



UiT Noregs arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for samfunnsvitenskap

Gammel vin på nye flasker?

En kvalitativ undersøkelse av tillitsbasert ledelse i et statlig direktorat.

Dag Ove Eggum

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA), STV-3909, mai 2023

Forord

Jeg ønsker å rette en stor takk til seksjonssjefene i Digdir som gav av sin tid til å fortelle om sine erfaringer, tanker og refleksjoner rundt temaet tillitsbasert ledelse.

En stor takk rettes også til veileder Rudi Kirkhaug ved Institutt for samfunnsvitenskap, UiT Noregs arktiske universitet, som bidro til at jeg klarte å komme i mål med denne oppgaven.

En varm takk rettes til støttespillere som har bidratt med korrekturlesning, diskusjoner og gode innspill: Ingen nevnt – ingen glemt. En kjærlig takk rettes til Alice som har vært motiverende og støttende under hele skriveprosessen.

Dag Ove Eggum

Leikanger, 30. mai 2023

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ enkeltcase-studie som utforsker tillitsbasert ledelse i et statlig direktorat. Bakgrunnen for oppgaven er regjeringen Støres tillitsreform og tiltaket som går ut på økt bruk av tillitsbasert ledelse i både statlig og kommunal sektor. Oppgaven har en utforskende problemstilling:

«Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse for en statlig virksomhet?»

Denne oppgaven innleder med bakgrunn for oppgaven – tillitsreformen og den økte interessen for tillitsbasert ledelse. Deretter dreier oppgaven over til å beskrive hvilken betydning tillit har for lederskap. Videre undersøker oppgaven tillitsbasert ledelse ved å se på tre sentrale elementer i denne formen for ledelse:

- Frihet til å utøve faglig skjønn.
- Grad av autonomi og kontroll.
- Tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet.

I tillegg undersøker oppgaven mellomlederens syn på tillitsbasert ledelse. Datainnsamlingen ble utført i Digitaliseringsdirektoratet – en statlig etat underlagt Kommunal- og distriktsdepartementet – ved individuelle intervjuer med fire seksjonssjefer.

Sentrale funn i denne studien:

- Tillitsbasert ledelse kan ses på som en forutsetning for å lede kunnskapsmedarbeidere.
- Tillitsbasert ledelse kan være en medvirkende faktor til økt motivasjon og bedre organisasjonsresultater.
- Fravær av tillitsbasert ledelse kan oppleves som demotiverende og negativt.

Innhold

Forord.....	i
Sammendrag	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.1.1 Et skifte fra kontroll til tillit?.....	1
1.1.2 Tillitsreformen	3
1.1.3 Annen forskning	4
1.2 Problemstilling.....	4
1.2.1 Frihet til å utøve faglig skjønn	5
1.2.2 Grad av autonomi og kontroll	5
1.2.3 Tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet.....	5
1.2.4 Mellomledernes syn på tillitsbasert ledelse	6
1.3 Oppgavens oppbygging	6
1.4 Avgrensning av oppgaven.....	7
2 Empirisk kontekst	9
2.1 Digitaliseringsdirektoratet.....	9
3 Teoretisk perspektiv.....	13
3.1 Lederskap.....	13
3.1.1 Tradisjonelt syn på lederskap.....	13
3.1.2 Nyere syn på lederskap	15
3.2 Tillit	17
3.2.1 Hva er tillit?	17

3.2.2	Ulike former for tillit.....	18
3.3	Tillitsbasert ledelse	20
3.3.1	Utbredelse og begreper	21
3.3.2	Hva er tillitsbasert ledelse?	22
4	Metode	31
4.1	Vitenskapsteoretisk perspektiv	31
4.2	Tilnærming.....	32
4.3	Forskningsdesign	32
4.3.1	Case	33
4.4	Metode for datainnsamling	33
4.4.1	Digdirs endringsmåling.....	34
4.4.2	Intervjuer.....	34
4.5	Kvalitetskriterier	38
4.5.1	Relabilitet	38
4.5.2	Gyldighet	39
4.5.3	Studere egen organisasjon.....	39
5	Resultat og analyse.....	41
5.1	Resultater fra Digdirs endringsmåling	41
5.2	Resultater fra intervjuene og drøfting av funn.....	42
5.2.1	Rom og frihet til å kunne utøve faglig skjønn	42
5.2.2	Grad av autonomi og kontroll	44
5.2.3	Tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet.....	45
5.2.4	Mellomlederes syn på tillitsbasert ledelse.....	48

6	Avslutning.....	51
6.1	Oppsummering av funn.....	51
6.2	Konklusjon	52
6.3	Videre forskning.....	53
	Referanser	54
	Vedlegg 1 – Intervjuguide	57
	Vedlegg 2 – Samtykkeskjema	59
	Vedlegg 3 – Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)	63

Figurliste

Figur 1:	Digdirs organisasjonskart	10
Figur 2:	Tillitsmodellen til Mayer, Davis og Schoorman.....	18
Figur 3:	Søk på ledelse og tillitsbasert ledelse på Oria.....	21
Figur 4:	Bentzens vertikale tillitsmodell	28

1 Innledning

Denne oppgaven skal forsøke å frembringe empiri knyttet til tillitsbølgen som har blitt møtt med økende interesse i Norge og resten av Skandinavia (Aspøy, 2016) de siste årene.

Begrepet tillitsbasert ledelse har blitt stadig mer populært i store deler av Norden, sist ut var Norge der regjeringen Støre lanserte *tillitsreformen* som et av sine viktigste prosjekter. Jeg har valgt å gjøre undersøkelsene knyttet til denne oppgaven i Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) – virksomheten jeg selv jobber i.

1.1 Bakgrunn

Tillitsreformen (KDD, 2022) er et grep regjeringen Støre gjør for å utvikle og fornye offentlig sektor. Reformen skal gi tilliten, tiden og makten tilbake til førstelinjen i offentlig sektor, samt sikre betingelser for god tillitsstyring. Begrunnelsen for å innføre en tillitsreform er bygget rundt kritikk av eksisterende styringsprinsipper, der spesielt New Public Management pekes ut som årsak til overrapportering og lavere produktivitet (Nosrati *et al.*, 2022, s. 6).

1.1.1 Et skifte fra kontroll til tillit?

New Public Management (NPM) er en reformbølge som oppsto på 1980-tallet, og som har hatt stor innflytelse på offentlig forvaltning i mange land – deriblant Norge. NPM ble introdusert som en reaksjon på ineffektivitet og byråkratisk styring i offentlig sektor. Formålet var å øke effektiviteten, kvaliteten og produktiviteten i offentlig sektor. Sentrale trekk ved NPM inkluderer desentralisering av beslutningsmyndighet, mål- og resultatstyring med påfølgende rapportering – samt vektlegging av profesjonell ledelse i offentlige organisasjoner (Christensen *et al.*, 2014, s. 202-203).

I Norge førte NPM til innføringen av mål- og resultatstyring (ibid. s.204). Ifølge DFØ (2023) innebærer mål- og resultatstyring (MRS) å

- «sette mål for hva vi ønsker å oppnå»
- «innhente og vurdere styringsinformasjon ut fra målene»
- «bruke denne informasjonen til læring, styring og kontroll»

Imidlertid kan det virke som politikerne har utfordringer med å kunne fastsette de målene som konseptet NPM krever, kanskje siden politikere opererer i en sfære preget av kompromisser og koalisjoner. I praksis kan man si at MRS «*fungerer bedre som administrativ kontroll overfor underordnede instanser enn som et redskap for å forbedre den politiske styringen*» (Christensen *et al.*, 2014, s. 207).

Implementeringen av NPM og MRS har ikke vært uten kritikk. Kritikere hevder at NPM fører til en økning i byråkrati og at fokuset på mål- og resultatstyring kan føre til at man får dårligere kvalitet og mister helhetsbildet innenfor offentlig tjenesteyting. I tillegg kan vektleggingen av resultatmåling og rapportering føre til at virksomhetene bare prioriterer de områdene som faktisk måles mens andre viktige områder kan bli oversett. Dessuten kan MRS være uegnet i situasjoner med uklare mål og manglende kunnskap om hvilket middel man skal bruke for å nå målet (ibid, s. 207).

Som en reaksjon på noen av disse utfordringene har det oppstått en ny reformbølge, kjent som Post-NPM. Denne mot-reformen representerer en kritisk holdning til NPM og hevder at det er nødvendig å fokusere mer på samarbeid, innovasjon og læring i offentlig sektor. Post-NPM vektlegger også viktigheten av å se på offentlig sektor som en helhet. Sentrale prinsipper i Post-NPM er ønsket om sentralisering og koordinering av det offentlige apparatet, samt ønsket om en mer kollektivt orientert kultur (ibid, s. 212-214). Som NPM er heller ikke Post-NPM en helhetlig reform, men snarere en samling av reformbølger og utviklingstrekk.

Tillitsbasert ledelse hører hjemme under Post-NPM-paraplyen, som en motreaksjon på MRS. MRS skulle åpne opp for mer autonomi, men førte ofte til mer kontrollering og rapportering. Den økende graden av kontroll og rapportering kan av medarbeiderne tolkes som mistillit til profesjonene og virke hemmende på faglig uavhengighet (Per Lægreid, innlegg i faglunch i

regi av DFØ¹, 10.10.2019). Tillitsbasert ledelse vektlegger tillit mellom leder og medarbeider samt mer autonomi og økt handlingsrom på lavere nivåer i organisasjonshierarkiet.

Selv om mange trekker frem tillitsbasert ledelse som løsningen på utfordringene med MRS, finnes det også de som forsvarer styringsredskapene i MRS. Bekkelund (2018) hevder at man må stille seg spørsmålet om økt tillit for noen kan føre til redusert tillit for andre. Kontroll og tillit henger sammen, og for at befolkningen skal ha tillit til utøvelse av offentlig forvaltning må man måle resultater og presentere disse for offentligheten. Transparens og åpenhet rundt resultater er viktig for tillit. Kanskje løsningen er å måle bedre – ikke mindre.

1.1.2 Tillitsreformen

Målet med tillitsreformen er at offentlig sektor skal oppleves som mer brukervennlig og lyttende overfor innbyggerne. Mindre detaljstyring og unødvendig rapportering skal utnytte kompetansen til offentlig ansatte bedre, som igjen skal bidra til at offentlige tjenester får økt kvalitet. Et av tiltakene i tillitsreformen er økt bruk av tillitsbasert ledelse både i statlig og i kommunal sektor (KDD, 2022, s. 4).

Tillitsbasert ledelse skal bidra til at medarbeidere som jobber i førstelinjen² i størst mulig grad skal få tid og rom til å kunne utøve sitt faglige skjønn – med minst mulig uhensiktsmessig kontroll og regelstyring. For at dette skal være mulig må tillitsbasert ledelse utøves på alle nivåer: det vil si at alle ledere også må gis tillit og handlingsrom og ikke bli utsatt for unødvendig detaljstyring ovenfra.

Et viktig premiss for regjeringens tillitsreform er at den skal skje etter lokale initiativer – i tett samspill med brukerorganisasjoner, tillitsvalgte og ledelse i alle offentlige virksomheter.

¹ Direktoratet for forvaltning og økonomistyring

² Medarbeidere i en virksomhet som har den første direkte kontakt med innbyggere, kunder, klienter, elever, brukere eller pasienter.

1.1.3 Annen forskning

Oslo kommune (2018) innførte i 2017 tillitsbasert styring og ledelse, dette førte til en rekke masteroppgaver knyttet til erfaringer og resultater. Tilsvarende undersøkelser har blitt gjort rundt innføringen av tillitsbasert styring og ledelse i Tromsø kommune (Mack, 2023) og Agder fylkeskommune (Danielsen, 2020).

Beslutningen om en tillitsreform i offentlig sektor i Norge har ført til interesse rundt hvordan denne reformen skal utføres (Aspøy, 2021; Nosrati *et al.*, 2022; Velten, 2022), hvordan reformen skiller seg ut fra tilsvarende arbeid i Danmark og Sverige (Aspøy, 2016; Aspøy, 2022) og hva slags motstand reformen man kan forvente (Eide, 2021). Johnsen, Svare og Wittroc (2022) har sett på utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse i Norge og avdekket et behov for videre forskning. Den danske forskeren Tina Øllgaard Bentzen blir mye sitert i den norske diskursen rundt tillitsbasert ledelse i offentlig sektor.

1.2 Problemstilling

Tillitsreformen skal innføres i hele offentlig sektor og det er derfor interessant å undersøke tillitsbasert ledelse nærmere. Ifølge Johnsen, Svare og Wittroc (2022) er det «*et stort behov for videre empirisk forskning av når, hvor og hvordan tillitsbasert styring og ledelse virker eller ikke*». Fra myndighetenes hold oppfordres virksomheter i offentlig sektor til å starte med å diskutere tillitsbasert ledelse og hva det betyr for virksomheten (Statens arbeidsgiverportal, 2022).

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på hvilken betydning tillitsbasert ledelse har for Digitaliseringsdirektoratet - den statlige virksomheten jeg selv jobber i. Problemstillingen formuleres som følgende:

Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse for en statlig virksomhet?

For å operasjonalisere begrepet tillitsbasert ledelse ser jeg på tre sentrale elementer: Frihet til å utøve faglig skjønn, grad av autonomi og kontroll, tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet. I tillegg ønsker jeg å undersøke hva mellomledere i Digdir mener om tillitsbasert ledelse. Dette gir følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan gir man frihet til å kunne utøve faglig skjønn i Digdir?*
2. *Hvordan legges det til rette for høy grad av autonomi og lav grad av kontroll i Digdir?*
3. *Hvordan tydeliggjør man ansvar og delegerer myndighet i Digdir?*
4. *Hvilket syn har mellomledere i Digdir på tillitsbasert ledelse?*

1.2.1 Frihet til å utøve faglig skjønn

Ifølge KDD er større frihet til å kunne utøve faglig skjønn viktig fordi det vil føre til at «offentlig sektor samlet sett blir mer brukervennlig og mer lyttende overfor innbyggerne» (KDD, 2022, s. 3), i tillegg til at det antas å bidra til økt motivasjon blant ansatte i offentlig sektor. Hvor mye faglig skjønn man bør legge til rette for må veies opp mot ivaretagelsen av viktige forvaltningsprinsipper som rettsikkerhet og likebehandling, men det er et uttalt mål at førstelinjen skal oppleve økt handlingsrom og mindre detaljstyring.

1.2.2 Grad av autonomi og kontroll

Autonomi betyr selvstyre og handler om hvordan medarbeideren leder seg selv. Det innebærer at medarbeideren får anledning til å planlegge arbeidet og velge når og hvordan vedkommende vil utføre oppgavene (innenfor gitte rammer). En del av lederoppgavene blir i så måte overført til medarbeideren som blir mindre avhengig av lederens instruksjoner og beslutninger. Lederens rolle går over til å bli mer støttende og mindre styrende. Viktige betingelser for å legge til rette for autonomi er å motivere medarbeideren gjennom relasjonell støtte, gi mål og sette retning, samt klargjøre rammer og handlingsrom for arbeidet (Amundsen, 2020, s. 139).

1.2.3 Tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet

Å tydeliggjøre ansvar og delegerer myndighet er et sentralt aspekt ved tillitsbasert ledelse (Bentzen, 2016; Statens arbeidsgiverportal, 2023). Når man som leder delegerer myndighet i forbindelse med en oppgave eller et prosjekt er dette et uttrykk for at man stoler på at den man delegerer til vil utføre oppdraget som forventet – man viser tillit til vedkommende. Forskning viser at å vise tillit ved å delegerer har flere positive effekter som blant annet ansvarsfullhet og kreativitet (Kirkhaug, 2019, s. 122).

1.2.4 Mellomledernes syn på tillitsbasert ledelse

Tillitsbasert ledelse opplever økt interesse og mellomledere som sitter nært førstelinjen har en nøkkelrolle når det gjelder både frihet til å utøve faglig skjønn, tilrettelegging av autonomi, tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet.

