



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Hvordan har tillitsreformen endret styringspraksis for Helse og omsorg i Tromsø kommune

En casestudie av Helse og omsorg i Tromsø kommune

Magnus Mack

Masteroppgave i økonomi og administrasjon BED-3901 - februar 2023

Forord

Denne oppgaven har vært utfordrende, men samtidig spennende og interessant å jobbe med. Av personlige grunner har innleveringen av denne oppgaven blitt utsatt fra opprinnelig plan om å levere våren 2022. Dette har likevel gitt meg muligheten til å ta meg god tid med arbeidet, og det har alt i alt vært en fin prosess. Kunnskapen som arbeidet med denne oppgaven har gitt meg er noe jeg kommer til å ta med meg resten av mitt arbeidsliv.

Jeg må gi en stor takk til mine veiledere, Hallgeir Hemmingsen og Henning Sollid som har bistått med veiledning, lesing og gode innspill underveis i hele oppgaveskrivingen.

Jeg må også takke venner og familie som har bidratt med mye god støtte og oppmuntring på veien mot en ferdigstilt oppgave.

Og selvfølgelig en stor takk til Helse og omsorg innenfor Tromsø kommune som har stilt opp på intervju slik at forskningen kunne gjennomføres

Tromsø Februar 2023

Magnus Mack

Sammendrag

I årsmeldingen (2020) for Tromsø kommune meldte Helse og omsorg at de har vedtatt at Tillitsreform skulle bli innført fra og med 1 februar. Hensikten med denne oppgaven har vært å samle kunnskap om endringer i styringspraksis etter innføring av tillitsreformen for Helse og omsorg. Jeg har sett nærmere på avdelingsledere på forvaltningskontorer sin forståelse av tillitsbasert styring og ledelse, min problemstilling er:

Hvordan har tillitsreformen endret styringspraksis for Helse og omsorg i Tromsø kommune?

Det har blitt gjennomført to semi-strukturerte dybdeintervjuer, oppgaven har dermed en kvalitativ tilnærming. Forskningen tar dermed for seg deres subjektive refleksjoner og tolkninger om tillitsbasert styring og ledelse i Helse og omsorg.

Jeg har undersøkt relevant teori om styring og ledelse, i tillegg til teori om tillit og tillitsbasert styring og ledelse.

I Forskningen kommer det fram at det har blitt tatt visse grep for å innføre tillitsreformen i Helse og omsorg. Det har til tross for dette ikke skjedd så mange store endringer i organisasjonen for å implementere mer tillitsbasert styringspraksis. En omorganisering har likevel funnet sted, hvor organisasjonen gikk fra et stort tildelingskontor, til mindre avdelinger/kontor. Det viser seg også at det ikke har vært en klar plan for hvordan tillitsreformen skal implementeres, som har skapt forvirringer og gjort innføringen vanskeligere.

Abstract

In the annual report (2020) for Tromsø kommune, Helse og omsorg announced that they had decided that Tillitsreformen would be introduced from 1 February. The purpose of this assignment has been to gather knowledge about changes in management practices following the introduction of tillitsreformen for Helse og omsorg. I have taken a closer look at department heads at administrative offices' understanding of trust-based governance and management, the key issue I am addressing is:

How has the tillitsreform changed management practices for Helse og omsorg in Tromsø kommune?

Two semi-structured in-depth interviews have been conducted, the task thus has a qualitative approach. The research thus deals with their subjective reflections and interpretations about trust-based governance and management for Helse og omsorg.

I have examined relevant theory about governance and management, in addition to theory about trust and trust-based governance and management.

The Research shows that certain steps have been taken to introduce tillitsreform in Helse og omsorg. Despite this, not many major changes have taken place in the organization to implement more trust-based management practices. A reorganization has nevertheless taken place, where the organization went from a large allocation office to smaller departments/offices. It also appears that there has not been a clear plan for how tillitsreformen is to be implemented, which has created confusion and made the introduction more difficult

Nøkkelord

Tillitsreform, styring, ledelse, Tromsø kommune, Helse og omsorg, tillitsbasert styring.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Nøkkelord	iv
1 Innledning.....	1
1.2 problemstilling	2
1.3 Avgrensning	3
2 Teoretisk rammeverk.....	4
2.1 Tillit og tillitsbasert styring og ledelse.....	5
2.1.4 Organisatorisk styring og ledelse	8
3 Økonomistyring.....	9
3.1 Styrings sirkel.....	10
3.2 Management control systems	12
3.2.1 Planning/planlegging.....	14
3.2.2 Cybernetic controls	15
3.2.3 Reward and compensation system	16
3.2.4 Administrative controls	17
3.2.5 Culture controls	18
4 Metode.....	20
4.1 Case Tromsø kommune Helse og omsorg.....	20
4.2 Datainnsamling og intervjuene.....	22
4.3 Bearbeidelse av data.....	24
4.4 Forskerens etiske og juridiske ansvar.....	24
5 Validitet og reliabilitet	25
5.1 Validitet.....	25

5.2 Reliabilitet	26
6 Analyse.....	27
6.1 Hvordan forstås tillit og tillitsbasert styring?.....	27
6.2 Få og tydelig mål.....	29
6.3 Redusert detaljstyring.....	30
6.4 Bred deltakelse fra innbyggerne.....	31
6.5 Åpen og god kommunikasjon	32
6.6 God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner.....	32
6.7 God utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og kreativitet	33
6.8 Hvilke forandringer/ styrings- og ledelsesendringer er igangsatt for å innføre tillitsreformen i helse og omsorg?	33
6.8.1 Hvilke muligheter?.....	33
6.8.2 Hvilke utfordringer.....	34
7 Overordnede drøfting	35
7.1 Drøfting og oppsummering av forståelse av begrepet tillit.....	35
7.2 Tillitsbasert styringspraksis.....	36
7.3 Hvilke endringer har funnet sted for å endre den organisatoriske styringspraksis etter tillitsreformen?	37
8 Konklusjon	39
Referanseliste	43
Vedlegg 1 - Intervjueguide.....	46
Vedlegg 2 - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	48
Vedlegg 3 – Godkjenningsbrev NSD.....	52

1 Innledning

Hvordan styring i offentlig sektor gjennomføres har vært et hyppig diskutert tema blant politikere de siste årene. En betydelig del av landets økonomiske ressurser, derav Norges totale økonomi, forvaltes av kommuner. Innbyggere i Norge vil dermed motta tjenester fra kommunen de bor i igjennom hele livet. Derfor er det nødvendig at disse tjenestene er kvalitetsmessig gode, og kostnadseffektive. Videre har kommuner et ansvar for å utnytte sine økonomiske disposisjoner på en slik måte at tjenestetilbudet over tid vil være best mulig. En kan dermed si at kommuner holdes ansvarlig for å distribuere felleskapets midler på en forsvarlig måte.

Kommuner leverer altså tjenester vi alle trenger, hver dag. Likevel blir den kommunale sektoren stadig vekket koblet opp mot dårlig effektivitet, og lav produktivitet. Dermed vil nok mange argumentere for at det eksisterer unødvendig sløsing i sektoren. Det er ofte en ser kommuner som ikke klarer å holde budsjettet da de har for høye kostnader. Av den grunn er det hele Norge sin befolkning sin interesse at vi ser på hvordan det jobbes i kommuner, og videre se om det finnes løsninger som forbedrer produktene og tjenestene som kommunene produserer.

Innenfor helse- og omsorgstjenestene i Norge ses et økende problem med lave fødselstall samtidig som vi lever lengre grunnet bedre behandlingsmetoder. Dette gjør at vi blir færre til å levere helse- og omsorgstjenester til flere. Den demografiske utviklingen i Norge gjør det nødvendig at helse- og omsorgstjenesten driftes effektivt, men samtidig med god kvalitet slik at lovverk og bruker/pasientrettigheter blir oppfylt. For å kunne imøtekomme disse utfordringene er det behov for å tenke nytt rundt hvordan vi styrer og drifter helse- og omsorgstjenestene i Norge (Helsepersonellkomisjonens rapport 2023)

Tillitsbasert styring er en slik ny måte å jobbe på som muligens kan forbedre tilbudet kommunene er ansvarlig for. Dette er en form for styring som legger vekt på faglig autonomi og økt handlingsrom lokalt i den offentlige administrasjonen. Dette inkluderer mindre grad av detaljstyring, kontroll og mer konsentrasjon på virksomhetens mål og borgernes behov. Beslutningsmyndighet og ressurser flyttes på en slik måte at det fremmer lokal autonomi og et arbeidsmiljø hvor de enkelte ansatte får et større handlingsrom og ansvar, innenfor tydelige rammer.

Effektiv styring er av stor viktighet for kommuner, av den grunn er dette tema av stor betydning og interessant for mange. I tillegg er det av stor betydning for en kommune å vite hvilke utfordringer de står ovenfor og hvilket styringsverktøy som kan bekjempe disse. Med dette utgangspunktet vil denne oppgaven forske på nytten tillitsbasert styring kan gi den kommunale sektoren, gjennom en komparativ studie.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er “*Hvordan har tillitsreformen endret styringspraksis for Helse og omsorg i Tromsø kommune*». Det er gjennomført intervjuer med avdelingsledere i Helse og omsorg for å få empiri til oppgaven. Videre har jeg formulert noen forskningsspørsmål som skal hjelpe med å svare på problemstillingen De er som følger:

1. Hvordan tolkes tillitsbasert styring og ledelse av avdelingslederne
2. Hvilke endringer i styringspraksis er etablert for å innføre tillitsreformen

I denne kontekst forstår jeg styringspraksis som avdelingslederne sin utøvelse av styring og ledelse.

Det er kommet fram til ni kjennetegn i forbindelse med begrepet “tillitsreform”. De er som følger:

1. få og tydelige mål
2. redusert detaljstyring
3. gode beslutningsgrunnlag
4. bred deltagelse fra innbyggerne
5. åpen og god kommunikasjon
6. god samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
7. god utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet
8. god samhandling og samordning på tvers
9. innbyggerorienterte digitale tjenester

Innbyggerorienterte digitale tjenester-punktet virker ikke så relevant for denne oppgaven, og vil nok i tillegg være for omfattende å ta med. Dermed vil ikke dette punktet tas med i studiet.

1.3 Avgrensning

I oppgaven vil jeg skrive om tillitsreformen i helse- og omsorgssektoren i offentlig sektor. Jeg vil ikke ta for meg styring av offentlig sektor generelt, men se på den delen av offentlig styring som omhandler helse- og omsorg. Likevel vil jeg bruke teori som kan være gjeldende også for andre deler av offentlig sektor, så vel som privat sektor. Teori om ledelse og styring vil naturlig kunne knyttes opp mot ledelse, styring, drift og forvaltning i alle deler av offentlig sektor så vel som privat sektor.

Denne oppgaven vil ikke omhandle virkninger av tillitsmodellen, men hvordan tillitsmodellen tolkes, og hvordan den har endret styringspraksisen i Helse og omsorg innenfor Tromsø kommune. Dette er avgrenset til avdelingslederne. Det finnes flere forståelser av hva tillitsbasert styring og ledelse er, som vi skal se videre i oppgaven tolkes også disse begrepene om hverandre. Metoden, teoretisk kontekst og forskerspørsmål setter rammene i denne oppgaven. Det eksisterer også flere definisjoner og kjennetegn på tillitsbasert styring og ledelse i teorien, men denne oppgaven har valgt å tolke dette som beskrevet i innledningen. Det er også sett bort i fra kjennetegnet som omhandler innbyggerorienterte digitale tjenester, tanken her at det ikke er like relevant som de andre kjennetegnene.

2 Teoretisk rammeverk

For å lage et teoretisk rammeverk for oppgaven har det blitt benyttet forskjellige kilder. Dette inkluderer vitenskapelig artikler, rapporter og litteratur. I tillegg har tidligere masteroppgaver som omhandler kommunal forvaltning blitt tatt i bruk for inspirasjon til oppbygging av masteroppgaven og for informasjon om relevant litteratur.

