

Tillit og kontroll, eller bare kontroll?

Veronica Otteraaen

Masteroppgave i

Erfaringsbasert master i helseledelse, kvalitetsforbedring og
helseøkonomi



Universitetet i Bergen

Det medisinske fakultet

Institutt for global helse og samfunnsmedisin

Semester år 2023

Forord

Det er med stor glede og ydmykhet jeg nå tar fatt på forordet til denne masteroppgaven. Denne oppgaven har vært en reise fylt med utfordringer, innsats og læring, og det er med stor takknemlighet jeg nå ser tilbake på denne prosessen.

Å arbeide med tillitsreformen har vært en spennende og krevende oppgave. Jeg har utforsket komplekse teoretiske perspektiver, analysert empiriske data og reflektert over betydningen av tillit, autonomi og ledelse i offentlige tjenester. Underveis har det til tider vært beintøft, med krevende analyser og tvil som har satt min utholdenhet på prøve. Likevel har det også vært utrolig lærerikt og givende å få dykke ned i dette fagfeltet og utforske ulike aspekter ved tillitsreformen.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min fantastiske familie for deres støtte og oppmuntring gjennom hele prosessen. Dere har vært en kilde til inspirasjon og en trygg havn når veien har vært kronglete. Uten deres ubetingede kjærlighet og tro på meg, ville jeg ikke ha kommet så langt.

Jeg vil også rette en varm takk til min veileder Gunnar Husabø for hans engasjement, veiledning og konstruktive tilbakemeldinger. Du har bidratt til å forme og forfine oppgaven min, og jeg er takknemlig for din tid og ekspertise.

Takk!



Erfaringsbasert master i helseledelse, kvalitetsforbedring og helseøkonomi ved Universitetet i Bergen

Oppgavens tittel og undertittel Tillit og kontroll, eller bare kontroll?				
Forfatter Veronica Otteraaen				
Forfatterens stilling og arbeidssted Avdelingsleder HBT Bergenhus				
Dato for godkjenning av oppgaven			Veileder Gunnar Husabø	
Antall sider 72	Språk oppgave Norsk	Språk sammendrag Norsk	ISSN-nummer	ISBN-nummer
Sammendrag <p>Bakgrunn: Tillitsreformer har vært et sentralt tema i offentlig sektor de siste årene, og har som mål å transformere tradisjonelle styrings- og ledelsespraksiser til fordel for mer tillitsbasert styring. I hjemmebaserte tjenester, der omsorg og støtte til brukerne er av avgjørende betydning, blir rollen til førstelinjeledere avgjørende for å sikre kvaliteten på tjenestene og samtidig gi ansatte mer tillit og ansvar. Bergen kommune innførte tillits- og faglighets reformen i 2018. Leder rolle i denne reformen skal fokusere på å gi ansatte mer tillit og ansvar, samt fokusere på mål og resultater og et viktig mål er lederutvikling.</p> <p>Hensikt: Hensikten med studien er å belyse i hvilke grad førstelinjeledere i HBT opplever at tillitsreformen har gitt dem et større handlingsrom i organisasjonen slik at oppgavene kan løses med større fleksibilitet samtidig som fokuset på mål og resultater opprettholdes.</p> <p>Materiale: Semistrukturerte dybdeintervju med 6 avdelingsledere i hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune.</p> <p>Metode: Kvalitativt casestudie med intensivt design.</p> <p>Resultat: Tillitsreformen har hatt positiv effekt for noen førstelinjeledere, og funnene viser at deres innsats mestring og motivasjon har økt som følge av reformen.</p> <p>Konklusjon: Førstelinjeledere opplever at de har fått større handlingsrom for å imøtekomme krav om kvalitet i tjenesten og gi ansatte mer tillit og ansvar. Førstelinjelederne opplever også en endring i sin tilnærming til motstridende krav og forventninger, og de verdsetter den større balansen mellom tillit og kontroll som reformen har ført med seg. Kommunikasjon spiller en viktig rolle i denne prosessen, og effektiv kommunikasjon er nødvendig for å oppnå felles mål og bygge tillit blant de ansatte.</p>				
Nøkkelord Tillitsreform, distribuert ledelse, accountability, tillitsbasert ledelse, autonomi, kommunikasjon, handlingsrom				



**Dissertation submitted for the degree of
Master in Health Management, Quality Improvement and Health
Economics in The University of Bergen**

Title and subtitle of the dissertation Trust and control, or just control?				
Author Veronica Otteraaen				
Author's position and address				
Date of approval		Supervisor Gunnar Husabø		
Number of pages 72	Language dissertation Norwegian	Language abstract English	ISSN-number	ISBN-number
Summary <p>Background: Trust-based reforms have been a central topic in the public sector in the recent years, aiming to transform traditional governance and management practices in favour of more trust-based governance. In home-based services, where care and support for users are crucial, the role of frontline leaders becomes essential in ensuring the quality of services while also providing employees with more trust and responsibility. Bergen municipality implemented the trust- and professionalism reform in 2018. The role of leaders in this reform is to focus om giving employees more trust and responsibility, as well as emphasizing goals and results, with an important objective being leadership development.</p> <p>Purpose: The purpose of the study is to shed light on the extent to which first-line leaders in home-based services perceive that the trust reform has provided them with greater autonomy in the organization, enabling tasks to be performed with more flexibility while maintaining a focus om goals and results.</p> <p>Material: Semi-structured in-depth interviews will was conducted with six first-line leaders in home-based services in Bergen Municipality.</p> <p>Method: Qualitative case study with intensive design.</p> <p>Results: The trust reform has had a positive effect for some front-line leaders, and the findings show that their effort, competence and motivation have increased as a result of the reform.</p> <p>Conclusion: First-line leaders perceive that they have gained greater autonomy to meet the requirements for service quality and to give employees more trust and responsibility. They also experience a change in their approach to conflicting demands and expectations, and they value the better balance between trust and control that the reform has brought. Communication plays a crucial role in this process, and effective communication is necessary to achieve common goals and build trust among the employees.</p>				
Key word Trust reform, distributed ledership, accountability, trust-based leadership, autonomy, communication, flexibility				

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

Innhold

Kapittel 1.0 Introduksjon.....	7
1.1 Utgangspunkt for studiet	7
1.2 Annen forskning på området	8
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.4 Oppgavens videre oppbygning	10
Kapittel 2.0 Teori og bakgrunn	12
2.1 Kommunehelsetjenesten.....	12
2.1.1 Organisering av hjemmetjenestene i Bergen kommune	13
2.2 Tillitsreformen i Bergen kommune	13
2.3 Reformen og styringsparadigmer - et historisk overblikk.....	14
2.3.1 <i>Old Public administration</i> : Hierarkiet som styringsmekanisme.	15
2.3.2 <i>New Public management</i> : Markedet som styringsmekanisme.	16
2.3.3 <i>New Public Governance</i> : relasjoner som styringsmekanisme.....	17
2.4 Tillit i de tre styringsparadigmene.....	18
2.4.1 Tillit.....	19
2.4.2 Top-down-perspektivet	20
2.4.3 Bottom-up-perspektivet.....	21
2.5 Tillitsbasert ledelse.....	22
2.5.1 Verdibasert ledelse	22
2.5.2 Distribuert ledelse.....	23
2.5.3 Accountability	23
2.7 Profesjonsteori.....	24
Kapittel 3.0 Metode.....	26
3.1 Casestudie.....	27
3.2 Kvalitativ metode	27
3.3 Utvalg	29
3.4 Gjennomføring av intervju	30
3.5 Datanalyse	31
3.6 Metodekritikk	33
3.6.1 Refleksivitet.....	33

3.6.2 Relevans	33
3.6.3 Validitet	34
3.4 Etske aspekter	35
Kapittel 4.0 Resultater og diskusjon	37
4.1 I hvilke grad opplever førstelinjeledere å ha tillit fra sine ledere, og i hvilke grad opplever de autonomi i sitt arbeid?	37
4.1.1 Tillit og Autonomi – hva hemmer og hva fremmer?	37
4.1.2 Lederkompetanse	44
4.2 Hvordan balanserer førstelinjeledere at ledelse i høyere grad skal distribueres og dermed understøtte de ansattes selvledelse, og samtidig fokusere på mål og resultater?	47
4.3 Hvordan håndterer førstelinjeledere motstridende krav og forventninger?	53
Kapittel 5.0 Konklusjon	56
5.1 Studiets bidrag og begrensning	58
6.0 Litteraturliste	59
Vedlegg 1 - Intervjuguide	63
Vedlegg 2 – Informasjonsskjema	66
Vedlegg 3 - Samtykkeskjema	69
Vedlegg 4 - NSD vurdering	70
Vedlegg 5 – Innmelding kunnskapskommunen	73

Kapittel 1.0 Introduksjon

I Tillit og faglighet – avvikling av dagens normtidssystem og veien videre, heter det at «velferdssamfunnet og den offentlige sektor er under press. Flere og mer komplekse oppgaver skal løses, samtidig som ressursene er begrenset. Dette stiller krav til nye måter å styre, lede og samarbeide på» (Byrådssak /17). I 2018 innførte Bergen kommune tillits- og faglighet reformen i helse og omsorgstjenesten. Denne typen reform skal bidra til at ansatte og ledere sammen får et godt utgangspunkt med tanke på å utvikle arbeidsplassen og gi innbyggere mer og bedre tjenester for tilgjengelige ressurser. Gjennom tillit og faglighet skal unødig byråkrati reduseres og kvaliteten i de primære oppgavene skal heves. Dette handler om god ledelse som sikrer involvering av ansatte og brukere (Bentzen, 2018).

I dagens arbeidsliv er tillit og autonomi viktige faktorer for å skape et motivert og effektivt arbeidsmiljø. Førstelinjeledere, som befinner seg i grensesnittet mellom toppledelse og frontlinjeansatte, spiller en sentral rolle i å implementere og opprettholde tillitsbaserte arbeidsstrukturer og gi ansatte handlingsrom i deres daglige arbeid. For å kunne forstå og analysere hvordan førstelinjeledere opplever eget handlingsrom, samt tillit og autonomi i arbeidet, er det avgjørende å utforske deres perspektiver og erfaringer.

Studien er basert på en empirisk undersøkelse gjennomført i perioden 2022 til 2023 der førstelinjeledere fra hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune deltok som informanter. Resultatene av studien kan bidra til økt forståelse av hvordan deres handlingsrom oppleves, og hvilke faktorer som påvirker dette.

1.1 Utgangspunkt for studiet

I 2018 implementerte Bergen kommune tillis- og faglighet reformen i helse- og omsorgstjenesten med formålet om å transformere politiker-, leder- og medarbeiderrollene, samt endre dagens organisering og styringssystemer. Reformen bygger på syv prinsipper (Wolff, 2018):

1. Økt tillit og ansvar til de ansatte.
2. Åpenhet, tydelige mål og dialog som grunnlag for oppgaveløsning.
3. Tjenestene skal styrke brukernes egne ressurser og involvere pårørende.

4. Ledelse og styring skal fokusere på mål og resultater.
5. Utvikling og faglig handlingsrom skal være basert på kunnskap.
6. Tjenesteutøvelse skal bygge på kunnskap om effektive metoder.
7. Ledelse og engasjerte medarbeidere skal fremme innovasjon.

Hovedfokuset i reformen er å flytte fokus og kontroll fra hvordan medarbeiderne støtter kontrollsystemene til hvordan kontrollsystemene kan støtte de ansatte (Wolff, 2018). Tillit er et sentralt begrep i reformen, og derfor er det relevant å se på hvordan denne reformen har påvirket handlingsrommet til avdelingsledere i dagens hjemmebaserte tjenester. Bentzen (2018) påpeker at å skape et større handlingsrom i organisasjonen er en sentral ambisjon innen tillitsbasert ledelse, med sikte på å oppnå fleksibilitet og tilpasning av oppgaver i tråd med konteksten.