Ledere på alle nivåer må gis tillit og handlingsrom (KDD, 2022), og det å delegere dette handlingsrommet videre nedover i hierarkiet krever risikovilje og mot til å utvise tillit. Samtidig hevder Eide (2021) at det er liten grunn til å forvente motstand fra mellomledere når det gjelder en tillitsreform, siden de også vil kunne oppleve økt tillit og frihet. Jeg er derfor interessert i mellomledernes tanker om tillitsbasert ledelse, hvilke forutsetninger de mener er viktige for at tillitsledelse skal lykkes og hvilke effekter de opplever at denne formen for ledelse har.

1.3 Oppgavens oppbygging

Kapittel 1 introduserer tema for oppgaven, hvorfor temaet er faglig relevant, samt redegjør kort for annen forskning som er gjort innenfor temaet. Videre presenteres problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, før kapitlet avsluttes med en beskrivelse av oppgavens oppbygging og avgrensinger.

Kapittel 2 presenterer kort oppgavens kontekst – Digitaliseringsdirektoratet – med samfunnsoppdrag og organisering.

Kapittel 3 beskriver teori som er relevant for problemstillingen. Kapitlet starter med teori om lederskap, før det går videre til å beskrive ulike former for tillit, og avsluttes med å beskrive tillitsbasert ledelse.

Kapittel 4 omhandler hvilken metode som er brukt i denne oppgaven. Dette er en kvalitativ oppgave som benytter en fortolkningsbasert tilnærming for å besvare problemstillingen. Problemstillingen er utforskende og undersøkelsene er gjort ved å gjennomføre et enkelt-casestudie med individuelle intervjuer med mellomledere i Digdir.

Kapittel 5 presenterer enkeltresultater fra Digdirs endringsmåling, resultater fra intervjuene, og drøfter funnene opp mot teorien i et forsøk på å besvare ut problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 6 oppsummerer funnene med utgangspunkt i problemstillingen og kommer med forslag til videre forskning.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Bakgrunnen for denne oppgaven er tillitsreformen. Denne reformen inneholder en rekke tiltak som tilrettelegging for bedre dialog mellom partene i arbeidslivet, mindre detaljstyring, mer tillitsbasert ledelse og gjennomgang av mål og resultatkrav, lover og regler, samt interne rutiner og rapporteringsskjema (KDD, 2022, s. 4). Denne oppgaven avgrenses til å se på tillitsbasert ledelse.

Innholdet i tillitsbasert ledelse diskuteres og utvikles, og begrepet *styring* har kommet inn både som en viktig del av – men også som et motbegrep til – tillitsbasert ledelse (Slartmann, 2021). Grunnet oppgavens omfang drøftes ikke tillit versus styring i detalj.

2 Empirisk kontekst

Problemstillingen skal forsøke å frembringe kunnskap om hvilken betydning tillitsbasert ledelse har for en statlig virksomhet. Dette kapittelet presenterer Digitaliseringsdirektoratet (Digdir) – et statlig direktorat underlagt Kommunal- og distriktsdepartementet – som vil være den statlige virksomheten som undersøkes i denne oppgaven.

2.1 Digitaliseringsdirektoratet

Digdirs rolle er å være regjeringens fremste verktøy for effektiv og samordnet digitalisering av offentlig sektor og av samfunnet ellers. Ambisjonen er at offentlig sektor i Norge skal være verdensledende på digitalisering (Digdir, 2023a). Digdirs visjon er «*Sammen for en enklere digital hverdag*» og Digdirs verdier er **pålitelig, inkluderende og uredd**.

Digdir ble opprettet 1. januar 2020 ved en sammenslåing av Altinn, deler av Brønnøysundregistrene og Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). I etterkant av denne sammenslåingen ble det i 2021 gjennomført en OU³-prosess for å etablere en mer samarbeids-, leveranse- og kundeorientert organisering. Et viktig element i denne organiseringen ansees å være tverrfaglige team som samarbeider på tvers.

I 2021 gjennomførte Digdir en strategiprosess med bred involvering av hele organisasjonen. Denne prosessen resulterte i en strategi bestående av fire strategiske mål, der et av disse målene er et internt rettet organisasjonsmål: «Digdir er en nytenkende og attraktiv organisasjon». Dette målet skal oppnås gjennom fem effektmål (Digdir, 2023c, s. 102):

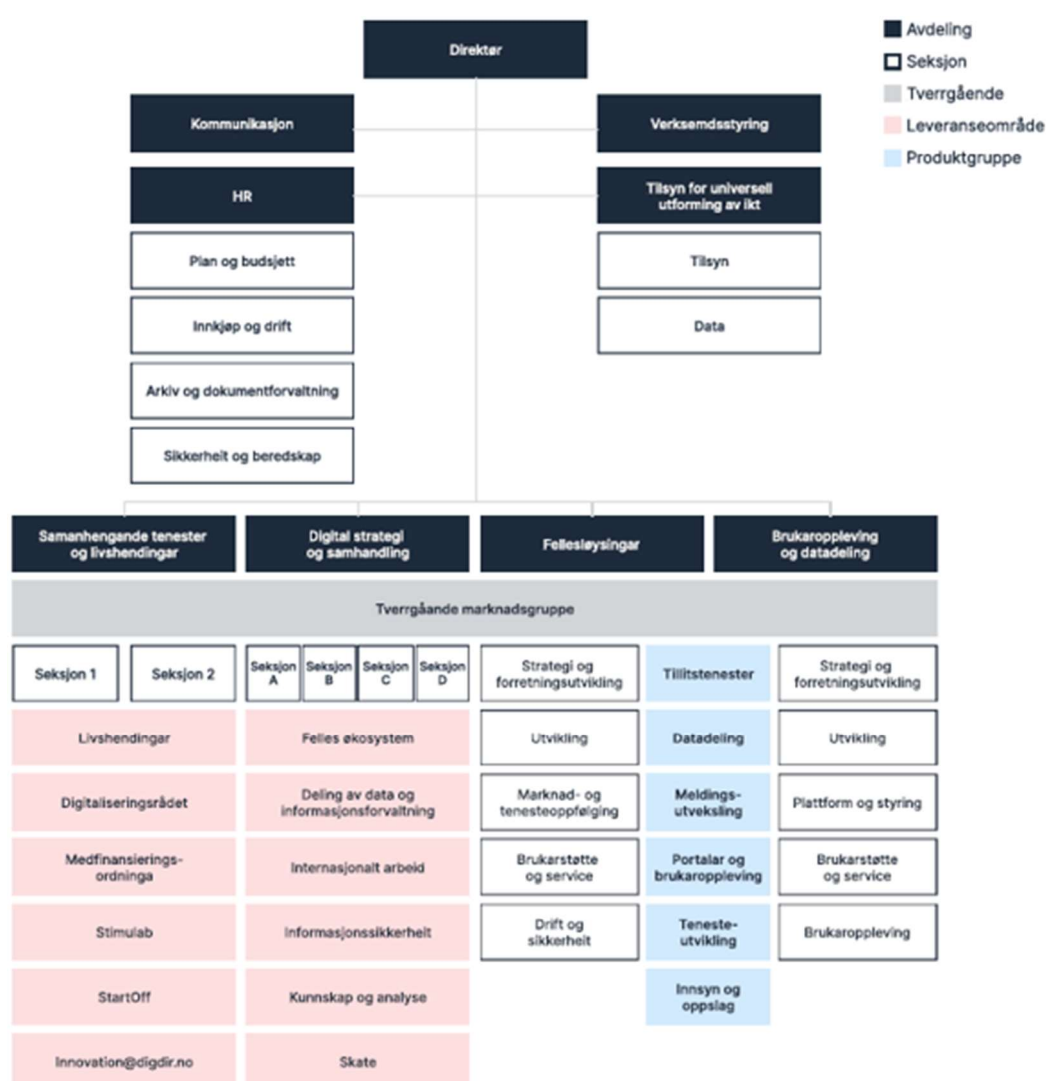
- Mål 1: Vi utvikler en fleksibel og lærende organisasjon
- Mål 2: Vi utvikler vår kompetanse strategisk og dynamisk for å løse morgendagens oppgaver
- Mål 3: Vi jobber for et enhetlig direktorat hvor vi tar ut synergier

³ Organisasjonsutvikling

- Mål 4: Vi tar i bruk nye arbeidsmåter og eksperimenterer med teknologi for å innovere og skape verdier
- Mål 5: Vi fremmer et arbeidsmiljø med tillit og arbeidsglede

Digdir har omtrent 360 ansatte fordelt på tre geografisk forskjellige lokasjoner:

Brønnøysund, Leikanger og Oslo. Mange av avdelingene og seksjonene har ansatte på mer enn en lokasjon i landet. I tillegg er flere ansatte bosatte andre steder i landet og har avtaler om langvarig fjernarbeid. Digdir vedtok et nytt organisasjonskart med formell virkning fra 1.1.2022, se figur 1 (Digdir, 2023b).



Figur 1: Digdirs organisasjonskart

Digdir har fire hovedroller:

- Som *premissgiver* legger Digdir premissene, samordner, gir råd og er pådriver for digitalisering.
- Som *iverksetter* setter Digdir i verk tiltak, prosjekter og handlingsplaner i tråd med vedtatt politikk.
- Som *tilsyn* er Digdir tilsynsmyndighet for universell utforming av nettsider, apper og automater i både offentlig og privat sektor.
- Som *leverandør* leverer Digdir nye digitale fellesløsninger og forvalter, videreutvikler og utvider bruken av eksisterende løsninger.

Digdir (2023c) er en kunnskapsbedrift der hovedregelen er at medarbeiderne har høy utdannelse og lang arbeidserfaring. Et av Digdirs mål er å fremme et arbeidsmiljø med tillit samt at det oppmuntres til at beslutninger skal tas på lavest mulig nivå. Ifølge Digdir har de en kultur som preges av tillit og åpenhet.

Tillitsbasert ledelse er ikke et nytt konsept i Digdir. I 2018 gjennomførte Difi (forløperen til Digdir) en undersøkelse som skulle gi Kommunal- og moderniseringsdepartementet et kunnskapsgrunnlag for den kommende stortingsmeldingen om innovasjon. En av anbefalingene var at departementene burde sørge for at styringen av underliggende departementer bygger på tillitsbasert ledelse (Sekkesæter og Hansen, 2018, s. 18).

I 2022 var tillit tema for stimuleringsordningen Stimulab og alle de syv prosjektene som fikk støtte fra Stimulab understøttet tillitsreformen (Digdir, 2023c, s. 21).

3 Teoretisk perspektiv

Dette kapitlet vil introdusere det tradisjonelle synet på ledelse, overgangen fra hva lederen *er* til hva lederen *gjør*, før det går over på begrepet tillit. Siste halvdel av kapitlet vil omhandle tillitsbasert ledelse – kjernen i denne oppgavens problemstilling.

3.1 Lederskap

Lederskap kan defineres som «å frigjøre medarbeidernes iboende kapasiteter» (Kirkhaug, 2019, s. 24). Begreper som *leder*, *ledelse* og *lederskap* er alle avledet av verbet *å lede*. Ledelse handler ifølge Røvik (2007) om «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte». Det handler om hvordan man kan påvirke andre mennesker til å handle på en slik måte at man oppnår gitte mål eller resultater. Tanker og ideer om lederskap finner man i tekster helt tilbake til oldtiden, men den antatte betydningen av lederskap har variert i forhold til andre aspekter ved organisasjoner – som for eksempel struktur eller styringssystemer (Røvik, 2007, s. 146-148). De siste årene har det vokst frem en omfattende lederskapslitteratur, som er preget av både normative (hvordan lederskap bør være) og deskriptive (hva lederskap faktisk er) ideer, noe som er med på å bidra til at lederskapsfagfeltet kan oppfattes som uoversiktlig (Kirkhaug, 2019, s. 13-14).

3.1.1 Tradisjonelt syn på lederskap

Det finnes mange ulike definisjoner av ledelse og lederskap og det dukker stadig opp nye modeller innenfor lederskapslitteraturen. Tidligere har man forsøkt å skjelne mellom ledelse og styring, eller ledelse og administrasjon, men store deler av forskningen innenfor fagfeltet viser at det er tilnærmet umulig å skille mellom for eksempel ledelse og administrasjon når man gjennom en deskriptiv tilnærming faktisk undersøker en leders hverdag (Christensen *et al.*, 2015; Jacobsen og Thorsvik, 2019; Kirkhaug, 2019). Lederskap utøves gjerne i en kontekst av komplekse organisasjoner – som på sin side er gjenstand for endringer grunnet skiftende rammebetingelser og trender i samfunnet.

I første halvdel av det forrige århundre var ledertrekteorier fremtredende. Disse gikk ut på ledere hadde medfødte egenskaper og karaktertrekk som gjorde dem egnede til å lede – de

var fødte ledere. Ledertrekkteorier finnes fremdeles i moderne form som for eksempel femfaktormodellen (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 408), men disse teoriene ble gradvis erstattet av teorier som la større vekt på at lederskap var noe som kunne læres og utvikles. Man var ikke lenger avhengig av være *født* leder, man kunne *bli* en leder ved å trene opp ferdigheter eller justere atferd.

Ferdighet- eller atferdssentrerte teorier har dominert den andre halvdel av forrige århundre. Disse teoriene går ut på at det er lederens målrettede atferd som påvirker medarbeiderne og at det er opp til lederen å inneha de riktige ferdighetene for å lede på best mulig måte. Denne tilnærmingen har videre ført til teorier om lederstil som handler om hvordan ledere opptrer foran og forholder seg til medarbeidere. Disse teoriene er fremdeles sentrert rundt lederen som person og jakten på en overlegen lederstil som er bedre enn andre lederstiler er ikke over (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 417).

Situasjonsbetingede teorier for valg av lederstil (ibid.) introduserer en ny dimensjon: hvilken kontekst lederskapet utøves i. Der man tidligere bare var opptatt av trekk ved lederen tar man her hensyn til trekkene hos både medarbeiderne og arbeidsoppgavene. I denne teoriretningen vil den mest egnede lederstilen være avhengig av faktorer som medarbeidernes kompetanse eller motivasjon, og om arbeidsoppgavene er enkle eller komplekse.

En av de mest kjente av disse teoriene er Hersey and Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori, som ser på to komponenter av medarbeideres modenhet – kompetanse og villighet. De fire mulige kombinasjonene av disse to komponentene utleder hvilken av fire typer lederstiler som fungerer best. Et viktig poeng er at det ikke finnes én lederstil som fungerer overalt – lederen må kunne vurdere situasjonen og tilpasse egen atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 417-419).

En annen kjent teori er Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori, en teori som har hatt stor påvirkning på moderne teorier rundt lederskap. Denne teorien opererer med tre trekk ved situasjonen som kan være med på å utlede hvilken lederstil som er mest effektiv – forholdet mellom leder og medarbeider, hvor strukturerte oppgavene er og hvor stor makt lederen

har. Ulike kombinasjoner av disse tre faktorene sier noe om hvorvidt lederens utgangspunkt for å kunne utøve lederskap er fordelaktig eller ikke – og videre om den mest effektive lederstilen er oppgaveorientert eller relasjonsorientert (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 420-422).

