier informantene: *«Vi er jo veldig mål- og resultat styrt i Oslo skolen. Samtidig er det blitt mere tillit til at vi får drive på egen skole sånn som vi tenker er det beste»*. Dette viser at man kanskje er mer på vei bort fra mål- og resultatstyringen og heller på vei mot en mer tillitsbasert ledelsesstil, uten at man nødvendigvis snakker høyt om det på arbeidsplassen.

De som er ansatt i lederstillinger har i stor grad blitt introdusert for tillitsbasert styring og ledelse enten via arbeidsplassen eller gjennom utdanning. *«Tillitsbasert ledelse så absolutt. Og det var jo helt tilbake igjen til den tiden jeg studerte på XX, det var vel 5 eller 6 år siden. Det var en av ledermodellene som vi var innom»* (Skole 6, informant 3 – inspektør). En annen leder, fra skole 1, forteller at vedkommende *«har hørt om tillitsbasert styring og ledelse fra forrige jobb»*.

Under intervjuene ble informantene som ikke har særlig kjennskap til begrepet tillitsbasert styring og ledelse, bedt om å tenke seg til hva begrepet kan innebære og hvilken betydning de kan tenke seg at begrepet har. Informasjonen som kommer frem her viser at de ansatte knytter begrepet opp mot selvbestemmelse, frihet til å styre sin egen arbeidshverdag, flat struktur og kort vei mellom de ansatte og ledelsen. Skole 6, informant 1, som er ansatt som lærer, sier i dybdeintervjuet: *«Jeg vet ikke så mye, jeg kan bare forestille meg at det er noe hvor en sjef ikke arbeider ovenfra og ned»*. Flere av informantene beskrev også betydningen av tillit når de ble bedt om å fortelle hva de trodde lå begrepet tillitsbasert styring og ledelse, og de hadde ingen faglig tilknytning til begrepet. *«Jeg har hørt om det. Jeg vet ingenting faglig rundt det annet enn at det handler om det at folk, jeg vil jo tro at hvis du skal styre noe, så styres det mye bedre hvis man får tillit. Sånn er det bare i verden. Hvis jeg tror på lederen og lederen tror på meg»* (Skole 6, informant 5 – lærer). En lærer ved skole 1 forteller *«Jeg har hørt om det gjennom skolen. Vi har hatt en del diskusjoner mellom oss lærere og ledelsen for to eller tre år siden, fordi da ble den en stor sak. Og da måtte vi refresh hva tillitsbasert ledelse er, og hvor viktig det er å ikke bare ledelsen som har tillit på personalet, men motsatte vei og. Fordi personalet skal jo ha tillit til ledelsen at de gjør jobben sin, toveis»*. Den andre læreren som ble intervjuet ved samme skole var usikker på betydningen av begrepet (som nevnt lenger opp). Dette viser at kjennskapet til

tillitsbasert styring og ledelse, både begrepet og hva det er varierer, ikke bare fra skole til skole, men også innad på samme arbeidsplass.

4.2.1 Oppsummering

Det er tydelig at det foreligger noe ulik kjennskap til begrepet tillitsbasert styring og ledelse og hva det innebærer. Det varierer ikke bare mellom ledere og lærere, men også innad mellom lærere på samme arbeidsplass. De fleste lederne har kjennskap til begrepet og vet hva tillitsbasert styring og ledelse er, mens lærerne har varierende kjennskap til det. Noen har fått kjennskap til det via tidligere personalsaker og hendelser på arbeidsplassen, noen har aldri hørt om det, mens andre har hørt om det, men er usikre på hva det er. Lederne har i stor grad fått kjennskap til tillitsbasert styring og ledelse gjennom utdanning. Den varierende kjennskapen til tillitsbasert styring og ledelse kan være med på å si noe om relevansen av reformen fra de ansattes synsvinkel.

4.3 Tillit til lokal ledelse og tillit til toppledelsen

4.3.1 Tillit til lokal ledelse

Informantene fikk spørsmål om sin generelle tillit til sin nærmeste leder og mange uttrykte at de var veldig fornøyde med nåværende leder. Lærer 2 ved skole 4 beskriver sin leder som «*En frisk vind, direkte og hjertelig*». Ved denne skolen var det flere av informantene som nevnte at det har vært en konflikt tidligere, og at det på denne tiden var mye misnøye med ledelsen. Rektor ved skolen forteller også selv at vedkommende ble beordret dit for å rydde opp etter den forrige ledelsen og for å få opp tilliten igjen hos de ansatte. De ansatte på skolen forteller nå at de er fornøyde med den nye ledelsen og at de har tillit.

Ved skole 5 var det også en historie med mistillit til ledelsen. Som nevnt, hadde tidligere leder vært opptatt av telling av timer og minutter, noe som førte til en følelse av kontroll og misnøye hos de ansatte. Det ble trukket frem i intervjuet at vedkommende som ble intervjuet fra denne skolen, som er ansatt som assisterende rektor, nå er fornøyd med sin nye leder. «*Jeg føler meg*

sett og verdsatt, og jeg føler at hun har tillit til at jeg gjør arbeidsoppgavene bra» (Skole 5, informant 1 assisterende rektor).

Lærer ved skole 1 forteller at vedkommende opplever noe manglende kommunikasjon fra sin leder, men at lederen gir både støtte og hjelp dersom man ber om det. Dette gir et inntrykk av at selv om relasjonen ikke nødvendigvis er feilfri, er det en tett relasjon mellom leder og ansatt, noe som er typisk for ledelse (Bentzen 2018, 41). Informant 5 ved samme skole forteller om en ledelse som er nivåbasert og at særlig en i ledelsen er veldig opptatt av rapportering og ikke helt klarer å skille rollene sine. Informant 5 fra skole 1 forteller følgende: *«Jeg kan si at de fleste gangene sliter en av de litt med akkurat vise det at; «Nå leder jeg, nå er jeg ikke så opptatt av hva og hvordan jeg skal rapportere til min leder». Denne personen er ikke så flink til det. Men de to andre er ganske flinke og nærmere personalet»*.