Leders rolle i denne reformen skal fokusere på å gi ansatte økt tillit og ansvar, fremme innovasjon og fokusere på mål og resultater. Dette kan bety at ledelsesansvar i større grad fordeles blant ansatte, samtidig som den formelle lederens rolle blir mer rettet mot å støtte og fremme selvledelse blant de ansatte (Bentzen, 2018). Dette oppnås ved å delegerer kompetanse og involvere de ansatte i beslutningsprosesser som tradisjonelt har vært lederens ansvar (Bentzen, 2018).

I tillegg til de nevnte tiltakene har reformen også implementert vurderingsteam, innsatsteam og andre spesifikke tiltak for å oppnå målene (Wolff, 2018).

1.2 Annen forskning på området

Det er lite forskning som direkte tar for seg tillit knyttet til ledelse og organisering av offentlig sektor, og effekten av tillits- og faglighetsreformer (Bentzen, 2018). Tina Øllgaard Bentzen har selv skrevet en PhD avhandling «*Tillitsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner – i springet fra ambition til praksis*», som er en casestudie av den tillitsreformen som ble innført i København i 2012, og har konkret undersøkt en rekke styrings- og ledelsesinitiativer på forskjellig nivåer, som er igangsatt som en del av denne reformen.

I 2015 gjennomgikk Bergen kommune endringer i normtidene for hjemmesykepleie og hjemmehjelp. Evalueringen fra 2016 (Førland et al., 2017) indikerte at de ansatte oppfattet normtidssystemet som for detaljert og etterlyste mer åpne normer som gir større muligheter

for brukerinvolvering og ulike faglige tilnæringer (Førland et al, 2017). Denne evalueringen avdekket også et betydelig uutnyttet potensial i hjemmetjenestene dersom det blir gitt forbedrede rammebetingelser for faglig utøvelse (Førland, 2017). Som et resultat av evalueringen iverksatte byrådet tiltak og endringer innenfor hjemmetjenestene og med budsjettfordelingsmodellen gjennom en tillits- og faglighetsreform, hvor fjerning av normtidene var et viktig element (Øygarden, Gressgård og Berge, 2020).

Det er også introdusert en tillitsreform fra regjeringen som omfatter både offentlig sektor og fristilte virksomheter, og har som mål å forbedre velferden og tjenestene som tilbys til innbyggerne, på rett tidspunkt (regjeringen.no). Denne reformen vil ikke bli videre omtalt i denne studien.

Øygarden, Gressgård og Berge har gjort en følgeforskning av pilotprosjektet HeltOm og implementeringen av Helsetjenesteteteam og Omsorgsteam, som er et av tiltakene i tillitsreformen (2020). Disse tiltakene har som mål å øke bruken av fagkompetanse, parallelt med økt ansvarliggjøring, involvering og risikotaking.

Det har også blitt gjennomført pilotprosjekter innenfor hjemmetjenestene i Oslo kommune. Et av disse prosjektene var implementeringen av Tillitsmodellen, som hadde som mål å øke tryggheten, tilfredsheten og selvbestemmelsen til brukerne, samt øke motivasjonen og arbeidsgleden til de ansatte (Eide *et.al*, 2017)

Silje Woldseth Lussand skrev i 2020 en masteroppgave om hvordan tillits- og faglighetsreformen har endret vilkårene i arbeidshverdagen for avdelingsledere og profesjoner i hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune. Hun påpeker at hennes studie er gjort da reformen fortsatt er veldig ung, og at det ville være interessant å utforske hvordan vilkårene i arbeidshverdagen oppleves etter noen år.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Tillitsreformer har vært et sentralt tema i offentlig sektor de siste årene, og har som mål å transformere tradisjonelle styrings- og ledelsespraksiser til fordel for mer tillitsbasert styring. I hjemmebaserte tjenester, der omsorg og støtte til brukerne er av avgjørende betydning, blir rollen til førstelinjeledere avgjørende for å sikre kvaliteten på tjenestene og samtidig gi ansatte mer tillit og ansvar. Dette bringer meg til problemstillingen;

Hvordan påvirker Tillitsreformen dagens ledelse i hjemmebaserte tjenester, og opplever ledere i første linje at de har fått større handlingsrom for å imøtekomme krav om kvalitet i tjenesten samt å gi ansatte mer tillit og ansvar?

Forskningsspørsmål;

1. I hvilken grad opplever førstelinjeledere at de har tillitt fra sine ledere, og i hvilken grad opplever de å ha autonomi i sitt arbeid?
2. Hvordan balanserer førstelinjeledere at ledelse i høyere grad skal distribueres og dermed understøtte de ansattes selvledelse, og samtidig fokusere og levere på mål og resultater?
3. Hvordan håndterer førstelinjeledere motstridende krav og forventninger?

1.4 Oppgavens videre oppbygning

Oppgaven er videre bygget opp av 4 kapitler.

I kapittel 2 Teori og bakgrunn presenteres:

- bakgrunn og kontekst for studien
- Gjennomgang av relevant teori knyttet til styringsparadigmer, profesjonsteori, accountability, tillitsbasert ledelse og tillit
- Beskrivelse av tidligere forskning og relevante studier på området
- Teoretisk ramme for studien

I kapittel 3 Metode presenteres:

- Beskrivelse av forskningsdesign og tilnærming
- Valg av casestudie som metode
- Innsamling av data gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer
- Analysemetoder og fremgangsmåte for bearbeidelse av data

I kapittel 4 resultater og diskusjon presenteres:

- Presentasjon av funnene fra analysen av dybdeintervjuene

- Tematisering av sentrale temaer og funn
- Sitater og eksempler som illustrerer avdelingsledernes opplevelse av handlingsrommet i tillitsreformen
- Analyse og fortolkning av funnene i lys av teori og tidligere forskning
- Refleksjon over eventuelle motsetninger, dilemmaer og utfordringer avdelingslederne står overfor i handlingsrommet

I kapittel 5 konklusjon presenteres:

- Oppsummering av hovedfunnene i studien
- Besvarelse av problemstillingen og formålet med studien
- Diskusjon av studiens bidrag til kunnskapsfeltet
- Forslag til videre forskning og praktiske implikasjoner
- Avsluttende refleksjoner og avslutning av oppgaven

Kapittel 2.0 Teori og bakgrunn

Dette teori- og bakgrunns kapitlet tar sikte på å utforske og undersøke sentrale teoretiske perspektiver som er relevante for å forstå avdelingslederens opplevelse av handlingsrommet i en ny tillitsreform. Jeg vil presentere og sammenkoble ulike teoretiske rammer, inkludert styringsparadigmer, profesjonsteori, accountability, tillitsbasert ledelse og tillit, for å belyse og gi innsikt i hvordan avdelingsledere navigerer og erfarer sin rolle i en reformkontekst preget av tillitsbasert styring.

2.1 Kommunehelsetjenesten

Alle det moderne samfunnets politiske, økonomiske og sosiale konflikter og motsetninger viser seg i helsetjenesten (Grund, 2006) Den kommunale helse- og omsorgstjenesten står overfor en kompleksitet med mange forskjellige tjenester og er selve fundamentet i den norske velferdsmodellen (Arntzen, 2018). Statusmelding for hjemmebaserte tjenester (2021), presiserer at Norge har en sterkt voksende eldre befolkning, sterk vekst av unge brukere med sammensatte lidelser og en økende andel innbyggere med innvandrerbakgrunn. Kommunene skal tilby helhetlige og samordnede tjenester som omfatter forebyggende tiltak, utredning, behandling, pleie og omsorg, akuttberedskap, habilitering og rehabilitering og oppfølging på tvers av sektorer. I følge Nasjonal helse og omsorgsplan, (Meld. St. 16, 2011-2015) må helse- og omsorgstjenesten organiseres slik at den enkelte kan fortsette å leve et trygt, meningsfullt og mest mulig selvstendig liv til tross for sosiale og helsemessige problemer. Det er en målsetting at tilgjengeligheten til tjenestene skal økes, og kvaliteten og kompetansen skal heves (Meld. St. 16, 2011 – 2015).

Hva er hjemmebaserte tjenester? I følge statusmelding for hjemmebaserte tjenester, 2021, gis «Hjemmebaserte tjenester til hjemmeboende med hjelpebehov. Tjenestene utføres i eller utenfor brukernes hjem. Bergen kommune har et differensiert tjenestetilbud til hjemmeboende brukere. Tjenester til personer med utviklingshemming, barn, og psykisk syke omtales i andre relevante statusmeldinger».

2.1.1 Organisering av hjemmetjenestene i Bergen kommune

I følge statusmelding for hjemmebaserte tjenester (2018), blir det i Bergen kommune gitt helse- og omsorgstjenester fra to byrådsavdelinger. Byrådsavdeling for sosial, bolig og inkludering har hovedansvar for tjenestetilbudet til psykisk syke innbyggere over 18 år. Det vises til Statusrapport for Plan for psykisk helse 2016-2020, for status på dette tjenesteområdet.

I Byrådsavdeling for helse og omsorg er det fem etater som gir hjemmetjenester til ulike målgrupper. Hjemmesykepleie ligger under etat for hjemmebaserte tjenester tilbyr ulike former for helsehjelp, praktisk assistanse for personlig omsorg og husholdning, samt avlastning i hjemmet. Blant ansvarsområdene til etaten er tjenester som hjemmesykepleie, hjemmehjelp, aktivitetssenter, brukerrettet personlig assistent (BPA) og hverdagsrehabilitering (Statusmelding for hjemmebaserte tjenester 2018).

2.2 Tillitsreformen i Bergen kommune

Som nevnt i introduksjonen, implementerte Bergen kommune i 2018 Tillits- og Faglighet reformen i helse- og omsorgstjenesten med mål om å transformere politiker-, leder- og medarbeiderrollene, samt endre organisering og styringssystemer. Reformen er basert på syv prinsipper som inkluderer økt tillit og ansvar til de ansatte, åpenhet og dialog som grunnlag for oppgaveløsning, brukerinvolvering, fokus på mål og resultater i ledelse og styring, kunnskapsbasert utvikling og faglig handlingsrom, kunnskapsbasert tjenesteutøvelse og fremme av innovasjon gjennom ledelse og engasjerte medarbeidere.

Reformen innebærer også klare retningslinjer for hva den ikke inkluderer, som avskaffelse av styring og kontroll, negativ holdning til kontroll, avskaffelse av ledelse, fravær av måling og evaluering, dominans av faggrupper i beslutningsprosesser, absolutte retningslinjer og blind etterligning av praksis.

Hovedfokuset i reformen er å flytte fokus og kontroll fra hvordan medarbeiderne støtter kontrollsystemene til hvordan kontrollsystemene kan støtte de ansatte (Wolff, 2018). Byrådet ønsker, ifølge Byrådssak /17 (2017) at prinsippene som er i tråd med moderne ledelsesprinsipper, skal være retningsgivende for utformingen av fremtidige modeller for organisering av hjemmetjenestene. Disse prinsippene vektlegger blant annet viktig, motiverende ledelse. Byrådet har som mål å styrke ledelseskompetansen og basere seg på verdier som åpenhet, trygghet, medvirkning og høy faglig standard. Initiativer i

organisasjonen, som Smart omsorg og Kunnskapskommunen, skal integreres i utviklingen av hjemmetjenestene. Endringer som mestringsstrategier og økt bruk av teknologi skal også innarbeides i modellen. En ny finansieringsmodell skal erstatte dagens aktivitetsstyring med målstyring. Dette krever effektiv ledelse og en kultur som gir medarbeiderne mer ansvar og fleksibilitet (Byrådssak /17, 2017). Brukerråd og tillitsvalgte deler også ansvaret for utfordrende beslutninger. Administrasjon og ledelse blir mer fasilitetene og mindre kontrollerende. Ledere spiller fortsatt en viktig rolle som rollemodeller, og tillit vurderes ut fra deres evne til å opprettholde kontinuitet i atferd. Dette krever ydmyke ledere som bruker uformelle maktformer og kan håndtere usikkerhet og være robuste når tilliten svikter (Bentzen, 2018)

Reformens mål er å skape trivsel, aktivitet og økt mestring hos brukerne, samtidig som kvalitet i tjenestene opprettholdes (Wolff, 2018).