3.1.2 Nyere syn på lederskap

Grendstad og Strand (1999, s. 385) hevder at i tiden etter andre verdenskrig gikk lederskaps- og organisasjonsteoriene hver sine veier. Som tidligere beskrevet gikk forskningen på lederskap i stor grad ut på å identifisere hvilke ledertrekk eller -atferder som var de mest ideelle. Organisasjonsforskning har på sin side handlet mer om ulike teoretiske perspektiver rundt synet på organisasjoner (instrumentelt, kulturelt, mytisk) eller ulike tilnærminger (strukturell-instrumentell eller institusjonell) til organisasjonsteori – samt forskjellen mellom private og offentlige organisasjoner (Christensen *et al.*, 2015, s. 11-17). Nyere syn på lederskap forsøker å fange opp «*det komplekse og paradoksale i organisasjoner mer tydelig*» (Kirkhaug, 2018, s. 79). Alt lederskap utøves i en kontekst av hvem som leder og hvem som skal ledes, hvilke oppgaver som skal gjøres og hvilke rammebetingelser organisasjonen setter. Det er derfor ikke unaturlig at lederskaps- og organisasjonsteoriens stier krysses igjen.

Mange nyere lederskapsteorier vektlegger forholdet mellom leder og medarbeider mer enn tidligere. Eksempler på disse er LMX⁴-ledelse – som hevder at alle medarbeidere er forskjellige og at en leder må utvikle unike relasjoner til hver enkelt medarbeider – og adaptiv ledelse som fremmer en leder som skal tilrettelegge for kreative og innovative prosesser blant medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 422-427).

I flere av de moderne lederskapsteoriene har lederen mistet sin faste plass som «kaptein på skuta». Idealet for en moderne leder er at vedkommende skal kunne fylle mange ulike roller som avviker fra det mer tradisjonelle synet. En leder skal kunne veksle mellom å være «*foran*

⁴ Leader-Member-Exchange

som veiviser, på siden som coach, bak som pådytter og under som plattform» (Kirkhaug, 2018, s. 79). Eksempler på nyere lederskapsteorier:

Selvledelse handler om at medarbeidere skal få trygghet, tydelige mål og oppgaver samt forventningsavklaring rundt resultatoppnåelse slik at de kan planlegge og gjennomføre oppgavene på egen hånd – ergo lede seg selv. Ifølge Kirkhaug (2019, s. 170) innebærer selvledelse at *«medarbeiderne kontrollerer seg selv gjennom bruk av et spesifikt sett av atferdsmessige og mentale strategier»*. Medarbeidere som leder seg selv tar ansvar for egne resultater, som følge av at de er bevisste rundt egen rolle og eget ansvar i organisasjonen.

Distribuert ledelse defineres av Kocolowski (2010, s. 80) som en *«dynamisk samarbeidsprosess der innflytelse er distribuert blant et flertall av individ i et nettverk, ofte referert til som et team, i den hensikt å oppnå gunstige utfall for organisasjonen»*.

Distribuert ledelse er kjennetegnet av blant annet desentraliserte interaksjoner, kollektiv oppgaveløsning og gjensidig støtte, ansvar og eierskap.

Tjenende lederskap er en form for ledelse som handler om at lederen skal legge til rette for at medarbeidere blir selvgående og får tilgang til informasjon og nettverk slik at de kan løse oppgavene på egenhånd eller gjennom samarbeid med andre (Bentzen, 2016). Ifølge Kirkhaug (2019, s. 25) kan denne formen for lederskap defineres som *«å være til tjeneste for de som søker lederskap»*.

Myndiggjørende ledelse handler om å omfordele makt i en organisasjon til individer eller grupper som tidligere har hatt lite makt (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 177). Det engelske uttrykket er *empowerment*, men på norsk sier man gjerne delegering av myndighet. Denne formen for ledelse overlapper mye med tillitsbasert ledelse, siden begge tar utgangspunkt i autonomi og selvledelse (Amundsen, 2020).

Denne listen er ikke utfyllende, og et fellestrekk ved disse lederskapsteoriene er at de i mer eller mindre grad tilskriver tradisjonelle lederfunksjoner som planlegging, innflytelse, ansvar og myndighet til enkeltmedarbeiderne eller grupper av medarbeidere, også kalt substitutter for ledelse. Visse trekk ved medarbeiderne (høy kompetanse, behov for uavhengighet), trekk

ved oppgavene (interessante eller spennende) eller trekk ved organisasjonen (sterk formalisering og sterkt gruppesamhold) kan fungere som substitutter for ledelse – og gjøre at tradisjonell ledelse kan virke mot sin hensikt (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 443).

Et annet fellestrekk ved mange nyere lederskapsteorier er at de er *basert* på enkeltdimensjoner hos mennesker eller mellommenneskelige relasjoner: prestasjonsbasert ledelse, kunnskapsbasert ledelse, behovsbasert ledelse, relasjonsbasert ledelse, verdibasert ledelse og oppdragsbasert ledelse – for å nevne noen. Tillitsbasert ledelse – som vi kommer tilbake til i kapittel 3.3 – baserer seg på tillit.

Til tross for at nyere lederskapsteorier har ulike benevnelser, overlapper mange av disse med hverandre. Når det gjelder tillitsbasert ledelse viser Kirkhaug (2018, s. 107) til at tillit og verdier står i et gjensidig avhengighetsforhold og «*verdibasert ledelse er tillitsbasert ledelse*», mens Amundsen (2020, s. 165) hevder at «*myndiggjørende og tillitsbasert ledelse i realiteten innebærer samme vin, men på forskjellige flasker*».

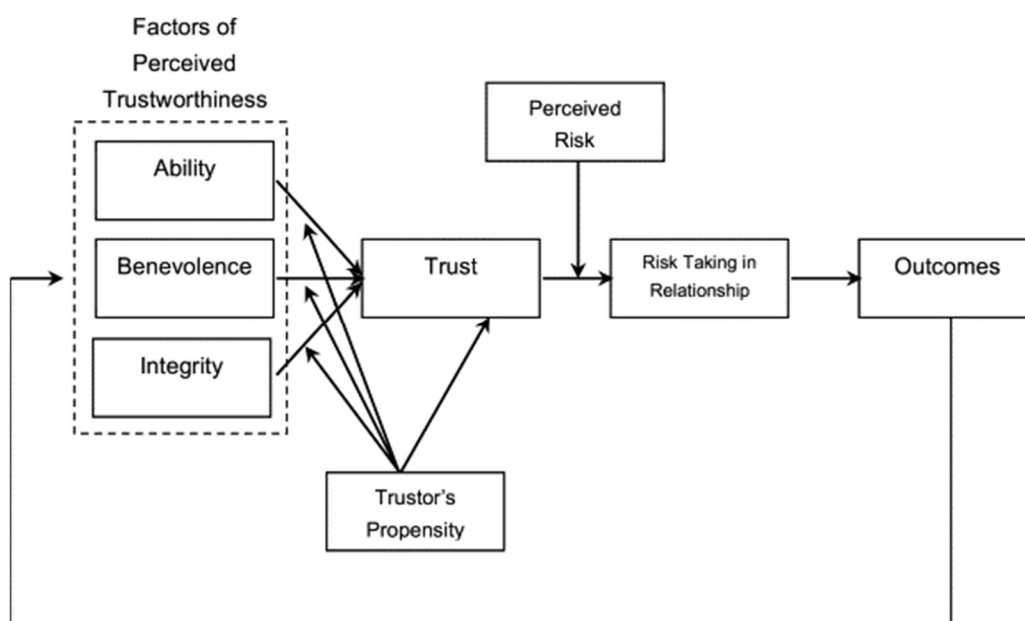
3.2 Tillit

For å kunne si noe om tillitsbasert ledelse må vi først innom tillit, som er et viktig «*element i den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeidere*» (Kirkhaug, 2019, s. 45).

3.2.1 Hva er tillit?

Tillit er en grunnleggende del av mellommenneskelige relasjoner og handler om å stole på andre mennesker. Tillit omtales ofte som samfunnets lim, smøremiddel og grunnmur Grimen (2009, s. 11). Tillit ansees også å være en viktig betingelse for utøvelse av lederskap, i den grad at det ikke er mulig å diskutere lederskap uten å inkludere fenomenet tillit. Uten tillit vil det bli en tilnærmet umulig oppgave å påvirke sine medarbeidere eller fremstå som et forbilde (Kirkhaug, 2019). Å vise tillit handler om å våge å stole på andre: «*Ved å vise tillit tar man en sjanse og vet ikke sikkert om den andre vil eller kan vise seg tilliten verdig*» (Eide, 2021, s. 2). Tillit handler også om å tåle og håndtere risiko: «*Trust is a way to absorb risks and formal control is a way to reduce risks*» (Bijlsma og Koopman, 2003, s. 551).

En mye brukt definisjon av tillit ble formulert av Mayer, Davis og Schoorman (1995, s. 712):
“The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”. De utarbeidet også en tillitsmodell som illustrerer at tillit handler om at tillitsgiveren vurderer tillitsmottakerens evner, velvilje og integritet sett opp mot risikoen ved å vise tillit. Det å vise tillit antas her å være et informert valg, der gjentatte positive eller negative resultater vil påvirke hvilken grad av tillit som gis ved neste korsvei.



Figur 2: Tillitsmodellen til Mayer, Davis og Schoorman

3.2.2 Ulike former for tillit

Innenfor organisasjons- og lederskapslitteraturen inntar tillit gjerne tre ulike former – institusjonell, kalkulert og relasjonell (Rousseau *et al.*, 1998).

3.2.2.1 Institusjonell tillit

Institusjonell tillit er den tilliten et individ har til en organisasjon eller et system. Innenfor lederskaps- og organisasjonsforskning handler institusjonell tillit om tilliten en medarbeider har til sin arbeidsgiver – enten til organisasjonens regler, retningslinjer og verdier, eller til lederen som representant for organisasjonen. Institusjonell tillit er et uttrykk for om medarbeideren føler seg trygg og ivaretatt av sin arbeidsgiver (Kirkhaug, 2019, s. 48).

Ifølge Bijlsma og Koopman (2003) er tillit en nøkkelfaktor for hvor godt en organisasjon presterer, da tillit muliggjør og fremmer frivillig samarbeid. Dette er spesielt viktig når tradisjonelle måter å lede på som delegering og påfølgende kontrollering av oppgaver ikke fungerer effektivt. Økt digitalisering fører til at måten man jobber på blir stadig mer kompleks, og det er umulig for ledere å kontrollere alt, man er derfor avhengig av tillit til at jobben gjøres selv om man ikke kontrollerer den.

Julsrud (2018, s. 142-143) peker på at den institusjonelle tilliten i en organisasjon er avhengig av tydelige regler og standarder for samarbeid. I skiftet fra tradisjonelle og hierarkiske organisasjoner til mer moderne organisasjoner preget av kompleksitet og uklarhet vil oppgaver, arbeidsmåter og roller oftere endres og tilpasses. Regler og standarder kan bli mindre fremtredende, noe som kan svekke den institusjonelle tilliten. For å kunne bevare denne er det derfor viktig å prioritere normer og standarder for samarbeid. Julsrud trekker frem rolleklarhet og forventninger knyttet til samarbeid som viktig på alle organisasjonsnivå, samt at organisasjonen må fremstå som en garantist for at samarbeidet blir forutsigbart for medarbeiderne.

3.2.2.2 Kalkulert tillit

Kalkulert tillit er basert på forventninger om at den andre parten vil handle rasjonelt og ansvarlig. Denne formen for tillit er viktig for økonomiske transaksjoner og i profesjonelle forhold, men kan også brukes om relasjoner mellom mennesker. Det handler da om hvilke fordeler som relasjonen gir sett opp mot kostnadene ved relasjonen (Lewicki og Bunker, 1995). Kalkulert tillit er forankret i ytre virkemidler. En medarbeider stoler på at lønnen

kommer når den skal – lederen stoler på at medarbeideren gjør seg fortjent til lønnen ved å utføre arbeidet (Kirkhaug, 2019, s. 48-49).

3.2.2.3 Relasjonell tillit

Relasjonell tillit brukes til å beskrive relasjonen mellom individer og omtales også som følelsesmessig tillit (Kirkhaug, 2019, s. 49). Denne formen for tillit mellom enkeltindivider bygges over tid basert på gjentatte sosiale interaksjoner med positivt utfall. En leder kan oppnå relasjonell tillit fra sine medarbeidere ved å kommunisere åpent og ved å opptre konsistent og med integritet (Kirkhaug, 2018). Et eksempel på en slik interaksjon er at lederen delegerer en oppgave til en medarbeider, medarbeideren utfører denne oppgaven, og tillit bygges begge veier ved at lederen viser at han stoler på medarbeideren og medarbeideren viser at han er til å stole på.

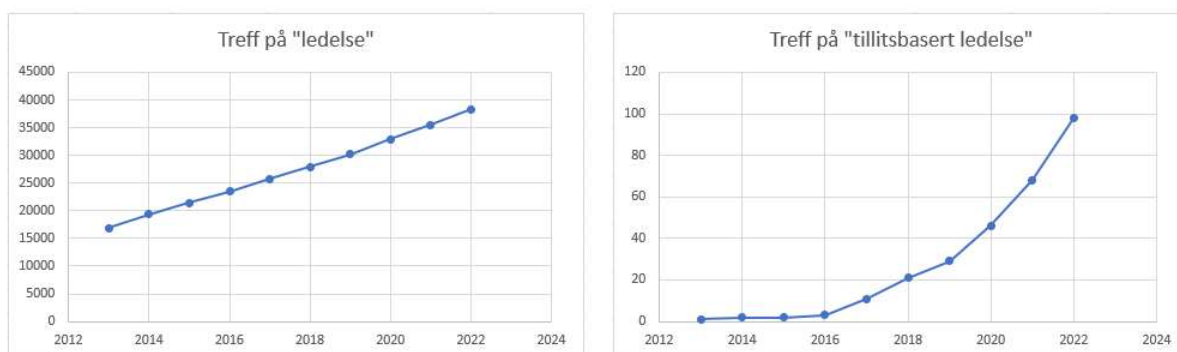
De første interaksjonene i en relasjon kan være preget av lav relasjonell tillit og tilhørende lav risiko, men gjentatte positive interaksjoner vil føre til høyere grad av tillit – og høyere risikovilje (Julsrud, 2018, s. 99). Interpersonlig tillit er basert på følelsesmessige bånd, og henger sammen med oppfatninger av den andre personens karakter, integritet og evne til å handle på en ansvarlig måte (Rousseau *et al.*, 1998). Denne formen for tillit kan man finne igjen i både personlige relasjoner og i arbeidsrelasjoner.

3.3 Tillitsbasert ledelse

Tillitsbasert ledelse har de siste årene opplevd økende interesse og blir av mange sett på som en ny og bedre måte å lede mennesker og organisasjoner på – ofte fremstilt som et alternativ til tradisjonell styring og kontroll. Dette delkapittelet innleder med en kort introduksjon til tillitsbasert ledelse, før det tar for seg hva tillitsbasert ledelse er – strukturert etter de tre første forskningsspørsmålene. Det siste forskningsspørsmålet handler om medarbeidernes syn på tillitsbasert ledelse, for å bidra med teori til det spørsmålet har jeg to korte delkapittel som omhandler forutsetninger for og effekter av tillitsbasert ledelse.

3.3.1 Utbredelse og begreper

Et søk på Oria⁵ viser at tillitsbasert ledelse har opplevd økende interesse de siste 10 årene. Som figuren under viser gir et søk på «ledelse» en jevn stigning i antall treff, mens et søk på begrepet «tillitsbasert ledelse» viser en kurve som nesten kan minne om eksponentiell vekst. Et søk der man kombinerer ordene «tillit» og «ledelse» gir også en svakt stigende kurve i samme periode – men ikke like bratt som «tillitsbasert ledelse».



Figur 3: Søk på ledelse og tillitsbasert ledelse på Oria

Begrepet «tillitsbasert styring og ledelse» blir i noen sammenhenger brukt synonymt med begrepene «tillitsbasert ledelse» og «tillitsledelse». Slartmann (2021) fant i sin undersøkelse at mot slutten av perioden 2010-2020 hadde den norske diskursen dreidd fra «tillitsbasert ledelse» til «tillitsbasert styring og ledelse». Dette kan skyldes erfaringer og modning av ideen, samt offentlig sektors iboende behov for styring som følge av kompleks organisering.