Jeg tar først for meg relevant litteratur som omhandler tillitsbasert styring og ledelse, for så å beskrive styring og redegjøre for nødvendige begreper innenfor virksomhetsstyring. Deretter skal jeg forklare styringssirkel til Anthony og Young og de styringsprosesser som finner sted i en organisasjon for å oppnå strategiske mål (Anthony R. Y., 2003). Videre skal jeg gå inn på Malmi og Brown som sier at styringssystem har sitt begynnelsessted i teorien om lederens bruk av systemer og verktøy som en fullstendig styringspakke (A.Brown, 2008). Denne styringspakken sin forskning omhandler styring i organisasjoner og de enkelte utfordringene i styringssystemet som en organisasjon kan ha (Johanson, 2013). Etter disse teoriene har blitt presentert vil jeg deretter nevne historikken som tillitsreform har i kommunal sektor i Norge, da med tillitsbasert styring som styringsverktøy. Til slutt vil kapitlet avsluttes med en kort oppsummering.

2.1 Tillit og tillitsbasert styring og ledelse

2.1.1 Tillit

Tillit er et viktig begrep for utarbeidelsen av dette studiet. Av den grunn vil jeg nå redegjøre for dette begrepet, og hvordan tillit kan konstrueres innad i en organisasjon.

Tillit er et bredt begrep som har blitt forsøkt definert av flere på mange forskjellige måter. Som følge av dette eksisterer det ikke en klar definisjon for tillit. Likevel brukes begrepet som regel i relasjoner mellom mennesker, og er av stor betydning for tillitsbasert ledelse og styring. I boken «Hva er tillit» beskriver Grimen (2009, s 13) at tillit virker, og at en begynner å skjønne hvorfor. Tillit har muligheten til å være noe farlig og ha negative konsekvenser hvis det ikke er grunnlag for tilliten, men på den andre siden åpner det også for mange muligheter. Begrepet tolkes som skrevet forskjellig, og det motsatte av tillit er mistillit (Eide et al., 2018, s 31). Grimen sier også at tillit handler om at noen stoler på noen med henblikk om noe, det er dermed en treleddet affære. Han fremhever i tillegg at mange hevder at tillit er psykologisk enklere å forholde seg til enn mistillit. Hvis en kontrolleres av mistillit, er prisen av dette tap av krefter samtidig som det tærer på individet, derfor kan en si at mistillit har negative psykologiske konsekvenser (Grimen, 2009, s 79).

Tillit har et flertall av dimensjoner og de deles ofte inn i handling, kognitiv- og trosdimensjon (Høyer, Kasa & Tranøy, 2016, S. 14). En som har en handlingsorientert tilnærming til tillit, er Grimen (2009). Det er dermed viktig hva tillitsgivere gjør, og ikke hva de tror. Videre skriver han at tillit handler om å ta forholdsregler, som for eksempel mot misbruk, tyveri og svindel. Hvis en tilnærmer seg tillit på en handlingsorientert måte, vil det altså si at det handler om måter å handle på. Tillitsgivere sine forventninger bidrar og er med på å vise hvorfor de tar få forholdsregler (Grimen 2009, s 134). Dermed tar tillitsgivere lite forholdsregler fordi de *forventer at tillitsmottakere er pålitelige (Grimen, 2009).*

En annen tilnærming til begrepet tillit på er å dele det inn i to dimensjoner, det er dette Das og Teng (2001) gjør. De fremstiller den ene dimensjonen med at det eksisterer en forventning om at den andre i den sosiale relasjonen har en følelse av moralsk forpliktelse, og et ansvar som gjør at handlinger samsvarer med hverandre sine interesser. I tillegg anser de tillit til kompetanse, som inkluderer forventninger til en person om å være kompetent til å utføre oppgaver.

Grimen (2009, s 74 – 76) påpeker at tillit som bærende element viser til å ha mange fordeler. Blant annet inkluderer dette at det kan minske transaksjonskostnader, i tillegg til å gjøre informasjonsdeling og samarbeid lettere. Spørsmålet blir så hvordan en kan etablere tillit innad i en organisasjon.

2.1.2 Tillitsbasert styring og ledelse

Tillitsbasert styring og ledelse kan presenteres som en motsetning til måten offentlig organisasjoner tradisjonelt har blitt styrt på. Ideen med tillitsbasert styring og ledelse er å lage rom for å skape bedre løsninger. Selvstyring og selvledelse står sentralt i tillitsbasert styring og ledelse.

Videre handler det om autonomi, men også at styring og ledelse skal støtte opp under kjerneoppgaven og oppleves av de personer og enheter som er involvert (Bentzen, 2018, s. 11-12). Det er uklarhet rundt definisjonen av konseptet tillitsbasert ledelse og styring. Dette kan føre til motstridende tolkninger av hva det betyr. Likevel er det å redusere unødvendig kontroll essensielt, samtidig som en øker fokuset på organisasjonen sitt mål, dermed å tilrettelegge for at kompetansen hos de enkelte ansatte utnyttes (Bringselius, 2017). Tillitsbasert styring omhandler å legge til rette for andres selvstyring, tillitsbasert ledelse på den andre siden handler om å skape tillitsfulle relasjoner slik at ansatte blant annet opplever medansvar (Bentzen, 2018).

2.1.3 Skape tillit innad i en organisasjon

Noen forskere sier at det er en moderne trend at organisasjoner forsøker å markedsføre seg som tillitsfulle. Det eksisterer likevel skeptisisme rundt dette, det pekes da på at tillit er et biprodukt av organisasjonens praksis og handlinger. Omverden må dermed erfare at institusjonen er til å stole på over tid. For å skape tillit krever det innsats fra alle parter i en relasjon, og tillitsforhold kan variere. Hvis det er slik at utviklingen involveres av mange tillitsbrudd og lav tillit, vil relasjonen preges av mistillit (Bentzen, 2018, s 32). Videre kan organisatorisk tillit utvikles ved å benytte en mer aktiv holdning enn det som muligens er vanlig i dag (Julsrud, 2018). Det kan være at det eksisterer et ønske og et behov for at organisatorisk tillit skal forekomme i organisasjonen, men at det likevel også eksisterer mangelfulle forutsetninger for å utvikle dette. Videre har veldig mange organisasjoner tillitsutfordringer, og Julsrud presenterer et syn der en må forholde seg aktivt til tillitsbegrepet, og på den måten kan tillitsbyggende prosesser startes.

Aktiv organisatorisk tillit handler i stor grad om at alle, ledere og ansatte, i en organisasjon må reflektere mer rundt hvordan tillit kan dannes og utvikles. Dette er noe som forekommer gjennom daglige handlinger, de avgjørelser som gjøres og kommunikasjonen som finner sted. Dermed å være seg bevisst daglige rutiner og normer er essensielt for å se behov om forandring eller videre forsterkning av det som bidrar til økt tillit (Julsrud, 2018)

Julsrud (2018) sier videre at et standardisert tiltak ikke er løsningen for å iverksette dette, da emnet er for komplekst. Av den grunn vil ikke spesifikke tiltak for å fremme tillit anbefales, dette kan til og med påvirke tillit negativt. I første omgang må det heller være en vilje om å utvikle tillitsfulle relasjoner som er grunnet i respekt og gjensidig forståelse. Dermed kan en si at åpne agendaer og en lyttende tilnærming for nettopp det å forstå, er oppskriften på hvordan en kan oppmuntre til tillitsfulle relasjoner. I tillegg er det viktig at organisasjonen er lærende. Dette tilsier at en i høy grad reflekterer og avklarer hvordan en får til noe, eller ikke får til noe.

2.1.4 Organisatorisk styring og ledelse

Jeg skal nå ta for meg begrepene styring og ledelse. Forståelsen av disse begrepene er en uavhengig variabel, som en kan tenke seg vil ha effekt på praktiseringen av tillitsbasert styring og ledelse.

Ledelse og styring er to begreper som har nær tilknytting. Christensen (2015) sier dette om styring: *«et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter»*. Dette vil da komme fram som overordnede beslutninger rundt mål, rammer og retningslinjer, og handler blant annet om å utarbeide budsjetter, målingskriterier og rapporteringsrutiner (Ladegård & Vabo, 2010). Videre blir ledelse betegnet som noe som handler om mellommenneskelig forhold og prosesser. I hovedsak er det å påvirke relasjoner ved gjensidig dialog. En kan dermed si at ledelse anses som personorientert, og styring regnes som systemorientert (Christensen, 2015). Selv om det er forskjellige definisjoner på styring og ledelse, er det utfordrende å skille disse fra hverandre, da er gjensidige avhengig og betinger hverandre, de utgjør dermed samlet hva lederskapet utgjør (Ladegård & Vabo, 2010).

I tidligere tider var tradisjonell offentlig administrasjon en bærende styringsfilosofi i samfunnet. Det var hierarkisk oppbygget og omhandlet tydelige retningslinjer, regler og handlingsalternativer. Dette ble så erstattet av ny offentlig styring, som kom i vinden på 80-tallet (Røiseland & Vabo, 2016). Styringsmekanismene i ny offentlig styring har i høy grad vært benyttelse av markedsmekanismer og konkurranse (Johnsen, 2010). Grunnen for dette har vært for å øke effektiviteten, og for å forbedre kvalitet/service. Ny offentlig styring omhandler resultatstyring i motsetning til tradisjonell offentlig administrasjon som omhandler regelorientert ledelse. Dermed skulle økning av effektivisering gjennom ny offentlig styring skje ved bruk av mer frihet og handlingsrom (Røiseland & Vabo, 2016). Videre har fasinasjonen med resultatstyring ført til et økt fokus på kontroll og rapportering, som en trygt kan si at mange er under inntrykket av har kommet ut av kontroll. En kan dermed si det virker som kritikken til denne styringsfilosofien har vært i en stigende kurve de siste årene. Argumentet er at en har gått fra regelstyrt styring til et overforbruk, feil benyttelse av målstyring og indikatorer for aktivitet. Tanken med ny offentlig styring var egentlig at det

skulle sikre god styring, men kritikken har vært at det har ført til at en har mistet overblikket og styringen (Bentzen, 2018).

3 Økonomistyring

Økonomistyring er et bredt benyttet begrep. I denne oppgaven skal jeg bruke definisjonen til Malmi og Brown med en utvidet innsikt for økonomistyring i organisasjoner som dermed ses på som en helhetlig styringspakke. Malmi og Brown formulerer definisjonen slik: «As such, management controls include all the devices and systems managers use to ensure that the behaviors and decisions of their employees are consistent with the organization's objectives and strategies but exclude pure decision-support systems» (Malmi & Brown, 2008).

På et overflatenivå kan en si at økonomistyring handler om å påvirke ansatte sin atferd på en slik måte at de skaper fordelaktig forhold for å nå organisasjonen sine mål. Malmi og Brown (2008) anfører om at styringen av virksomheter omhandler at ledelsen skal tilrettelegge for ansatte sin atferd i overensstemmelse med virksomhetens overordnet strategi og mål, ved benyttelse av styringssystemene som inkluderer de korrekte verktøy som bidrar til at ledelsen får styring og kontroll av ansattes atferd (Malmi & Brown, 2008). Dermed at ledelsen får ønsket atferd ut av sine ansatte.

Etter definisjonen til Malmi og Brown kan en si at tillitsbasert styring kan være en del av de styringsverktøyene ledelsen i kommuner benytter seg av. Mer tillitsbasert styring kan da være et verktøy som hjelper ledelsen å delegere ressurser og ansvar, i tillegg til å kunne tas i bruk for hvordan prioritering av prosesser og oppgaver skal foregå.

3.1 Styrings sirkel

Styrings sirkelen blir presentert av Anthony og Young. Den går ut på at økonomistyring er en prosess utformet i en styrings sirkel (Anthony R. Y., 2003). Med dette bilde på økonomistyring ser man på økonomistyring som en pågående og lukket prosess som gjennom styrings sirkelen blir satt i system. Anthony og Young sin forskning var gjort på non-profit organisasjoner, dermed er studiet til Anthony og Young svært relevant for kommunale organisasjoner. Likevel ser de på forskning som relevant også for profittorganisasjoner. Videre stammer styringsprosessen fra organisasjonens strategi og overordnede mål og består av fire prinsipielt essensielle faser, som foregår i en regelmessig syklus. (Anthony R. Y., 2003). Disse fasene er som følger: strategisk planlegging, budsjettforberedelser, drift og måling og rapportering og evaluering. Se bilde nedenfor for illustrasjon av dette.