Læreren som ble intervjuet ved skole 3 forteller om en konfliktsky ledelse. *«Jeg opplever at de er konfliktsky. De kommer i etterkant av situasjoner, både faglig og ikke faglige situasjoner»*. Informanten nevner også at det er lite tilbakemeldinger fra ledelsen, men at vedkommende får hjelp til saker, særlig elevsaker, om vedkommende ber om det. Informanten sier også at det ikke er så mye å hente av faglig veiledning fra ledelsen og at dette kanskje er fordi de ikke innehar den faglige kompetansen som trengs.

Noen av skolene som ble intervjuet i 2022 har tidligere hatt konfliktfylte miljøer, men dette har blitt tatt tak i og ledelsen har blitt erstattet, noe som i disse tilfellene har gjort at problemene har opphørt. Dette har ikke blitt nevnt at har skjedd ved noen av skolene som ble intervjuet i 2021.

Bentzen (2018, 157) skriver at nærhet og tilgjengelighet i ledelsesrelasjonen er sentral i tillitsoppbyggingen. Informantene forteller i stor grad om åpne dører og kort vei til sin lokale ledelse. Lederne forteller også om en «åpen dør»-politikk som gjør at de også er nærmere lærerne. Denne nærheten gjør at det er lettere for lederen og ha oversikt over problemer og bistå med støtte om nødvendig (Bentzen 2018, 157).

Arbeidsplasser der det er en transformasjonell kultur, kjennetegnes av at det man gjør har en mening og en følelse av fellesskap (Bass og Riggio, 103). Lederne oppgir også at de føler tillit til sin ledergruppe og til de ansatte. Rektor og inspektør ved skole 4 snakker om det å skape et «vi»,

og at det ikke skal være dem og oss. Nærheten og tilgjengeligheten til den lokale ledelsen passer også godt med Bentzen (2018) sin teori om ledelse som mer hands on og nært, enn styring. Rektor ved skole 2 sier: «*Jeg tenker at det blir mer sånn at vi er likeverdige, vi hjelper hverandre og har et felles mål*». Dette passer også med Bass og Riggio (2006, 3) sin beskrivelse av den transformelle lederen, som stimulerer sine ansatte til å oppnå gode resultater. Det at de skaper et «vi» og jobber sammen, i nær relasjon, mot de samme målene, beskriver en arbeidsplass der transformasjonsledelse er tilstedeværende.

Davis, Schoorman og Donaldson (1997) beskriver i forvalterteorien at en forvalter sin oppførsel er slik at pro-organisatorisk, kollektivistisk atferd er mer nytt enn en individualistisk og selvtjenende atferd. Denne atferden beskrives også i stor grad fra de fleste ansatte når det snakkes om den lokale ledelsen, samt at lederne snakker om at det er dette de jobber mot.

Man kan med disse dataene, og data presentert tidligere i oppgaven ellers, si at relasjonene mellom lokal ledelse og ansatte i stor grad bærer preg av ledelse, og særlig transformasjonsledelse, da informantene beskriver relasjoner med sine nærmeste ledere som åpne og nære. Samt at det også er likhetstrekk med forvalterteorien i måten den lokale ledelsen inkluderer de ansatte til å jobbe sammen for at de skal nå målene.

4.3.2 Tillit til ledelsen i kommunen

Tilliten til ledelsen i kommunen er noe varierende. De fleste lærerne sier de har tillit, uten egentlig å ha noe forhold til ledelsen, mens lederne har noe varierende svar på sin tillit til ledelsen i kommunen.

Rektor ved skole 4 forteller at tilliten til sin nærmeste leder absolutt er til stede, noe som skiller seg litt ut fra de andre svarene i undersøkelsen.

De andre har svart ganske samstemt at ledelsen i kommunen er langt unna og at de egentlig ikke har noe forhold til de, uavhengig av om de er lærer, rektor, assisterende rektor eller inspektør. Bentzen (2018) beskriver styring som noe som skjer på et mer overordnet nivå og som mer systemorientert, det er lett å tolke svarene dithen at ledelsen i kommunen driver mer styring enn ledelse i lys av Bentzen sin teori og beskrivelse. Selv om det er en avstand der oppgir likevel

noen av informantene at de likevel har tillit. «*Jeg kjenner ikke til de, jeg vet ikke hvem det er. Men jeg har jo tillit*» (Skole 1, informant 6 lærer). Informant 2 fra skole 6 forteller at hun veldig sjelden tenker over dem, og at hun derfor regner det som at hun har generelt god tillit. «*Det kan hende de tar en avgjørelse som jeg synes er litt rart så jeg kan jo være kritisk. Men jeg, velger å tro at det er folk med god kompetanse som styrer utdanningsetaten i Oslo*». Lærer fra skole 6 er litt usikker på tilliten til øverste ledelse, ettersom vedkommende ikke kjenner de, men informanten sier likevel: «*Jeg tror jeg har tillit til dem, de gjør sitt beste*».

Uttalelsene kan peke i retning av prinsipal agentteori. Eisenhardt (1989, 58) skriver at det i prinsipal-agentteori vil være en part som delegerer arbeid og en agent som utfører dette arbeidet. Beslutningene som blir tatt på det overordnede nivået forplanter seg ned til skolene og lærerne som må utføre dette arbeidet. Prinsipalen vil også være den parten som delegerer arbeid til agenten, som deretter utfører arbeidet (Eisenhardt 1989, 58). Et forhold mellom en prinsipal og en agent er en situasjon der en eller flere handler på vegne av en annens interesser (Sandmo og Hagen 1992, 44).