Mye av litteraturen har dyrket forskjellen og motsetningen mellom styring og ledelse, men man kan også se på styring som en essensiell del av det å utøve lederskap, i tillegg til administrative og relasjonelle (ledelsesmessige) funksjoner. I virkeligheten består en leders

⁵ Norsk tjeneste for digitale søk i databaser tilhørende norske fag- og forskningsbiblioteker.

utfordring av å kunne veksle mellom relasjonelle, styringspregede og administrative funksjoner, der disse funksjonene gjerne fungerer i samspill (Kirkhaug, 2019, s. 19).

Det kan virke som begrepet tillitsbasert ledelse har skapt et inntrykk av at tillit skal erstatte styring (Bentzen, 2017), noe som kan ha ført til at man har lagt til ordet «styring» når man bruker begrepet i en offentlig kontekst. I sin doktorgradsavhandling om tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor skiller Bentzen (2016, s. 62) mellom tillitsbasert styring og tillitsbasert ledelse – men sier samtidig at styring og ledelse kan betraktes som «to sider af samme mønt».

Da tema og problemstilling i denne oppgaven er knyttet til tillitsbasert ledelse vil dette begrepet brukes mest. Der jeg refererer til annen litteratur som bruker «tillitsbasert styring og ledelse» vil jeg beholde kildens begrepsbruk. Ved å legge til begrepet «tillitsbasert styring og ledelse» i Oria-søket fikk jeg noen flere treff uten at det påvirket den stigende trenden nevneverdig.

3.3.2 Hva er tillitsbasert ledelse?

Ifølge Johnsen, Svare og Wittroc (2022) springer ideen om tillitsbasert styring og ledelse ut fra reformer i København kommune i 2012. Derifra har interessen for temaet vokst frem i de andre skandinaviske landene, inkludert Norge. I den svenske SOU'en defineres tillitsbasert styring og ledelse slik:

Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetsätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet. (SOU 2018:38, 2018)

Johnsen, Svare og Wittroc (2022) fant at tillitsbasert styring og ledelse kommer i to former. Den ene formen vektlegger avbyråkratisering – redusere antall mål, detaljstyre mindre og fjerne uønsket rapportering og kontroll. Den andre formen vektlegger økt myndiggjøring av medarbeidere, forbedring av samarbeid mellom ledelse og medarbeiderorganisasjoner samt bedre samarbeid på tvers i organisasjonene.

En sentral ambisjon i tillitsbasert ledelse er å skape et større handlingsrom i organisasjonen, slik at oppgaver kan løses med større fleksibilitet. Videre er involvering et grunnleggende trekk ved tillitsbasert ledelse, ved at man i større grad åpner opp for bredere deltakelse i beslutninger som tradisjonelt sett bare har vært forbeholdt ledere – for eksempel ved at spesialiserte medarbeidere eller profesjonsutøvere får mer rom til å utøve skjønn.

3.3.2.1 Frihet til å utøve faglig skjønn

Å utøve skjønn handler om en bevisst prosess der man bruker egne vurderinger til å treffe avgjørelser, anbefale fremgangsmåter eller fastsette verdier eller størrelser. Faglig skjønn brukes gjerne som begrep i profesjonelle yrker som leger, jurister, ingeniører og andre fagområder der det kreves en dyp forståelse av faglig kunnskap for å kunne utøve yrket. I tillegg til kompetanse og erfaring er vurderingsevne og kritisk tenkning deler av det å utøve faglig skjønn.

Ifølge (Kirkhaug, 2019) må både formelle rammer og visse kulturtrekk være på plass før det kan gis rom for å utøve skjønn. Dersom organisasjonskulturen er preget av åpenhet, forståelse og rom for å gjøre feil vil dette kunne fremme utøvelsen av skjønn. I motsatt fall *«hvis kulturen er preget av lojalitet, disiplin og misunnelse, vil skjønn i mindre grad bli brukt fordi slike kulturelle trekk lett fører til selvpålagte begrensninger og frykt for straff i ulike former»* (Kirkhaug, 2019, s. 95).

Kuldova *et al.* (2020) gjennomførte fire casestudier om medbestemmelse, ledelse, styringsmekanismer og bruken av faglig skjønn. Tre av casene (helseforetak, politiet, universitets- og høgskolesektoren) ble utført i statlig sektor. Tendensen i alle casene var at standardisering og digitalisering reduserte bruken av faglig skjønn. I universitets- og høgskolesektoren førte bruken av kontrollformer som prestasjonsmål, kompetansemåling, resultatstyring og strategisk ledelse til at bruken av faglig skjønn ble svekket. I politiet ble forvaltningsoppgaver som kunne måles prioritert fremfor andre, mindre målbare oppgaver som krever faglig skjønn. I helseforetakene hadde ledelsen blitt mer toppstyrt – noe som hadde ført til at den faglige styringen ble nedprioritert til fordel for en mer administrativ-økonomisk styring.

3.3.2.2 Grad av autonomi og kontroll

I sin doktorgradsavhandling argumenterer Bentzen (2016, s. 80) for at tillitsbasert ledelse handler om å skape betingelser for selvledelse. Tilstedeværelsen av tillit i en medarbeider- lederrelasjon muliggjør større autonomi – og dermed distribuerte og delte beslutningsprosesser. Ifølge Amundsen (2020, s. 199) er det ikke gitt at alle kan utøve selvledelse – eksempelvis er man mer disponert for å kunne utøve selvledelse dersom man har personlige egenskaper knyttet til det å være planmessig og strukturert. Amundsen (2020, s. 138) forutsetter i sin modell for myndiggjørende ledelse at følgende tre prinsipper understøtter autonomt arbeid:

- *«Fremme autonomi og tydeliggjøre rammebetingelser – for å skape frihet under ansvar»*
- *«Fremme motivasjon og engasjement i arbeidet – for å håndtere autonomien»*
- *«Fremme læring, kompetanseutvikling og – mobilisering – for å håndtere autonomien»*

Kuvaas (2017) definerer tillitsbasert ledelse som *«i hvilken grad en leder tar sjansen på å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb.»* Det handler om å være inkluderende når det gjelder informasjon, oppgaver og utfordringer – samt legge til rette for at medarbeidere opplever handlingsrom. Ledere som gjør selv sårbare og gir tillit får mer motiverte medarbeidere. Måten dette kommer til uttrykk på er ifølge Kuvaas at medarbeidere opplever høy grad av autonomi og lav grad av (unødvendig) kontroll.

Kontrollering kan sies å være en reaktiv oppgave som inkluderer lederfunksjoner for å kunne holde oversikt over fremdrift og resultater for de oppgavene organisasjonen skal løse. Dette er ofte knyttet til målbare størrelser som milepæler, delmål og mål. Generelt er ledere *«mer opptatt av kontroll og evaluering enn tilrettelegging og oppfølging»* (Kirkhaug, 2019, s. 84). Dette kan skyldes at arbeidet er for komplekst og variert til å kunne planlegges, eller at arbeidet er så profesjonalisert at lederen ikke klarer å sette kvalitetsstandarder for hvordan oppgaven skal løses. En leder som ikke har samme fagutdanning eller tilhører samme

profesjon som sine medarbeidere har derfor ikke annet valg enn å lede arbeidet på en reaktiv måte (ibid).

Forholdet mellom tillit og kontroll er sammensatt, og forskning på temaet har ført til dels motstridende tolkninger. Grovt sett finnes det to hovedperspektiv på dette forholdet: substitutt-perspektivet og komplementær-perspektivet. Førstnevnte foreslår at tillit og kontroll er inverse størrelser – mer av det ene gir mindre av det andre. Komplementær-perspektivet foreslår på den andre siden at tillit og kontroll utfyller hverandre – og er gjensidige forsterkende. Et argument for dette perspektivet er at objektive regler og tydelig måling av resultater fører til tillit i relasjoner. Både tillit og kontroll må være til stede for å muliggjøre samarbeid (Bijlsma-Frankema og Costa, 2005).

Ifølge Bijlsma-Frankema og Costa (2005) kan en årsak til at tillit vinner terreng på bekostning av kontroll være at betingelsene for å kunne utøve kontroll svekkes. For å kunne utøve kontroll er man avhengig av at måten man løser oppgaver og arbeidsmetoder på er mulig å spesifisere (eller kodifisere). I tillegg forutsetter kontroll at man har muligheten til å kunne overvåke slik at man kan fange opp avvik fra måten man ble enig i å utføre oppgavene på. Fremveksten av nye arbeidsformer, økte krav til fleksibilitet og mer dynamiske prosesser utfordrer muligheten til å kunne utøve tradisjonell kontroll av handlingsmønstre. Dersom man i tillegg opererer i en bransje der måloppnåelsen kan være uklar grunnet kompleksitet eller mange interessenter og hensyn som skal ivaretas (slik som i offentlig sektor) risikerer man at *«formal control cannot be exercised in a meaningful way [...] Trust is a viable alternative in governing these kinds of relations»* (ibid, side 266).

3.3.2.3 Tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet

Tillitsbasert ledelse legger opp til både delegering av myndighet (desentralisering) og større (faglig) ansvar nærmere førstelinjen (KDD, 2022, s. 9). De aller fleste organisasjoner har et hierarki – en formell fordeling av beslutningsmyndighet. Et viktig tema innenfor organisasjonslitteraturen har vært på hvilket nivå av hierarkiet beslutningsmyndighet bør legges. Et begrep som brukes er sentralisering av myndighet. En svært sentralisert struktur betyr at de fleste saker avgjøres av topplederen mens en svært desentralisert struktur betyr

at de fleste saker avgjøres av den enkelte ansatte. Fordeler med sentralisering kan være klare styringssignaler, klart ansvar og en forutsigbar praksis – noe som er viktig for offentlige organisasjoner som skal drive forsvarlig saksbehandling og god forvaltning. Ulemper med sentralisering kan være at det er mindre fleksibelt og tregere, samt mindre motiverende. (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 80-83).

Ansvar er et avgjørende aspekt av lederskap, og i dagens organisasjoner legges det gjerne opp til at ansvaret er noe som kan delegeres (Kirkhaug, 2019). Dette er ikke nødvendigvis problemfritt. For eksempel vil oppgaveløsning gjerne skje som et samarbeid mellom flere fagpersoner. Dersom ansvaret er delegert ned til en gruppe av fagpersoner og den som har bestilt oppgaven ikke er fornøyd kan det oppstå problemer dersom ansvaret er «pulverisert». Ifølge Kirkhaug (2019, s. 179) kan myndigheten til å løse oppgaver delegeres men «ansvaret for effektene av innsatsen må forbli hos den som har gitt oppgaven, koordinert arbeidet og fordelt ressurser for å løse den – altså lederen».

Kuldova *et al.* (2020) fant i sin undersøkelse at det motsatte hadde skjedd i tre case-studier i statlig sektor – nemlig sentralisering av makt og myndighet og delegering av ansvaret. Parallelt med at myndighet ble konsentrert til toppledelsen «legges ansvaret for å oppfylle mål og regler på hver enkelt ansatt» (ibid., s. 79). Denne økende graden av individualisert ansvar kombinert med minkende grad av myndighet for både medarbeidere og mellomledere førte til en «dynamikk av makt og avmakt» som igjen førte til «frustrasjon og mistriivsel blant ansatte som ikke er en del av toppledelsen» (ibid., s.21).

3.3.2.4 Forutsetninger for tillitsbasert ledelse

Ifølge Statens arbeidsgiverportal (2023) er tillitsbasert ledelse

«basert på et positivt menneskesyn; at mennesker har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb, mestre og bidra til fellesskapet. Ledelse handler da om å skape de nødvendige forutsetningene for at mennesker kan og vil ta ut sitt beste».

Viktige stikkord er tydeliggjøring av ansvar, delegering av myndighet, involvering, åpenhet, samt konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse – lederhandlinger som kan knyttes til det Kirkhaug (2019) kaller *demokratisk opptreden*.

Demokratisk opptreden krever normalt at medarbeidere opplever institusjonell tillit til organisasjonen. Årsaken er at medarbeiderne må være trygge på at de har organisasjonen i ryggen når de får delegert vanskelige oppgaver eller større myndighet. En annen forutsetning for demokratisk opptreden antas å være eksisterende relasjonell tillit mellom leder og medarbeider. (Kirkhaug, 2019, s. 122-123). Samtidig vet vi at «tillit skaper tillit». En leder som opptrer demokratisk og viser at vedkommende stoler på medarbeideren kan bidra til å øke relasjonell tillit begge veier. Ifølge Kirkhaug (2019, s. 157-158) kan man anta at behovet for både institusjonell og relasjonell tillit er høyere for ledere i offentlig sektor.

Bentzen (2019) argumenterer for at både institusjonell og relasjonell tillit er viktige forutsetninger for at medarbeidere takker ja til tilbudt autonomi. Forhold ved organisasjonen som gir grobunn for institusjonell tillit er regler og rutiner, organisatorisk kontroll eller formelle og uformelle normer for atferd. En kombinasjon av høy institusjonell og relasjonell tillit vil være med å absorbere risikoen en medarbeider kan oppleve ved å takke ja til større grad av autonomi.

Ved å kombinere de to ulike formene for tillit i en matrise (se figur nedenfor) hevder Bentzen at dersom den ene eller andre formen for tillit er lav vil dette føre til en «tvetydig kontekst» (ambiguous conditions) som kan gjøre at medarbeideres terskel for å takke ja til autonomien blir for høy sett opp mot risikoen for å feile eller få kritikk.

		INSTITUTIONAL TRUST (Employees' perception of how institutional arrangements support trust)	
		LOW (Obstructive)	HIGH (Supportive)
INTERACTIONAL TRUST (Employees' trust in the focal leader)	HIGH	Though interactional trust in the focal leader is high, employees perceive institutional arrangements as obstructive. Although interactional trust could absorb increased risk associated with accepting more autonomy, low institutional trust creates ambiguous conditions for employees doing so. AMBIGUOUS CONDITIONS	Both high interactional trust in the focal leader as well as high institutional trust helps absorb increased risk, creating optimal conditions for employees accepting offers of more autonomy. OPTIMAL CONDITIONS
	LOW	Interactional trust in the focal leader is low and institutional arrangements are perceived as obstructive to building trust. Since both low interactional and institutional trust cannot assist in absorbing increased risk, employees' conditions for accepting offers of more autonomy are poor. POOR CONDITIONS	Interactional trust in focal leader is low although institutional trust is high. Though high institutional trust may absorb the risk of more autonomy, low interactional trust creates ambiguous conditions for employees accepting such offers. AMBIGUOUS CONDITIONS

Figur 4: Bentzens vertikale tillitsmodell

Bentzen trekker også frem andre faktorer som kan påvirke om medarbeidere takker ja til autonomien, som profesjonell selvtillit, tillit mellom medarbeiderne samt tilgang på ressurser (ibid., side 3).

3.3.2.5 Effekter av tillitsbasert ledelse

Det er enighet om at tillit og tillitsbasert ledelse har mange positive effekter. Tillit smører relasjoner ved å fremme koordinering og redusere konflikter og transaksjonskostnader. En annen positiv effekt ved tillit i organisasjoner er at de reduserer fysisk fravær, årsaken antas at være at tillit i en organisasjon henger sammen med tilstedeværelsen av rettferdighet og åpenhet (Kirkhaug, 2019, s. 51).

Johnsen, Svare og Wittroc (2022, s. 2) fant i sin undersøkelse at «økt tillitsbasert styring og ledelse har en direkte positiv sammenheng med organisasjonsresultater så vel som en positiv indirekte sammenheng med organisasjonsresultater gjennom tillit». Ifølge Kuvaas (2017) har undersøkelser av medarbeidernes opplevde relasjon til leder gitt empirisk støtte til fordeler ved tillitsbasert ledelse. Det å ha en god og tillitspreget relasjon til sin leder har sammenheng med både gode arbeidsprestasjoner og god mental helse (ibid).