Anthony og Young påpeker videre at økonomistyring i en organisasjon inneholder sammenkoblinger av de fire fasene, som utgjør styringsprosessen, der samspillet i styrings sirkelen danner styringssystemet (Anthony R. Y., 2003). Endatil er styringssystemet avhengig av informasjonen organisasjonen har, i tillegg til samspillet mellom aktivitetene (fasene). Styringsprosessen består dermed av de forskjellige aktivitetene:

1 *Strategisk planlegging*. Denne aktiviteten går ut på å fastsette overordnede strategiske mål innenfor de valgte settingene for den kommende periode. Deretter vil fremtidige planer legges basert på den strategiske planleggingen.

2. *Budsjettforberedelse*. Denne fasen brukes til å sette av ressurser for kommende planer i organisasjonen. En del av dette er at nøkkelpersoner innad i organisasjonen tildeles ansvar for oppnåelse av de forskjellige delmålene som utgjør hovedmålene. Dermed vil de være ansvarlig for oppfølging og at den strategiske planen går som planlagt.

3. *Drift og måling*. Denne aktiviteten går ut på å sette organisasjonen sin ønskete strategi til verks, samt å kontrollere at dette gjennomføres på tiltenkt måte. Ledelsen kontrollerer altså den pågående aktiviteten i virksomheten. Det er flere måter ledelsen kan ta i bruk for å kontrollere ansatte.

4. *Rapportering og evaluering*. Dette omhandler handlinger hvor regnskapsinformasjon sammen med en del annen informasjon summeres, analyseres og så rapporteres til de personene og avdelingene som har ansvar for at de gitte aktivitetene gjennomføres korrekt, og med riktig resultat. Disse rapportene inneholder informasjon som benyttes til tre formål: driftskontroll, prestasjonsvurdering og evaluering av aktiviteter. Driftskontroll og prestasjonsvurdering kan brukes til å få oversikt over driften i virksomheten, samt vurdering om enhetene innad i organisasjonen presterer som de skal. Videre kan evaluering av aktiviteter brukes av ledelsen til læring og videreutvikling av virksomheten i muligens flere år inn i fremtiden ((Anthony R. Y., 2003). Avgjørelsene som gjøres i denne fasen tar utgangspunkt i organisasjonen sin strategi og målsetninger, som igjen baserer seg på hvilke innsatsfaktorer som er nødvendig for disse aktivitetene. Til slutt vil ressursbruken planlegges ut fra dette. Utover dette er det opp til ledelsen å innhente de ressursene som organisasjonen trenger for å gjennomføre den bestemte strategien. I tillegg vil ledelsen være ansvarlig for å avgjøre om større investeringsmidler kan tas i bruk hvis behovet oppstår. Videre burde det gjøres kontinuerlige vurderinger av virksomheten sin prestasjon i forhold til de kortsiktige målsetningene med tilhørende planer og tiltak. En kan dermed si at Rapporterings- og evalueringsfasen ender prosessen i styringskontrollprosessen. Evaluering av virkelig prestasjon har mulighet til å lede tilbake til den første fasen, en revisjon og bearbeidelse av de originale tiltenkte strategiene og målsetningene, eller eventuelt til den andre fasen revisjon av budsjett, eller til den tredje fasen endringer i aktiviteter (Anthony R. Y., 2003).

3.2 Management control systems

Malmi og Brown (2008) har forsket på ledelseskontrollsystemer (Management control systems, forkortelse MCS). Ledelse kontroll inkluderer da alle enheter og systemer ledere tar til bruk for å sørge for at atferden og avgjørelsene til ansatte er konsekvent med organisasjonen sine planer og strategier. Hvilket som helst system, eksempelvis budsjettering, kan bli kategorisert som et ledelseskontrollsystem. Av den grunn har Malmi og Brown brukt uttrykket «pakke» for i de fleste moderne organisasjoner er det en rekke av forskjellige ledelseskontrollsystemer som brukes og er relevante. Hvis alle disse var utviklet for å være koordinert med hverandre, kunne en kalt hele systemet et ledelseskontrollsystem. Derfor tar forfatterne for seg konseptet MCS som en pakke med tanke på faktumet at forskjellige systemer som regel er introdusert av forskjellige interessegrupper til forskjellige tider, så kontrolleringen i sin helhet burde ikke defineres holistisk som et enkelt system, men heller som en pakke av systemer.

T. Malmi, D.A. Brown / Management Accounting Research 19 (2008) 287–300

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Med dette rammeverket over parameterne til ledelses kontrollsystemer (Management control systems) får vi en konseptuell typologi av en MCS-pakke. Denne analytiske oppfatningen av ledelseskrollsystemer som en pakke gir en bred nok (men likevel sparsommelig) tilnærming for å forske på fenomenet empirisk. Målet til forfatterne var å lettere kunne stimulere til diskusjon og forskning på dette temaet, snarere enn å komme med en endelig løsning på alle relaterte konseptuelle problemer. Videre påpekes det at når en vurderer denne type typologi må det alltid erkjennes at dette er en bred modell for en organisasjon sin ledelseskrollsystem pakke, og mange av de individuelle kontrollene har nevneverdige forsknings studier assosiert med dem. Styrken til typologien ligger i det brede omfanget til kontrollene som en får ved å se ledelseskrollsystemer som en pakke, heller enn å se den dype diskusjonen til de individuelle systemene. Videre er det fem typer av kontroll i typologien; «planning, cybernetic, reward and compensation, administrative and cultural controls.

3.2.1 Planning/planlegging

For det første, setter planleggings fasen ut målene til funksjonsområdene til organisasjonen, deretter legger ledelsen retningen og påvirker oppførsel. Det andre aspektet er at det gir standardene som trengs for å oppnå målene, i tillegg til å klargjøre innsatsen og oppførselen som er forventet av virksomheten sine ansatte/medlemmer. Videre kan planlegging iverksette samarbeid ved å tilpasse et sett med mål gjennom funksjonsområdene til en organisasjon. Ved å gjøre dette kan aktivitetene til grupper og individer kontrolleres for å sikre at de er samstemte med ønsket resultat for organisasjonen. Forfatterne deler opp planlegging i to deler, den første er aksjonsplanlegging (action planning). I denne delen er målene og handlingene for den kortsiktige fremtiden, som regel en 12 måneders periode eller mindre. Denne fasen har et taktisk fokus. Den andre tilnærmingen er langtidsmessig planlegging (long-range planning). For denne delen er målene og handlingene medium til langtidsmessig orientert. Denne fasen har et mer strategisk fokus. Videre kan strategisk planlegging brukes av ledelsen til å skape strategiske prosjekter og andre initiativer, som alle omhandler å effektivt guide retning for handlinger til mennesker. På lik linje, består operasjonsplanlegging ofte av oppgave lister, som skal informere om hva som skal gjøres. Siden planlegging kan ha en stor rolle i å avgjøre ansatte sine handlinger, behandler Malmi og Brown dette som et separat system innenfor ledelseskontrollsystem typologien. Det er dermed viktig for forskere å forstå om planlegging er gjort bare for å avgjøre fremtidige aktiviteter, eller om prosessen involverer å bygge ansatte sin dedikasjon til disse planene.

3.2.2 Cybernetic controls

Malmi og Brown refererer til Green og Welsh (1988) sin definisjon av cybernetic control, den går som følger: *“a process in which a feedback loop is represented by using standards of performance, measuringsystem performance, comparing that performance to standards, feeding back information about unwanted variances in the systems, and modifying the system’s comportment”* (p 289). Videre påpekes det at et cybernetic system kan både være et informasjons system eller et kontroll system basert på hvordan det brukes. Cybernetic systemet ville vært et informasjon og hjelpesystem for avgjørelsestaking hvis ledelsen bruker det til å oppdage ikke ønskelige varianser, og tilpasser de underliggende aktivitetene eller handlingene som påvirket variansen uten noen andre sin involvering. Når linken mellom oppførselen til ansatte, og etableringen av ansvarliggjøring av variasjonene i resultat tar det et cybernetic system fra å være et informasjon system til et hjelpesystem for avgjørelsestaking, til et MCS. Videre er det fire cybernetic systemer som har blitt identifisert i MCS forskning. De er: budgets, financial measures, non-financial measures, og til slutt hybrider som er en blanding av financial og non-financial measures. Budsjettering er ofte grunnmuren og er dermed sentral til MCS i de fleste organisasjoner, bruken av den er også nærmest universal. Bruken av budsjettering har flere bruksområder, dette inkluderer integrasjon av prosesser og ressurstildeling avgjørelser. Dermed, som en del av kontrollstyring, er søkelyset på å planlegge akseptable nivå av atferd og evaluere resultatene opp mot planene til organisasjonen. Et eksempel på en vanlig form for kontroll er å holde ansatte ansvarlig for klare finansielle målinger. Det er da mulig å koble disse finansielle målingene opp mot budsjettprosessen gjennom å bruke informasjon som er registrert i budsjettet. Det må likevel påpekes at budsjettet ikke er det samme som et finansielt resultatmåling system. Budsjettet er heller en bredt, komplett teknikk I seg selv, hvor finansiell resultatmåling kan bli brukt for å sette overordnede mål. Et eksempel på finansielt resultatmålingssystem kan være EVA (economic value added). Non-financial measures er på vei til å få større viktighet som en del av MCS innenfor moderne virksomheter. I tillegg kan de brukes til å overkomme noen av de registrerte begrensningene for financial measures og for å finne driverne for ytelsen til organisasjonen. Et hybrid performance measurement system omhandler både finansiell og ikke-finansielle målinger. Denne formen for ytelsesmåling har vært I bruk en god stund, tidligere tilnærminger for denne type måling er inkludert i systemet «management by objectives (MBO), av Greenwood, 1981; Kondrasuk, 1981).

3.2.3 Reward and compensation system

Dette systemet omhandler hvordan å motivere å øke ytelsen til ansatte og grupper innenfor organisasjonen ved å oppnå kongruens mellom deres mål og aktiviteter, og målene og aktiviteter til virksomheten (Bonner and Sprinkle, 2002). Videre er det essensielle argumentet at tilstedeværelsen av belønninger og kompensasjoner leder til økt innsats. (Bonner and Sprinkle, 2002). I tillegg kan belønnings systemer variere fra ytre til indre (Flamholtz et al., 1985), ledelses og regnskapsføring forskning i stor grad omhandlet ytre belønninger. Dermed gikk Bonner og Sprinkle (2002) gjennom forskningslitteraturen angående dette tema og de argumenterte for at pengeinsentiver øker innsatsen og ytelsen til personer/grupper ved å fokusere på enkeltpersoners innsats på de aktuelle oppgavene. Videre kobles innsatsen til oppgaven og kan påvirke ytelsen på tre måter. Disse er: «effort duration» (hvor lenge personer vier seg til oppgaven), og «effort intensity» (hvor mye konsentrasjon individer dedikerer til oppgaven). Til tross for at belønnings systemer ofte er koblet opp mot cybernetic controls, er også belønnings og kompensasjoner gitt for andre grunner i virksomheter. Reward and compensation systems er dermed et separat aspekt i typologien til Malmi og Brown (2008). Disse andre grunnene inkluderer å beholde ansatte og oppmuntre til kulturell kontroll ved bruk av gruppebelønninger. Av den grunn er det et behov for forskning å ta stilling til alternativer for belønnings- og kompensasjonsordninger, deres tiltenkte formål og koblingene deres om mot forskjellige kontroller.

3.2.4 Administrative controls

«Administrative control systemer» (administrative kontrollsystemer) omhandler å direkte styre ansatte gjennom å organisere individer og grupper. Dermed overvåkingsystemet oppførselen og videre holder ansatte ansvarlig for deres handlinger og valg. I tillegg inneholder systemet prosessen av å spesifisere hvordan oppgaver skal gjøres, eller hvordan oppførselen skal være innad i organisasjonen. Videre deles administrative controls inn i tre grupper. Disse er: «organisation design structure», “governance structures within the firm”, and “the procedures and policies”.