2.3 Reforme og styringsparadigmer - et historisk overblikk

I politikken blir begrepet "reform" brukt til å referere til en planlagt, lovlig og fredelig endring som tar sikte på å forbedre noe, i motsetning til en revolusjon som innebærer en rask og ofte voldsom endring som resulterer i en mer grunnleggende eller radikal transformasjon (Reform, 2023). Tranøy og Østerud definerer reformer som tiltak for å effektivisere tjenesteytingen, forenkle forvaltningen, begrense utgiftsveksten og skape lønnsomhet i statlige næringsvirksomheter (Tranøy og Østerud, 2001, sitert i Grund, 2006, s. 74).

Styringsparadigmer kan beskrives som sammenhengende forestillinger om hvordan den offentlige sektoren kan og bør organiseres, styres og ledes (Bøgh Andersen et al., 2017, sitert i Bentzen, 2018). Styringsparadigmer gir bredere og overordnede perspektiver på utviklingen av forvaltningspolitikk i den offentlige sektoren og kan belyse konkrete styrings- og ledelsesbegreper. Ved å forstå styringsparadigmer kan man få innsikt i bakgrunnen for tillitsbasert styring og ledelse.

De siste 20 årene har vært preget av hektisk reformaktivitet i kommunene (Christensen et al., 2021). Reforminitiativer har kommet både fra kommunene selv og fra staten, som har initiert reformer som direkte påvirker kommunene eller har lagt til rette for at kommunene selv kan gjennomføre reformtiltak. Endringene i kommuneloven har spesielt vært viktige i denne sammenhengen (Christensen et al., 2021).

2.3.1 Old Public administration: Hierarkiet som styringsmekanisme.

I etterkrigstiden og frem til omtrent 1980 representerer offentlig administrasjon et styringsregime som dominerte samfunnsstyringen og studiet av styring (Røiseland og Vabo, 2019). I følge Bentzen (2018) blir begrepet "Old Public Administration" ofte brukt for å beskrive styringen av den offentlige sektoren. Dette paradigmet var basert på prinsippene om rettstaten, der verdier som likebehandling, rettssikkerhet og kontinuitet sto sentralt.

Medarbeiderne i offentlig sektor ble ansett som altruistiske individer som handlet i samsvar med pliktetik, og de administrerte lover og regler lojalt i tråd med den offentlige sektorens verdier (Bentzen, 2018). Ansettelse i offentlig sektor ble betraktet som en kall, der medarbeidernes lojalitet sikret jobbsikkerhet og en posisjon i hierarkiet. Det ble derfor ikke satt store spørsmålsteget ved de ansattes kompetanse eller motivasjon, og tilliten til de fagprofesjonelle var høy. Sentralt i dette paradigmet var antakelsen om overlappende interesser og harmonisk samarbeid mellom medarbeidere og organisasjon (Bentzen, 2018).

I denne perioden vokste den moderne velferdsstaten frem, og det var en sterk tro på at offentlig styring og offentlige myndigheter hadde kapasitet til å løse samfunnsproblemer, både i Norge og i andre velutviklede land (Røiseland og Vabo, 2019). Dette regimet la vekt på styring gjennom lovgivning og utforming av regler og retningslinjer av byråkratiet. Staten ble betraktet som en enhetlig aktør, og skillet mellom offentlig og privat var klart definert (Røiseland og Vabo, 2019). I dette regimet var det en tydelig differensiering mellom politikk og administrasjon, og det var relevant å skille mellom utforming og iverksetting av politikken. Politikernes oppgave var å utforme politikken, mens byråkratiet hadde ansvaret for iverksettelsen (Røiseland og Vabo, 2019). Ironisk nok viste en rekke studier av iverksetting av offentlig politikk at prosessen var politisert, noe som bidro til å problematisere de underliggende antakelsene i dette regimet (Røiseland og Vabo, 2019).

2.3.2 New Public management: Markedet som styringsmekanisme.

Mot slutten av 1970-tallet oppsto det en høyrebølge i flere vestlige land, som markerte begynnelsen på det som senere ble kjent som New Public Management (NPM) (Røiseland & Vabo, 2019). NPM ble et betydelig styringsregime på 1980- og 1990-tallet og brøt på mange måter med det tradisjonelle offentlige administrasjonsregimet (Røiseland & Vabo, 2019). En sentral idé innen NPM er at offentlig sektor ikke er fundamentalt forskjellig fra privat sektor. Derfor deler offentlige organisasjoner mange fellestrekk med private bedrifter, og det antas at organisering, styring og ledelse er generelle prosesser som kan overføres på tvers av skillet mellom offentlig og privat (Røiseland & Vabo, 2019).

I praksis kom NPM imidlertid hovedsakelig til å dreie seg om import av praksiser fra privat sektor til offentlig sektor, og denne tilnærmingen har ført til omfattende utskillelse av offentlige etater. Denne konsernorganiseringen av det offentlige har gitt offentlig styring en mer regulativ karakter, der politikerne setter overordnede mål og de ulike offentlige organisasjonene er ansvarlige for å nå disse målene innenfor gitte ressursrammer (Røiseland & Vabo, 2019).

New Public Management er basert på en neolibertalt perspektiv på samfunnets dynamikk, der bruk av markeds mekanismer og konkurranse som styringsverktøy står sentralt. Dette perspektivet er også tydelig til stede i en skandinavisk offentlig kontekst, der markedsidealet gradvis har blitt en retningslinje for hvordan offentlige organisasjoner bør operere (Bentzen, 2018). Mens den offentlige sektoren under Old Public Administration hadde monopol på velferdsoppgaver, har det nå utviklet seg styringsformer inspirert av privat sektor. Dette illustreres blant annet gjennom økt bruk av bestiller-utfører-modeller, der målet er å øke konkurranse i oppgaveløsningen for å øke effektiviteten. Offentlige organisasjoner betraktes i større grad som serviceleverandører, og borgere og brukere anses som kunder med økt mulighet til å velge mellom private og offentlige tilbydere.

Ifølge Bentzen (2018) er New Public Management (NPM) teoretisk forankret i prinsippal-agent-teorien, som postulerer at mennesker handler ut fra rasjonell egeninteresse. Dette innebærer i grunnleggende forstand at forholdet mellom den offentlige organisasjonen og dens ansatte betraktes som konfliktfylt. Denne dynamikken blir ytterligere komplisert av asymmetrisk kunnskap, der agenten (den ansatte) har og forventes å utnytte sin kunnskap til egen fordel (Bentzen, 2018). Kontroll av agenten utgjør dermed en sentral utfordring for prinsippalen (den som gir oppdraget), og ulike former for overvåkning, evaluering og kontrollsystemer blir forsøkt implementert for å adressere dette (Bentzen, 2018).

Selv om kontroll av agenten er et sentralt element i NPM, er det samtidig en ambisjon om å skape økt autonomi ved å flytte fokus fra prosessstyring til resultatstyring, der måling av resultater blir sentralt. Dette medfører også en norm om styrbarhet fra toppledelsen, som resulterer i utvikling og implementering av formelle styringssystemer basert på ideen om at man kan styre indirekte og på avstand uten nødvendigvis å ha nær kontakt med de ansatte (Røvik, 2007, sitert i Bentzen, 2018). NPM kan betraktes som en hybrid, der ambisjonen om økt autonomi og samtidig sterk kontroll og regulering forfølges parallelt (Aucoin, 1990, sitert i Bentzen, 2018).

Under Old Public Administration hadde ledelse spesielle røtter i fagprofesjonell ledelse, men nå blir profesjonell ledelse satt på dagsordenen. Dette innebærer spesielt fokus på formell ledelse som en forlengelse av styringsprosessen, der optimalisering skjer top-down (Bentzen, 2018).

2.3.3 New Public Governance: relasjoner som styringsmekanisme.

I respons på kritikken av New Public Management, oppstår nye ideer som peker på behovet for å reformere styringen av den offentlige sektoren, slik at den øker demokratiseringen og gjenspeiler kompleksiteten i oppgaveløsningen. New Public Governance er inspirert av nettverksteori og teorien om sosial kapital, og vektlegger i større grad relasjoner og tillit som sentrale mekanismer i styringen av den offentlige sektoren, i motsetning til den ensidige fokuseringen på markedet og principal-agent-teorien som har dominert tidligere (Osborne, 2006, sitert i Bentzen, 2018). Dermed blir viktigheten av å bygge tillit gjennom deltakelse og involvering belyst, ikke bare internt i organisasjonen, men også i horisontale relasjoner på tvers av den offentlige sektoren. I følge Røiseland og Vabo, (2019) er det ikke en likefrem oppgave å oversette ordet *governance* da det ikke finnes et norsk ord som direkte tilsvarer det engelske ordet. *Governance* var ikke etablert faguttrykk midt på 1990-tallet, men fikk i løpet av kort tid stor utbredelse (Røiseland og Vabo, 2019). Ordet ble en begrepsmessig kjerne i den internasjonale litteraturen om styring, og har sin opprinnelse i det latinske *cybern*, mens *New Oxford Dictionary og English* viser til «the action or manner of governing» når begrepet skal forklares (Røiseland og Vabo, 2019). At denne litteraturen knyttet an mot akkurat dette ordet, kan skyldes at det i utgangspunktet var vagt og dermed gav rom for mange ulike tolkninger og forskjellig innhold, og denne uklarheten har fulgt begrepet frem til i dag, noe

som innebærer at den samlede internasjonale litteraturen om governance ikke bare er stor, men også forvirrende (Røiseland og Vabo, 2019). *Samstyring representerer* en norsk oversettelse av governance, og dekker de sidene som fremstår som de mest interessante, utfordrende problematiske og spennende (Røiseland og Vabo, 2019). Langt på vei rommer samstyring også de aspekten ved governance som har vært vektlagt i norsk forskning.

Synet på medarbeidere i New Public Governance skiller seg betydelig fra New Public Management ved å anta større grad av overlappende interesser og motivasjon for å finne felles løsninger. Verdier som fellesskap og mening, samt ønsket om å gjøre en forskjell i samfunnet, blir sentrale. Samtidig oppstår det en lavere maktavstand og en styringsrelasjon som i større grad støtter selvstyring. De grunnleggende forskjellene i synet på interesser, motivasjon og maktavstand får også betydning for villigheten til å satse på tillit i styringsrelasjonen (Bentzen, 2018).

Kritikken av New Public Governance, ifølge Bentzen (2018), dreier seg spesielt om den demokratiske utfordringen som følger med ulik deltakelse eller representasjon, fordi den, som for eksempel samhandlingsreformen, er avhengig av deltakelse og engasjement fra alle relevante parter.

2.4 Tillit i de tre styringsparadigmene

Forskjellene mellom styringsparadigmene gjenspeiles i ulike typer reformer i den offentlige sektoren, basert på deres ulike syn på motivasjon, utfordringer og interesser (Bentzen, 2018). Disse forskjellene har også innvirkning på tilliten til medarbeiderne og synet på hvordan og i hvilken grad de skal kontrolleres for å sikre optimal styring i offentlig sektor. Under Old Public Administration har regler i stor grad vært styrende, men tilliten til medarbeiderne har vært høy da det har vært en antakelse om at de drives av pliktetikk og lojalitet overfor oppgavene i den offentlige sektoren (Bentzen, 2018). Denne tilliten utfordres i takt med økende offentlige utgifter og krav om økonomisk ansvarlighet samt økt valgfrihet for borgere og brukere.

New Public Management innebærer derfor et endret syn på medarbeidernes motivasjon, og i praksis har det ført til økt fokus på kontroll av medarbeidere som betraktes som egennyttmaksimerende (Bentzen, 2018). Selv om New Public Management også har hatt som mål å øke lokal autonomi for å oppnå fastsatte resultater, viser mye av forskningen at

implementeringen i praksis har ført til en økning i interne ressurser brukt til dokumentasjon, evaluering og kontrollsystemer (Bentzen, 2018).

Mens tillit ikke står sentralt i styringen under New Public Management, vektlegger New Public Governance derimot tillit som en sentral styringsmekanisme i den offentlige sektoren. Det legges spesielt vekt på tillitsbygging mellom offentlige organisasjoner og deres borgere og brukere, samt i styringsforholdet mellom ledelse og medarbeidere (Bentzen, 2018).