Ifølge Amundsen (2020) bidrar myndiggjørende ledelse (som overlapper mye med tillitsbasert ledelse) til initiativ, proaktivitet og kreativitet i kunnskapsorganisasjoner. Opplevd selvbestemmelse bidrar til indre motivasjon, som er den motivasjonen som er foretrukket med tanke på blant annet prestasjoner i arbeidslivet som krever kreativitet, dyp informasjonsprosessering samt læring og utvikling (ibid., side 86).

4 Metode

Metode er hvilken strategi man bruker for å frembringe gyldig og troverdig empiri.

Forskningbasert kunnskap skal kunne etterprøves: det er derfor viktig å dokumentere hvordan denne kunnskapen er skapt. Metoden i denne oppgaven legger opp til et intensivt opplegg med få respondenter: dette for å kunne fange opp nyanser av problemstillingen og gå i dybden av temaet. Datainnsamlingen skjer primært gjennom intervju av seksjonssjefer i Digdir, i tillegg til utvalgte resultater fra Digdirs endringsmåling. Strukturen i intervjuguiden er i stor grad bygd opp rundt forskningsspørsmålene.

4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Vitenskap handler om å kunne beskrive og forstå verden. For å kunne fremskaffe riktig informasjon om hvordan verden er – empiri – må man sørge for at denne samles inn på en måte som sikrer at den er til å stole på. Ontologi er en filosofisk disiplin som handler om hva som faktisk eksisterer i verden og hvordan disse tingene er relatert til hverandre – studiet av virkelighetens natur og eksistens (Jacobsen, 2015).

I denne oppgaven er det en menneskeskapt sosial virkelighet og hvordan denne oppfattes som skal studeres. Mennesker og sosiale systemer er hele tiden i utvikling, samtidig finnes det heller ingen objektiv sosial virkelighet som alle er enige om. For å best kunne forstå dynamiske sosiale fenomener må man sette seg inn i menneskers fortolkning av denne. Dette taler for en fortolkningsbasert tilnærming (ibid).

Det er vanskelig å tenke seg en absolutt sann og objektiv kunnskap om en menneskeskapt virkelighet. Ledelse handler om samspill mellom mennesker og oppgaven ligger nok mest innenfor det kritisk-realistiske perspektivet. Jeg antar at seksjonssjefene i Digdir har en god oppfattelse av tillitsbasert ledelse i Digdir, selv om man ikke kan konkludere med at de besitter objektiv sannhet. Det kritisk-realistiske perspektivet handler om å forstå virkeligheten som en uavhengig eksisterende enhet, men samtidig erkjenne at vår kunnskap om denne virkeligheten alltid vil være begrenset av våre subjektive oppfatninger og erfaringer (ibid.).

Vår forståelse av hva som eksisterer i verden er avhengig av kunnskap. Epistemologi handler om studiet av kunnskap og «*i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden*» (Jacobsen, 2015, s. 23). For å tilegne seg kunnskap om denne oppgavens problemstilling krever det at man undersøker hvordan mennesker i Digdir oppfatter og utøver tillitsbasert ledelse.

4.2 Tilnærming

Problemstillingen er «Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse for en statlig virksomhet?» Dette er en utforskende problemstilling, noe som ofte krever en metode som får frem nyanser og går i dybden. Denne oppgaven benytter derfor en kvalitativ tilnærming som metode. En kvalitativ tilnærming handler om å tilegne seg informasjon ved hjelp av ord, ikke tall, slik at man får med seg nyanser og detaljer. Et kvalitativt forskningsdesign vil kunne gi bedre innblikk i menneskers tanker og refleksjoner rundt sosiale fenomen. Kvalitative data opererer med meninger, og meninger er stort sett formidlet via språk og handlinger. Fordeler ved kvalitative data er at de ofte har høy relevans og er godt egnede til å få frem det spesifikke og unike rundt et tema og den tilhørende kontekst (Jacobsen, 2015).

Denne oppgaven heller også mer mot en induktiv tilnærming: altså at man går fra «empiri til teori» for å kunne undersøke tilstedeværelsen av tillitsbasert ledelse i Digdir. Jeg vil forsøke å ha et mest mulig åpent sinn samtidig som jeg vil være bevisst på forutinntatte holdninger og forventinger til hva jeg vil finne da jeg selv har jobbet i Digdir i to år.

4.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign kan være intensive eller ekstensive. Et intensivt design legger opp til få undersøkelsesenheter, men da i håp om å fange opp flere nyanser. Intensive undersøkelser er «virkelighetsnære»: de tar utgangspunkt i enhetene som blir studerte, konteksten rundt enhetene og deres forståelse av temaet. Intensive undersøkelser scorer gjerne høyt på intern gyldighet, men kan i mindre grad brukes til å generalisere til å gjelde i andre sammenhenger – også kalt overførbarhet (Jacobsen, 2015).

4.3.1 Case

I denne oppgaven vil jeg benytte et intensivt design der jeg undersøker få enheter i Digdir. Problemstillingen handler om tillitsbasert ledelse i en bestemt organisasjon (Digdir) på et bestemt tidspunkt, undersøkelsen vil derfor være et enkelt-casestudie. Ifølge Jacobsen (2015) er enkeltcase-studier godt egnet til å utvikle ny forståelse og til å lage nye teorier og hypoteser. Siden enkelt-casestudier går i dybden kan de også brukes til å avdekke kausalitet, men som nevnt tidligere er intensive undersøkelser uegnede til generalisering. For å kunne generalisere rundt funn i singel-casestudier må man gjerne foreta flere lignende studier for å kunne avdekke sammenhenger.

Selv om kan det være vanskelig å si noe om gyldighet når man bruker kvalitative teknikker, er ifølge Julsrud (2018, s. 164-167) fordelene med kvalitative teknikker – knyttet til forskning på tillit – at de

«kan gi en bredere og mer nyansert forståelse av hva tillit er, hva slags mening det har for en gitt gruppe av mennesker, og hvordan det er under utvikling eller endring innenfor gitte kontekster».

Avkryssninger på et skjema slik man gjerne gjør i kvantitative studier fanger kanskje ikke opp hvordan tillitsnivået er i virkelige situasjoner, siden denne typen målinger *«frikobler aktørene fra den sosiale konteksten som tillit alltid utvikles innenfor»* (ibid.). Samtidig kan kvalitative og kvantitative studier av tillit utfylle hverandre. Der kvantitative studier vil kunne gi indikatorer på tillitsnivået på organisasjonsnivå vil kvalitative studier kunne gi innsikt og forklare sammenhenger (ibid.). Jeg vil derfor inkludere enkeltresultater fra Digdirs endringsmåling der det kan tenkes å være interessante sammenhenger.

4.4 Metode for datainnsamling

Datainnsamlingen vil i hovedsak basere seg på intervjuer med seksjonssjefer i Digdir. I tillegg vil jeg se på utvalgte resultater fra Digdirs siste endringsmåling som jeg anser som relevante for problemstillingen og som kan brukes i analysen.

4.4.1 Digdirs endringsmåling

Digdir gjennomfører årlige endringsmålinger. Denne sendes ut til alle ansatte i Digdir og består av spørsmål knyttet til arbeidsmiljø, arbeidsmåter, organisasjon og kompetanse – i tillegg til spørsmål knyttet til hvordan medarbeiderne opplever egen leder og hvordan ledere i Digdir oppfatter egen lederjobb. Endringsmålingen inneholder 30 påstander som krever svar angående graden av enighet. Skalaen består av fem alternativer, hvor 1 betyr «helt uenig» og 5 betyr «helt enig». Den siste endringsmålingen ble gjennomført i mars 2023 og hadde en høy svarprosent (cirka 80%).

Relevante enkeltresultater som presenteres i denne oppgaven gis som gjennomsnittlige verdier på tvers av alle svar gitt i Digdir, angitt som et tall mellom 1 og 5. I den grad enkeltresultatene kan beskrives som *gode* eller *dårlige* baserer seg på hvordan de skiller seg ut sammenlignet med de andre enkeltresultatene. Når resultatene for endringsmålingene presenteres i Digdir ansees gjennomsnittsresultater med verdi mellom 4 og 5 som gode («grønne»), verdier mellom 3 og 4 som mindre gode («gule») og der man må vurdere tiltak, og verdier under 3 som dårlige («røde») og at det kan være mer nødvendig å iverksette målrettede tiltak.

4.4.2 Intervjuer

I denne undersøkelsen har jeg intervjuet fire seksjonssjefer i Digdir.

4.4.2.1 Intervjuutvalg

Ideelt sett skulle jeg intervjuet alle de rundt 370 personene som jobber i Digdir, men det er ikke mulig å gjennomføre innenfor rammene av denne oppgaven. Det var derfor nødvendig å gjennomføre et utvalg av respondenter som kunne kaste lys over problemstillingen. Da emnet for oppgaven er tillitsbasert ledelse valgte jeg å intervjuere ledere i Digdir.

Videre ønsket jeg å intervjuere ledere som opererer nært førstelinjen – linjelederne – som i Digdir kalles seksjonssjefer. Dette valget tok jeg dels fordi tillitsbasert ledelse legger opp til økt autonomi og myndiggjøring av medarbeidere, og dels fordi tillitsreformen legger opp til en «bottom up»-strategi der endringene skal komme nedenfra. I tillegg har seksjonssjefene i Digdir sine egne ledere og er slik sett også utsatt for styring og ledelse. Dette gjør at

seksjonssjefer har to perspektiv på tematikken, og jeg antar derfor at de er «nøkkelinformanter» som har særlig god oversikt over og innsikt i spørsmålene jeg ønsker å få belyst (Andersen, 2013, s. 120).

Videre avgrensning ble gjort ved at jeg valgte ut respondenter blant seksjonssjefene som hadde arbeidet i stillingen fast i minst ett år. Dette var rett og slett for å sikre at de hadde gjort seg noen erfaringer med hvordan det er å lede på seksjonssjefsnivå i Digdir. Dette reduserte antallet mulige respondenter til 16. Jeg ønsket også å inkludere bredde og variasjon i utvalget. Jeg passet derfor på at jeg valgte ut respondenter fra ulike avdelinger i Digdir og at alle tre lokasjoner (Leikanger, Brønnøysund og Oslo) var representerte. Basert på disse kriteriene endte jeg til slutt opp med å intervju fire seksjonssjefer.

I forkant av intervjuene søkte jeg Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) om godkjenning av undersøkelsen i denne oppgaven, den ble godkjent 27. april 2023 (vedlegg 3). Jeg sendte også et samtykkeskjema (vedlegg 2) til hver av respondentene i forkant av intervjuene, alle respondentene gav sitt samtykke til å bli intervjuet.

4.4.2.2 Intervjuguide

Med bakgrunn i en fortolkningsbasert tilnærming og kvalitativ metode falt valget av datainnsamlingsmetode på det åpne individuelle intervjuet. Denne metoden egner seg best når man har relativt få enheter som skal undersøkes – man er interessert i den enkeltes oppfatninger, synspunkter, fortolkninger og hvordan vedkommende legger mening i fenomener (Jacobsen, 2015). Intervjuguiden utarbeides med liten grad av strukturering; det vil si at den inneholder tema og fast rekkefølge på spørsmålene, men det legges opp til åpne svar.

I litteraturen om samtalebaserte intervjuer skal den som intervjuer ideelt sett ha en mest mulig passiv og lyttende rolle, slik at respondentene i stor grad styrer samtalen. Imidlertid vil en mer aktiv forskerrolle gi større uttelling i de tilfellene der respondenten er ressurssterk. Slike respondenter er bærere av informasjon og kunnskap som forskeren har behov for – det taler derfor for at den som intervjuer kan innta en mer aktiv og deltakende rolle i samtalen (Andersen, 2013, s. 120).

For at et intervju skal kunne gi svar knyttet til et teoretisk utgangspunkt eller problemstilling kan det i mange tilfeller være nyttig at den som intervjuer forteller om sin egen referanseramme som utgangspunkt for intervjuet. Det å forklare bakgrunnen for spørsmålene i intervjuet samt tema og konteksten vil forhåpentligvis bidra til å skape en god relasjon og ramme rundt selve intervjuet - dette vil igjen forhåpentligvis gjøre at informanten forstår hva som utgjør gode svar. På den måten kan informanten sees på som en partner i forskningsprosessen. I tillegg vil det å spille med åpne kort og være ærlig om hva man ønsker å undersøke bidra til tillit i relasjonen mellom intervjuer og informant (Andersen, 2013, s. 129).

Intervjuguiden ble delt opp i ulike deler som tok for seg ulike tema. Den starter med noen generelle innledningsspørsmål om tillitsbasert ledelse, deretter går den inn på temaene frihet til å utøve faglig skjønn, autonomi og kontroll samt tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet, som samsvarer med de tre første forskningsspørsmålene. Videre går intervjuguiden over til spørsmål knyttet til forutsetninger for og effekter av tillitsbasert ledelse – som skal bidra til resultater om medarbeidernes syn på tillitsbasert ledelse.

4.4.2.3 Gjennomføring av intervju

Ett av intervjuene ble gjennomført ved at vi møttes i samme rom, de tre andre ble gjennomført via Teams. Jeg opplevde at det gikk like fint å gjennomføre denne type intervju over Teams som i et fysisk møte, alle lydopptakene ble like gode. Jeg hadde satt av en time til hvert intervju, det var passelig med tid til å komme inn på hovedtemaene for oppgaven.

Da jeg hadde lagt opp til liten grad av strukturering opplevde jeg flere ganger at intervjuene ikke fulgte rekkefølgen jeg hadde satt opp i intervjuguiden, men det opplevdes ikke som en ulempe. Samtalene fløt mer naturlig, og når jeg følte at vi hadde dekket et område så gikk jeg tilbake til de spørsmålene jeg hadde hoppet over. Intervjuguiden var bygd opp rundt noen hovedtema og -spørsmål med tilhørende hjelpespørsmål. Jeg brukte hjelpespørsmålene der det var naturlig. Jeg forsøkte å innta en lyttende posisjon og begrense meg til å bekrefte intervjuobjektet for å skape en god atmosfære, men merket et par ganger at jeg ble litt for engasjert spesielt da vi kom inn temaer jeg fant spennende.

Intervjuene startet med å spørre hva respondentene la i begrepet tillitsbasert ledelse. Noen av respondentene kjente til begrepet - andre ei. Der jeg følte det var nødvendig snakket vi om tillitsreformen og om tillitsbasert ledelse, men jeg fikk raskt inntrykk at av alle kjente godt til innholdet og bestanddelene i tillitsbasert ledelse – det var selve begrepet tillitsbasert ledelse som var ukjent.

4.4.2.4 Analysering av intervjuene

Alle fire intervjuene ble tatt opp med diktafonapp og deretter lastet opp og lagret hos Nettskjema⁶. Hvert intervju ble transkribert i etterkant, denne tidkrevende oppgaven resulterte i fire transkriberinger som til sammen utgjorde cirka 20.000 ord. Jeg hadde aldri transkribert opptak på denne måten tidligere og gjorde meg den erfaringen at det tar omtrent tre timer å transkribere et entimes intervju, de fire intervjuene tok dermed 12 timer til sammen.

Neste steg var å utforske det innsamlede datamaterialet. Ifølge Jacobsen (2015, s. 199) er dette en nokså usystematisk prosess der forskeren ser etter innhold som trer frem av dataene. Jeg opplevde at jeg allerede i intervjuene og under transkriberingene dannet meg noen tanker om sammenhenger mellom respondentenes uttalelser, men det hjalp å ha alle de fire transkriberingene ferdige slik at jeg kunne søke etter samme ord eller spørsmål.