Inspektør ved skole 6 forteller om en tynnslitt tillit til den politiske ledelsen og at den nåværende skolepolitikken ikke er den beste. Informanten påpeker derimot at noen kanskje opplever tilliten fra øverste hold er mer nå enn før: «*Jeg vil tro at noen kanskje opplever eller tenker at man har større grad av tillit fra øverste ledelse i etaten nå da, enn hva man kanskje hadde før*».

Det er flere som deler usikkerheten rundt den øverste ledelsen. Assisterende rektor ved skole 4 sier følgende: «*Jeg lurer litt på hvor vi vil? Hvor skal vi? Hvilken retting har vi? Det er mye man har lest i mediene*». Det kan virke som det er en usikkerhet knyttet til ledelsen, ikke bare hva de vil, men også hvem de er. «*Direktørene og skolebyrådet i Oslo, særlig skolebyrådet i Oslo, ble byttet nå, og det tok lang tid før vi egentlig visste hvordan hun så ut, så det føler jeg er ganske fjernt. Den som er nærmest oss, det er jo vår områdedirektør*» (Skole 5, informant 2 assisterende rektor).

Assisterende rektor ved skole 4, er som inspektør ved skole 6 også usikker på retningen til toppledelsen, selv om tilliten er der. «*Jeg er litt usikker på hva de egentlig mener og tenker, så*

det er litt vanskelig, men jeg har tillit til de, men jeg vet ikke helt hva de står for ennå, det er ikke så veldig klart. De har noen ting på papiret, men det er ikke så klart for meg gjennom ord og handling». Det er altså noe som tyder på at «tillitsreformen», faktisk i noen tilfeller har ført til mindre tillit mellom lærere og lokal skoleledelse på den ene siden, og den øverste ledelsen i skoleetaten på den andre siden. Dette er fordi det kan oppfattes som uklart hva ledelsen egentlig ønsker.

Bjurstrøm (2021) beskriver relasjonen mellom prinsipal og agent som hierarkiske, med til dels avvikende interesser. Flere av informantene påpeker også at det er stor avstand og langt unna dem. Assisterende rektor ved skole 5 sier at de får noen brev og e-poster, men at de er fjerne fra deres hverdag. I motsetning til den lokale ledelsen, er det ikke snakk om et «vi», men heller oss og dem. Ledelsen i kommunen beskrives også som «de på toppen», altså er hierarkiet mye mer tydelig mellom skolene og toppledelsen, enn forholdene innad i skolene.

Bentzen (2018, 40) beskriver styring som mer distansert og med styringsverktøy som fokuspunkt. Informantene forteller om en toppledelse som de ikke helt vet hvem er, hvor de skal og hva de egentlig gjør. Likevel oppgir de at de har tillit til toppledelsen og at de som sitter her gjør en god jobb. Flere påpeker likevel at det er en avstand mellom dem og toppledelsen i kommunene og ingen av lærerne som har vært med i denne studien har noe kontakt med denne eksterne ledelsen. Ut ifra dataene som er samlet inn er det mest rektor som er i kontakt med ledelsen som sitter i kommunen, men det virker heller ikke som dette gjelder alle. En lærer forteller til og med om en litt uvanlig hendelse som kan sette forholdet mellom skolene og toppledelsen i perspektiv. *«Jeg hadde et lite krasj med dem der oppe før, spesielt en som var sjef. Jeg ringte og ringte for å komme igjennom systemet. Til slutt kom rektor springende ned og spurte om det var jeg som ringte. Det hadde kommet et rykte på skolen om at det var en lærer som drev og ringte opp i systemet. Så de kom og tok fra meg telefonen»* (Skole 6, informant 5 lærer).

Denne hendelsen kan settes i kontekst med Jensen (2019, 12) sin beskrivelse av transaksjonsledelse som en type ledelse som innebærer sanksjoner om den ansatte ikke følger ledelsens interesser. Selv om dette var tidligere, informanten utdyper ikke når dette var, men det var med en tidligere leder, er det ikke sikkert toppledelsens tilnærming er særlig annerledes den dag i dag. En annen informant beskriver også den store avstanden til toppledelsen: *«Det er lang*

vei opp til øverste-øverste ledelse, så de føler jeg veldig fjernt forhold til» (Skole 4, informant 3 assisterende rektor).

Selv om forholdet mellom ansatte og ledelsen som sitter i kommunen kan tyde på en relasjon som er mest i tråd med prinsipal agentteori, viser empirien at det mellom lokal ledelse og de ansatte er mer til felles med forvalterteorien. Bjurstrøm (2014) skriver at forvalteren i større grad viser tillit og delegeres mer autonomi, enn agenten. Lederen kan selv bestemme hvilke verktøy han eller hun velger å benytte, men ofte vil beslutninger om verktøy til for eksempel økonomistyring, kvalitetsstyring og kontrakts styring bli tatt av overordnede enheter, det vil si at det ofte er forskjellige styringsverktøy, som på forskjellige måter setter rammer for lederen i en offentlig institusjon (Bentzen 2018, 40). En lærer fra skole 6 forteller at vedkommende har en opplevelse av at rektor tilpasser så godt hun kan hva som bestemmes fra toppledelsen, til skolen. Dette underbygger også tanken om at toppledelsen er fjern, men rektor er et mellomledd og at lærerne stort sett forholder seg til sin leder, som er rektor. Bentzen (2018, 40) skriver også om dette, at det ofte er øverste hold som er styrende, mens lederen lokalt utøver det den styrende bestemmer. Noe som sammenfaller med at ledelsen i kommunen trolig driver mer styring enn ledelse. Selv om ledelsen i kommunen utøver mer styring enn ledelse, betyr det nødvendigvis heller ikke at det er helt fravær av ledelse hos toppledelsen (Bentzen 2018, 40). Noen av lederne, selv om det ikke er mange, har faktisk et forhold til den øverste ledelsen, selv om den i stor grad oppfattes som distansert fra flertallet.