OPM-styringsparadigmet er kjennetegnet av et hierarkisk og byråkratisk perspektiv på offentlig forvaltning (Osborne & Gaebler, 1992). Tillit i OPM handler om at den offentlige forvaltningen har tillit til at deres ansatte utfører sine oppgaver i tråd med regelverk og retningslinjer. Tillit blir betraktet som en viktig faktor for at systemet skal fungere, og det er behov for tillit fra både ledelsen og medarbeiderne.

NPM (New Public Management): NPM-styringsparadigmet fokuserer på effektivitet, resultatorientering og markedsbaserte prinsipper i offentlig forvaltning. Tillit i NPM handler om å skape tillit mellom aktørene i styringsrelasjonen, inkludert offentlige ledere, medarbeidere og brukere av offentlige tjenester. Tilliten bygges gjennom kontraktsstyring, ansvarsdelegering og fokus på måloppnåelse.

NPG (New Public Governance) /samstyring: NPG-styringsparadigmet legger vekt på samarbeid, deltakelse og partnerskap mellom offentlige, private og sivile aktører i styringen av offentlige saker (Bentzen, 2018). Tillit i NPG handler om å bygge tillit mellom ulike aktører og interessenter gjennom åpen kommunikasjon, gjensidig respekt og felles målsettinger. Tillit er en nøkkelingrediens for å oppnå samarbeid og koordinasjon i NPG-modellen (Bentzen, 2018)

Tillit spiller en viktig rolle i alle tre styringsparadigmer. I OPM er tillit knyttet til overholdelse av regler og retningslinjer, i NPM er tillit viktig for å oppnå resultater og i NPG/samstyring er tillit avgjørende for å etablere og opprettholde partnerskap og samarbeid.

2.4.1 Tillit

Tillit har blitt omtalt som «*limet i alle former for menneskelig fellesskap*» (Arnulf, 2017, s 45). I følge Dirks og Ferrin (2002), er tillit i organisasjonen knyttet til oppfatningen av at lederen eller kollegaer har nødvendig kompetanse og ferdigheter for å utføre jobben på en effektiv og profesjonell måte. Rousseau og Sitkin (1998) hevder at en klassisk definisjon av

tillit at det er en psykologisk tilstand der en aktør velger å gjøre seg sårbar overfor en annen, selv om det ikke er noen garanti for at den andre vil leve opp til tilliten (Bentzen, 2018). Tillit er et begrep som er hyppig referert til i lederskapsteorien, og grunnen til det er antakelser om at tillit har innflytelse på lederauctoritet og ledermakt – jo høyere grad av tillit, jo større makt og autoritet (Kirkhaug, 2013). Tillit handler også om opplevelsen av en positiv relasjon og tilknytning mellom ledere og ansatte eller mellom kollegaer. Dette innebærer emosjonell nærhet, gjensidig respekt, og evnen til å bygge sterke arbeidsrelasjoner basert på tillit og samarbeid (Dirks & Ferrin, 2002). Ifølge Bentzen (2018) har tillit potensielle fordeler i organisasjoner, men det vil også alltid være forbundet med risiko fordi det krever villighet til å gjøre seg sårbar for hverandre. En relasjonelt basert form for tillit er uttrykk for forbindelser mellom to parter som er utviklet over tid basert på erfaringer og såkalt innsideinformasjon, det vil si informasjon om mer intime forhold ved personene, til forskjell fra kalkylebasert tillit som er basert på informasjon om hvilke belønnings- og sanksjonstyper som kan anvendes (Kirkhaug, 2013). Denne typen tillit er derfor ofte karakterisert av gjensidig lojalitet og bred støtte, hvor også avhengighet er et dominant element (Kirkhaug, 2013). Tillit kan derfor også forstås som en persons opplevelse av at en annen person ivaretar sine interesser uten at det er tatt initiativ og uten at det utøves kontroll (Kirkhaug, 2013).

2.4.2 Top-down-perspektivet

Top-down-ledelse er et hierarkisk lederperspektiv der beslutninger og retningslinjer blir initiert og kommunisert fra toppledelsen nedover gjennom organisasjonen (Bentzen, 2018). I dette perspektivet er det en tydelig og sentralisert beslutningsmyndighet, og implementeringen av politikk eller prosjekter skjer gjennom en strukturert og koordinert tilnærming. Top-down-ledelse gir fordeler som rask beslutningstaking, effektivitet og ensartethet i implementeringen. Ifølge Bentzen (2018), er top-down-perspektivet det første implementeringsperspektivet som har sitt utgangspunkt i et klassisk hierarkisk ledelsesperspektiv. Når implementeringen ikke lykkes, betraktes det hovedsakelig som et kontrollproblem. Dette perspektivet fokuserer på strukturen og beslutningsprosessene knyttet til implementeringen (Damgaard, 2013; Nielsen & Winter, 2008; Pressman & Wildavsky, 1973 i Bentzen, 2018).

Selv om politikkformuleringen vanligvis ender opp med en avgjørende beslutning, er implementeringsprosessen ofte fragmentert og består av en rekke etterfølgende beslutninger i organisasjonen. I henhold til Bentzen (2018) betyr dette at spesielt i en hierarkisk

organisasjon med mange nivåer, kan det oppstå en kjede av såkalte "vetopunkter" som potensielt kan hindre implementeringen av en ny reform. I top-down-perspektivet anses det som problematisk at et forslag kan endres litt for hvert vetopunkt det passerer. Vetopunkter kan oppstå når en administrativ enhet formelt skal godkjenne et forslag, men de kan også oppstå i mer uformelle prosesser der ulike aktører blir konsultert angående et forslag. Barrierene oppstår når antall vetopunkter øker (Bentzen, 2018). Selv når det er bred enighet om et forslag, øker risikoen for at det blir avvist eller endret betydelig etter hvert som antallet vetopunkter øker.

2.4.3 Bottom-up-perspektivet

Bottom-up-perspektivet derimot fokuserer på å involvere og engasjere medarbeiderne på lavere nivåer av hierarkiet i beslutningstaking og implementering (Bentzen, 2018). I dette perspektivet oppfordres ansatte til å bidra med sine ideer og perspektiver, og beslutninger blir tatt på grunnlag av deres innsikt og erfaring. Bottom-up-ledelse fremmer autonomi, motivasjon og kreativitet blant medarbeiderne (Bentzen, 2018).

Bottom-up-perspektivet oppstod som en kritikk av top-down-forskningens entydige fokus på måloppfyllelse og manglende forståelse for frontlinjemedarbeiderne og øvrige aktørers betydning for implementeringen (Nielsen & Winter i Bentzen, 2018).

En sammenligning av disse to tilnærmingene kan oppsummeres som følger:

1. Beslutningsmyndighet: I top-down-ledelse ligger beslutningsmyndigheten i ledeshierarkiet, mens bottom-up-ledelse gir medarbeiderne en viss grad av beslutningsmyndighet.
2. Kommunikasjonsretning: I top-down-ledelse går kommunikasjonen fra toppledelsen nedover, mens bottom-up-ledelse involverer kommunikasjon fra medarbeidere oppover i organisasjonen.
3. Implementeringsprosess: Top-down-ledelse legger vekt på en strukturert og koordinert tilnærming til implementering, mens bottom-up-ledelse legger vekt på medarbeidernes engasjement og deltakelse i implementeringen.

Det er viktig å merke seg at både top-down-ledelse og bottom-up-ledelse kan ha fordeler og begrensninger avhengig av situasjonen og konteksten der de brukes (Bentzen, 2018).

2.5 Tillitsbasert ledelse

Tillitsbasert ledelse er en tilnærming til ledelse der tillit spiller en sentral rolle i forholdet mellom ledere og ansatte. Det innebærer å bygge og opprettholde et miljø preget av gjensidig tillit, åpenhet, respekt og samarbeid. Tillitsbasert ledelse fokuserer på å delegerer ansvar og myndighet til ansatte, gi dem handlingsrom og autonomi, samt oppmuntre til personlig og faglig utvikling (Dirks & Ferrin, 2002).

2.5.1 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse, som beskrevet av Brytting og Trollestad (2000) og referert til Kirkhaug (2013), er en tilnærming som har som mål å påvirke ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å oppnå organisatoriske mål. Denne tilnærmingen involverer en kollektiv og toppstyrt prosess med å forsterke, endre eller avlære eksisterende verdier, utvikle nye verdier, formidle verdier til hele organisasjonen og opprettholde dem (Kirkhaug, 2013).

Ifølge Busch (2012) har begrepet verdibasert ledelse en solid forankring som begrep, men det mangler i stor grad en klar teoretisk forankring innen ledelsesforskningen. Det er i større grad knyttet til lederens personlige egenskaper enn til selve ledelsesprosessen (Busch, 2012). For at begrepet skal være relevant og meningsfullt som utgangspunkt for ledelse i offentlige profesjoner, bør det ta hensyn til de særegne kjennetegnene ved profesjonelt arbeid (Busch, 2012).

Busch (2012) påpeker at verdibasert ledelse bør ha en bredere tilnærming som tar hensyn til kompleksiteten og utfordringene knyttet til å lede i offentlige profesjoner. Det er viktig å forstå at verdibasert ledelse ikke bare handler om lederens personlige verdier, men også om å fremme og ivareta de profesjonelle verdiene og etisk praksis som er relevante for arbeidet som utføres (Busch, 2012).

For at verdibasert ledelse skal være effektiv, er det viktig at lederen oppfattes som troverdig og at organisasjonen har de nødvendige betingelsene på plass for formidling og adopsjon av verdiene. Troverdighet er avgjørende for å få medarbeiderne til å akseptere og internalisere verdiene som veiledende prinsipper for deres atferd og beslutninger (Kirkhaug, 2013)

Verdibasert ledelse utfordrer tradisjonelle oppfatninger om autoritet og makt, da det legger vekt på verdier som styringsverktøy i stedet for autoritær kontroll. Det handler om å skape et felles verdigrunnlag og involvere medarbeidere i beslutningsprosesser basert på disse

verdiene. Dette kan bidra til økt engasjement, motivasjon og ansvar hos medarbeiderne (Kirkhaug, 2013).

2.5.2 Distribuert ledelse

Distribuert ledelse er delingen av ledelsesoppgaver mellom ledere og ansatte (Jacobsen Kjeldsen og Pallesen, 2021). Distribuert ledelse har fanget oppmerksomheten til forskere, beslutningstakere, utøvere og utdanningsreformatorer (Harris, 2009). Den moderne bevisbasen om distribuert ledelse er fortsatt i utvikling, men det er nå økende bevis for dens forhold til organisasjonsendring (Leithwood et al., 2009 i Harris, 2009)). Det finnes nå et bredt spekter av studier som har undersøkt hvordan ulike mønstre av fordeling påvirker organisatoriske resultater og endringsprosesser, og funnene viser at konfigureringen av ledelsesfordeling er viktig, og at visse mønstre av fordeling har en mer positiv effekt enn andre på organisasjonsutvikling og endring (Leithwood et al., 2009 i Harris, 2009). Bentzen, 2018 peker på at en helt sentral ambisjon i tillitsbasert ledelse er å skape betingelser for selvledelse. Dette gjøres blant annet gjennom delegering av kompetanse og kontroll, slik at medarbeideren i høyere grad selv får mulighet til å treffe beslutninger i egen oppgaveløsning (Bentzen, 2018).

2.5.3 Accountability

Ansvarlighet (accountability) er et viktig prinsipp innenfor styring og ledelse, spesielt i offentlig sektor. Det refererer til plikten og forpliktelsen til å stå til ansvar for beslutninger, handlinger og resultater (Bovens, 2010). I hovedsak innebærer ansvarlighet at en person eller organisasjon skal være åpen, transparent og ansvarlig overfor de berørte interessentene, inkludert borgere, kunder, samarbeidspartnere og offentligheten generelt (Bovens, 2010).

Ansvarlighet kan utøves på ulike nivåer og på forskjellige måter. Vertikal ansvarlighet betyr å stå til ansvar overfor overordnede eller hierarkiske instanser. Dette kan inkludere rapportering av resultater, håndtering av ressurser og etterlevelse av regelverk og retningslinjer (Bovens, 2010). Horisontal ansvarlighet innebærer å være ansvarlig overfor kolleger eller jevnbyrdige i organisasjonen. Dette kan omfatte samarbeid, konsultasjon og gjensidig læring (Mulgan, 2003).