Når dokumentering og utforsking er utført gjenstår stegene systematisering/kategorisering og sammenbinding. Det finnes ifølge Jacobsen to ulike tilnærminger til analyse av kvalitative data: innholdsanalyse og prosessanalyse. Metoden jeg benyttet meg av ligger nærmest innholdsanalyse ved at jeg tilordnet respondentenes utsagn til de ulike temaene (kategoriene) som undersøkelsen består av. I denne fasen går man over fra analyse av det enkelte intervju til analyse på tvers av intervjuene for å finne sammenhenger – eller forskjeller.

⁶ Nettskjema er et nettbasert undersøkelsesverktøy utviklet av Universitetet i Oslo som gir muligheten til å lage, lagre og administrere undersøkelser og datainnsamling

4.5 Kvalitetskriterier

I dette delkapitlet gjør jeg en vurdering av undersøkelsens styrker og svakheter – den vitenskapelige kvaliteten på oppgaven.

4.5.1 Relabilitet

Relabilitet (pålitelighet og troverdighet) er et viktig kvalitetskriterium i kvalitative undersøkelser. Det refererer til påliteligheten og troverdigheten av undersøkelsen og resultatene som presenteres. Når en undersøkelse er pålitelig, betyr det at en annen forsker kan gjenta studien ved å følge den samme metoden og oppnå de (tilnærmet) samme resultatene (Jacobsen, 2015, s. 16-17). For å oppnå reliabilitet i en kvalitativ undersøkelse er det flere faktorer som bør tas i betraktning. Ifølge Jacobsen (2015, s. 172-173) er det først og fremst viktig å være bevisst på intervjuer- og konteksteffekter som kan påvirke resultatene.

Intervjuereffekten er den påvirkningen som intervjueren har på situasjonen som skyldes intervjuerens språk, kroppsspråk eller respons på det intervjuobjektet sier. Det kan også skyldes respondentens ønske om å tilpasse svarene til å møte intervjuerens forventninger og ønsker. Siden jeg tok opp intervjuene og transkriberte både spørsmålene og svarene i intervjuene oppdaget jeg at jeg ikke alltid klarte å være så nøytral som jeg ideelt sett skulle ha vært som forsker. Selv om man skal forsøke å innta en mest mulig passiv og lyttende rolle skal man likevel vise at man forstår hva intervjuobjektet sier ved hjelp av nikk og bekreftende svar (ibid., s. 157). Det kan derfor være lett å bli for bekreftende og oppmuntrende, noe som kan føre til at intervjuobjektet blir oppmuntret til å tilpasse svarene sine. Under transkriberingen av lydopptakene ble jeg klar over at jeg et par ganger ble for engasjert og har derfor vært tilbakeholden med å legge for mye vekt på akkurat de svarene.

Konteksteffekten betyr at stedet eller rammene for intervjuet kan skape spesielle resultater. Alle intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden og enten fysisk i Digdirs lokaler eller over arbeidsverktøyet Teams. Jeg opplevde ikke at det påvirket intervjuene. Respondentene snakket fritt om alle temaene og jeg opplevde ikke intervjuene som unaturlige eller påvirkede av at de ble gjort i tilknytning til Digdir.

4.5.2 Gyldighet

Gyldighet (validitet) er en sentral faktor i kvalitative undersøkelser da den angir i hvilken grad forskningsresultatene er relevante og overførbare til det fenomenet eller populasjonen som studeres. Individuelle intervjuer er egnet til å innhente informasjon om individuelle og personlige synspunkter på et fenomen, men måler i mindre grad hva mennesker faktisk gjør (ibid., s. 173).

Intern gyldighet sier noe om at man har fått tak i de resultatene man vil ha, og om resultatene oppfattes som korrekte (ibid.). Jeg opplevde at respondentene ga en troverdig og virkelighetsnær beskrivelse av temaene vi snakket opp, noe jeg tror skyldes at de var opptatt av temaet. Respondentene bidro med konkrete eksempler og reflekterte over egne tanker og uttalelser underveis i intervjuet. Jeg fikk ikke inntrykk av at de la begrensninger på seg selv eller overdrev svarene. Dette anser jeg til å bidra til høy intern gyldighet.

Ekstern gyldighet betyr at resultatene kan generaliseres og overføres til andre sammenhenger. I dette tilfellet kan man stille seg spørsmålet om resultatene fra intervjuene kan generaliseres til å gjelde andre seksjonssjefer i Digdir. Det som trekker ned den eksterne gyldigheten i Digdir er at jeg bare intervjuet fire av 25 seksjonssjefer. Samtidig var jeg i utvalgsfasen opptatt av å velge ut intervjuobjekter fra ulike avdelinger og fra ulike lokasjoner, dette er med å trekke opp den eksterne gyldigheten. Det er likevel vanskelig å hevde at funnene i denne oppgaven har høy ekstern gyldighet gitt det begrensede antallet intervjuer.

4.5.3 Studere egen organisasjon

Å studere egen organisasjon har både fordeler og ulemper. Man har gjerne førstehåndskjennskap til det man skal studere, man møtes gjerne med åpenhet og tillit som forsker og man kan dessuten lettere vurdere kvaliteten på informasjonen man tilegner seg (Jacobsen, 2015, s. 56-57). Terskelen for å avtale og gjennomføre intervjuer er også lavere ved at man som kollega kan oppleve lettere tilgang til respondenter.

Når man studerer egen organisasjon kan det være vanskelig å holde nødvendig kritisk avstand til det man skal studere, noe jeg selv opplevde under intervjuene. Som del av

organisasjonen vil man danne seg meninger og en forståelse av hvordan organisasjonen fungerer – på godt og vondt. Man kan gå inn i forskningen med fordommer eller forutinntatte meninger som man ønsker å bekrefte. Samtidig kan man føle at man må «legge bånd på seg selv» og sensurere seg selv siden man tilhører organisasjonen. Ifølge Jacobsen (2015) kan man som insider være fristet til å sensurere kritiske synspunkter eller funn for eksempel mot ledelsen eller andre kollegaer.

Jeg valgte bevisst å ikke intervju noen fra min egen avdeling. Dette gjorde jeg både fordi jeg ønsket å ha større kritisk avstand til intervjuobjektene og fordi jeg ønsker å redusere insider-effekten man kan oppleve når man studerer egen organisasjon. Dersom jeg hadde intervjuet seksjonssjefer i egen avdeling som jeg har et tett samarbeid kunne jeg ha opplevd lojalitetskonflikter eller blitt farget av min egen rolle i avdelingen. Siden oppgavens omfang gjorde at jeg uansett bare kunne intervju et mindretall av seksjonssjefer anser jeg det ikke som negativt for resultatene at disse kom fra andre avdelinger enn den jeg jobber i selv.

I løpet av denne undersøkelsen har jeg kjent på både egne og andres forventninger til å gjøre spennende funn – samt en tilbakeholdenhet knyttet til resultater som kan oppfattes som negative. Jeg har vært oppmerksom på at alle disse faktorene kan påvirke både respondentenes svar og min tolkning og har forsøkt å redusere innvirkningen de kan ha på oppgaven. Som tidligere nevnt har jeg vært kritisk til de svarene fra respondentene der jeg ved gjennomlytting av opptakene oppfattet meg selv som intervjuer som altfor oppmuntrende.

5 Resultat og analyse

Problemstillingen i denne oppgaven handler om hvilken betydning tillitsbasert ledelse har for en statlig virksomhet. Dette kapittelet innleder med utvalgte resultater fra Digdirs endringsmåling som jeg anser som relevante for denne oppgaven. Deretter blir datamaterialet fra intervjuene presentert og drøftet med bakgrunn i teori. Jeg har valgt å integrere resultater fra intervjuene og drøftingen av disse resultatene i delkapittel 5.2.1 til 5.2.4, som skal forsøke å svare ut de fire forskningsspørsmålene i denne oppgaven.

5.1 Resultater fra Digdirs endringsmåling

Endringsmålingen viser en høy grad av relasjonell tillit mellom medarbeidere og ledere, dette baseres på resultatene for spørsmålene «Jeg har tillit til min leder» (4.3) og «Jeg opplever at min leder har tillit til meg» (4.3). I tillegg viser endringsmålingen at man har en vennlig omgangsform (4.3), at medarbeiderne er engasjerte i oppgavene sine (4.4) og at Digdirs samfunnsoppdrag motiverer de ansatte til å gjøre sitt beste på jobb (4.2), noe som indikerer høy institusjonell tillit.

På den andre siden viser endringsmålingen også at ansatte i Digdir gjerne skulle vært mer involvert i beslutninger som påvirker dem (3.7). Når man bare ser på svarene som lederne har gitt er verdien enda litt lavere på dette spørsmålet (3.6). På spørsmålet «Det er riktig balanse mellom det jeg har ansvar for og det jeg har myndighet til» havner det gjennomsnittlige svaret for ledere på 3.6, som heller ikke ansees som et godt resultat. Spørsmålet om balanse mellom ansvar og myndighet ble bare stilt til ledere med faste lederstillinger som seksjonssjefer og avdelingsledere, ikke til øvrige medarbeidere. I tillegg er det ikke så gode resultater for påstandene «Min leder organiserer og styrer arbeidet i min enhet godt» (3.9) og «Min leder hjelper meg tilstrekkelig godt til å prioritere mellom oppgaver» (3.8). Disse resultatene kan indikere lavere institusjonell tillit.

Resultatene er gjennomsnittsverdier basert på svarene til hver enkelt medarbeider fra alle seksjoner og avdelinger i Digdir, og må derfor brukes med omhu, da svært negative svar i enkelte avdelinger eller seksjoner kan påvirke gjennomsnittet. Resultatene fra

endringsmålingen kan likevel være nyttige som indikasjoner – sammenstilt med resultater fra intervjuene.

5.2 Resultater fra intervjuene og drøfting av funn

I dette kapitlet presenteres resultater fra intervjuene som drøftes med bakgrunn i problemstillingens forskningsspørsmål og den valgte teorien.

5.2.1 Rom og frihet til å kunne utøve faglig skjønn

Dette delkapitlet skal forsøke å svare ut forskningsspørsmålet: *Hvordan gir man frihet til å kunne utøve faglig skjønn i Digdir?*

Alle respondentene var klare på at de i sine seksjoner aktivt jobbet med å legge til rette for at medarbeiderne fikk mulighet til å kunne utøve faglig skjønn. Respondent 3 (R3) opplever at *«alle mine folk setter pris på å få lov til å være de som kommer med rådene og kan bruke sin faglighet inn i arbeidshverdagen»*. Jeg tolker dette som at det anses som viktig i Digdir at medarbeidere får mulighet til å bruke sine kunnskaper, kompetanser og faglige styrker.

Når det gjelder rammer for faglig frihet trekker respondent 1 (R1) frem teknologiske valg, strategiske retninger, rammeverk og regelverk, i tillegg til økonomiske begrensninger: *«Jeg har lyst til å si at de har 100% frihet til å utøve faglig skjønn, men jeg vet jo at de ikke har det. Det er jo noen rammer der.»* R1 forteller at når man har valgt en teknologi så dikterer det hvilken vei man må gå videre. Dette funnet minner om funnene som Kuldova *et al.* (2020) gjorde i sin undersøkelse, nemlig at digitalisering forandrer måten arbeidet utføres på og rammene for utøvelse av faglig skjønn.

Respondent 2 (R2) er tydelig på at medarbeiderne har *«stor frihet til å utøve sitt faglige skjønn»* hos alle leveranseområdene i seksjonen. Rollen som R2 tar på seg som leder er å legge strategien sammen med medarbeiderne, og så er det fag-teamene som tar de videre beslutningene på *«hva som er riktig og farbar vei.»* Respondentene fremstår generelt som bevisste på egen lederrolle når det gjelder å lede kunnskapsmedarbeidere, som R1 uttrykker det:

«Det faglige ansvaret ligger hos den ansatte, det er de som er fageksperter, innenfor alle områder i seksjonen. [...] Det er de som helt klart er best på sitt område, så er det min jobb å spørre om det som er utenfor det rent faglige, altså det som går på funksjon og behov, de spørsmålene som ligger utenfor.» - Respondent 1

Det at respondentene er opptatt av at det er de som ledere setter rammene og at det er medarbeiderne som jobber med det faglige er i samsvar med teorien som hevder at ledere som leder profesjonelle ofte henvises til «*oppgaver og plikter som har med tilrettelegging av arbeidet å gjøre, og særlig bruk av rammer og regler som arbeidsredskaper*» (Kirkhaug, 2019, s. 140).

På spørsmålet om det er rom for å gjøre feil i Digdir får jeg litt varierende svar. R1 sier at det snakkes mye om det i form av Agile⁷-prinsippet «fail fast» der man skaper en kultur som gjør det mulig å oppdage og håndtere feil raskt, men opplever samtidig at man lenger oppe i hierarkiet har hatt lavere toleranse for risiko, kanskje spesielt sett opp mot oppdrag fra departementet. R3 opplever at departementet er detaljfokusert og noen ganger for tett på: «*jeg opplever at KDD er mye tettere på og mye mer detaljorientert og av og til styrer på en måte som jeg kanskje ikke vil si er en optimal måte*». R3 forklarer at denne tette oppfølgingen skyldes både tidligere historikk og kultur. R3 har en magefølelse som tilsier at det er rom for å være rausere i Digdir – og at det er rom for mer tillitsbasert ledelse.

Dette funnet samsvarer med det Kirkhaug (2018, s. 94-95) beskriver om betingelser for utøvelse av lederskapskjønn, at både tydelige hierarki med høy grad av formalisering og kulturelle forhold kan begrense muligheten til å bruke skjønn.

Ifølge R2 er det ikke mulig å ta like høy risiko overalt. ID-porten er en hovedløsning som offentlig sektor er avhengig av, derfor kan man ikke tillate seg å ta så høy risiko eller gjøre store feil. R2 mener likevel at man sikkert kan ta høyere risiko rundt det å gjøre feil eller

⁷ Agile er en tilnærming til programvareutvikling som fokuserer på fleksibilitet, samarbeid og iterative utviklingsprosesser.

utforske og bygge konsepter på andre områder i Digdir, så lenge det er på de riktige områdene.

5.2.2 Grad av autonomi og kontroll

Dette delkapitlet skal forsøke å svare ut forskningsspørsmålet: *Hvordan legges det til rette for høy grad av autonomi og lav grad av kontroll i Digdir?*

Alle respondentene var enige i at autonomi blant medarbeiderne er positivt og noe man bør strebe etter. Flere av respondentene var opptatte av at deres jobb som ledere var å tydeliggjøre rammer og føringer, noe som er i samsvar med teorien om understøtting av autonomi (Amundsen, 2020, s. 138). Som respondent 4 (R4) uttrykker det:

Innenfor det mandatet vi har, og innenfor det som er beskrevet i tildelingsbrevet og virksomhetsplanen og så videre, så mener jeg at vi skal tilstrebe i aller høyeste grad så mye autonomi som mulig.

- Respondent 4

Som tidligere nevnt i oppgaven er det å gi relasjonell støtte, sette mål og retning samt klargjøre rammer og handlingsrom viktige lederoppgaver når man leder autonome medarbeidere. Flere av respondentene peker på at ulike medarbeidere har ulike behov for relasjonell støtte:

«Mens jeg har jo folk som er helt selvstendige, og som har behov for den friheten de har, og synes det er god ledelse. Mens noen har lyst til å fortelle 'jeg har produsert mye i dag, i dag var det travelt'. Og da må jeg gi respons på det [...] jeg ser jo at mange har behov for å bli sett og ha en relasjon til ledelsen, selv om de er selvgående kunnskapsmedarbeidere.»

- Respondent 4

Denne uttalelsen samsvarer med Amundsen (2020, s. 138) sin modell for myndiggjørende ledelse som sier at det å fremme motivasjon og engasjement i arbeidet er et viktig prinsipp for å understøtte autonomt arbeid, og med teori om at ledelse av profesjonelle tvinger lederen til å være «medarbeider- og relasjonsorientert» (Kirkhaug, 2019, s. 140).