Noen av informantene synes også dette blir et for politisk spørsmål, og en informant, som ble skrevet om i analysen, snakker om en tynnslitt tillit til politikerne. Dette aspektet kan også være med på å øke avstanden mellom toppledelsen og ansatte ved skolene. Dersom de ikke har noen særlig kjennskap til hvem de er, hva de står for og hva de jobber med, men kun får sin informasjon om disse fra media, kan det være vanskelig å bygge opp en tettere relasjon.

4.3.3 Oppsummering

For å illustrere teorien i kontekst med empirien har jeg laget en modell (se tabell 4). Forholdet de ansatte har til sin lokale ledelse er basert på tillit og kan sammenlignes med teoriene knyttet til ledelse, transformasjonsledelse og forvalter teori. De fleste informantene forteller om en nær

leder og ledergruppe, en åpen relasjon og god dialog. Samtidig forteller de lokale lederne at de opplever å få tillit fra sine ansatte og at de ikke ønsker et hierarki, men et «vi» som jobber sammen mot felles mål. Relasjonen mellom de ansatte og toppledelsen er derimot annerledes og mer distansert. Det er et tydelig «vi og dem» skille og ikke en personlig relasjon som det virker som informantene har til sin lokale leder. Mellom lokal ledelse og toppledelse er det noe forskjell på relasjonene, men de beskrives uansett ikke som like nære som det relasjonene innad på skolene er. Dette funnet stiller derfor implisitt spørsmålet om, for hvem «tillitsreformen» er relevant som tiltak. Den er foreslått av øverste ledelse, angivelig som et uttrykk for et opplevd behov, men det er ikke klart at dette behovet oppleves i byens skoler også.

Tabell 4: Ansattes opplevelse av ulike ledernivå

Ledernivå	Ansattes opplevelse
<i>Lokal ledelse</i>	Ledelse, horisontal tillitsrelasjon, forvalterteori og transformasjonsledelse
<i>Toppleidelse</i>	Styring, vertikal tillitsrelasjon, prinsippal-agentteori og transaksjonsledelse

Det virker som at «vi følelsen» på skolene bidrar til å viske ut den hierarkiske forskjellen mellom leder og medarbeider, men samtidig peker avstanden til skolens toppledelse tydelig mot vertikal ledelse. Måten man opplever ledelsen på, har trolig også noe å si for oppfattelsen av tillit og kontroll. Det er en fin balanse mellom disse, men det kan virke som det er lettere å godta kontroll, om det er tillit som ligger til grunn og en nærere relasjon, som vet et horisontalt tillitsforhold.

Informantenes beskrivelse av sin lokale ledelse, er i stor grad i tråd med TBSL. Den lokale ledelsen blir ofte beskrevet som nær, men også som en ledelse som motiverer og gir mye rom for utvikling. Informantene har gjerne også en personlig relasjon til sin leder. Disse beskrivelsene er i tråd med både forvalterteorien og teori knyttet til transformasjonsledelse. Dette viser relevansen til teoriene inn i TBSL, og at det er en del likhetstrekk og overlapp.

Forholdet til toppledelsen er noe mer distansert og ikke i nærheten av like personlig som det relasjonene er mellom ansatte og lederne innad på skolene. Relasjonen som beskrives mellom

informantene og toppledelsen bærer preg av å ha likhetstrekk med de teoriene som beskriver styringen som mer system, og ikke mellommenneskelig som ved ledelse. Dette peker mot en relasjon som kan sammenlignes med prinsipal-agentteori og transaksjonsledelse, samt at det peker mot et vertikalt tillitsforhold, der det er tydelig asymmetri i forholdet og en ujevn maktbalanse. Disse trekkene passer ikke inn i beskrivelsen av hva TBSL skulle være, når vedtaket kom i 2017. Det kan virke som at man lokalt på skolene i stor grad har lyktes med TBSL, men ironisk nok har man ikke lyktes med å skape denne relasjonen mellom skolene og toppledelsen som mente det var nødvendig med en tillitsreform.

Selv om informantene i denne undersøkelsen har gitt mye informasjon og svart utfyllende på spørsmålene som ble stilt, kan man alltid knytte spørsmål til gyldigheten ved kvalitative undersøkelser. Tjora (2021, 260) skriver at gyldigheten knyttes til spørsmålet om hvorvidt de svarene forskningen finner, faktisk er svar på de spørsmålene man forsøker å stille. Selv om informantene svarer på det de blir spurt om, kan svarene mistolkes av forskeren eller informanten kan velge å utelate informasjon eller velge å fortelle ting som ikke er korrekt med den faktiske situasjonen, men som heller er sin egen oppfattelse. Både gyldigheten og påliteligheten i studien vil også kunne påvirkes av om forskeren klarer å være objektiv i sine fortolkninger dataene.

5.0 Konklusjoner

Denne masteroppgaven har hatt som formål å besvare følgende problemstilling: *Hvordan oppfatter ledere og ansatte styring og ledelse i forhold til tillitsbasert styring og ledelse i Osloskolen, sett i lyset av etablert ledelses- og styringsteori?*

Undersøkelsen er basert på en kvalitativ undersøkelse, med atten informanter, fordelt på seks skoler. Avslutningsvis vil jeg også trekke frem forslag til videre forskning.

Innledningsvis i diskusjon og analyse kapittelet tok jeg for meg hva informantene legger i begrepet tillit og hva de faktisk kan om tillitsbasert styring og ledelse. Ikke overraskende, var tillitsbegrepet noe alle informantene hadde et forhold til og kunne beskrive. Hovedtrekket ved beskrivelsene var at det er mellom to eller flere personer, samt at det har en individuell betydning. Ved spørsmål om deres forhold til tillitsbasert styring og ledelse, viser det seg at lederne i størst grad er de som kan noe om dette. Lederne har stort sett lært om TBSL i forbindelse med utdanning, mens lærerne i stor grad ikke vet hva TBSL egentlig er. Flere lærere hadde heller ikke hørt om det. Likevel setter lærerne pris på tilliten og måten lederne styrer de forskjellige skolene på. Dette tyder på at det for de ansatte ikke er så viktig hva styringen og ledelsen kalles så lenge den lokale ledelsen er god, og så lenge man driver ledelse på en god måte. Samtidig viser dette, at «tillitsreformen» sannsynligvis ikke er kjent eller et viktig tema på skolene.