I tillegg er det viktig å nevne ansvarlighet overfor eksterne interessenter. Dette inkluderer borgere, samfunnet og andre interessentgrupper som er berørt av organisasjonens aktiviteter.

Ansvarlighet overfor disse interessentene handler om å lytte til deres behov og bekymringer, involvere dem i beslutningsprosesser og informere dem om resultater og konsekvenser av beslutninger (Bardach, 2012).

Implementeringen av ansvarlighet kan være utfordrende og kompleks, spesielt når det gjelder å etablere passende mekanismer og systemer for å sikre at ansvarlighet blir praktisert effektivt. Dette kan omfatte etablering av rapporteringsmekanismer, utvikling av indikatorer for måling av resultater, og opprettelse av kanaler for kommunikasjon og tilbakemelding (Bovens, 2010).

Når det gjelder accountability (ansvarliggjøring) i tillitsbasert ledelse, er det fortsatt et viktig prinsipp, men tilnærmingen kan være noe annerledes sammenlignet med tradisjonelle hierarkiske strukturer. I en tillitsbasert ledelseskontekst er ansvarlighet basert på en gjensidig forståelse og forpliktelse mellom ledere og ansatte (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). Det handler om å ta ansvar for oppgaver og resultater, være transparent i beslutningsprosesser og kommunikasjon, og være åpen for tilbakemelding og læring (Leroy, Palanski, & Simons, 2012).

Accountability i tillitsbasert ledelse krever at både ledere og ansatte er i stand til å håndtere og forvalte den tilliten som er etablert mellom dem. Det innebærer å være ansvarlig overfor hverandre, oppfylle forpliktelser og levere resultater i tråd med forventningene og avtalene som er inngått (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). Videre innebærer det også å ta ansvar for feil og lære av dem, samt åpen kommunikasjon og dialog for å adressere eventuelle problemer eller bekymringer (Leroy, Palanski, & Simons, 2012).

2.7 Profesjonsteori

I vårt kunnskapsbaserte samfunn spiller profesjonene en stadig viktigere rolle (Storvik, Døving og Elstad, 2016). Profesjoner disponer store samfunnsressurser, de opptrer som økonomiske aktører, de setter samfunnsmessige standarder, og de har myndighet til å fatte beslutninger av betydning for folks ve og vel (Storvik, Døving og Elstad, 2016)

Profesjonsteorien søker å forstå hvordan profesjoner organiserer seg selv, hvordan de utøver sin ekspertise og hvordan de forholder seg til samfunnet og andre yrkesgrupper (Abbott, 1988). Gjennom utdanningen har profesjonsutøveren tilegnet seg faglige og etiske standarder som styrer deres yrkesutøvelse, og de forventes å bruke sin fagkunnskap til samfunnets beste (Storvik, Døving og Elstad, 2016).

En sentral dimensjon i profesjonsteorien er autonomi. Storvik, Døving og Elstad (2016) peker på at autonomi er et viktig trekk ved yrkesidentitet for profesjonene. Profesjonelle har spesialisert kunnskap og ekspertise innenfor sitt felt, og autonomi er viktig for å kunne bruke denne kunnskapen på en uavhengig og ansvarlig måte (Storvik, Døving og Elstad, 2016).

Kapittel 3.0 Metode

Kapittelet presenterer metoden som er benyttet i dette casestudiet. Jeg har valgt kvalitative metode for å utforske hvordan avdelingsledere opplever handlingsrommet i forbindelse med tillitsreformen som ble innført i Bergen kommune. Studien anvender semistrukturerte dybdeintervjuer som hoveddatainnsamlingsmetode for å få innsikt i avdelingsledernes perspektiver og erfaringer. Målet med denne metoden er å øke kunnskapen om hvordan organiseringen av hjemmebaserte tjenester har påvirket vilkårene til avdelingslederne. Som førstelinjeleder i HBT selv, vil tolkningen av intervjuene være preget av min bakgrunn, erfaring og holdninger.

Studien er motivert av behovet for å undersøke hvordan tillitsreformen har påvirket avdelingslederens arbeidshverdag. Reformen tar sikte på å implementere en mer tillitsbasert ledelsesstil, som antas å gi avdelingsledere større handlingsrom og autonomi i sitt arbeid. Formålet med denne studien er å utforske avdelingsledernes opplevelser og erfaringer med hensyn til dette handlingsrommet i lys av den nye reformen.

Studien følger et kvalitativt forskningsdesign, som gir rom for en dyp forståelse av fenomenet gjennom deltakernes perspektiver og erfaringer. En casestudie tilnærming blir brukt, da det tillater en grundig utforskning av et spesifikt fenomen (avdelingsledernes opplevelse av handlingsrommet) i en bestemt kontekst (hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune).

Datainnsamlingen ble gjennomført ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer. Denne metoden ble valgt fordi den gir rom for fleksibilitet og gir mulighet for å utforske og få innsikt i avdelingsledernes perspektiver og erfaringer knyttet til handlingsrommet.

Semistrukturerte intervjuer gir også mulighet for å stille åpne spørsmål og følge opp med oppfølgingsspørsmål for å få mer detaljerte svar.

Utvalget ble valgt ved å benytte en hensiktsmessig utvelgelsesprosess. Informanter ble valgt blant avdelingsledere i hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune. Utvalget ble basert på et strategisk utvalg av avdelingsledere i hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune, men det kan også argumenteres at et tilgjengelighetsutvalg ble benyttet, da alle som meldte seg ble inkludert i studien utenom de i egen enhet. Totalt deltok seks avdelingsledere i studien.

Studien ble gjennomført i samsvar med etiske retningslinjer og prinsipper. Deltakernes anonymitet og konfidensialitet blir ivarettatt gjennom bruk av koder.

3.1 Casestudie

I en casestudie studerer vi et samfunnsfenomen i sin virkelige kontekst, og vi studerer også casen som et tilfelle av en større klasse hendelser eller tilfeller (Bukve, 2021). Det er viktig at vi er klare på hva som utgjør casen i et casestudie, og hvilke klasse av fenomenet den representerer (Bukve, 2021). Casestudie tilnærmingen som blir brukt, tillater, som tidligere nevnt, en grundig utforskning av et spesifikt fenomen (avdelingsledernes opplevelse av handlingsrommet) i en bestemt kontekst (hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune).

En casestudie må være fokusert, som betyr at den må være innrettet mot et bestemt type forskningsformål, og at den må ha et teoretisk fokus som er relevant for formålet (Bukve, 2021). Dessuten må datainnsamlingen være strukturert slik at den innsamlede informasjonen kan benyttes til teoretisk tolkning av casen, eller er relevant for prøving og utvikling av teorier (Bukve, 2021). Bukve (2021) referer til Robert Yin sin bok om design og metoder i casestudier, først utgitt i 1984, som banebrytende fordi han la aspektet om at en casestudie er en empirisk undersøkelse hvor to konstituerende trekk er at en studerer et fenomen i sin virkelige kontekst, og at grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er klare (Bukve, 2021).

I dette casestudiet har mitt formål vært å få et innblikk i om handlingsrommet til avdelingsledere i hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune har endret seg og om de opplever tillit og autonomi i sitt arbeid, hvordan de balanserer at ledelse i høyere grad skal distribueres, og hvordan de håndterer motstridende krav og forventninger. Jeg har valgt et intensivt design, noe som innebærer få kilder til datainnsamling og dermed mulighet til å gå mer i dybden og få en dypere forståelse av temaet. Data ble samlet inn gjennom kvalitative intervjuer med deltakerne, hvor de fikk sette ord på ulike deler av lederrollen.

3.2 Kvalitativ metode

I følge Tjora (2021) er kvalitativ forskning preget av betydelig følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i. Man er ofte tett på dem man «forsker på», enten de har meldt seg som informanter i en intervjuundersøkelse, eller deltar i de situasjonene der det gjøres observasjon (Tjora, 2021). Denne nærheten gjør kvalitativ forskning spennende og intens, men gir også spesielle utfordringer. For eksempel må man være innstilt på å måtte justere eget prosjekt, handlinger og til og med ideer idet man møter feltet for første gang, og kan oppdage at forholdene ikke er helt slik man hadde tenkt på forhånd (Tjora, 2021). Når vi tenker generelt

på kvalitativ forskning, er det vanlig å legge vekt på hvordan slik forskning skiller seg fra kvantitativ forskning (Tjora, 2021). En rekke forhold blir da tatt fram, slik som vektlegging av forståelse snarere enn forklaring, nærhet til dem som forskes på, med en åpen interaksjon mellom forsker og informant heller enn avstand til sine respondenter, data i form av tekst heller enn tall, og en *induktiv* (eksplorerende og empiridrevet) framgangsmåte heller enn en *deduktiv* (teori- og hypotesedrevet) (Tjora, 2021). I tillegg snakker vi om at de kvalitative studiene gjerne forholder seg til et fortolkende paradigme, ofte med fokus på informantenes opplevelse og meningsdannelse, og hva slags konsekvenser meninger har (Tjora, 2021).

Den kvalitative forskningen er mangfoldig, og preges av innlevelse og kreativitet, men også av struktur og systematikk (Tjora, 2021). Den kan være drevet frem av både empiri og teori, men som regel i samspill mellom disse og den kan være avgrenset av miljø (casestudie), fenomen, type informanter eller perspektiver og teorier (Tjora, 2021). Malterud (2021), trekker frem at vi kan bruke kvalitativ metode til å få vite mer om menneskelige egenskaper som erfaringer, opplevelser, tanker, forventninger, motiver og holdninger. Vi kan spørre etter mening, betydning og nyanser av hendelser og atferd, og vi kan styrke vår forståelse av hvorfor mennesker gjør som de gjør. Vi kan lete etter levende kunnskap i sin naturlige sammenheng ved å inngå i de sammenhengene det gjelder (Malterud, 2021). Kvalitative tilnærminger passer godt for utforskning av dynamiske prosesser som samhandling, utvikling, bevegelse og helhet og danner også bakgrunnen for mitt valg av kvalitativ metode. Jeg har benyttet meg av kvalitativ metode for å undersøke om førstelinjeledere opplever at tillitsreformen har gitt dem tilstrekkelig handlingsrom til å møte de kravene som blir stilt til dem. Kvalitativ metode er kjent for å gi en helhetlig fremstilling og økt forståelse for sosiale sammenhenger og prosesser. Ved å benytte kvalitativ metode fikk jeg mulighet til å nærme meg deltakerne og deres opplevelser på en dypere måte og se på kvaliteter som vurderinger, inntrykk og meninger, og for å forstå situasjonen til lederne var det viktig å komme tett innpå deres erfaringer. Som skrevet innledningsvis i dette kapitlet, er jeg bevisst på at min tolkning av informasjonen vil være preget av min bakgrunn, holdning og erfaring som førstelinjeleder i hjemmebaserte tjenester.

I denne studien har jeg brukt en fenomenologisk tilnærming. En fenomenologisk tilnærming er en filosofisk og forskningsmetodologisk tilnærming som tar sikte på å utforske og forstå menneskers subjektive opplevelser og meningsdannelse. Den legger vekt på å undersøke hvordan enkeltpersoner opplever og gir mening til verden rundt seg, og søker å beskrive og analysere fenomener slik de oppleves av deltakerne selv (Malterud, 2021).

Problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne studien er rettet mot å utforske avdelingsledernes subjektive opplevelser og meningsdannelser knyttet til handlingsrommet, autonomi og tillit i tillitsreformen. Denne tilnærmingen er relevant for å få innsikt i informantenes individuelle perspektiver og erfaringer.