Når det gjaldt *lav grad av kontroll* er det tydelig at respondentene mener at kontroll bør begrenses. R1 synes ikke det er positivt at *«det blir åpenbart kontrollert»*, det er viktigere å inspirere og motivere rundt mål og mening med arbeidet – hvorfor man skal utføre jobben. R2 sier at *«Kontrollen må de ha selv. En del av autonomien er å ha kontroll over det man skal gjøre og levere.»*. R3 opplever at *«alle mine folk er veldig selvdrevne, og de klarer å styre dagene sine selv»*, så kontrollen der begrenser seg til korte en-til-en samtaler annenhver uke eller etter behov.

R4 forteller at de tidligere førte statistikk over den enkelte medarbeiders resultater – noe som ble oppfattet negativt. Dette hadde de nå gått bort fra, noe som ikke bare hadde ført til takknemlige medarbeidere, men også bedre resultater: *«produksjonen er så mye bedre at jeg greier ikke å forklare effekten av det»*. I stedet for å fokusere på statistikk og tall legges det i seksjonen nå opp til at medarbeidere får mer eierskap til resultatene: *«det er dette med å ikke styre det i detalj, det er det ingen som responderer godt på tror jeg, det er jeg helt overbevist om.»* R4 har observert økt motivasjon hos medarbeiderne og bedre resultater etter at man i seksjonen reduserte kontrollen og la opp til at medarbeiderne kunne styre mer av arbeidshverdagen sin selv.

Det samsvarer med teorien om at opplevd selvbestemmelse bidrar til indre motivasjon (Amundsen, 2020) og er i tråd med det som Johnsen, Svare og Wittroc (2022) fant i sin undersøkelse, nemlig at tillitsbasert ledelse har en direkte positiv sammenheng med organisasjonsresultater.

5.2.3 Tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet

Dette delkapitlet skal forsøke å svare ut forskningsspørsmålet: *Hvordan tydeliggjør man ansvar og delegerer myndighet i Digdir?*

Ifølge R1 så har medarbeiderne i seksjonen myndighet til å ta beslutninger innenfor gitte rammer. Ofte kommer de og sjekker med R1 at det er greit å gjøre noe på den eller den måten, og som oftest stiller ikke R1 spørsmål ved beslutningene. Dersom det kan ha økonomiske konsekvenser eller er i strid med strategisk retning tar de gjerne en dialog på det, men *«utover det, innenfor de rammene de har, så er det full frihet til å ta beslutninger.»*

R1 er også opptatt av at selv om medarbeiderne får delegert beslutningsmyndighet så er det R1 som sitter med ansvaret: «*Myndighet har de [ansatte], ansvar har de ikke*». R1 forteller at dette er noe som må gjentas og at budskapet er at det er seksjonssjefen som sitter med ansvaret til syvende og sist. Dersom medarbeiderne ikke holder seg innenfor rammene ser R1 det som at R1 ikke har gjort jobben med å forklare grensene godt nok. Dette samsvarer godt med teorien som beskriver at man kan delegerer myndighet til å løse oppgavene – men ikke ansvaret for effektene av innsatsen (Kirkhaug, 2019, s. 179).

En av seksjonssjefene opplever at det i Digdir varierer i hvilken grad det legges opp til at beslutninger kan tas på lavest mulig nivå. På noen områder opplever seksjonen at de har frihet til å ta avgjørelser på ganske store og viktige områder, mens i andre sammenhenger opplever de at toppledelsen detaljstyrer, både når det gjelder ressursbruk og hvilket svar man bør komme frem til i enkelte prosesser. Dette funnet støttes til dels av resultatet fra endringsmålingen som viser at flere i Digdir ikke opplever riktig balanse mellom det de har ansvar for og det de har myndighet til. Dette oppleves som negativt for motivasjonen i seksjonen, noe som samsvarer med teori som sier at desentralisering er demotiverende (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 80-83) og at opplevd selvbestemmelse er motiverende (Amundsen, 2020, s. 86).

Uttalelsen i forrige avsnitt samsvarer også med det Eide (2021) hevder, nemlig at det er større grunn til å forvente motstand mot en tillitsreform ovenfra enn fra medarbeidere og deres nærmeste ledere. Denne motstanden kan være knytt til tap av makt og kontroll siden man må involvere flere i beslutninger, eller handle om at man mister «*det språket de har brukt til å lede sine virksomheter*» (ibid., s. 9).

R4 forteller om utfordringer i tverrfaglige team når det gjelder mandat og beslutningstaking. Teamene jobber gjerne matriseorganisert på tvers av seksjoner, og utfordringen ligger i at det er seksjonssjefene som er ansvarlige for de tildelte budsjettene. R4 sier at det er utfordrende å få teamene til å ta beslutninger, og at grunnen kan være utfordringer med endring av tankesett eller manglende trygghet til å ta beslutninger: «*Teamene jobber jo*

utenfor seksjonene, så det er litt forvirring i medarbeidergruppa. Hvem har ansvaret for de ressursene, og hvem avgjør?»

Dette funnet samsvarer med funnene Kuldova *et al.* (2020, s. 79) gjorde i sine statlige case-studier. Beslutningsmyndighet som konsentreres til ledelsen og ansvar uten myndighet på teamnivå vil svekke teamets gjennomføringsevne. Det respondenten beskrev i forrige avsnitt samsvarer med kjente utfordringer med matriser. Ifølge Kirkhaug (2019, s. 144-145) kan matrisestrukturer føre til at det oppstår usikkerhet rundt autoritet og ansvar – en utydeliggjøring av lederskapet.

Ifølge den ene respondenten hadde det vært ganske friske diskusjoner i tilknytning til strategiprosessen i 2021 om innhold og formuleringer i Digdirs interne organisasjonsmål. Uenigheten gjaldt formuleringer rundt det å ta beslutninger på lavest mulig nivå: *«Hadde strategigruppa fått sin vilje, så hadde det vært mye tydeligere formuleringer rundt beslutninger på lavest mulig nivå, og empowerment som det heter på engelsk.»* Det endte med at formuleringen rundt beslutninger på lavest mulig nivå ikke ble tatt med i det strategiske målet.

Jeg syns denne uttalelsen var interessant da delegering av myndighet til å ta beslutninger er en sentral del av tillitsbasert ledelse. Kan det skade å ha med en slik formulering i en strategi? Kuldova *et al.* (2020, s. 79) fant en økt sentralisering av makt og myndighet i de statlige områdene de hadde undersøkt det siste tiåret, og eksempelet ovenfor rundt delegering av myndighet i strategiprosessen bekrefter at denne type diskusjoner kan oppstå også i Digdir.

Språk former tanker og handlinger, det er derfor kanskje ikke så rart at det oppstår diskusjoner om formuleringer rundt det å ta beslutninger på lavest mulig nivå. Ifølge Eide (2021) vil en tillitsreform i offentlig sektor kreve nye tankesett og behov for å utvikle ledernes kompetanse. Dette vil ifølge Velten (2022, s. 30) bli krevende for ledere da *«mer tillit og mindre kontroll betyr at man gjør seg sårbar»*.

Det må nevnes at formuleringen ble tatt med i Digdirs årsrapport for 2022 på side 102: «Vi skal ta beslutninger på lavest mulig nivå».

5.2.4 Mellomlederens syn på tillitsbasert ledelse

Dette delkapitlet skal forsøke å svare ut forskningsspørsmålet: *Hvilket syn har mellomledere i Digdir på tillitsbasert ledelse?*

Av de fire seksjonssjefene som ble intervjuet var det bare to som hadde god kjennskap til begrepet tillitsbasert ledelse. I løpet av intervjuene kom det likevel frem at de alle opplevde at tillitsbasert ledelse var noe som de praktiserte i sine seksjoner.

Ifølge R1 er tillitsbasert ledelse en forutsetning for i det hele tatt å kunne lede kompetansemedarbeiderne i Digdir: *«Jeg tror at oppgavene vi gjør ikke bare er egnet for, men også krever tillitsbasert ledelse.»* R1 utdyper videre og sier at flere av oppgavene som utføres i Digdir er kompetanse- og kunnskapsbaserte og dermed vanskelige å måle – noe som krever at ledere utviser tillit. Dette er i samsvar med det Bijlsma-Frankema og Costa (2005) hevder: tillit vinner terreng på bekostning av kontroll når betingelsene for å kunne utøve kontroll svekkes. Oppgaver som er vanskelige å spesifisere og måle gir grobunn for en tillitsbasert måte å lede på, og virksomheter som opererer med komplekse problemstillinger, potensielt uklare måloppnåelser og mange interessenter gjør det vanskelig å ha formell kontroll.

Også R2 og R3 hevder at man er nødt til å praktisere tillitsbasert ledelse når man leder kunnskapsmedarbeiderne i Digdir:

«Nå i disse tider hvor vi har så sabla høy turnover, så tror jeg at måten vi utøver ledelse på er avgjørende rett og slett. Folk slutter av én grunn, og det er at de ikke er fornøyd med nærmeste leder, og hvis vi ikke klarer å utøve ledelse på en måte som folk liker, så mister vi jo folk. Så dette med å beholde og tiltrekke seg folk tror jeg også er en viktig effekt av tillitsbasert ledelse.»

- Respondent 2

«Dersom jeg ikke hadde praktisert det, dersom jeg hadde blitt opplevd som at jeg styrte folkene mine ned på detaljnivå, så tror jeg mange av dem rett og slett hadde sluttet, eller i hvert fall vært veldig misfornøyde. Jeg tror medarbeidere på det nivået som jeg har forventer det. For meg så er det nesten en sånn hygienefaktor, uten det så mener jeg at arbeidsplassen hadde fungert mye dårligere, og alle mine medarbeidere ville vært mye mindre fornøyde med arbeidshverdagen enn de er i dag.

- Respondent 3

Det er altså tydelig at respondentene ser på tillitsbasert ledelse som en forutsetning for å lede medarbeiderne i Digdir. Dette funnet samsvarer med teori knyttet til ledelse av profesjonelle. Ifølge Kirkhaug (2019, s. 138-140) kan man forvente at *«profesjonelle bare ønsker å være tilsatt i en organisasjon som gir dem muligheter til å praktisere faget sitt og utvikle seg videre»*. Profesjonelle medarbeidere har ikke bare kunnskap på eget fagfelt, de har gjerne tanker om eget yrke og profesjon, hvordan arbeidet bør utføres og hva som er rett og galt. Profesjonelle medarbeidere har gjerne også en reell makt over flere sider av arbeidet, noen som fører til en maktbalanse mellom leder og medarbeider, som igjen resulterer i at beslutningstaking gjøres gjennom diskusjon og drøfting (ibid., side 138-140).

R2 mener at en viktig forutsetning er rolleklarhet: *«Jeg mener at avklarte roller er, om ikke det viktigste, svært viktig for å ha et fornuftig forhold til det man kaller tillitsbasert ledelse.»* Ifølge R2 er det viktig at alle vet hvem som har ansvaret og hvem som gjør hva – spesielt siden de fleste av medarbeiderne jobber i flere ulike team. Jeg kobler denne uttalelsen til Bentzen (2019) sin vertikale tillitsmodell og betydningen av redusert institusjonell tillit i form av uklarhet knyttet til autoritet og ansvar. Dersom man ikke har tydelige rammer som medarbeideren kan forholde seg til kan dette gå ut over følelsen av trygghet, noe som kan gjøre det vanskeligere å utøve tillitsbasert ledelse (Kirkhaug, 2019, s. 144-145)(Julsrud, 2018, s. 142-143).

R4 trekker frem viktigheten av trygghet og kommunikasjon på alle nivå i Digdir. Det handler både om trygghet rundt det å gjøre feil på enkeltnivå, men også trygghet på gruppe- og seksjonsnivå. Denne oppfatningen av at hele organisasjonen må trekke i samme retning

deles av R3: «Det nytter ikke at jeg som seksjonsleder praktiserer det hvis resten av Digdir ikke er moden for det.»

Den ene respondenten forteller at ledergruppen⁸ flere ganger opplever at det løftes opp unødvendige problemstillinger som burde ha blitt løst på et lavere nivå. Ledergruppen ønsker at beslutninger tas på lavest mulig nivå, men har ofte erfart at medarbeidere løfter beslutninger som de i ledernes øyne har fått både tillit og myndighet til å løse selv.

Respondenten mener at ledere i Digdir generelt gir nok handlingsrom til at medarbeiderne kan være autonome. Samtidig har respondenten også et inntrykk av at «*de ansatte ofte har behov for en form for bekreftelse på de tingene de gjør.*» Selv om de gis frihet, ønsker de samtidig gjerne føringer. Ifølge respondenten handler det om å dyrke selvtillit og tryggheten på at man tar de riktige valgene: «*Igjen, det er de som er fagekspertene, det er ikke vi, vi ledere er ikke fagekspert.*»

Ledergruppen savner også at medarbeiderne forteller hvorfor disse beslutningene løftes opp, noe som enkelte ganger har ført til frustrasjon i ledergruppen: «*Men det er noe vi har erfart ganske ofte, hvor vi føler 'her har vi gitt deg tillit, du er den beste til løse dette', likevel kommer de til meg og spør om hva de skal gjøre.*» Respondenten avslutter med å si at «*Det er jo noe med tilliten som ikke er godt nok forankret.*»

Som Bentzen (2019) er inne på kan en medarbeider velge å takke nei til tilbudt autonomi eller delegert myndighet dersom ikke betingelsene for å takke ja til tilliten oppleves å være til stede av alle parter. Endringsmålingen viser at ansatte i Digdir gjerne skulle vært mer involverte i beslutninger som påvirker dem, og resultatene fra endringsmålingen som går på organisering av arbeid og hjelp til prioritering av oppgaver kunne også vært bedre. Dette kan indikere lav institusjonell tillit i deler av Digdir, men også skyldes andre årsaker.

⁸ Ledergruppen består av avdelingsleder og seksjonssjefer i avdelingen.

6 Avslutning

Dette kapitlet oppsummerer funnene som er gjort i denne oppgaven, forsøker å trekke en konklusjon med tanke på oppgavens problemstilling og antyder mulig videre forskning.

6.1 Oppsummering av funn

Oppsummering av funn for hvert av de fire forskningsspørsmålene:

1. Hvordan gir man frihet til å kunne utøve faglig skjønn i Digdir?

Seksjonssjefene i Digdir er opptatt av å legge til rette for at medarbeiderne får mulighet til å utøve faglig skjønn ved at seksjonssjefene bidrar til å sette mål og strategier, klargjør rammer og ivaretar forhold utenfor det som er faglig. Generelt opplever seksjonssjefene at det er rom for å gjøre feil i Digdir, men enkelte seksjonssjefer opplever at man høyere oppe i hierarkiet har lavere toleranse for risiko og at departementet noen ganger oppleves å være for tett på og for detaljorienterte.

2. Hvordan legges det til rette for høy grad av autonomi og lav grad av kontroll i Digdir?

Seksjonssjefene i Digdir ser på høy grad av autonomi som positivt. De er klare på at deres jobb er å klargjøre rammer for handlingsrommet samtidig som de opptre relasjonsorientert. Seksjonssjefene mener at kontrollering bør begrenses og at medarbeidere bør ha kontrollen selv, da seksjonssjefene erfarer at dette øker motivasjonen og gir bedre resultater.

3. Hvordan tydeliggjør man ansvar og delegerer myndighet i Digdir?

Seksjonssjefene i Digdir forteller at man i Digdir tilstreber å gi medarbeidere myndighet til å ta beslutninger innenfor gitte rammer samtidig som det presiseres at ansvaret ligger hos seksjonssjefene. Det oppleves at det varierer i hvilken grad det legges opp til at beslutninger kan tas på lavest mulig nivå. Enkelte ganger oppleves det som at toppledelsen detaljstyrer både ressursbruk og prosesser nede i seksjonene, noe som oppleves som negativt for motivasjonen. I Digdir opplever man også utfordringer i tverrfaglige team når det gjelder beslutningstaking – noe som er en velkjent utfordring med matriseorganisering.