Organisation design kan bli brukt som et essensielt kontrollsystem. Dette gjøres ved at den aktuelle organisasjonen bruker en spesifikk struktur som kan oppmuntre til visse typer kontakt og forhold. Organisation structure er en form av kontroll som virker gjennom en funksjonell spesialisering, og bidrar til kontroll ved å redusere forskjellen i atferd, og dermed øke forutsigbarheten. Til tross for at mange forskere vurderer organisational design til å være en kontekstuell variabel, og ikke en del av virksomhetskontroller, inkluderer Malmi og Brown (2008) det det er noe ledere har mulighet til å endre, i motsetning til noe som pålegges dem. Governance structure går ut på strukturen og komposisjonen til virksomheten sitt styre, i tillegg til forskjellige ledelse og prosjektgrupper. Styring (governance) inkluderer de formelle linjene for autoritet og ansvarlighet, men også systemene som er opprettet for å forsikre at enkeltdelene av organisasjonen sine enheter og deres funksjoner er koordinert med hverandre både vertikalt og horisontalt. Et eksempel kan være møter og møte agenda, dermed ha frister og agendaer som viser vei for hvordan organisasjonen sine medlemmer burde oppføre seg. På grunn av at governance (styring) struktur kan bli konstruert og implementert på forskjellige måter i forskjellige organisasjoner, burde forskere ikke gruppe dem sammen, men heller studere hvordan de er linket til hverandre og til andre kontroll måter. Bruken av retningslinjer og prosedyrer er den byråkratiske måten å peke ut prosessene og atferden i en organisasjon. Retningslinjer og prosedyrer inneholder slike måter som standard operating procedures and practices (Macintosh og Daft, 1987) og rules and policies (Simons, 1987). Disse retningslinjene og prosedyrene inkluderer «call action controls», som kan være atferdsmessige begrensninger, gjennomganger før handling og handlingsansvar. «Call action controls» uttrykket opprinner fra Merchant and Van der Stede (2007) og konstituerer bare delen av det som blir kategorisert som administrative kontroller. Typologien til Malmi og

Brown (2008) har som mål og gi et mer komplekst konsept av administrative verktøy som ledere bruker for å kontrollere atferd, sammenlignet med deres objekt for kontrollrammeverk.

3.2.5 Culture controls

Malmi og Brown (2008) referer til Flamholtz et al. (1985) sin definisjon av organisasjonskultur, som lyder følger: *“the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions”* (s. 158). Videre forklares det at selv om kultur kan eksistere som en kontekst for en organisasjon og kan til tider være uten om kontrollen til ledere, er kultur likevel et kontrollsystem når det blir brukt til å regulere atferd. Kulturell kontroll deles inn i tre deler; value-based controls, symbol-based controls, og clan controls. Value-base controls er utviklet gjennom “belief systems”. Disse beskrives slik: «the explicit set of organisational definitions the senior managers communicate formally and reinforce systematically to provide basic values, purpose, and direction for the organization” – Simons, (1995). Videre påpeker disse organisatoriske definisjonene verdiene og retningen som ledelsen vil at ansatte skal adoptere. På den andre siden er visjonserklæringer, credoer og erklæringer om formål eksempler på trossystemer som formidler verdier (Simons, 1994). Påvirkningen av verdier på atferd, institusjonalisert gjennom trossystemer, fungerer på tre nivåer. Det første nivået går ut på at når organisasjoner vitende rekrutterer individer som har spesifikke type verdier som går overens med organisasjonen sine verdier. Aspekt nummer to omhandler når individer sosialiseres og får sine verdier endret for å passe til organisasjonsverdiene. Tredje nivå er når verdier blir eksplisitt kommunisert og ansatte oppfører seg i samsvar med dem, til tross for at de nødvendigvis ikke følger dem personlig. Et eksempel på dette kan være at et selskap har en verdierklæring som klargjør deres organisatoriske verdier. Denne inkluderer poenger som deres ansvar overfor lokalsamfunnet. Ansatte kan da oppføre seg i samsvar med denne verdi erklæringen fordi det har blitt personalisert ovenfor dem, eller fordi det er forventet av organisasjonen. Uansett vil denne verdien være produsert for å påvirke de ansatte sin atferd. Symbol-basertkontroller omhandler når organisasjoner konstruerer synlige uttrykk, sånn som bygninger, arbeidsplasser og kleskoder, med mål om å utvikle en spesifikk type kultur (Schein, 1997). Et eksempel kan være at en virksomhet lager et åpent kontorlandskap for å utvikle en kultur for åpen kommunikasjon og samarbeid. Dette gjøres da for å forsøke å

kontrollere atferd. Videre argumenteres det for at det finnes distinkte subkulturer innad i organisasjoner. Disse subkulturene (eller mikro kulturene/individuelle gruppene) kan bli kategorisert som klaner. Konseptet som omhandler klaner, bygger på ideen om at individer er eksponert til en sosialisering prosess som gir dem et sett av verdier og ferdigheter. Denne prosessen som sosialiserer individer kan relateres til grupper, for eksempel i forhold til yrke (advokat eller ingeniør), eller grupper innad i organisasjonen som former noen annen form for grense. Dette kan for eksempel være en organisatorisk enhet eller avdeling. Klankontroll settes til verks ved å etablere verdier og overbevisninger gjennom ritualer og seremonier utført innad i klanen.

I personlig kontroll inkluderes utvelgelse og plassering, jobbdesign og opplæring, i tillegg til innhav av de nødvendige ressursene. Utvelgelse (også kjente utvelgelseskriterier) har blitt inkludert under kulturelle kontroller. På motsatt side kan plassering være mer i forbindelse med det organisatoriske, og til tider med styringsstruktur. I tillegg kan opplæring være en del av de administrative kontrollene, da dette ofte vil inkludere å lære opp individer til å følge de gitte retningslinjene og prosedyrene. Likevel kan trening også bli inkludert i de kulturelle kontrollene da trening kan bli sett på som en måte å styre organisasjonen sin kultur. Videre kan jobbdesign bli vurdert som en administrativ kontroll, imens innhav av de nødvendige ressursene egentlig ikke kan regnes som en kontrollmekanisme. Siden det er en forutsetning for forsvarlig arbeid, gir dette ingen retning i seg selv. Tilførsel av ressurser kan heller kobles tilbake mot å gi tilstrekkelig informasjon til å tillate korrekt beslutningstaking.

4 Metode

4.1 Case Tromsø kommune Helse og omsorg

Formålet med denne forskningen er å tilegne kunnskap om Tillitsreformen ved Helse og omsorg avdelingen i Tromsø kommune, og målet er å beskrive, granske og forstå en begrenset side av reformen. Denne oppgaven har en relativ bred problemstilling, som igjen åpner for at det finnes mange mulige variabler, og det er dermed ikke gitt at det finnes noe entydig svar på problemstillingen. Til tross for at formålet med denne oppgaven ikke er å studere etter generaliseringer som skal kunne gjelde for hele kommunen, alle tillitsreformer eller reformer generelt, er det likevel ønskelig å undersøke om det finnes overføringsverdier fra mine funn som kan gi læring og innsikt om tillitsreformer som fenomen. Det kan for eksempel være interessant å se hvordan mine funn sammenlignes om en kontrollerer opp mot andre organisasjoner som også har introdusert tillitsreformer.

Denne forskningen tar for seg Helse og omsorg innenfor Tromsø kommune som case. Valget falt naturlig på dette da jeg selv er innbygger i kommunen og jeg finner det mer interessant å forske på noe relevant til meg selv. Tromsø kommune er en av Norges største kommuner og besitter mandat for å forvalte flere essensielle tjenester for sine 77 000 innbyggere. Disse tjenestene inkluderer helse, skole, barnehage, brann og redning, kulturtilbud og bydrift for å nevne noen. I henhold til årsmeldingen for 2019 er Tromsø kommune en markant aktør i regionen med sine 5.550 årsverk og forbruk på kr 6.252 milliarder kroner. Disse tallene er da inklusivt, deltidsansatte og overtidstimer, som da legges sammen opp til årsverk (Tromsø kommune, 2020b). I årsmelding for 2020 har faste årsverk gått ned med 190, imens variable årsverk har gått opp med 20. Økningen i årsverk på enkelte ansvarsrammer kobles opp mot koranapandemien, for eksempel for pleie og omsorg (Årsmelding 2020). Dette kan tilsi at kommunen preges av at de trengte å gjøre grep for å få økonomien under kontroll.

I forhold til økonomien har Tromsø kommune vært i en vanskelig situasjon sammenlignet med en del av Norges øvrige kommuner. Dette kommer av det i løpet av flere år har vært en større utvikling i utgiftene enn hva som er innhentet av likviditet gjennom skatter, tilskudd og avgifter. Dette har medført at kommunen har levert et merforbruk. Dermed fant Tromsø kommune seg i en situasjon hvor å havne på registeret om betinget godkjenning og kontroll (ROBEK) var en aktuell sannsynlighet. Hvis en kommune blir ført over på ROBEK innebærer dette statlig kontroll av årsbudsjett, låneopptak og langsiktige leieavtaler (Regjeringen, 2020; Tromsø kommune, 2020b). Av den grunn var det i større grad aktuelt for Tromsø kommune å tenke nytt i forhold til hvordan organisasjonen ble styrt.

I årsmeldingen for 2019 inkluderes det at Tromsø Kommune leverte et merforbruk for året 2018 og 2019. Disposisjonsfondet måtte bli brukt for å dekke inn driftsresultat som var på 99,3 millioner netto (Tromsø Kommune, 2019). For 2019 var netto driftsresultat på 155,9 millioner i minus, eller negative 2,5 % målt mot totale inntekter. På grunn av manglende midler i disposisjonsfondet var det ikke tilstrekkelig til å dekke inn tapet i sin helhet og Tromsø kommune leverte dermed et merforbruk på 56,6 millioner (Tromsø kommune, 2020b). Dersom Tromsø kommune skulle unngå å bli innmeldt i ROBEK må merforbruket gjøres opp innen de to kommende årene (kommuneloven, 2018). Dette er etter kommunelovens § 28-1.c).

Årsregnskapet for 2020 viser likevel at Tromsø kommune har klart og snu den negative økonomiske trenden. Det leveres et netto driftsresultat på 113,4 milliarder (Tromsø kommune, 2021). Merforbruket fra 2019 er altså dekt inn og Tromsø kommune risikerer ikke lengre å bli oppført på ROBEK. Kommunedirektør Stig Tore Johansen påpeker likevel at Tromsø kommune ikke er friskmeldt.

4.2 Datainnsamling og intervjuene

Jeg har valgt å gjennomføre semi-strukturerte dybdeintervjuer med åpne spørsmål for å kunne fange opp oppfatninger og erfaringer sett med personer innad i Helse og omsorg sine øyne. Intervjuene er dermed min hoveddatakilde. Min datainnsamling tar for seg 2 enkeltpersoner sine opplevelser, holdninger og oppfatninger av hvordan tillitsbasert styringspraksis fungerer innenfor Helse og Omsorg i Tromsø kommune.

Begge intervjuene ble gjennomført januar 2023 over teams. Intervjuene ble tatt opp og transkribert. Det var ønskelig å gjennomføre flere intervjuer, men jeg fant dessverre ingen flere som jobbet i Helse og omsorg i Tromsø kommune som hadde mulighet til å bli intervjuet. Semi-strukturert intervju ble valgt som metode da det sikrer et visst nivå for systematikk. Jeg hadde forberedt en intervjuguide med åtte spørsmål, i tillegg til noen mindre tilleggsspørsmål. Et av spørsmålene gikk inn på kjennetegn for tillitsbasert styringspraksis, og var av den grunn en del mer utdypende enn de andre spørsmålene. Intervjuene begynte med at jeg spurte om hva intervjuobjektet jobbet med, og hvor lenge de hadde vært i jobben. Deretter gikk spørsmålene over til spørsmålene rettet mer mot å svare på problemstillingen.

Når intervjuene ble gjennomført hadde jeg inntrykk av at jeg hadde tilstrekkelig kunnskap om teorien som omhandlet tillitsreform og tillitsbasert styringspraksis. til tross for dette ser jeg i ettertid at det var utfordrende å holde rett fokus under intervjuene, og at jeg kanskje overestimerte min egen oversikt over teoriene. Intervjuene gikk likevel fint og forskningsspørsmålene som skulle hjelpe for å forstå fenomenet ble besvart dekkende. Jeg prøvde å ta med et åpent sinn inn i intervjuene og ikke la det jeg hadde lest om tillit basert styring og ledelse lede intervjuobjektet på noen måte. Som en ikke profesjonell forsker er det allikevel vanskelig å ikke komme inn med noen fastsatte meninger selv om en ikke vil det.