3.3 Utvalg

Empiriske data er forskerens kilde til svar på spørsmålene som følger av problemstillingen (Malterud, 2021). All forskning krever utvalgsstrategier som fører til at materialet inneholder data om det fenomenet vi vil utforske, samt grunnlag for overveielser om kunnskapens gyldighet og rekkevidde (Malterud, 2021). I kvalitative studier vil vi utvikle beskrivelser og analyser av karaktertrekk og egenskaper ved fenomenene som vi studerer. Med en induktiv strategi innen det fortolkende paradigmat er vårt siktemål for overførbarhet at funnene kan gi innsikt i en annen sammenheng enn der studien er gjennomført (Malterud, 2021). I kvalitative studier må forskeren etablere et særlig skarpt blikk på utvalgets egenart og den betydning dette har for overførbarhet av kunnskapen som utvikles (Malterud, 2021). For å sikre tilstrekkelig dekning av temaene i problemstillingen valgte jeg avdelingsledere i hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune som informanter. Disse lederne ble valgt fordi de hadde forutsetninger for å gi innsikt i forskningsspørsmålene og kan derfor betraktes som et *strategisk utvalg*. Malterud (2021) beskriver at et *strategisk utvalg* er sammensatt ut fra en målsetting om at materialet best mulig kan belyse problemstillingen vår, og for å etablere et strategisk utvalg med god informasjonsstyrke må vi først finne ut i hvilken retning vi skal rette søkelyset, slik at vi ikke samler data om noe helt annet enn det vi vil se på. For å rekruttere informantene sendte jeg en skriftlig henvendelse til etatsdirektør i etat for hjemmebaserte tjenester, som videreformidlet min forespørsel til samtlige avdelingsledere i kommunen. Ni avdelingsledere responderte, men tre ble ekskludert grunnet at de jobber i samme enhet som meg selv, og dermed har kjennskap til meg som person og som leder.

Metodelitteraturen beskriver mange alternative prinsipper som kan være grunnlaget for et strategisk utvalg i forskning. Disse prinsippene inkluderer avvik, intensitet, maksimal variasjon, typiske eller dramatiske tilfeller, teoretiske forutsetninger, hypoteser eller praktiske forhold som snøballrekruttering, pragmatisk eller opportunistisk utvalg (Malterud, 2021). Ofte brukes en kombinasjon av disse prinsippene, og det viktigste er at forskeren kan forklare sine valg og hvordan de har påvirket kunnskapen som er utvekslet i prosjektet. Et strategisk utvalg som sikrer at sentrale dimensjoner er representert, kan bidra til å gi data med en spesifikk

variasjonsbredde. Selv om deltakerne i utvalget har ulik demografisk bakgrunn, vil det fortsatt være et representativt utvalg med potensial for overførbarhet til populasjonen.

Når vi skal gjøre et strategisk utvalg, er det viktig å være klar over at utvalgsbias kan oppstå som en kalkulert risiko (Malterud, 2021). Dette skyldes at kunnskapen vi får, vil påvirkes av hvor vi velger å hente vårt materiale fra. Dersom vi kun velger å hente inn materiale fra personer eller grupper som deler samme oppfatning som oss, vil vi ikke få utfordrende data som kan bidra til å utvide vår forståelse.

Målet med å redusere utvalgsbias er ikke å eliminere det helt, men heller å redusere forhold som kan forstyrre kunnskapsutviklingen. Dette kan gjøres ved å identifisere forhold i vår forforståelse i god tid før datainnsamlingen. Ved å gjøre dette, kan vi unngå snever eller selvbekreftende kunnskapsutvikling.

Det er viktig å være åpen for ulike synspunkter og kilder som kan gi oss et bredere perspektiv og utfordre våre egne hypoteser. På denne måten kan vi redusere uønsket utvalgsbias og sikre en mer helhetlig kunnskapsutvikling.

Det kan også argumenteres for at jeg har gjort et *tilgjengelighetsutvalg*, da alle tilgjengelige avdelingsledere, utenfor egen enhet, ble inkludert.

3.4 Gjennomføring av intervju

I følge Kvale og Brinkmann, (2015) er semistrukturerte dybdeintervjuer en metode innen kvalitativ forskning som kombinerer en viss grad av struktur og fleksibilitet. I slike intervjuer har forskeren en overordnet intervjuguide med sentrale spørsmål og temaer, men det er også rom for å følge opp deltakerens svar med utforskende spørsmål og la samtalen utvikle seg naturlig. Dette gir mulighet for en dypere utforskning av deltakerens opplevelser, tanker og perspektiver (Kvale og Brinkmann, 2015).

Fordelene med å bruke semistrukturerte dybdeintervjuer i dette kvalitative casestudie om avdelingslederes opplevelse av handlingsrommet i en tillitsreform er flere. Ved å benytte denne typen intervju gav det meg mulighet til å gå i dybden og få en rik forståelse av avdelingsledernes opplevelser, refleksjoner og meninger om handlingsrommet i tillitsreformen. Jeg kunne utforske deres perspektiver grundig og fikk dermed et mer nyansert bilde av deres erfaringer. Videre gav denne metoden meg mulighet til å tilpasse intervjuene til hver enkelt deltaker og deres unike erfaringer og perspektiver. Jeg kunne stille

oppfølgingsspørsmål og gå i retninger som var relevante og interessante for hver deltaker. Dette gav rom for å utforske individuelle forskjeller og variasjoner i opplevelsen av handlingsrommet. Semistrukturerte dybdeintervju lot meg fange opp den kontekstuelle bakgrunnen som påvirker avdelingsledernes opplevelser. Jeg kunne spørre om konkrete situasjoner, praksiser og politiske eller organisatoriske faktorer som har betydning for handlingsrommet, noe som bidro til en dypere forståelse av sammenhengen mellom reformen og avdelingsledernes erfaringer. Videre lot denne metoden meg være åpen for nye og uventede temaer og perspektiver som kom frem underveis i intervjuene. Dette åpnet opp for at informantene kunne bidra med sine egne refleksjoner og prioriteringer, og det gav meg innsikt i aspekter som kanskje ikke hadde blitt fanget opp med en mer strukturert tilnærming. Samlet sett gav bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer i dette casestudie en mulighet til å utforske avdelingsledernes opplevelse av handlingsrommet i tillitsreformen på en dyp, fleksibel og kontekstuell måte. Metoden bidrar til å samle inn rik og detaljert informasjon som kan berike analysen og gi et grundigere innblikk i avdelingsledernes perspektiver (Kvale og Brinkmann, 2015).

3.5 Datanalyse

Samtlige intervjuer ble tatt opp med båndopptaker og transkribert i etterkant og resulterte i 142 sider med råmateriale. Jeg hadde i forkant bestemt meg for å bruke SDI - stedvis deduktiv induktiv metode, beskrevet av Tjora (2021), som fremgangsmåte for å analysere mine data, men etter å ha kodet alle intervjuene valgte jeg å bytte over til systematisk tekstkondensering –STC, beskrevet av Malterud (2021), som metode for analysen. Grunnen til dette byttet var at denne metoden er utviklet med sikte på å gi nybegynnere en enkel innføring gjennomføring av analyseprosessen på en overkommelig måte, uten forutsetninger knyttet til filosofiske røtter eller kvalitative metodetradisjoner. Dette er en systematisk og refleksiv tilnærming som innebærer flere trinn.

Familiarisering med data: Jeg startet med å bli kjent med dataene gjennom en grundig lesing og gjennomgang av intervjuene etter at de var transkribert og reinskrevet. Jeg fikk da et overordnet bilde av dataene og en forståelse av hva som blir sagt eller observert.

Koding: Jeg begynte så å identifisere og merke viktige temaer, ideer, eller utsagn og sitater som fremkom i materialet. Kodingen kan være åpen og eksplorativ, hvor forskeren søker å

være åpen for nye temaer som oppstår underveis, eller den kan være basert på et forhåndsdefinert sett med kategorier eller teoretiske begreper (Malterud, 2021).

Kategorisering og tematisering: I denne fasen organiserte jeg kodingene i større kategorier og temaer. Dette innebar å se etter mønstre, likheter og forskjeller i kodingene og gruppere dem i overordnede tematiske kategorier. Forskeren kan utforske ulike måter å kategorisere og tematisere dataene på, og søke å finne en struktur som best representerer innholdet i materialet (Malterud 2021).

Analyse av relasjoner: Et viktig aspekt ved Malteruds fremgangsmåte er å identifisere og analysere relasjoner mellom temaer og kategorier. Jeg begynte så å se etter sammenhenger, motsetninger, og eventuelle underliggende strukturer som kunne være til stede i dataene. Analyse av relasjoner bidrar til å forstå kompleksiteten i materialet og å få innsikt i hvordan ulike temaer og kategorier påvirker hverandre (Malterud 2021).

Analytisk refleksjon og fortolkning: Malterud (2021) legger stor vekt på den analytiske refleksjonen og fortolkningen av funnene. Dette innebærer at forskeren reflekterer over funnene i lys av forskningsspørsmålet, eksisterende teori og tidligere forskning. Dette vil komme tydeligere frem i kap 4.0 resultater og diskusjon. Det blir også utforsket hvordan funnene kan forstås i lys av konteksten der dataene ble samlet inn. (Maltrud 2021).

Malteruds fremgangsmåte ved dataanalyse fokuserer på en grundig og systematisk tilnærming som tar sikte på å fange opp kompleksiteten og nyansene i dataene. Hun oppfordrer også til refleksjon og bevissthet om forskerens rolle og eventuelle forhåndsantakelser som kan påvirke analysen.

Mitt ståsted som forsker i dette prosjektet, er 13 års erfaring i tjenesten, hvorav de siste 3 år som avdelingsleder. Jeg har da ikke med meg erfaring som leder før tillitsreformen i Bergen kommune ble innført. Under arbeidet med dette prosjektet har jeg derimot vært igjennom en stor omorganisering av tjenesten som ett av tiltakene i tillitsreformen, og har derfor med meg erfaringer og synspunkter fra dette. Jeg har i studien tatt høyde for at jeg selv har en «innsidekunnskap» om disse temaene og jeg har derfor forsøkt å tilnærme meg intervjusituasjonen på en åpen måte og forsøkt i størst mulig grad å unngå at min egen forforståelse har fått for stor innvirkning på hvordan intervjuene er gjennomført.

3.6 Metodekritikk

Valg av metode kan påvirke kvaliteten av en undersøkelse uansett hvilke metode som velges. Å forske i egen organisasjon vil også være en faktor som kan påvirke gjennomføringen av prosjektet. Tjora (2021), snakker i sin bok om de tre kriteriene reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet (overførbarhet) som indikatorer på kvalitet, mens Malterud (2021) bruker begrepene refleksivitet, relevans og validitet som grunnleggende betingelser for vitenskapelig kunnskap. Vitenskapelig kunnskap skal være et resultat av systematisk, kritisk refleksjon, til forskjell fra tilfeldige inntrykk eller selvbekreftende påstander (Malterud, 2021). Jeg velger å holde meg til begrepene refleksivitet, relevans og validitet.

3.6.1 Refleksivitet

Refleksivitet handler om forskerens forutsetninger og tolkningsramme (Malterud, 2021). Refleksivitet i dette kvalitative forskningsstudie refererer til min egen bevissthet om og evne til å reflektere over min egen rolle, posisjon og påvirkning i forskningsprosessen. Min rolle som forsker i eget fagfelt og eget miljø kan både styrke og svekke validiteten til studiet. Dette er noe jeg har vært bevisst på gjennom hele prosessen, men er klar over at min bakgrunn, erfaringer og motiver kan ha ført til mistolkninger og feilvurderinger. De samme erfaringene kan imidlertid også ha fremmet forståelsen for hva informantene mener og situasjonen de står i. Refleksivitet innebærer å erkjenne og vurdere ens egne verdier, forforståelse, antakelser og bias, og hvordan disse kan påvirke forskningsdesignet, datainnsamlingen, analyseprosessen og tolkningen av resultatene (Malterud, 2021). Ved å utforske egne antakelser og reflektere over egen rolle som forsker, har jeg blitt mer bevisst på potensielle påvirkninger og være åpen for alternative tolkninger. Refleksivitet er viktig i kvalitativ forskning fordi forskeren er en aktiv deltaker i studien, og forskningsprosessen er påvirket av forskerens subjektive perspektiv. Refleksivitet er en aktiv holdning – en posisjon som forskeren må oppsøke og vedlikeholde (Malterud, 2021). Ved å være refleksiv har jeg vært mer bevisst på min egen innvirkning på studien, og dette kan bidra til å redusere forutinntatthet, øke påliteligheten og validiteten av forskningen, samt gi en dypere forståelse av fenomenet som studeres.