4. Hvilket syn har mellomledere i Digdir på tillitsbasert ledelse?

Seksjonssjefene i Digdir opplever at de praktiserer tillitsbasert ledelse, og at denne formen for ledelse er en forutsetning for å kunne lede kunnskapsmedarbeidere, selv om disse ikke alltid takker ja til den tilbudte autonomien. Seksjonssjefene mener at viktige forutsetninger for å lykkes med tillitsbasert ledelse er avklarte roller og at alle bidrar til å skape trygge rammer – samt at hele Digdir må være moden for tillitsbasert ledelse for at det skal fungere.

6.2 Konklusjon

Oppgavens problemstilling er:

«Hvilken betydning har tillitsbasert ledelse for en statlig virksomhet?»

Bakgrunnen for problemstillingen er behovet for empirisk forskning av tillitsbasert ledelse (Johnsen, Svare og Wittroc, 2022) samt at virksomheter i offentlig sektor oppfordres til å diskutere hva tillitsbasert ledelse betyr for virksomheten (Statens arbeidsgiverportal, 2022)

Denne oppgaven konkluderer med at tillitsbasert ledelse har en betydning for den statlige virksomheten Digdir gjennom å være en forutsetning for å lede kunnskapsmedarbeidere, en medvirkende faktor til økt motivasjon og bedre resultater, samt at fravær av tillitsbasert ledelse kan oppleves som demotiverende og negativt for ansatte.

Selv om flere av seksjonssjefene som ble intervjuet i denne undersøkelsen ikke kjente til begrepet tillitsbasert ledelse ble det likevel klart at de opplevde at de praktiserte denne formen for ledelse. Innføringen av tillitsreformen og den økte interessen for fenomenet tillitsbasert ledelse kan skape et inntrykk av at tillitsbasert ledelse er noe nytt, men denne oppgaven gir sterke holdepunkter for at mye av innholdet i tillitsbasert ledelse er velkjent og utprøvd i praksis.

Man kan nesten hevde at tillitsbasert ledelse er «gammel vin på nye flasker».

6.3 Videre forskning

Denne oppgaven har benyttet mellomledere i en statlig virksomhet som kilder. Lederskap er en prosess som foregår mellom ledere og medarbeidere. En alternativ tilnærming til å forske på tillitsbasert ledelse i statlige virksomheter kan være å benytte medarbeidere som kilder i stedet for ledere.

En annen tilnærming kan være å forske på tillitsbasert ledelse i tverrfaglige team, med tanke på den usikkerheten rundt autoritet og ansvar som kan oppstå i matrisestrukturer.

En tredje tilnærming kan være å forske på forholdet mellom Digdir og departementet sett i sammenheng med ønsket om mer tillitsbasert ledelse på alle nivåer.

Referanser

- Amundsen, S. (2020) *Empowerment i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Andersen, S. S. (2013) *Casestudier - Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2 utg. Oslo: Fagbokforlaget.
- Aspøy, A. (2016) Tillitsreform i Skandinavia, *Stat & Styring*, 26(3), 14-16.
<https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2016-03-05>
- Aspøy, A. (2021) Mål, fag eller tillit?, *Stat & Styring*, 31(2), 42-45.
<https://doi.org/10.18261/issn.0809-750X-2021-02-12x>
- Aspøy, A. (2022) Den norske tillitsreformen er annerledes, *Stat & Styring*, 32(1), 26-28.
<https://doi.org/10.18261/stat.32.1.9>
- Bekkelund, A. S. K. (2018) Et forsvar for New Public Management, *Stat & Styring*, 28(2), 2-6.
<https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2018-02-02>
- Bentzen, T. Ø. (2016) *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer: i springet fra ambition til praksis*. Doktorgrad. Roskilde Universitet. Tilgjengelig fra:
https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/57156323/Tillidsbasert_styring_og_ledelse_i_offentlige_organisationer.pdf (Lest: 03. april 2023).
- Bentzen, T. Ø. (2017) Fra ambisjon til praksis med tillitsbasert ledelse, *Stat & Styring*, 27(4), 34-36. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2017-04-12>
- Bentzen, T. Ø. (2019) The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations, *Journal of Trust Research*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1633337>
- Bijlsma-Frankema, K. og Costa, A. C. (2005) Understanding the trust-control nexus, *International sociology*, 20(3), 259-283. <https://doi.org/10.1177/0268580905055477>
- Bijlsma, K. og Koopman, P. (2003) Introduction: Trust within organizations, *Personnel Review*, 32(5), 543-555. <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>
- Christensen, T. et al. (2014) *Forvaltning og politikk*. 4 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T. et al. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Danielsen, C. (2020) *Hvordan utøves mestringsorientert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap? : En casestudie av førstelinjeledere og medarbeidere*. Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/handle/11250/2727589> (Lest: 19. mai 2023).
- DFØ (2023) Hva er mål- og resultatstyring? Tilgjengelig fra: <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/mal-og-resultatstyring/hva-er-mal-og-resultatstyring> (Lest: 28. mars 2023).

- Digdir (2023a) Digitaliseringsdirektoratets strategi. Tilgjengelig fra: <https://www.digdir.no/digdir/digitaliseringsdirektoratets-strategi/2497> (Lest: 16. april 2023).
- Digdir (2023b) Oversikt over organisasjonen. Tilgjengelig fra: <https://www.digdir.no/digdir/oversikt-over-organisasjonen/709> (Lest: 16. april 2023).
- Digdir (2023c) Årsrapport 2022. Tilgjengelig fra: <https://aarsrapport2022.digdir.no/> (Lest: 27. april 2023).
- Eide, T. (2021) Hva slags motstand kan forventes mot en tillitsreform i offentlig sektor?, *Stat & Styling*, 31(3), 4-7. <https://doi.org/10.18261/issn.0809-750X-2021-03-02>
- Grendstad, G. og Strand, T. (1999) Organizational types and leadership roles, *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 385-403. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00023-2](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00023-2)
- Grimen, H. (2009) *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3 utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å., Svare, H. og Wittroc, C. (2022) Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett?, *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 99(1). <https://doi.org/10.7577/nat.4876>
- Julsrud, T. E. (2018) *Organisatorisk tillit*. Bergen: Fagbokforlaget.
- KDD (2022) Om tillitsreformen. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/om-tillitsreformen/id2951643/> (Lest: 02. april 2023).
- Kirkhaug, R. (2018) *Verdibasert ledelse*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019) *Lederskap: person og funksjon*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kocolowski, M. D. (2010) Shared leadership: Is it time for a change?, *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32. Tilgjengelig fra: <https://www.regent.edu/journal/emerging-leadership-journeys/shared-leadership-is-it-time-for-a-change/> (Lest: 7. april 2023).
- Kuldova, T. Ø. et al. (2020) Faglig skjønn under press: Fire casestudier og en sammenfatning. AFI-RAPPORT 2020:06: Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet. Tilgjengelig fra: <https://hdl.handle.net/10642/8928>.
- Kuvaas, B. (2017) Tillitsbasert ledelse virker, *BI Business Review*, 15. mars. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/> (Lest: 01. april 2023).
- Lewicki, R. J. og Bunker, B. B. (1995) Trust in relationships, *Administrative Science Quarterly*, 5, 145.

- Mack, M. (2023) *Hvordan har tillitsreformen endret styringspraksis for Helse og omsorg i Tromsø kommune. En casestudie av Helse og omsorg i Tromsø kommune.* Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no/handle/10037/28862> (Lest: 19. mai 2023).
- Mayer, R. C., Davis, J. H. og Schoorman, F. D. (1995) An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 712.
- Nosrati, E. *et al.* (2022) Tillitsreformen i offentlig sektor: rommet mellom offentlig ansattes skjønnsutøvelse og brukernes behov for likeverdige tjenester. Fafo-notat 2022:10. Tilgjengelig fra: <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-notater/tillitsreformen-i-offentlig-sektor> (Lest: 2. april 2023).
- Oslo kommune (2018) Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Tilgjengelig fra: <https://www.uio.no/om/samarbeid/samfunn-og-naringsliv/partnerforum/arrangementer/konferanser/2019/2019/corneliussen-og-joten.pdf> (Lest: 2. april 2023).
- Rousseau, D. M. *et al.* (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust, *Academy of management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sekkesæter, H. og Hansen, L. U. (2018) Departementenes styring og tilrettelegging for innovasjon i underliggende virksomheter. Difi-notat 2018:5. Tilgjengelig fra: <https://www.digdir.no/media/506/download> (Lest: 30. april 2023).
- Slartmann, K. I. (2021) *Diskursen om tillitsbasert styring og ledelse: en analyse av norske aviser over tid*. Masteroppgave. Tilgjengelig fra: <https://oda.oslomet.no/oda-xmloi/handle/11250/2777407> (Lest: 5. april 2023).
- SOU 2018:38 (2018) *Styra och leda med tillit - Forskning och praktik*.
- Statens arbeidsgiverportal (2022) Hva betyr tillitsreformen for deg som statlig arbeidsgiver? Tilgjengelig fra: https://arbeidsgiver.dfo.no/nyhetsarkiv/hva-betyr-tillitsreformen-deg-som-statlig-arbeidsgiver?size=n_20_n (Lest: 25. april 2023).
- Statens arbeidsgiverportal (2023) Tillitsbasert ledelse. Tilgjengelig fra: <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/tillitsbasert-ledelse> (Lest: 28. mars 2023).
- Velten, J. (2022) Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap, *Stat & Styring*, 32(2), 30–33. <https://doi.org/10.18261/stat.32.2.9>

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Introduksjon

- Takk for at du tar deg tid til dette intervjuet!
- Fortell litt om meg og denne oppgaven
- Fortell hvorfor vedkommende har blitt valgt ut til intervjuet
- Informer om anonymitet og personvern
- Informer om hvordan intervjuet gjennomføres og om lydopptaket

Innledende spørsmål

- Hva legger du i begrepet tillitsbasert ledelse?
- Hvordan praktiserer du tillitsbasert ledelse?
- Hvordan mottar medarbeiderne den tillitsbaserte ledelsen?
- Hvor mye snakkes det om tillitsbasert ledelse i Digdir?

Tillitsbasert ledelse i Digdir

Tillitsbasert ledelse innebærer at medarbeidere skal få rom og frihet til å kunne utøve faglig skjønn.

- I hvilken grad har medarbeidere hos deg frihet til å utøve faglig skjønn?
 - Hvordan, på hvilken måte?
 - Hvordan opplever du at det fungerer?
 - I hvilken grad opplever du at seksjonssjefer har i Digdir frihet til å utøve faglig skjønn?
 - Hvor ligger det faglige ansvaret i din seksjon?

Tillitsbasert ledelse innebærer høy grad av autonomi – lav grad av kontroll (selvledelse)

- I hvilken grad jobber medarbeiderne hos deg autonomt og selvstendig?
 - Planlegger de arbeidet selv?
 - Bestemmer de hvordan de utfører arbeidet?
 - Hvilke styringssystemer brukes hos dere?
 - Hvordan kontrollerer du at medarbeiderne gjør det de skal?

Tillitsbasert ledelse innebærer tydeliggjøring av ansvar og delegering av myndighet

- Hvilken type myndighet får medarbeiderne i din seksjon?
 - Hva slags avgjørelser får de lov til å ta?

- Beslutninger skal tas på lavest mulig nivå i Digdir, hvordan praktiseres dette?
- Hvordan responderer medarbeiderne på delegert myndighet?

Forutsetninger for tillitsbasert ledelse

- Hvilke forutsetninger mener du må være på plass for at tillitsbasert ledelse kan fungere?
- Har vi en organisasjonskultur preget av åpenhet og rom for å gjøre feil i Digdir?
- Å vise tillit og delegere myndighet innebærer å ta risiko – har vi kultur for å ta risiko i Digdir?
- Har vi normer og standarder for samarbeid i Digdir?
- Er vi i Digdir tydelige på mål og prioriteringer?

Effekter av tillitsbasert ledelse

- Hvilke effekter opplever du tillitsbasert ledelse har?
- Hva kan være positivt med tillitsbasert ledelse?
- Hva kan være negativt med tillitsbasert ledelse?
- Hvilke andre effekter opplever du at tillitsbasert ledelse gir i Digdir?

Avrundning

Er det noe mer du ønsker å si om temaet?

Oppklar uklarheter!

Vedlegg 2 – Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet *Tillitsbasert ledelse i Digitaliseringsdirektoratet*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på tillitsbasert ledelse. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å avdekke kunnskap om hvordan tillitsbasert ledelse utøves i Digitaliseringsdirektoratet (Digdir). Ved å gjennomføre intervjuer med ledere i Digdir om sentrale temaer innenfor tillitsbasert ledelse – utøvelse av faglig skjønn, autonomi, kontroll og delegering – vil jeg kunne få en forståelse av hvordan tillitsbasert ledelse utøves i Digdir.

Dette prosjektet inngår i en erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA) ved UiT Norges arktiske universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Årsaken til at du blir spurt om å delta er at du er fast ansatt som seksjonssjef i Digdir. Målet med oppgaven er å avdekke kunnskap om hvordan tillitsbasert ledelse utøves i Digdir, og det er derfor hensiktsmessig å gjennomføre intervju med ledere som har personalansvar. Det vil bli gjennomført intervjuer med mellom fire til seks seksjonssjefer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du takker ja ønsker jeg å gjennomføre et intervju med deg som vil vare mellom 45-60 minutter. Intervjuet vil foregå fysisk eller via Teams alt etter hva som passer best. Tema for intervjuet er betingelser, forekomster og effekter av tillitsbasert ledelse i Digdir.

Jeg ønsker å ta opp intervjuet ved bruk av diktafon-appen «Nettskjema-diktafon» anbefalt av UiT.

Det er frivillig å delta

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

Du kan trekke tilbake samtykke ved å henvende deg skriftlig eller muntlig til Dag Ove Eggum.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Intervjuopptakene blir lagret i Nettskjema som er et nettbasert undersøkelsesverktøy utviklet av Universitetet i Oslo som gir muligheten til å lage, lagre og administrere undersøkelser og datainnsamling. Transkriberingene vil ikke inneholde informasjon som kan identifisere intervjuobjektet.

Det vil bare være meg og min veileder ved UIT som har tilgang til opplysningene som blir gitt i intervjuet.

Alle opplysninger som kommer frem i intervjuet og som blir brukt i masteroppgaven vil bli anonymisert. Det skal ikke være mulig å identifisere hvem i Digdir som har blitt intervjuet i forbindelse med publisering av denne oppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. juli 2023. Lydopptak og skriftlige materiale vil da bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT - Norges arktiske universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- UiT Norges arktiske universitet ved student Dag Ove Eggum, mobil: 91 80 67 31, epost: dag.ove.eggum@digdir.no
- UiT Norges arktiske universitet ved veileder Rudi Kirkhaug, telefon 77 64 65 04, epost: rudi.kirkhaug@uit.no

- Vårt personvernombud: Fungerende personvernombud Sølvi Brendeford Anderssen, telefon 77 64 61 53, epost: personvernombud@uit.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Dag Ove Eggum

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Tillitsbasert ledelse i Digitaliseringsdirektoratet, 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 – Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

01.05.2023, 16:11

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Tillitsbasert ledelse i Digitaliseringsdirektoratet](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
534637

Vurderingstype
Automatisk

Dato
27.04.2023

Prosjekttittel

Tillitsbasert ledelse i Digitaliseringsdirektoratet

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Rudi Kirkhaug

Student

Dag Ove Eggum

Prosjektperiode

01.01.2023 - 30.06.2023

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 30.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

<https://meldeskjema.sikt.no/542208f-5574-43a0-b6d5-04218a048644/vurdering>

1/2

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