Min tilnærming til denne oppgaven har vært mer abduktiv. Dette betyr at jeg har hatt et dialektisk forhold til teori og data. Derfor har det vært passende å skifte mellom empiri og

teori i løpet av forskningen (Thagaard, 2018, s. 184). Dette innebærer også at jeg ikke har hatt en deduktiv tilnærming, som går ut på at en skaper forventninger om virkeligheten ut fra etablert teori, for deretter å hente ut empiri for å se om det er samsvar.

Spørsmålene i intervjuguiden bygde på premisset om at spørsmålene ikke skulle være positivt eller negativt ladet, men heller være nøytrale. Dette visste seg å være litt mer utfordrende enn først tenkt, da jeg fant meg selv kommentere “ikke sant” eller lignende til intervjuobjektet. Dermed var det en fare for at jeg kunne påvirke intervjuobjektet ved på en måte å “bekrefte” utsagnet til personen. Dette kan føre til at det oppstår asymmetrisk forhold mellom informant og forsker (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009, s 52). Dette er noe en selvfølgelig prøver å unngå, men det kan oppleves som vanskelig, noe jeg erfarte. En annen erfaring fra intervjuprosessen var at det var utfordrende å holde følge med svarene til intervjuobjektet, at de faktisk svarte på spørsmålet som ble stilt og at de holdt seg innenfor tema. Siden intervjuet var semistrukturert, var det samtidig belastende å prøve å stille konkrete og aktuelle oppfølgingsspørsmål. Dette var også utfordrende med tanke på at jeg følte på et tidspress for å komme igjennom hele intervjuet. Med tanke på alle disse aspektene var det dermed ekstremt positivt å ha tatt opp alle intervjuene, slik at transkriberingen og bearbeidelse av dataen ble enklere å utføre.

Utover intervjuene som hoved datakilde, har jeg også brukt Årsmelding for Tromsø kommune som sekundærkilde. I dette dokumentet blir det spesifikt påpekt at Helse og Omsorg har satt i gang en tillitsreform. Dermed kan dette betegnes som en dokumentundersøkelse.

Dokumentundersøkelser er analyser av tekster som er skrevet av andre (Jacobsen, 2005, s 163). Årsmeldingen og andre offisielle publikasjoner og dokumenter vil være med for å bringe fram en mer komplett forståelse av implementering av tillitsreformen.

4.3 Bearbeidelse av data

Bearbeidelse av datamaterialet er en essensiell del av denne oppgaven. Jeg brukte lydopptak for å hindre at jeg mistet viktig informasjon. Intervjuene tok mellom 40-55 minutter, og ble gjort over teams. Transkribering av intervjuene ble gjort i sammenheng med analysen av funnene. Dette resulterte i at jeg hadde god oversikt hele veien i dette arbeidet. En vanlig feilkilde i både datainnsamling og dataanalyse er likevel at en ikke skiller tydelig nok mellom egne oppfatninger, og intervjuobjektet sine oppfatninger. Dette kan lede til at en “poengterer” det en tenkte på forhånd. Dermed blir det en utfordring for intervjuer å prøve å skille på dette. For analysearbeidet er det avgjørende med en dialog mellom teori, altså det en har tenkt, og det en har funnet, altså empiri. I tillegg er forforståelsen av det en studerer svært betydningsfullt for en kvalitetsmessig analyse (Hjerm & Lindgren, 2011, s. 94). En forsker vil nok aldri være helt fornøyd med sin tolknig, og jeg erkjenner at dette kan være noe som kan gi svakhet til forskningsarbeidet som jeg har utført. ‘

4.4 Forskerens etiske og juridiske ansvar

Når en skal utføre forskning, er det noen nødvendige retningslinjer forskerne må ta hensyn til. Informantene sin rett til autonomi og selvbestemmelse er forskerens plikt å overholde for å respektere informantens privatliv. På forhånd skal informanten ha fått klar beskjed om å ha mottatt informasjon, gitt frivillig samtykke til deltagelse og har også muligheten for å trekke seg når som helst uten spesifikk grunn. Videre må forskeren ta vare på konfidensialitet og ikke benytte seg av opplysninger på en sån måte at informantene kan identifiseres. Det er også viktig at forskern unngår å påføre skade, dette er også aktuelt for denne forskningen, spesielt med tanke på at informantene er ledere. (Johannessen et al., 2011).

Oppgaven ble meldt til NSD den 03.11.2022, og godkjent 01.12.2022, se vedlegg for dette. Før intervjuene fant sted fikk informantene sendt informasjonsskriv på e-post. Det ble likevel påpekt at intervjuene ville bli tatt opp før undersøkelsen begynte. Det ble også gitt beskjed om at all historikk av lydopptak og transkribering vil slettes etter oppgaven er ferdigstilt. Sletting ble gjennomført dagen oppgaven ble levert.

5 Validitet og reliabilitet

Resultatene for et forskningsprosjekt påvirkes av metoden som blir brukt i studiet. Av den grunn er det gunstig å være bevisst og motvirke svakheter. Kvaliteten på forskningen i en studie er avhengig av forskerens dyktighet til å reflektere over forskningsmetoden som blir brukt, og resultatene som prosjektet har kommet fram til (Jacobsen, 2005, s. 214).

5.1 Validitet

Validitet defineres som gyldighet, og vi kan skille mellom forskjellige former for validitet. Litteraturen deler ofte validitet inn i ekstern validitet og begrepsvaliditet. Ekstern validitet omhandler om studiets resultater kan generaliseres. Begrepsvaliditet handler derimot om å se på om det er en sammenheng mellom fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn (Johannessen et al., 2011).

Kunnskap om metoder som er benyttet i innsamling av data, selve intervjumetoden og analyse av transkripsjoner er med på å øke en kvalitativ undersøkelse validitet. Et annet aspekt som er viktig for å sikre god validitet for et studie, er at en tar forholdsregler for å ikke få metodefeil. Dette er noe jeg har prøvd å opprettholde etter beste evne. Deltakerne av intervjuene fikk også mulighet til å komme med innspill etter intervjuene var gjennomført. Jeg har likevel ikke fått en slik henvendelse.

Å tilskrive resultater ekstern validitet betyr at funnene kan direkte overføres til lignende situasjoner og enheter (Tjora, 2017, s. 238). Siden det er få intervjuobjekter i dette studiet sammenlignet med større undersøkelser, vil dette begrense den eksterne validiteten til forskningen. Det ble forsøkt å få flere informanter til å delta i undersøkelsen, men det lot seg dessverre ikke gjøre. Likevel kan denne oppgaven gi noe generell kunnskap om muligheter og utfordringer rundt innføring av en tillitsmodell som kan være aktuell for flere organisasjoner i offentlig sektor, og kanskje selskaper/andre store organisasjoner. Videre kan det også bidra til å få en bedre forståelse angående innføringen av tillitsreformen i Helse og Omsorg avdelingen i Tromsø kommune.

5.2 Reliabilitet

Reliabilitet defineres som pålitelig og kobler seg opp mot nøyaktigheten til hvilken data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. For eksempel kan høy reliabilitet betegnes med når en gjennomfører samme undersøkelse to ganger med en viss tid imellom, og får de samme målingene. Hvis et resultat er likt på begge undersøkelsene kan en si at forskningen har høy reliabilitet (Johannessen et al., 2011).

Denne oppgaven tar i bruk semi-strukturert intervju. Ved bruk av en intervjuguide kan forskeren undersøke samme innhold i flere undersøkelser og dermed oppnå etterprøvbarehet. Likevel er det ingen intervjuer som er helt de samme, noe som igjen kan svekke reliabiliteten. Informantene sin åpenhet er også en nøkkelfaktor, er de ærlige i svarene sine og forteller de alt for å gi hele bildet. En annen faktor som kan styrke reliabiliteten er bruk av lydopptak og transkribering. Ved bruk av dette kan forskeren høre gjennom intervjuene på nytt, uten og måtte ta hensyn til forstyrrende komponenter som kan komme fram under selve intervjuet. Å oppnå etterprøvbarehet av anonymiserte intervjuer kan en tenke seg kan være utfordrende. I tillegg kan informantene påvirkes under intervjuet på en del måter, og muligheten er også tilstede for at de forandrer mening over tid, noe som igjen kan øke svakheten til reliabiliteten.

Ingen mennesker kan være eksklusivt objektiv i alle sine vurderinger og tolkninger. Av den grunn vil forskerens ståsted være en faktor som har innflytelse overfor tolkningen av data som gjøres i forskningsarbeidet. Å erkjenne dette kan bidra til å styrke påliteligheten i arbeidet for analyse av data. I selve intervjuene for denne forskningen prøvde jeg å begrense unødvendig svar på spørsmålene mine. Det var likevel utfordrende å gjøre dette i praksis. Å finne en fin balanse mellom å ikke forstyrre/påvirke intervjuobjektet, men samtidig ha en god flyt i samtale visste seg å være vanskelig. Derimot ble det gjort lydopptak av intervjuene, som hjelper med å administrere dette.

6 Analyse

6.1 Hvordan forstås tillit og tillitsbasert styring?

Avdelingslederne sin tolkning og forståelse av tillitsbasert er sentralt for denne oppgaven. Denne tolkningen og forståelsen blir en uavhengig variabel. Innledningsvis vil det presenteres hva avdelingslederne forstår og tenker om tillitsbasert styring. Deretter vil det fokuseres på kjennetegnene for tillitsbasert styring, for så å drøfte det med tanke på teorien som har blitt nevnt.

Avdelingsleder 1 sier følgende om hva som legges i tillitsbasert styring: «At man har tillit de som man har rundt seg. I forhold til de oppgavene man har ansvar for blir løst innenfor de rammene som gis». Det påpekes videre at de egentlig alltid har prøvd å styre på denne måten, og at dette sånn sett ikke er noe nytt. I tillegg er det et aspekt at de må forholde seg til gjeldende lover, regler og bestemmelser. Dermed er det nok nødvendig å beholde visse kontrollmekanismer for å sikre brukernes rettigheter. Dette er et godt eksempel på at offentlige organisasjoner er komplekse, og at det eksisterer politiske og samfunnsmessige systemer som må forholde seg til blant annet lovverk og politiske føringer, og som skal utføre mange ulike oppgaver på vegne av samfunnet (Christensen et al., 2017).

Avdelingsleder 2 sier at tillitsbasert styring (og tillitsreformen) forbindes med Kystens hus-erklæringen fra 2015. Denne erklæringen fra Tromsø arbeiderparti gikk blant annet ut på at det skulle iverksettes en tillitsreform i helse og omsorgssektoren. Denne byråds-erklæringen sier dette om tillitsreformen (Kystens hus erklæring, 2015): *«Vi vil invitere de ansattes organisasjoner til et samarbeid om en tillitsreform i helse- og omsorgssektoren i kommunen. Tillitsreformen skal erstatte stoppeklokkesystemet, og ivareta de naturlige daglige variasjonene i livet til den enkelte. Undersøkelser viser at de ansatte i hjemmetjenesten bruker under halvparten av tiden sin hjemme hos bruker. For mye tid går bort til rapportering, planlegging, og administrasjon. Vi vil at de ansatte skal bruke mer tid på omsorg og pleie, og mindre tid på byråkrati. Vi har tiltro til at de ansatte kan bruke faglige vurderinger til å gi hjelp etter behov. Effektiviseringstiltak som bare har økonomisk innsparing og ikke brukernes behov og kvalitet i tjenesten som mål, fører til en avprofesjonalisering av omsorgen. En tillitsreform vil myndiggjøre de ansatte i møte med brukerne og deres pårørende. Det må innebære nødvendig fleksibilitet basert på den hjelpetrengendes egen vurdering av sitt hjelpebehov og de ansattes bruk av sitt faglige skjønn.»*

Begge avdelingslederne påpekte likevel at det var uklarhet i hvordan tillitsreformen skulle implementeres. Selv om de hadde for seg prinsippet for tillitsbasert styring, hadde de ikke en klar ide på hva en tillitsreform ville innebære. Dermed var det ikke lagt fram en klar plan for hvordan styringen innad i organisasjonen skulle endres. Helse og omsorg har likevel gått gjennom en omstrukturering ved det de ikke lenger har en enhetsleder. Det er dermed etablert egne avdelinger som har sine egne seksjonsledere. Begge avdelingslederne nevner at det er et savn å ikke ha en enhetsleder som har kunnskap og oversikt over fagområdene, i tillegg til det overordnede ansvaret for styringen.