Informantene forteller om en arbeidshverdag preget av mye tillit, der hverdagen består av det Bentzen (2018) definerer som horisontale og vertikale tillitsrelasjoner. Lærerne oppfatter at den lokale ledelsen stoler på deres kompetanse og kunnskap, slik at de får mye av tilliten og ansvaret i jakten på måloppnåelse. Selv om lærerne føler at de har stor frihet til å styre sin egen hverdag og måter for å få til måloppnåelse, er det likevel også et ønske om noe mer kontroll. Dette er et interessant funn og faktisk det motsatte av det som kom frem i PwC (2019) sin rapport, hvor de slo fast at det var stor grad av kontroll, noe som var uønsket. I denne studien ser man at Bentzen (2018) sin teori om at tillit og kontroll ikke er motpoler, faktisk stemmer. Det kommer simpelthen an på hvordan lederne bruker den kontrollen de har, og hvordan de velger å forvalte den og til

hvilket formål, samt at de ansatte som «utsettes» for denne kontrollen, føler at den er meningsfull.

De horisontale og vertikale tillitsrelasjonene kommer også til uttrykk i forholdene mellom ansatte og lokal ledelse, og skolene og toppledelsen. Det er tydelig forskjellige relasjoner mellom disse, der man ser at det er den horisontale tillitsrelasjonen som er dominerende på skolene, mens den vertikale tillitsrelasjonen er best beskrivende for forholdet mellom skolene og toppledelsen. I PwC (2019) rapporten blir det slått fast at avstanden mellom toppledelsen og ansatte er stor, noe som også stemmer med hva jeg fant i denne studien. De ansatte beskriver relasjoner som er basert på tillit, men mange av informantene synes det er viktig å få frem at de ikke kjenner til ledelsen i kommunen, de vet ikke hvem de er eller hva de står for, men de ansatte velger å stole på topplederne og deres kompetanse til å styre skolene i kommunen.

Det at «tillitsreformen» ikke virker kjent på byens skoler understreker denne avstanden. Relasjonen til toppledelsen og måten toppledelsen utøver sin ledelse på, er lik beskrivelsen i Bentzen (2018) sin teori om styring. Det er ikke veldig nært og hands-on, men topplederne er mer et styrende organ overfor den lokale skoleledelsen som har i oppgave å formidle det toppledelsen bestemmer, videre nedover i systemet.

Den lokale ledelsen sin tillit til toppledelsen er absolutt også til stede, men flere mener de mangler retning og de lokale lederne vet heller ikke hva toppledelsen står for. Noen av informantene mente også at dette ble et for politisk spørsmål. Det kan altså virke som om at ønsket om en «tillitsreform» snarere har ført til økt fravær av tillit enn mer tillit på nåværende tidspunkt. Både ledere og ansatte har tillit til toppledelsen, men det er fortsatt en stor avstand der og et tydelig hierarki, i motsetning til tilliten og relasjonene som er lokalt på skolene.

Det er også påfallende at ingen av informantene egentlig nevner tillitsreformen som vesentlig overhodet, og de kan ikke fortelle om noe forandring etter iverksettelsen i 2017. Det er faktisk ingen av de ansatte som ble intervjuet som nevner det i det hele tatt. Det er slik sett tydelig at vedtaket i 2017, fra de ansattes perspektiv, ikke er nødvendig. Ettersom denne studien har analysert så mange som 18 informanter fra 6 forskjellige skoler i Oslo kommune, er det stor

sjanse for at mange av de ansatte ved de andre skolene heller ikke har hørt om eller har et forhold til tillitsreformen. En implikasjon av dette kan være at reformen oppfattes som viktig når man sitter høyere opp i styringshierakiet, men ikke på skolenivå. Dette betyr likevel ikke at reformen ikke har en verdi, den er bare ikke tydelig for medarbeiderne, eller at styring og ledelse i skolen allerede var mye basert på tillit allerede i 2017. Svarene til informantene viser likhetstrekk med samstyring, som skulle bli den nye måten å styre offentlig sektor. Det er likevel ikke, i denne studien, belegg for å kunne si at det tidligere har vært et tydelig «new public management» styre, ettersom ingen av informantene nevner reformen eller snakker om en tydelig endring som har skjedd i styringen på et tidligere tidspunkt.

Som forslag til videre forskning, kunne det vært interessant med oppfølgende studier der man ser på endringer over tid og studier av hvordan toppledelsen i kommune og toppledelsen i Osloskolen opplever endringer i styring og ledelse.

6.0 Litteraturliste

Antoft, Rasmus H. & Heidi Salomonsen. 2007. «Det kvalitative casestudium-introduktion til en forskningsstrategi.» I: *Håndværk & Horisonter*, redigert av Antoft, Rasmus H., Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen og Søren Kristiansen, 29-57. Syddansk universitetsforlag.

Antonakis, John og Robert J. House. 2013. “The full-range leadership theory: The Way forward.” I *Transformational and charismatic leadership: The Road Ahead*, redigert av Bruce J. Avolio, Francis J. Yammarino og Prof. Fred Walumbwa, 3-34. Bingley: Emerald Publishing limited.

Bass, Bernard M. og Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational leadership, second edition*. New York: Lawrence Erlbaum associates.

Bentzen, Tina Øllgaard. 2018. *Tillitsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag.