3.6.2 Relevans

Praktisk relevans: Tillitsreformen i hjemmebaserte tjenester er en konkret implementering av tillitsbasert ledelse i en spesifikk kontekst. Å undersøke hvordan denne reformen har påvirket

avdelingslederens handlingsrom gir verdifull innsikt i hvordan tillitsbasert ledelse kan fungere i praksis og hvilke konsekvenser det har for lederes arbeidssituasjon og beslutningsmyndighet.

Teoretisk relevans: Tillitsbasert ledelse er et aktuelt og stadig mer utforsket tema innen organisasjons- og ledelsesforskning. Ved å studere hvordan tillitsreformen i Bergen kommune har påvirket avdelingslederens handlingsrom, kan oppgaven bidra til teoretisk innsikt omkring implementeringen og virkningene av tillitsbasert ledelse i en spesifikk kontekst.

Praktisk betydning: Resultatene og funnene fra oppgaven kan ha praktisk betydning for ledere og beslutningstakere i lignende organisasjoner og tjenesteytingssammenhenger. De kan gi innsikt i hvordan tillitsreformer kan påvirke lederes rolle, ansvar og autonomi, og informere fremtidige beslutninger og praksis når det gjelder implementering av tillitsbasert ledelse i offentlige tjenester.

3.6.3 Validitet

Kvalitativ forskningsmetode har som mål å sikre validitet, troverdighet og overførbarhet av forskningsfunn (Malterud, 2021). Malterud (2021), hevder at validitet i kvalitativ forskning handler om å fange opp og beskrive det fenomenet som studeres på en korrekt måte. Validitet i kvalitative studier handler om å oppnå en dyp og rik forståelse av deltakernes opplevelser og perspektiver. Det innebærer å sikre at funnene gjenspeiler virkeligheten på en pålitelig måte (Malterud, 2021).

Denne studien undersøker hvordan tillitsreformen i hjemmebaserte tjenester har påvirket avdelingslederens handlingsrom og baserer seg på semistrukturerte dybdeintervjuer med avdelingsledere i hjemmesykepleien. Her er noen punkter som kan bidra til å belyse validiteten av denne oppgaven:

Indre validitet: Indre validitet handler, ifølge Malterud (2021), om hvor godt funnene og konklusjonene fra studien gjenspeiler virkeligheten. Ved å bruke semistrukturerte dybdeintervjuer kan jeg få detaljert innsikt i avdelingslederens opplevelser og erfaringer med tillitsreformen. Det gir mulighet for å dykke ned i deres perspektiver og få en rik forståelse av hvordan reformen har påvirket deres handlingsrom.

Troverdighet: Troverdighet handler om hvor godt funnene i studien kan anses som gyldige og pålitelige. Malterud (2021) vektlegger viktigheten av å ha en grundig og transparent forskningsprosess, hvor forskeren gir en detaljert beskrivelse av metoder, datainnsamling og

analyse. Malterud fremhever at transparens innebærer å gi en detaljert beskrivelse av forskningsprosessen, metoder, analytiske tilnærminger og valg som er gjort underveis i studien. Hun argumenterer for at åpenhet om disse aspektene gjør det mulig for andre forskere og lesere å vurdere forskningsarbeidet og eventuelt replikere eller videreutvikle studien. Ved å være transparent, kan forskeren også oppdage og korrigere potensielle feilkilder eller misforståelser (Malterud, 2021).

Malterud (2021) understreker at transparens ikke bare handler om å være åpen om hva som er gjort, men også om å reflektere over de ulike valgene som er tatt i forskningsprosessen. Dette inkluderer å være bevisst på forskerens egen rolle, bias og potensielle påvirkninger på datainnsamling, analyse og tolkning. Ved å tydeliggjøre disse aspektene kan forskeren bidra til en mer kritisk vurdering av forskningsfunnene og deres gyldighet. I og med at jeg forsker i egen organisasjon, og dermed er kjent med en del av utfordringene og suksessfaktorene som gjelder, kan dette ha påvirkning på min tolkning av funn i intervjuene. Jeg har derfor vært bevisst dette i analysen, og også vært bevisst at min rolle kan påvirke studiens troverdighet.

Overførbarhet: Overførbarhet handler om i hvilken grad funnene fra studien kan generaliseres til andre kontekster og situasjoner. Ved å grundig beskrive deltakernes bakgrunn og konteksten for tillitsreformen i Bergen kommune, kan leserne bedre vurdere relevansen og overførbarheten av funnene til lignende organisasjoner eller tjenesteytingssammenhenger. Malterud (2021) argumenterer for at generalisering i kvalitativ forskning ikke handler om å trekke statistisk signifikante konklusjoner, men heller om å formidle funnene på en slik måte at leserne kan vurdere overførbarheten til sin egen kontekst. Dette vil bli videre drøftet i kapittel 5.

3.4 Ethiske aspekter

Richard og Schwartz lister opp fire typer risiko eller belastning som deltakerne i en kvalitativ studie kan utsettes for; psykisk uro, misbruk, fordreining eller gjenkjennelse (Malterud, 2021). Gjennom datainnsamlingen gir deltakerne forskeren innsikt i sine kunnskaper og erfaringer, ofte angående fortrolige forhold, og en skeptisk deltaker kan velge å holde tilbake informasjon som hun tror kan oppfattes som ufordelaktig (Malterud, 2021). Det er derfor veldig viktig at deltakerne vet hvordan informasjonen vil bli brukt. Jeg har fulgt etiske prinsipper og retningslinjer ved gjennomføring av prosjekt og intervjuer. Alle deltakerne er anonymisert og datamaterialet inneholder ikke personsensitive data. Deltakerne er informert

om hensikten med undersøkelsen. Prosjektet er innmeldt i RETTE og NSD og jeg har sendt forskningshenvendelse til kunnskapskommunen ved Bergen Kommune. Jeg har utarbeidet og innhentet samtykkeskjema fra den enkelte deltaker, og informert om at samtykke til deltakelse kan trekkes på hvilket som helst tidspunkt. Alle lydopptak vil bli slettet når studien er avsluttet. Datainnsamling representerer alltid en potensiell intervensjon som i seg selv kan åpne for prosesser og aktivere psykisk uro, og jeg har derfor vært bevisst hensikter og konsekvenser allerede i planleggingsfasen.

Kapittel 4.0 Resultater og diskusjon

Dette kapittelet presenterer resultatene og diskusjonen av denne studien. Gjennom bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer har jeg fått et unikt innblikk i avdelingsledernes perspektiver, erfaringer og refleksjoner knyttet til deres rolle og oppgaver i en kontekst preget av tillitsbasert styring. Resultatene av studien vil bli presentert i form av utvalgte sitater og temaer som har fremkommet gjennom analysen av intervjuene. Jeg vil undersøke hvordan avdelingslederne beskriver sitt handlingsrom, hvordan de opplever tillit og ansvar, samt hvilke faktorer som påvirker deres mulighet til å utøve autonomi og faglig skjønn i reformkonteksten. Videre vil jeg utforske eventuelle motsetninger, dilemmaer og utfordringer som avdelingslederne står overfor når de navigerer i handlingsrommet. Ved å kombinere resultatene fra dybdeintervjuene med relevant teori og tidligere forskning, søker jeg å oppnå en dypere forståelse av avdelingsledernes opplevelse av handlingsrommet i en ny tillitsreform. Jeg ønsker å bidra til kunnskapsfeltet ved å identifisere viktige temaer, refleksjoner og dilemmaer som er relevante for praksisutøvelse og videre utvikling av tillitsbasert styring i organisatoriske sammenhenger. Gjennom en grundig presentasjon av resultatene og en inngående diskusjon av funnene i lys av teori og tidligere forskning, håper jeg at dette kapittelet vil bidra til en mer helhetlig forståelse av avdelingslederens opplevelse av handlingsrommet i en tillitsreform, og stimulere til videre refleksjon og forskning på dette området. Kapitlet er strukturert med tre forskningsspørsmål som overskrifter. Først vil jeg undersøke begrepene tillit og autonomi, og identifisere faktorer som påvirker disse. Deretter vil jeg se på hvilke lederkompetanse som finnes og hva som kreves av denne.

4.1 I hvilke grad opplever førstelinjeledere å ha tillit fra sine ledere, og i hvilke grad opplever de autonomi i sitt arbeid?

4.1.1 Tillit og Autonomi – hva hemmer og hva fremmer?

I forbundsleder Lill Sverresdatter Larsen innlegg om tillitsreformen, gjengitt av Norsk Sykepleierforbund, og hva denne kan bety for helsetjenestene i kommunen, spør hun retorisk hvorfor sykepleiere, som i utgangspunktet nyter stor tillit i befolkningen, erfarer det som kan oppfattes som mistillit hos sine arbeidsgivere. På spørsmål om hva informantene i denne studien legger i begrepet tillit, svarer samtlige at de tenker at tillit handler om at noen stoler på

at de, basert på faglighet, kvalifikasjoner og/eller erfaring, tar noen riktige/gode beslutninger eller kloke vurderinger og/eller valg innenfor de rammene som er gitt.

«Det at du har tillit fra leder at dine faglige avgjørelser blir verdsatt uten å nødvendigvis blir kontrollert på alt» (informant 3).

En klassisk definisjon på tillit, er at det er en psykologisk tilstand, hvor en aktør velger å gjøre seg sårbar for en annen, vel vitende om at det ikke er noen garanti for at den andre lever opp til tilliten (Rousseau & Sitkin, 1998 i Bentzen, 2018) I forskningen kyttes altså tilliten til, hvor positive forventninger man har til en annens intensjoner og handlinger (Bentzen, 2018).

«Det er opplagt for meg at vi har en arbeidsform der våre ledere stoler på at vi er kompetente til å ta avgjørelser basert på faglig skjønn på egen hånd i den rollen vi har som avdelingsleder. Du kan ikke bare tenke at du får tillit til å gjøre hva som helst, for vi har jo og en forpliktelse til å holde våre tildelte rammer, så det er jo tillit innenfor de gitte rammene vi har» (informant 2). Denne informanten forteller også om opplevelsen av en adskillig bedre måte å drifte på enn at alt skal kontrolleres, veies, måles og rapporteres, men trekker også frem at tiltak som tavlemøter oppleves meningsløst og uten verdi; «vi har liksom ikke gjort jobben om det ikke er ført på tavlen». Informanten forteller om en bedre balanse mellom tillit og kontroll fra egne ledere, men mener at ting henger litt igjen i gamle spor. Dette kan tyde at Top-down-perspektivet fortsatt har et visst fotfeste.

Aspøy (2017) skriver i sin artikkel «Tillit er moderne, men mistillit er undervurdert» at det demokratiske systemet, offentlig administrasjon og rettsvesenet bare delvis er basert på tillit og at dette systemet faktisk også er preget av omfattende institusjonalisert mistillit. Det er bygget på flere kontrollpunkter, inspeksjons- og verifiseringsmekanismer, samt prinsipper som krever grunnleggende mistillit mellom partene (Aspøy, 2017). Ifølge den sentrale nederlandske forskeren Steven van De Walle spiller mistillit en viktig rolle i offentlig administrasjon, til tross for at tillit ofte betraktes som en dyd og drivkraft for samfunnslivet og offentlig forvaltning (Van De Walle, 2017). Dette står ifølge Aspøy (2017) i skarp kontrast til mye av litteraturen og offentlige kommentarer som ofte ser lav tillit som et problem som bør løses.