Videre påpekte begge avdelingslederne at et fokus med tillitsreformen for Helse og Omsorg var at forvaltningen skulle skje nærmere brukeren. Dette skulle gjøre det slik at brukere hadde større innflytelse på deres forvaltning, og dette skulle iverksettes ved hjelp av mer bruk av tillit innad i organisasjonen.

6.2 Få og tydelig mål

Avdelingsleder 2 poengterer at tillitsreformen ikke er satt i system i Tromsø. Til tross for at en tillitsreform skulle implementeres (årsmelding Tromsø kommune, 2020), tyder funnene på at dette ikke er tilfellet. Det er ikke noen overordnet plan som sier hva tillitsreformen er, eller hvordan organisasjonen skal forandre seg uten om at forvaltningen skal være nærmere brukeren. Det er altså ikke definert noen konkrete, overordnede mål. Dermed åpner dette for at hver avdeling jobber med tillitsbasert styring utfra forskjellige tolkninger om hva tillitsreformen skulle innebære.

Avdelingsleder 2 forklarer videre at selv om overordnet administrasjon og politisk ledelse ikke har jobbet med noen få og tydelige mål i forhold til tillitsreformen, jobber de likevel for å utføre faglige forsvarlige tjenester, og at det tildeles tjenester ut fra et likhetsprinsipp. I tillegg til at ressurskontroll, og ressurs sparing er viktige temaer. En kan dermed si at dette blir avdelingen sine få og tydelig mål. Disse målene er likevel tilnærmet lik som de var før tillitsreformen fant sted. Avdelingsleder 2 sier videre at det føles ut som de blir utfordret på å nå målene tidligere, men at dette ikke nødvendigvis har noe med endringen som har skjedd innad i organisasjonen. Økonomien til Tromsø kommune, i tillegg til mangel på personressurser, er eksempler på disse utfordringene. Det poengteres videre at det nok er flere internt som er forvirret rundt hvordan det egentlig skal jobbes. En kan oppleve det som det finnes flere styringsledd, flere med ulik myndighet. Dermed fører dette til at veldig mange skal innom en sak før det blir tatt en avgjørelse, at det blir så fragmentert så ingen tar det ansvaret. Som igjen har med å gjøre (i alle fall delvis) at det er ikke definert klart hva tillitsreformen skal gå ut på, eller hvordan den skal iverksettes.

Avdelingsleder 1 informerer om at en klar målsetning de har er kort behandlingstid. Når det gjelder ledere er det en målsetning for de at det eksisterer en dynamisk prosess hvor de informerer og orienterer hverandre på status og retninger, og at de er i tråd med de rammene og handlingsrommet som finnes. Videre poengteres det at de har som oppgave, å bevare rettighetene til brukerne, det er deres ansvarsområde. I tillegg representerer de Tromsø kommune som har noen spesifikke plikter. Foruten om å ivareta rettighetsforvaltningen, går dette også ut på ressursforvaltningen, som for eksempel hjemmetjenesten har ansvar for. Videre påpekes det at disse målsetningene ikke nødvendigvis er utarbeidet på grunn av tillitsreformen som har funnet sted (årsmelding 2020), men heller er mål som har vært fra tidligere, eller blitt aktuelle på andre måter.

6.3 Redusert detaljstyring

Avdelingsleder 1 forklarer at det de holder på med er helse, dermed er det noen roller og funksjoner som må utføres av helsepersonell. Dermed kan en argumentere for at dette minsker muligheten for å redusere detaljstyringen. Oppgavene som skal gjøres kreves det en kompetanse for å gjennomføre, og brukerne har rettigheter som skal opprettholdes. Av den grunn kan det være nødvendig med en del kontrollmekanismer for å sikre dette. I tillegg påpeker avdelingsleder 1 her at Tromsø kommune (og Helse og omsorg) preges av manglende hender, de får ofte ikke tak i nok personell, spesielt fagpersonell. Dette medfører noen handlingsutfordringer. På den ene siden har søker/bruker rettigheter som må opprettholdes, og på den andre siden eksisterer det utfordringer for ansatte å utføre sine plikter. Det skapes dermed friksjon da det blir gitt tilbakemelding på å utføre visse arbeidsoppgaver som kan bli utfordrende, samtidig som det blir gitt tilbakemelding fra søker/pårørende om at de ikke får det vedtaket beskriver. Fokuset til Helse og omsorg blir derfor heller å prøve å løse disse problemstillingene, ikke nødvendigvis å prøve å redusere detaljstyringen.

Videre påpeker avdelingsleder 1 at det alltid ses på hvordan oppgavefordeling og lignende kan gjøres med tanke på hva som utgjør dagens krav for organisasjonen, samtidig som en tar hensyn til manglende ressurser. Utfordringen blir likevel hvis ansatte som skal utøve visse tjenester ikke kan imøtekomme det som blir tildelt, en må alltid stille spørsmålet om dette er forsvarlig nok.

Avdelingsleder 2 informerer om de hadde en overordnet enhetsleder før tillitsreformen/omorganiseringen fant sted. Nå er de delt inn i ulike seksjoner som har ulike seksjonsledere som har forskjellige ansvarsområder og kompetanse. Sånn sett kan en si at det har blitt mindre detalj styring, ettersom det er et mindre ledd å rapportere til. Likevel er ikke dette nødvendigvis positivt. Da det kan være utfordrende å ikke ha 1 person med det overordnet ansvaret som har kontroll og kompetanse på de oppgaven som skal utføres.

6.4 Bred deltakelse fra innbyggerne

På spørsmålet om brukere har noen andre opplevelser enn tidligere (før tillitsreformen) forklarer avdelingsleder 1 at en verge har nylig uttrykt at det er vanskelig å skjønne hvem som har ansvar. Den nye organiseringen som kom med tillitsreformen innebar at det ble flere seksjoner, hvor det er nødvendig å «sy sammen et samarbeid mellom seksjonene». Avdelingsleder 1 forklarer videre at de likevel må erkjenne at det har vært utfordringer med dette, det har utviklet seg arbeidsskyvninger og saker kan falle mellom to stoler. De er likevel optimistiske på at samarbeidet skal fungere, men dette er et forbedringsområde for organisasjonen.

Avdelingsleder 2 påpeker det samme ved å informere om at det har blitt gjort undersøkelser rundt hva som oppleves av brukerne for forvaltningen. Det de har funnet ut på disse undersøkelsene er at brukerne ikke opplever mye forskjell på før og etter tillitsreformen. De rapporterer likevel at det er forvirring rundt hvem som skal gjøre hva, og at de ikke alltid vet hvem de skal forholde seg til. I tillegg poengterer også avdelingsleder 2 at det kan oppstå konflikter innad i organisasjonene om hvem som skal gjøre hva, spesielt på komplekse saker.

6.5 Åpen og god kommunikasjon

Avdelingsleder 1 forklarer at etter omorganiseringen er informasjonsflyten annerledes. Det kan hende at en seksjon får en type informasjon som kan være relevant for en annen seksjon. Denne informasjon burde da deles. Likevel ser en at på grunn av at det er ulike prosesser i de forskjellige seksjonene så er det ikke alltid lett å tenke seg hvem denne informasjonen kan være relevant for.

Avdelingsleder 2 uttrykker det samme. Det har blitt mindre informasjonsflyt på grunn av at det nå ikke eksisterer en enhetsleder. Før ville enhetslederen delta på alle ledermøter opp mot administrasjonen. Nå er seksjonene på sine egne «satellitter» og kan kun bruke hverandre som sparingspartnere. Dermed er det mindre info om hva som skjer til siden av oss (andre seksjoner) og på overordnet nivå. Derfor synes avdelingsleder 2 at det fungerte bedre tidligere da det var en enhetsleder som hadde det overordnede ansvaret.

6.6 God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner

Begge avdelingslederne nevnte at de tenker at samhandling fungerer bedre nå enn før tillitsreformen. Dette er blant annet på grunn av at det er mindre bestiller og utfører roller i organisasjonen. Det poengteres også at de føler at samhandling fungerte relativt bra også før tillitsreformen, og at de tar det positive fra tiden før tillitsreformen med seg. Det nevnes også her at det er et savn å ikke ha en enhetsleder med full oversikt over hva de andre avdelingene jobber med, utfordringer de har, og som ser muligheter for god samhandling.

6.7 God utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og kreativitet

Avdelingsleder 1 informerer om at de i tråd med omorganiseringen (tillitsreformen) har valgt å organisere team innad i avdelingen. Dette handlet om at en person i hvert team har et lite utvidet ansvar, spesielt for å holde oversikt over innkommende søknader. Videre påpeker begge avdelingslederne at kollegastøtte og kollegaveiledning er noe som de har god tradisjon for å gjøre. Kuvaas (2017) understreker at ansatte som opplever at de har vide rammer og autonomi i sin utøvelse av tjenester er viktige i tillitsbasert styring. Videre påpeker også begge avdelingsledern at de savner å ha en enhetsleder med god innsikt i og kompetanse for fagfeltet. At de har mistet en viktig funksjon som hadde et visst myndighetsnivå, og at dette nå må kompenseres på en annen måte. Dette betyr at andre roller nå må fylle denne funksjonen, men omorganiseringer tar tid å gjennomføre, og kan være utfordrende.

6.8 Hvilke forandringer/ styrings- og ledelsesendringer er igangsatt for å innføre tillitsreformen i helse og omsorg?

6.8.1 Hvilke muligheter?

Avdelingsleder 1 og 2 har inntrykk av de egentlig hadde en tillitsbasert tilnærming for styring også før tillitsreformen fant sted. I tillegg nevner avdelingsleder 1 at de muligens opplever litt annen stemning, og mer positivitet rundt samhandlingen enn det var før tillitsreformen. Før var nok opplevelsen litt mer “ovenfra og ned”, for da hadde man for eksempel uttrykk som bestiller og utfører modellen, hvor begrepet i seg selv kan tolkes som negativt ladet. Dermed kan en argumentere for at bedre samhandling er en mulighet ved mer tillitsbasert styring.

Et annet aspekt som påpekes av avdelingsleder 2, er muligheten for å øke effektiviseringen. Helse og Omsorg har et ressursproblem, i tillegg til et bemanningsproblem. Dette var begge avdelingslederne innom ved flere anledninger. En mulighet blir dermed at hvis en får på plass en tillitsreform som fungerer, vil det kanskje ikke være behov for like mye rapportering eller detaljstyring for eksempel. Dermed kan tjenester utføres hurtigere, og en får økt effektiviteten og produktiviteten til organisasjonen.

6.8.2 Hvilke utfordringer

Begge avdelingslederne ser på implementeringen av tillitsreformen som en utfordring. Det problematiseres at det ikke har vært en overordnet plan på plass om hvordan tillitsbasert styringspraksis skulle fungere, og hva slags spesifiserte forandringer som skulle finne sted utenom endring organisatorisk og at beslutninger skulle tas nærmere bruker. En utfordring blir dermed at tillitsreformen kan tolkes forskjellig innad i organisasjonen. I tillegg til at det ikke er en klar plan for gjennomføring av endringen i styringspraksisen. Begge disse elementene kan bidra til at implementeringen av tillitsreformen ikke skjer på en så gunstig måte som det kanskje kunne ha gjort.

En annen utfordring som begge avdelingslederne nevnte, er hvordan organisasjonen skal sikre rettighetene til brukerne ved bruk av en tillitsbasert styringsmodell. Hvis flere beslutninger skal tas nært brukeren, legger dette mer ansvar på hjemmetjenesten som utfører de forskjellige tjenestene til brukerne. De trenger dermed mer kunnskap om hva slags rettigheter brukerne har i henhold til helsepersonelloven har, det som er politisk vedtatt, og interne rutiner. Samtidig ser en at det er vanskelig å ansette nok fagpersonell. Disse elementene kan dermed gjøre det utfordrende å sikre brukere sine rettigheter på en likestilt og forsvarlig måte. Det er ikke det at en tror at hjemmetjenesten ikke har kompetansen til å utføre den jobben de skal gjøre, men at det kan være utfordrende å ha en fullstendig forståelse av lovverket samtidig som de skal gjøre den jobben.