Bentzen, Tina Øllgaard. 2019. “The birdcase is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organizations.” *Journal of Trust Research* 9: 185-202.
<https://www-tandfonline-com.ezproxy.oslomet.no/doi/pdf/10.1080/21515581.2019.1633337?needAccess=true>

Bijlsma, Katinka og Paul Koopman. 2003. “Introduction: Trust within organizations.” *Personnel Review* 32 (5): 543-555. <https://www-emerald-com.ezproxy.oslomet.no/insight/content/doi/10.1108/00483480310488324/full/pdf>

Bjurstrøm, Karl Hagen. 2021. «Mål- og resultatstyring og tillitsbasert styring: Ulike alternativer eller kunstige motsetninger?» *Nordisk Administrativt Tidsskrift* 98 (2): 1-12

Bringselius, Louise. 2018. *Tillit - en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*, Helsingborg, SE, Komlitt.

Byrådslederens kontor. 2017. «Byrådssak 1055/17». Oppdatert 19. juni, 2019.

<https://tjenester.oslo.kommune.no/ekstern/einnsyn-fillager/filtjeneste/fil?virksomhet=976819837&filnavn=byr%2F2017%2Fbr2%2F2017023100-1711490.pdf>.

Christensen, Tom, Per Lægred, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Davis, James H, F. David Schoorman og Lex Donaldson. 1997. "Toward a stewardship theory of management." *Academy of Management Review* 22 (1). 20-47. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.oslomet.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=6c95a197-56ef-495f-adeF-3dbded648f65%40redis>.

Dokument 8:194 S (2017-2018). «Representantforslag om tillitsreform i skolen». Oslo: Stortinget. <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/representantforslag/2017-2018/dok8-201718-194s.pdf>.

Eisenhardt, Kathleen M. .1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1): 57-74. <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.oslomet.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=8718c0bc-0b9e-4a95-8969-4d807021c7ab%40redis>.

Forskningsrådet. 2019. "Policy for open Science". Oppdatert: 12.10.2022. <https://www.forskningsradet.no/en/Adviser-research-policy/open-science/policy-for-open-science/>.

Fulmer, C. Ashley and Michele J. Gelfand. 2012. At what level (and in Whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management* 38 (4): 1167-1230: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.oslomet.no/doi/pdf/10.1177/0149206312439327>.

Grønmo, Sigmund. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Hood, Christopher. 1995. "Contemporary public management: a new global paradigm?" *Public Policy and Administration* 10 (2): 104–117.

Jensen, Ulrich Thy, Lotte Bøgh Andersen, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Ann-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Jacob Ladenburg, Poul Aaes Nielsen, Heidi Houlberg Salomonsen, Niels Westergård-Nielsen og Allan Würtz. 2019. "Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership". *Administration & Society* 51(1): 3-33. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.oslomet.no/doi/pdf/10.1177/0095399716667157>.

Johansen, Raymond, Lan Marie Nguyen Berg, Marianne Borgen, Jan Bøhler, Torkil Vederhus, Benjamin Larsen, Tone Tellevik Dahl mfl. 2015. «*Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015-2019*. Oppdatert 19. oktober 2015. <https://oslo.sv.no/wp-content/uploads/sites/2/2015/10/Byraadserklaering-web.pdf>.

Johnsen, Åge. 2019a. Hard og myk styring i offentlig sektor. I *Ledelse og styring*, redigert av Gro Ladegård og Signy Irene Vabo, 175-191. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnsen, Åge., Byström, Katriina., Hansen, Jesper. Rosenberg., Norvoll, Reidun., Svare, Helge., Vabø, Mia., & Wittrock, Christian. 2019b. Improving trust based management in Nordic urban governance and management education. *NFR profesjon søknad* (pp. 10). Oslo: Handelshøyskolen, fakultet for samfunnsvitenskap, OsloMet.

Johnsen, Åge, Jesper Rosenberg Hansen, Helge Svare og Christian Wittrock. «*Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune 2021: Resultater fra en spørreundersøkelse blant politikere i Bystyret og bydelsutvalgene, og ansatte og ledere i hjemmetjenestene og skolene*». Upublisert notat, sist endret 8. august 2022.

Johnsen, Åge, Helge Svare og Christian Wittrock. 2022. «Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett?.» *Norsk Administrativt Tidsskrift* 99 (1): 1-28.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2014. *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2021. *Det kvalitative forskningsintervju*, 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Labuschagne, Adri. 2003. "Qualitative research – airy fairy or fundamental?" *The Qualitative Report* 8 (1): 100-103.

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

Lai, Linda. 2017. *Når ledelse fungerer best*. Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/naar-ledelse-fungerer-best.6030256-112537.html>.

McEvily, Bill, Vincenzo Perrone og Akbar Zaheer. 2003. "Trust as an organizing principle." *Organization Science* 14 (1): 91-103. [https://pubsonline-informs-org.ezproxy.oslomet.no/doi/pdf/10.1287%2Forsc.14.1.91.12814](https://pubsonline.informs.org.ezproxy.oslomet.no/doi/pdf/10.1287%2Forsc.14.1.91.12814).

Murphy, E., R. Dingwall, D. Greatbatch, S. Parker og P. Watson. 1998. "Qualitative research methods in health technology assessment: a review of the literature." *Health Technology Assessment*, 2 (16), (Executive Summary).

Martinsen, Øyvind Lund. 2005. *Lederskap – spiller det noen rolle?* Nydalen: Handelshøyskolen BI, Hentet fra: <https://core.ac.uk/download/pdf/30893707.pdf>

Nina Hasche, Linda Höglund & Maria Mårtensson. 2021. "Intra-organizational trust in Public organizations – the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective." *Public Management Review* 23 (12): 1768-1788

Osborn, Stephen P. 2006. "The new public governance?" *Public Management Review* 8 (3): 377-387.

Oslo kommune 1. 2022. «Byrådet». Lesedato: 25.04.2022.

<https://www.oslo.kommune.no/politikk/byradet/#gref>.

Oslo kommune 2. 2022. «Slik styres Oslo». Lesedato: 25.04.2022.