I tillegg er det usikkerhet rundt hva tillitsreformen betyr, og hva det betyr å ta beslutninger nær bruker. Som igjen leder til en utfordring med å behandle brukere likt. Det kan være at på et sted tolkes det på en måte, mens på et annet sted tolkes det på en annen måte. Dermed får ikke brukerne samme type tjeneste, som ikke skal skje i henhold til de rammene som er lagt lovmessig og politisk.

7 Overordnede drøfting

7.1 Drøfting og oppsummering av forståelse av begrepet tillit

Tillit er et omfattende begrep som er beskrevet av forskjellige teorier. Avdelingslederne har inntrykk av de egentlig alltid har jobbet etter en type tillitsmodell. Det er likevel først i 2020 at de innførte en tillitsreform. Vi ser likevel at tillit er et begrep som har vært aktuelt i flere år. En kan dermed si at dette underbygger avdelingslederne sin tanke om tillit ikke er et nytt begrep innenfor organisatorisk styringspraksis.

Empirien forteller oss at avdelingsledere er usikker på hva en egentlig skal legge i begrepet tillit. De nevner ved flere anledninger at de føler dette ikke har blitt klart definert for dem. De har dermed utviklet sin egen forståelse av begrepet som en kanskje kan kategoriseres som en hverdagsforståelse av begrepet. Likevel kan vi se flere elementer som tilsier at avdelingslederne sin forståelse av begrepet tillit, og teorien som eksisterer om tillit, har flere likhetstrekk.

I tillegg problematiserer avdelingslederne forskjellige utfordringer ved bruk av tillit basert styring, og rundt tillitsbegrepet selv. Dette inkluderer forholdet mellom tillit og kontroll, hvordan dette skal implementeres på best mulig måte. Risikoen rundt å ikke kunne ivareta rettighetene til brukerne ble påpekt som en utfordring. Det ble da uttrykt at det trolig kreves et nivå av kontroll for å sikre at dette blir overholdt. Risiko er i denne konteksten definert av hvor stor sannsynlighet som er til stede for å tape noe ved å gi noen tillit. Det er også viktig å ta med seg at begrepene er avhengig av hverandre, på grunn av at uten risiko er det ikke spesielt bruk for tillit, samtidig som kontroll skaper mulighet for å ta en risiko (Bentzen, 2017). En kan dermed si at avdelingslederne har en ide om at tillit er betinget, og at det kan være komplisert å balansere aspektene tillit og kontroll i styring av Helse og omsorg.

For tillitsbasert styring og ledelse er det veldig viktig at en stoler på, og utnytter de ansattes kompetanse (Bentzen, 2018). Avdelingslederne påpeker ved flere anledninger at de har denne tilnærmingen, og at de i tillegg gjorde dette før tillitsreformen fant sted i 2020.

Avdelingslederne utdyper at det ses på som helt elementært at en har tillit til de en jobber med, og at en kan ta opp ting og diskutere. Samtidig er det viktig at de som ledere tar det ekstra ansvaret og sikrer at alle er kjent med deres egen rolle og har den korrekte kompetansen. Videre betegnes ikke tillit som et prinsipp, regel, eller en personlig egenskap.

Tillit etableres ved relasjoner mellom mennesker når de viser seg tilliten verdig ovenfor hverandre. Prosessen ved å bygge opp tillit er en tidkrevende affære, både hvis den skal bygges mellom to individer, og i en offentlig organisasjon som er hierarkisk oppbygget. I tillegg forutsetter det at alle i virksomheten involveres, som det virker som avdelingslederne har tatt innover seg. Likevel savner de svært en klar overordnet plan for hvordan tillitsreformen skal implementeres og tolkes. Dermed kan en si at de føler at den øverste ledelsen av organisasjonen (også på politisk nivå) ikke har involvert seg nok.

7.2 Tillitsbasert styringspraksis

Slik jeg tolker funnene skiller ikke avdelingslederne i noe høy grad mellom begrepene ledelse og styring og bruker disse om hverandre, som passer inn med det Christensen et al. (2015) og Ladegård & Vabo (2010) viser til. Ledelse innebærer desentralisering, direkte og dialogbasert påvirkning mellom leder og ansatt, og styring er sentralisert direktivlignende påvirkning praktisert ved blant annet formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Røvik, 2010).

Videre kom det fram i intervjuene at det eksisterer rutiner, lover og regler som skal sikre rettighetene og likebehandling for brukerne. I tillegg kom det fram at Helse og omsorg fortsatt er under innflytelse av tidligere styringsmekanismer ettersom avdelingslederne nevnte ved flere anledninger at de jobber på mange måter likt som før. Endatil kan ikke heller Helse og omsorg ha forskjellig kvalitet på tjenester basert på hvor bruker bor, det påpekes av avdelingslederne at likebehandling må prioriteres og sikres. Dette er ikke noe en kan velge bort. En kan dermed argumentere for at dette kan minske handlingsrommet som Helse og omsorg har for å endre styringspraksis til å være mer tillitsbasert.

7.3 Hvilke endringer har funnet sted for å endre den organisatoriske styringspraksis etter tillitsreformen?

Avdelingslederne sine uttalelser problematiserer utfordringer med å få til endring i en organisasjon. Mye av denne problematiseringen tilegner de til at det ikke har vært en klar plan til grunn for hvordan tillitsreformen skulle innføres. I tillegg poengterer Jacobsen (1998) at viktighet av erkjennelse av motstand til endring som finnes i organisasjonen, og velge å se på dette som noe positivt og en mulighet for organisasjonen for å lære er essensielt når en skal endre en organisasjon. En kan videre tenke seg at det er utfordrende å gjøre dette når en føler at en ikke ser et helhetlig bilde for hvordan en endring skal skje, hva som skal prioriteres, og en ikke vet hvordan andre i organisasjonen forstår endringen som skal finne sted.

Organisasjoner blir institusjonalisert og det er vanskelig å endre på hvordan en håndterer de komplekse oppgavene, selv om en gjerne er klar over at det ikke er gunstig å fortsette å jobbe som en har gjort tidligere. Dette påpekes av Malmi og Brown (2008) sin planleggingstypologi. Den går ut på at ledelsen kan sette retning og påvirke oppførsel, i tillegg til at det gir standardene som trengs for å oppnå målene. Mine funn tilsier at dette er høyst aktuelt for Helse og omsorg sin implementering av tillitsreform, spesielt siden avdelingslederne opplever at planlegging av tillitsreformen ikke har vært tilfredsstillende.

Videre har det likevel blitt gjort flere endringer i styringspraksisen til organisasjonen. En endring som er blitt gjennomført er at bestiller-utfører metoden er blitt fjernet, som igjen kan bety at en har gått mer bort fra ny offentlig styring. I tillegg er det blitt implementert at avgjørelser skal skje nærmere bruker. Dette tilsier at myndighet er blitt flyttet nedover i hierakiet i organisasjon, som jeg tidligere i oppgaven har presisert er sentralt i en tillitsmodell. Vi ser at dette kan regnes som en endring av “procedures and policies” etter Malmi og Brown (2008) sin definisjon av administrative kontrollsystemer.

Avdelingslederne har i tillegg poengtert at det tar tid å endre en organisasjon hvor en skal begynne å tenke og handle på en annen måte, det tar tid å endre kulturen. Dermed vil det ta tid å implementere en tillitsbasert styringspraksis, mye likt som det tar tid å bygge meningsfulle relasjoner. Arbeidet med tillitsreformen startet også først i 2020, så det har ikke pågått så lenge. Dermed er det essensielt å ha med seg et tidsperspektiv når en skal endre praksis i en organisasjon (Røvik 2016). I tillegg er det viktig å ta med seg kulturaspektet. Flamholtz et al (1985) sin definisjon av organisasjonskultur, og hvordan den kan påvirke handlinger og tankegang tilsier at kultur kan brukes til å “kontrollere” atferden til ansatte, som igjen kan erstatte andre kontrollmekanismer. Å fjerne bestiller-utfører metoden, og innføre at avgjørelser skal skje nærmere bruker er begge elementer som kan tolkes som fjerning av kontrollmekanismer, for så og heller stole på organisasjonskultur for å “styre” ansatte sine handlinger. Videre påpeker begge avdelingslederne at de hele tiden ser på måter de kan forbedre måten de jobber på, samtidig er dette noe som skrevet tar tid.

Et annet aspekt er at Helse og omsorg har omorganisert seg i forbindelse med tillitsreformen. De har med dette fjernet den overordnede enhetslederen, og omstrukturert til å ha heller ha mindre avdelinger med avdelingsledere, og seksjonsledere over der igjen. En kan dermed argumentere for at de også her har flyttet myndighet lengre ned i organisasjonen. Videre kan en si at dette er en minskning av administrative kontrollsystemer som beskrevet av Malmi og Brown (2008). Organisasjon designet er altså endret for at avgjørelser skal skje lengre ned i hierarkiet i organisasjonen.

Jacobsen (1998) Poengterer at organisasjoner er i kontinuerlig endring, og at endring forekommer dersom endringskreftene blir sterke nok. Noe jeg fikk inntrykk av at avdelingslederne forsto. Hvis mange endringsmekanismer settes sammen for å skape endring, kan organisasjonen gå gjennom en omdannelse (Schein, 1998). Dette avhenger likevel at organisasjonen er klar over at dens tidligere måter å håndtere problemer de står ovenfor er foreldet. Samtidig er det flere faktorer som må være tilstede for at en omdannelse skal finne sted (Schein, 1998). Mine funn tilsier at avdelingslederne har innsett dette, og er villig til innføre endringer. Det er likevel usikkerhet (som diskutert tidligere i oppgaven) rundt nøyaktig hva veien videre skal være for å jobbe mer tillitsbasert.

8 Konklusjon

Tillitsbasert styring og ledelse er i det store bildet et ganske nytt begrep innenfor offentlig organisasjonsstyring. Dette til tross for at nok mange vil si at tillit har vært en innflytelsesrik kraft innenfor offentlig politikk og forvaltning over lengre tid. Mange nordmenn vil nok kjenne seg igjen i at de føler seg tillitsfulle overfor myndigheter, organisasjoner og samfunnet generelt.

Jeg har med denne masteroppgaven forsøkt å besvare følgende problemstilling: *Hvordan har tillitsreformen endret styringspraksis for Helse og omsorg i Tromsø kommune.* Dette er noe jeg har prøvd å svare på ved hjelp av to forskningsspørsmål. Det finnes likevel ikke et eksplisitt svar på denne problemstillingen, og av den grunn er det vanskelig å konkludere med noe absolutt riktighet. Målet for oppgaven var heller å tildele seg kunnskap til hvordan tillitsbasert styring og ledelse utføres i Helse og omsorg i Tromsø kommune, i tillegg til hvordan implementeringen av tillitsreformen har foregått.

I henhold til mine funn har avdelingslederne vært opptatt av å utvise tillit også før tillitsreformen ble introdusert. Inntrykket mitt er at dette ikke har foregått med en klar plan eller filosofi, men heller som et naturlig ønske om å ha meningsfulle relasjoner i jobbhverdagen. Med innføringen av tillitsreformen kan en likevel nå si at det er en større bevissthet på at tillit skal være en sentral del av styringsfilosofien til Helse og omsorg. Det har til tross for dette ikke blitt lagt en klar plan for implementering av tillitsbasert styring og ledelse. Det har heller ikke blitt gitt noen opplæring rundt hva en tillitsreform skal innebære. Av den grunn er det vanskelig å nøyaktig definere hva tillitsbasert styring og ledelse går ut på, og det kan tolkes forskjellig innad i organisasjonen.

Videre har det kommet fram i denne forskningen at Helse og omsorg har endret flere av sine styringssystemer etter innførelsen av tillitsreformen. Disse endringene (som diskutert i drøftingskapittelet) tilsier at Helse og omsorg har gjort noen grep for å drive mer tillitsbasert. Disse grepene virker å ha som mål å redusere kontrollmekanismer i organisasjonen. Et kjennetegn for dette er at de har prøvd å flytte avgjørelsesmyndigheten lengre ned i organisasjonen. En annen vinkling kan være at de har prøvd å erstatte eksisterende kontrollmekanismer med mer tillitsbasert "kontroll". Eksempelvis ved å oppmuntre til en kultur hvor tillit kan brukes for å "styre" ansatte. Dermed tilsier mine funn at organisasjonen har gjort forsøk på å endre styringen gjennom å redusere rapportering (endring av organisasjonsstrukturen), og gjennom mindre detaljstyring (avgjørelser skal tas nærmere bruker).