<https://www.oslo.kommune.no/politikk/slik-styres-oslo/#toc-2>.

Oslo kommune 4. «Situasjonsbeskrivelse». Lesedato: 26.04.2022.

<https://www.oslo.kommune.no/etater-foretak-og-ombud/utdanningsetaten/arsberetning-2020/?del=3#gref>.

Power, Michael. 1997. *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford University Press.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of innovations*. New York, NY, Free Press.

Sahlin-Andersson, K og L.Engwall. 2002. Carriers, Flows, and Sources of Management Knowledge. I: Sahlin-Andersson, K. og L. Engwall (eds.) *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt og Colin Camerer. 1998. “Not so different after all: A cross discipline view of trust.” *Academy of Management Review*, 23 (3): 393-404

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

Sandmo, Agnar og Kåre P. Hagen. 1992. «Prinsipal-agentteori: Implikasjoner for offentlig styring og politikk.» I: *Offentlig politikk og private incitament*, redigert av Agnar Sandmo og Kåre P. Hagen 41-60, Bergen: Tano.

Schwencke, Eva og Tore B. Østensen. 2002. *Metodekompendium 2003*. Oslo: Norges Informasjonsteknologiske Høgskole (NITH).

Svare, Helge, Elise Fossum og Linnea Tappeluf. 2022. *Skolenotat*. OsloMet.

Statistisk sentralbyrå. 2022. «Befolkning». Lesedato: 25.04.2022.

<https://www.ssb.no/kommunefakta/oslo>.

Tan, Hwee Hoon og Christy F. Tan. 2000. "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization." *Genetic, social, and general psychology monographs* 126 (2): 241-260

Thagaard, Tove. 2015. *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel. 2021. *Kvalitative forskningsmetoder*, 4. utg. Oslo: Gyldendal.

Vallentin, Steen og Niels Thygesen. 2017. «Trust and control in public sector reform: Complementarity and beyond." *Journal of Trust Research*, 7 (2): 150-169. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.oslomet.no/doi/pdf/10.1080/21515581.2017.1354766?needAccess=true>.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide 2022

Innledning	<ol style="list-style-type: none">1. Hvor lenge har du vært ansatt i denne stillingen? Hvilken utdanning og tidligere arbeidserfaring har du? Vil du beskrive deg selv som erfaren i arbeidet ditt?2. Kan du beskrive din rolle og dine arbeidsoppgaver? (Kan du beskrive hva du faktisk gjør i din jobb? Hvordan vil du beskrive arbeidsplassen din?)3. Hva kjennetegner måten man driver ledelse og styring på ved din arbeidsplass?
Tillit til deg og andre på arbeidsplassen	<ol style="list-style-type: none">4. Hva slags plass har begrepet tillit på denne arbeidsplassen? Hva betyr det for deg?5. Opplever du at dine ledere og kolleger ha tillit til deg? Hvordan blir dette synlig i praksis?6. Er det forskjeller i din tillit til ulike grupper av medarbeidere/kolleger/roller? (f.eks. nyutdannede, spesifikke yrkesgrupper, spesifikke roller, spesifikke personer, erfarne personer)? Opplever du den samme tilliten til ulike yrkesgrupper og roller?7. I hvilke situasjoner eller oppgaver opplever du mangel på tillit? Av deg til dine ledere eller kolleger? Eller, av dine ledere eller kolleger til deg? Kan du gi eksempler?8. Vi du si at du har selvbestemmelse i jobben - frihet til å handle slik som du synes passer best? Hvordan? Kan du gi eksempler?9. Hender det at du blir detaljstyrt i arbeidet? I så fall, hvor kommer detaljstyringen fra? Kan du gi eksempler på detaljstyring? Hva synes du om det?10. Anvender dere noe som kalles målstyring eller teams (selvstyrte grupper) her? Hvis ja - hva innebærer det/hva tror du det innebærer? Hva forbinder du disse styringsformene med?

Tillit til ledelsen	<p>11. Har du generelt tillit til din nærmeste leder? Hvorfor, hvorfor ikke?</p> <p>12. Hvordan vil du beskrive din tillit til toppledelsen i kommunen – de som bestemmer hvordan tjenesten skal organiseres og tilrettelegges (byrådet, kommunaldirektøren, etatsdirektøren (i Utdanningsetaten), bydelsdirektøren (i de hjemmebaserte tjenestene)?</p> <p>13. Er tillit/mistillit til ledelsen noe som diskuteres <i>imellom deg og dine kolleger?/i ledergruppen?</i> F.eks. at dere sammenligner ledere og lederstiler med hverandre?</p>
Tillitsmodellen	<p>14. Har du hørt om begrepet tillitsprinsippet/tillitsmodellen/tillitsbasert styring og ledelse (TBSL)? Er TBSL noe som er omtalt og praktisert på din arbeidsplass? I så fall, hvordan?</p> <p>15. Hvilken informasjon og fra hvilke kilder har du fått eller delt med andre om TBSL?</p> <p>16. Merker du forskjeller sammenlignet med før 2017 da det ble vedtatt at tillit skulle være et bærende prinsipp i styring og ledelse av kommunen? Kan du gi eksempler på positive eller negative endringer? Ser du noen utfordringer med tillitsbasert styring og ledelse? Utdyp.</p> <p>17. Byrådet (sak 1055/17) vedtok i 2017 at tillit skulle være et bærende prinsipp i styring og ledelse i Oslo kommune. Dette skal kjennetegnes av blant annet «få og tydeligere mål», «reduisert detaljstyring», «god samhandling mellom ledelse og med arbeidere og deres organisasjoner» og «god utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet». Hvordan vil du si at dere har klart å følge opp denne visjonen? Er det lagt tilstrekkelig til rette for å virkeliggjøre tillitsprinsippet?</p> <p>18. Har du andre tanker om tillit, mistillit, tillitsmodellen eller TBSL som du vil dele?</p>
Informasjonsflyt	<p>19. Da vil vi fokusere på informasjon som er avgjørende for hvordan arbeidsdagen din blir. La oss starte med hvordan får du informasjon om hva du skal gjøre i løpet av en dag?</p> <p>20. På hvilken måte formidles informasjon i løpet av arbeidsdagen? Hva pleier den å handle om? Hvilke informasjonskanaler brukes?</p>