Forskningen viser også at det eksisterer en del hindringer for å kunne implementere en tillitsreform i Helse og omsorg. En slik hindring, er at tjenestene er avhengig av å forholde seg og etterleve visse rutiner, lover og regler. Det er et krav om at de må sikre rettighetene (og likebehandling) til alle brukerne på en forsvarlig måte. Av denne grunn vil det nok alltid være et behov for å ha på plass visse kontrollmekanismer.

Et annet aspekt er at det tar tid å gjennomføre endringer i en organisasjon, og kanskje spesielt i større organisasjoner. Det tar tid å endre arbeidsmetodikk og holdninger, som også kan være en hindring for å ta i bruk mer tillitsbasert styring og ledelse. Jeg fikk likevel inntrykk av at dette er noe avdelingslederne har tatt innover seg.

Videre er tillitsbasert styring og ledelse komplekst og Helse og omsorg er en stor organisasjon som skal levere forskjellige tjenester til brukere på en tilfredsstillende måte. For å endre retningen til organisasjonen mot mer tillitsbasert styringspraksis, kan en tenke seg at det burde være en klar plan på plass for hvordan endringen skulle gjennomføres. I henhold til mine funn foreligger det ikke en slik plan i tilstrekkelig grad for Helse og omsorg. Den strategiske planlegging for å iverksette tillitsreformen har dermed vært mangelfull. Hvis det hadde vært lettere å forstå tillitsreformen, kunne den nok blitt implementert på en mer hensiktsmessig måte. Paradoksalt mangler det at noen tar kontroll over situasjonen, og med det tar ansvar for å definere hva som skal innføres når en skal implementere tillitsbasert styring og ledelse.

Jeg har i denne masteroppgaven tatt for meg hvordan tillitsbasert styring og ledelse utføres i Helse og omsorg i Tromsø kommune, med utgangspunkt i avdelingslederne sitt ståsted. Dette er et lite utvalg som medfører begrenset empirisk materiale. Likevel vil jeg påstå at forskningen i min oppgave peker på noen generelle utfordringer, men også noen muligheter en innføring av tillitsreform kan gi. Disse utfordringer og muligheter kan igjen være aktuelt for andre organisasjoner i offentlig sektor, og kanskje også større bedrifter å se nærmere på.

Forskningen i denne oppgaven kan videre bidra til å definere behov for andre studier med forskjellige temaer jeg har belyst. Det kan for eksempel være interessant å se på hvordan en tillitsreform kan fungere i en privat virksomhet, sammenlignet med en offentlig organisasjon. I tillegg kan det være en ide å se på hvordan andre fagområder innenfor Tromsø kommune kunne ha nytte av tillitsbasert styring og ledelse. Eventuelt om noen år se hvordan utviklingen har vært for Helse og omsorg i forhold til implementeringen av tillitsreformen. Tillitsbasert styring og ledelse kan brukes til å bedre kvaliteten på tjenester for brukere, og kanskje i tillegg øke effektiviteten til organisasjonen, samtidig som samhandlingen innen og utenfor organisasjonen forhåpentligvis øker. Dermed ville dette være interessant å forske nærmere på. Spesielt med tanke på den demografiske utviklingen i Norge og de utfordringene disse bringer for helse og omsorgstjenestene.

Referanseliste

Anthony, R. N. (1965) Planning and control systems : a framework for analysis. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Anthony, R. N. og Young, D. W. (2003) Management Control in Nonprofit Organizations. 7.utg. New York: McGraw-Hill. Bentzen, T. Ø. (2017). Fra ambisjon til praksis med tillitsbasert ledelse. Stat og styring,

4. Hentet fra

<https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>.

Bentzen, T.Ø. (2018). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner.

København: Jurist-og Økonomforbundets Forlag.

Bonner, S.E., Sprinkle, G.B., 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. Accounting Organizations and Society 27 (4/5), 303–345.

Bringselius, L. (2017). Tillitsbasert styring och ledning: Ett rammverk (2.utg). Stockholm: Tillitsdelegationen.

Christensen, T., Lægreid, P. , Roness, P. G. & Rørvik, K.A. (2009). Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T. , Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G. & Rørvik, K.A. (2015).

Organisasjonsteori for offentlig sektor (3. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Das, T.K & Bing-Sheng Teng, B-S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances.

Organization Studies, Vol 22(2), 251-283. Hentet fra

<https://journals-sagepub-com.ezproxy.hioa.no/doi/pdf/10.1177/0170840601222004>

Flamholtz, E., 1983. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical and empirical perspectives.

Accounting, Organizations and Society 8 (2/3), 35–50.

Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., 1985. Toward an integrative framework of organizational control. Accounting Organizations and Society 10 (1), 35–50.

Green, S., Welsh, M., 1988. Cybernetics and dependence: reframing the control concept. Academy of Management Review 13 (2), 287–301.

Greenwood, R.C., 1981. Management by objectives: as developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. Academy of Management Review 6 (2), 225–231.

Green, S., Welsh, M., 1988. Cybernetics and dependence: reframing the control concept. Academy of Management Review 13 (2),

Grimen, H. (2009). Hva er tillit? Oslo: Universitetsforlaget.

Hjerm, M. & Lindgren, S. (2011). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Høyer, H. C., Kasa, S. og Tranøy, B.S (Red.) (2016). Tillit, styring, kontroll. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D.I. (1998). Motstand mot forandring, eller 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. Magma, 1. Hentet fra

<https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarer-aa-endre-en-organisasjon>

Jacobsen, D.I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2011). Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg.). Bergen:

Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. (3.utg). Oslo: Abstrakt forlag.

Johnsen, Å. (2010). Hard og mye styring i offentlig sektor. I G. Ladegård & S.I. Vabo (Red.)
Ledelse og Styring. Bergen: Fagbokforlaget.

Julsrud, T.E. (2018). Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid.
Bergen: Fagbokforlaget

Kondrasuk, J.N., (1981). Studies in MBO effectiveness. Academy of Management Review 6
(3), 419–431

Kuvaas, B. (2017). Tillitsbasert ledelse virker. Hentet fra
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelsevirker/>

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen T. & Rygge, J. (2009). Det kvalitative
forskningsintervju. (2.utg). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg 1 - Intervjueguide

- 1) Hvor lenge har du jobbet i din nåværende stilling?
- 2) Hvordan vil du beskrive måten Helse og omsorg avdelingen styres på? Hvordan relateres dette til din jobb hverdag?
- 3) Hva legger du i begrepet tillit og tillitsbasert styring?
 - 3.1) Kan du gi noen eksempler på hvordan du utøver tillitsbasert styring/ledelse i din stilling?
- 4) Tillitsbasert styring kjennetegnes av følgende aspekter, på hvilken måte arbeides det med å følge opp følgende.
 - a) Få og tydelige mål
 - b) Redusert detaljstyring
 - Vil du si at rapportering har endret seg i kommunen som resultat av tillitsbasert styring? I så fall hvordan da?
 - c) Bred deltagelse fra innbyggerne.
 - Har du noen eksempler på at brukere har andre opplevelser nå enn tidligere?
 - d) åpenhet og god kommunikasjon
 - Hvordan har informasjonsdeling for brukere endret seg etter innføring av tillitsreformen?
 - e) God Samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
 - Har avdelingen gjort endringer i desentralisering/teamorganisering som følge av innføring av tillitsreformen?
 - f) God utnyttelse av medarbeidernes kompetanse og kreativitet.
 - Har avdelingen gjort endringer i bruk av lederes og ansattes kompetanse som følge av tillitsreformen
 - Hva tenker du brukere eventuelt ville si om måten avdelingen yter service og utfører sine oppgaver på det nåværende tidspunkt.

5) Har det forekommet endringer i måten avdelingen styres på etter tillitsreformen ble iverksatt 1 februar 2020? (Årsmelding 2020)

Hvis det er tilfellet, hvordan vil du beskrive disse endringene?

Hvis dette ikke er tilfellet, etter din oppfatning, hva er årsaken til at slike endringer ikke har funnet sted?

|

6) Hva tenker du er utfordringer ved bruk av tillitsbasert styring for Helse og Omsorg?

|

7) Hva tenker du er muligheter ved bruk av tillitsbasert styring for Helse og Omsorg?

|

8) Har du noen andre tanker angående tillitsbasert styring og tillitsreformen som du ønsker å si noe om?

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«Hvordan har tillitsreformen endret styringspraksis for Helse og omsorg i Tromsø kommune»?

Dette er en henvendelse til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere nærmere om tillitsreform har vært suksessfull som et styringsverktøy for Helse og omsorg. I dette dokumentet vil vi gi deg litt informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgaven er som følger:

- Forske på hvordan tillitsreform brukes som et styringsverktøy
- Forske på relevant kritikk/ros for tillitsreform
- Forske på hvordan tillitsreformen stimulerer medarbeidere.

Prosjektets foreløpige problemstilling er:

Er tillitsreformen egnet/uegnet som et styringsverktøy for kommunal styring?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Som leder/ansatt har du muligens et direkte eller indirekte styrings -og økonomi ansvar, i tillegg til personalansvar i Tromsø kommune. Det vil være 3-5 informanter til denne forskningen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved din deltakelse bidrar du med essensielle data for dette forskningsprosjektet. Data vil bli hentet inn gjennom dybde intervju hvor det vil bli benyttet lydopptak. Intervjuet vil begrense seg til cirka 1 time. Det vil ikke være nødvendig å gi personlige opplysninger i dette studiet, og det vil heller ikke være mulig å gjenkjenne deg på bakgrunn av opplysningene du gir.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i dette prosjektet. Hvis du velger å delta kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn for dette. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg skulle du velge å ikke delta, eller senere velge å trekke deg.

Ditt personvern- hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysninger om deg vil kun brukes til formålene vi har fortalt om i dette dokumentet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun jeg som forsker, i tillegg til mine to veiledere ved UIT Norges arktiske universitet som vil ha tilgang til intervjuene.

- Navn på informant vil bli erstattet med koder for å unngå sporing

- Informanter vil ikke kunne gjenkjennes i den ferdige publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Dette forskningsprosjektet avsluttes 1 mars 2023, og alt av innsamlet data vil bli slettet etter prosjektets slutt, foruten om den delen som vil være med i den endelige publikasjonen.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På henvisning fra UIT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Du vil ikke kunne identifiseres i datamaterialet, men har likevel rett til:

- Å korrigere transkribering
- Anledning til å slette opplysninger gitt av deg

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UIT Norges arktiske universitet ved prosjektansvarlig Hallgeir Hemmingsen på e-post:

hallgeir.hemmingsen@uit.no eller telefon: 776 23 148 og Henning Sollid på e-post:

henning.sollid@uit.no eller telefon: 776 23 151.

- Personvernombud ved UIT er Joakim Bakkevold, e-post: personvernombud@uit.no

eller telefon: 976 91 578

- Student Magnus Schikora Mack kan nås på e-post: magnus.mack31@gmail.com eller

telefon: 464 30 573.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

• NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no)

eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hallgeir Hemmingsen og Henning Sollid Magnus Schikora Mack

(Forsker/veileder) (Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Tillitsreform som styringsverktøy», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Godkjenningsbrev NSD

Referansenummer 581662

Vurderingstype Standard

Dato 01.12.2022

Prosjekttittel Tillitsreform rette medisinen

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi /
Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig Hallgeir Hemmingsen

Student Magnus Mack

Prosjektperiode 12.07.2022 - 01.03.2023

Kategorier personopplysninger Alminnelige

Lovlig grunnlag Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i
meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder

til 01.03.2023.

Meldeskjema

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne
avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at

behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for

spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er

institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

Vår vurdering er at prosjektet legger opp til

et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan

dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf.

personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke

behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med

Vurdering av behandling av personopplysninger

01.03.2023, 05:18 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[https://meldeskjema.sikt.no/63642e4d-6906-45ea-8dee-c6fa092e0dfc/vurdering 2/2](https://meldeskjema.sikt.no/63642e4d-6906-45ea-8dee-c6fa092e0dfc/vurdering%202)

prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17),

begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold,

jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og

konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å

oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å

melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