21. Pleier du å spørre eller fortelle om noe på dine avdelings-/teamsmøter?
Om hva da?
22. Hender det at dine kollegaer i løpet av dagen snakker eller på annen måte kommuniserer om arbeidsoppgaver eller om arbeidet generelt? Hva pleier disse samtaleene handle om? Kan du gi eksempler?
23. Hender det at noen spør deg om hjelp? Kan du gi eksempel?
24. Hvis du har en vanskelig arbeidsoppgave (som ikke handler om enkeltbrukere/-elever) som du ikke vet hvordan du skal utføre, hva gjør du da?
25. Hvordan blir arbeidsrutiner innført, endret eller avvirket? Hvordan får du vite om dem? Forteller du til andre om slike nyheter og endringer? Kan du gi tilbakemelding hvis du synes at noe må endres? Hvis ja, har du gjort det, og hvordan? Gi eksempler som har hatt betydning for deg (for eksempel covid19-tiltak, teamorganisering i hjemmetjenestene eller fagfornyelsen i skolen).
26. Hvordan bidrar du til at dine kollegaer/medarbeidere skal få den informasjonen de trenger for å gjøre en god jobb? Kan du utdype? Deler du for eksempel uoppfordret informasjon som du finner nyttig med andre? Er muligheten for å dele informasjon tilstrekkelig/utilstrekkelig? Og i så fall, hvordan?
27. Alt i alt føler du deg tilstrekkelig godt informert til å gjøre en god jobb? Eller er det noen form for informasjon du savner?
28. Er det noe mer du vil si om hvordan informasjon formidles på din arbeidsplass?

Vedlegg 2: Intervjuguide til ledere 2021

1. Generelt spørsmål

a. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?

2. Begrepsavklaring

a. Hva legger du i begrepet tillit?

b. Har du hørt om tillitsbasert styring og ledelse?

3. Har du deltatt på kurs om tillitsbasert styring og ledelse, og hva har dette i så fall vært og/eller annen kompetanseheving?

4. Kan du gi noen konkrete eksempler på hvordan du utøver tillitsbasert styring og ledelse, og er det likt ovenfor alle medarbeiderne?

5. Tillitsbasert styring og ledelse kjennetegnes av følgende punkter;

a. Få og tydelige mål

b. Redusert detaljstyring

a. Opplever at du at rapportering har endret seg i organisasjonen som følge av tillitsbasert styring og ledelse og evt. hvordan?

iii. Gode beslutningsgrunnlag

2. Gir du eller har dine medarbeidere behov for andre typer av informasjon i arbeidet nå hvor det jobbes med tillitsbasert styring og ledelse, enn før? Hvis ja, hvilken og til hvem?

iv. Bred deltakelse fra innbyggerne

v. Åpenhet og god kommunikasjon

vi. God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner

3. Har skolen gjort endringer i desentralisering/teamorganisering som følge av tillitsbasert styring og ledelse?

vii. God utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og kreativitet

d. Har skolen gjort endringer i bruk av lederes og ansattes kompetanse som følge av tillitsbasert styring og ledelse?

i. God samhandling og samordning på tvers

e. Har det skjedd endringer i måten skolen styres på etter at byråds erklæringen 2015-2019 ble vedtatt utover det du har nevnt til nå?

1. Hvis ja: Hvordan vil du beskrive disse endringene?

2. Hvis nei: Etter din oppfatning, hva er årsaken til at slike endringer ikke har skjedd?

6. Hva opplever du som utfordringer eller muligheter ved bruk av tillitsbasert styring og ledelse?

7. Har du andre tanker rundt tillitsbasert styring og ledelse som du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3: Intervjuguide til ansatte 2021

1. Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen?

2. Begrepsavklaring

1. Hva legger du i begrepet tillit?
2. Har du hørt om tillitsbasert styring og ledelse?

3. I din arbeidshverdag hva synes du er bra og dårlig ved ledelsen ved din skole?
 1. Er det noe endring på det sammenlignet med før tillitsreformen ble innført?
 2. Foregår det en gjensidig kommunikasjon mellom deg og leder?
4. Opplever du faglig tillit fra administrative ledelse på skolen?
 1. Har du handlingsrom til å ta valg og beslutninger ut fra faglige vurderinger?
 2. Gi gjerne eksempler.
5. Hvilke sterke og svake sider opplever du hos ledelsen?
 1. Får du ofte tilbakemeldinger fra leder på hvordan du kan bruke styrkene dine i arbeidshverdagen din? På hvilken måte?
 2. Om du trenger det, kan du få støtte og hjelp i ditt arbeid/problemer fra leder?
6. Hvor mye frihet føler du at du får i å planlegge og gjennomføre dine arbeidsoppgaver?

a. Har du muligheten til å bidra til et bedre læringssyn for elevene?

7. Hvor stor andel av tiden din må du bruke på rapportering og administrasjon?

a. Hvordan er rapporteringsbelastning sammenlignet med før tillitsreformen ble innført?

8. Har du i det siste året i regi av skolen deltatt på kurs eller annen form for kompetanseheving?

a. Hvilken hjelp får du fra leder for å utvikle dine ferdigheter?

9. Hvilken form for kontroll benytter ledelsen?
 1. Hvordan opplever du det?
 2. Har skolen gjort endringer i bruk av kontroll som følge av tillitsreformen?
 3. Opplever du at det er åpenhet og god kommunikasjon med ledelsen?
10. Har du andre tanker rundt tillitsbasert styring og ledelse som du ønsker å si noe om?