Van De Walle (2017) påpeker videre at det innebærer betydelig risiko når myndighetene fordeler ressurser, jobber og lisenser, da dette åpner for misbruk og tap. Tradisjonell offentlig administrasjon er derfor ikke utformet for å oppnå enestående resultater, men hovedsakelig for å sikre rettferdighet, legalitet og korrekt prosedyre (Van De Walle, 2017)

Metoder og tiltak innen New Public Management (NPM) har både forsterket og svekket denne systemiske mistilliten, noe som er et hovedargument blant NPM-kritikere i den pågående debatten om tillitsreformer (Aspøy, 2017). Delegering av myndighet til underliggende enheter og fokus på lederes handlingsrom er et uttrykk for tillit, mens kontrollmekanismer er implementert for å forhindre misbruk av tilliten. Tilhengere av NPM-metoder som målstyring, delegering, virtuelle markeder og prestasjonsbasert ledelse mener at mistillit er nødvendig for å kontrollere de underliggende kreftene som kan føre til at aktørene primært maksimerer egne interesse (Aspøy, 2017).

«Jeg tenker at tillit i jobbsammenheng handler om at noen stoler på at jeg, basert på mine faglige kvalifikasjoner eller erfaring, tar noen riktige beslutninger eller gjør noen kloke vurderinger» (informant 1)

Informantene i studien opplever generelt at de har tillit fra sine ledere. Det kommer likevel frem at de opplever ulik grad av støtte. «Jeg har et ønske om at min leder har, og tar mer kontroll» «Jeg opplever lite kontroll og mye tillit og opplever at min leder ikke er klar over hva jeg står i» «jeg er redd for å bli den som bare klager og roper høyt» (informant 5). Denne informanten skiller seg fra de andre når det kommer til opplevd støtte fra egen leder. Opplevelsen av høy tillit er absolutt tilstede, men det er også et klart ønske om at egne ledere skal ta og ha mer kontroll, og informantene uttrykker at det er lite kontroll og dermed blir stående alene med for mange oppgaver. Selv om økt autonomi er en ambisjon i tillitsbasert ledelse, bør tillit hverken gis blindt eller ureflektert, og bør veies opp mot den potensielle risiko som alltid følger med tilliten (Bentzen, 2018). For mye tillit kan bety risiko for feile beslutninger og økte utgifter til å rette opp i disse. Aspøy (2018), påpeker at risiko sjelden er tema i debatten om tillit og styring av offentlige virksomheter, heller ikke den mistilliten som på mange måter er fundamentet i samfunn hvor granskning og revisjon er en forutsetning for fordeling av ansvar og skyld. Hvem får skylden når noe går galt? Hvem har ansvaret for at ting skal gå bedre? «jeg må fremdeles rapportere og det blir fortsatt etterspurt resultater» (informant 1). Denne informantene opplever å få stor tillit til å jobbe som hen selv mener er best for avdelingen, men peker også på at ansvar og myndighet henger sammen. Storvik, Døving og Elstad (2015) hevder at «Profesjonelle yrker kjennetegnes ofte ved høy grad av autonomi i arbeidet. Det innebærer at yrkesgruppen selv får lov å bestemme hvorledes de skal utføre sine arbeidsoppgaver.»

Høy tillit i ledelsesrelasjonen har betydning for medarbeidernes jobbprestasjoner og produktivitet, og dette kan forklares med at tillit mellom overordnet og underordnet gjør at

man ikke behøver å bruke ressurser på å kontrollere og overvåke hverandre, og at tillit dermed reduserer transaksjonskostningene til gjensidig kontroll som ellers krever tid og krefter (Bentzen, 2018). Når medarbeidere har høy tillit til deres nærmeste leder, fremmer det medarbeiderens engasjement, organisatoriske lojalitet og tilfredshet med jobben (Dirks & Ferrin, 2002, Nyhan, 2000, Tan & Tan, 2000 sitert i Bentzen, 2018 s28). Tillit betraktes også som et sentralt premiss for samarbeid og innovasjon i organisasjonen, noe som handler om at tillit gjør det mulig å utforske og utvikle mer innovative løsninger, fordi tillit åpner opp for mer komplekse handlingsmuligheter (Bentzen, 2018). Det er altså tilsynelatende veldig mange gode argumenter til å satse på tillit i organisasjoner. Selv om tilliten har mange fordeler når den først er bygget opp, er det flere faktorer som skal vurderes når en skal velge hvor mye tillit en vil vise en annen. Beslutningen om tillit vil alltid være forbundet med en bestemt kontekst (Bentzen, 2018). I vurderingen av den andre parts tillitsverdighet vil spørsmålet om «i forhold til hva» og «under hvilken omstendighet» alltid være en bakgrunnen for beslutningen om å vise tillit (Bentzen, 2018).

Autonomi betyr ifølge Slåttholm Sagdahl (2019) selvbestemmelsesrett og er et sentralt begrep i filosofien. Men de nøyaktige betingelsene for autonomi er sterkt omdiskutert. En dominerende tilnærming til autonomi er å definere en autonom handling som en autentisk handling, der handlingen springer ut av ønsker, verdier eller motivasjoner som aktøren selv identifiserer seg med.

På spørsmål om hva informantene legger i begrepet *autonomi*, er svarene forholdsvis enstemte; «i jobbsammenheng, betyr det vel at jeg har fått myndighet til å løse oppgavene på en måte som jeg selv synes er den beste eller mest riktige» (informant 1). «Jeg tenker at autonomi betyr selvbestemmelse. Å få lov å finne sin egen vei» (informant3). «Autonomi for meg betyr å få lov til å styre min egen hverdag» (informant 3 og 6). «Jeg kan bestemme selv i stor grad hvordan jeg leder min avdeling. Vi har nok en ramme, og så er det opp til meg å lede på den måten som jeg føler er riktig» (informant 2).

Informantene beskriver autonomi i jobbsammenheng som å ha myndighet til å løse oppgaver på den måten de selv anser som best eller mest riktig. Det handler om selvbestemmelse og å få lov til å finne sin egen vei. Informantene ser også autonomi som å ha muligheten til å styre sin egen hverdag og ta beslutninger om hvordan de leder sin avdeling.

Dette stemmer overens med Buschs (2012) perspektiv på autonomi i profesjonell kontekst. Han beskriver autonomi som det å ha et stort handlingsrom og faglig skjønn til å ta egne

avgjørelser basert på fagkunnskap. Informantene vektlegger friheten til å bestemme og handle i samsvar med sine egne vurderinger og preferanser.

Det er også relevant å se på Kirkhaugs (2013) perspektiv. Kirkhaug diskuterer hvordan autonomi kan være en kritisk faktor for profesjonsutøvere og deres evne til å utøve kompetanse og skjønn.

Samlet sett stemmer informantenes synspunkter og Busch og Kirkhaugs perspektiver på autonomi i profesjonell sammenheng. Informantene betoner behovet for autonomi for å kunne utøve sitt faglige skjønn og ta egne beslutninger, noe som er i tråd med Busch og Kirkhaugs syn på autonomi som en sentral egenskap for profesjonsutøvere.

En av informantene uttrykker flere positive opplevelser med tillitsreformen;

«Min innsats, mestringsopplevelse og motivasjon har vokst mange hakk etter tillitsreformen»
(informant 2)

Informantens uttalelse om at deres innsats, mestringsopplevelse og motivasjon har økt etter tillitsreformen kan også ses i sammenheng med synspunktene til Busch (2012) og Kirkhaug (2013).

Busch beskriver autonomi som en viktig faktor for profesjonell motivasjon og trivsel. Ved å gi profesjonsutøvere større handlingsrom og tillit til å ta egne beslutninger, kan det føre til økt motivasjon og engasjement. Informanten opplever en positiv endring i deres motivasjon, som kan være et resultat av den økte autonomien den har fått gjennom tillitsreformen.

Kirkhaug (2013) understreker betydningen av autonomi for profesjonsutøveres mestringsopplevelse. Når profesjonelle får tillit og frihet til å utøve sin kompetanse og skjønn, kan det styrke deres opplevelse av å lykkes og mestre arbeidsoppgavene. Informanten uttrykker at deres mestringsopplevelse har økt etter tillitsreformen, noe som kan være et resultat av den økte autonomien de har fått.

Både Busch og Kirkhaug legger vekt på sammenhengen mellom autonomi og motivasjon/mestringsopplevelse i profesjonell praksis. Informantens uttalelse støtter opp under deres synspunkter ved å indikere at autonomi gjennom tillitsreformen har hatt en positiv innvirkning på deres innsats, motivasjon og mestringsopplevelse. Informantens perspektiv et eksempel på hvordan økt autonomi kan ha positive konsekvenser for motivasjon og mestringsopplevelse, noe som er i tråd med Busch og Kirkhaugs syn på autonomi som en sentral faktor i profesjonell praksis.

En av informantene refererer til tiden før tillitsreformen hvor normtider var styrende og som de ansatte opplevde som for detalj- og oppgavefokuset og at det etterlot lite rom for utøvelse av faglig skjønn.

«Vi få lov til å bruke vårt faglige skjønn i egen gruppe uten å stå med lua i hånden»

(informant 2) En av de andre informantene synes derimot at det fortsatt er mye kontroll og har *«ikke sett revolusjonerende endringer i henhold til kontroll» Det skal fortsatt rapporteres om det samme. «Rammene har ikke endret seg, det er opp til leder å gjøre det beste ut av det»*

(informant 3). På spørsmål om handlingsrommet har endret seg etter tillitsreformen, er det noe forskjeller i hva informantene rapporterer. Svaret til informant 2 tyder på at den opplever økt autonomi, noe som kan indikere at den har fått utvidet handlingsrom. Ved å ha større frihet og beslutningsmyndighet, får den muligheten til å handle og utføre oppgaver på måter som de selv mener er best eller mest hensiktsmessig, noe som kan bidra til en følelse av større handlingsrom og fleksibilitet i dens arbeidssituasjon (Espedal og Kvitastein 2012).

Sammenhengen mellom autonomi og handlingsrom er ofte gjensidig og forsterkende. Økt autonomi gir mer frihet til å utøve beslutningsmyndighet, noe som igjen utvider handlingsrommet. På samme måte kan et bredere handlingsrom gi mulighet for større autonomi i arbeidsutførelse (Espedal og Kvitastein 2012)

Informant 3s oppfatning av fortsatt kontroll og mangel på revolusjonerende endringer i forhold til kontroll er også relevant. Selv om informantene tidligere har uttrykt at de opplever økt autonomi og selvbestemmelse, er det viktig å merke seg at det kan være begrensninger eller opprettholdelse av visse kontrollerende elementer i organisasjonen (Espedal og Kvitastein 2012).

Autonomi og handlingsrom kan gi innsikt i hvordan autonomi ikke nødvendigvis betyr fullstendig frihet eller fravær av kontroll. Det kan være kontekstuelle eller strukturelle begrensninger som påvirker graden av autonomi og handlingsrom enkeltpersoner opplever i praksis (Espedal og Kvitastein 2012)

For eksempel peker Espedal og Kvitastein (2012) på at selv om det implementeres tiltak for å øke autonomi, kan det fortsatt eksistere rammer eller retningslinjer som begrenser den totale friheten til å handle. Dette kan inkludere rapporteringskrav, protokoller eller begrensninger i organisasjonsstrukturen som påvirker beslutningsmyndighet og handlingsfrihet. Det kan også være avhengighet av godkjenning eller involvering fra overordnede, som kan begrense autonomien til individene (Espedal og Kvitastein, 2012).

I lys av informant 3s uttalelse om at "Rammene har ikke endret seg, det er opp til leder å gjøre det beste ut av det," kan det indikere at selv om det er en bevissthet om økt autonomi og ønske om å utnytte det, kan det fortsatt være et hierarkisk styringssystem som setter grenser for autonomien. Dette kan tyde på en blanding av top-down-ledelse og bottom-up-initiativ, der lederen spiller en viktig rolle i å utnytte det eksisterende handlingsrommet innenfor rammene satt av organisasjonen.

«Jeg synes handlingsrommet er større, med flere muligheter nå som vi selv kan gjøre det vi mener er faglig riktig for brukerne våre» (informant 1). Informanten sier videre at den liker å bli etterspurt resultater ettersom den har et ønske om å levere det beste ut fra egne forutsetninger, og at risikoen ved for lite kontroll vil være at «jeg er helt på villspor»

Ifølge Busch (2012) er autonomi knyttet til behovet for profesjonelle å ha et betydelig handlingsrom i arbeidet, slik at de kan utnytte sin kompetanse og utøve faglig skjønn.

Både Kirkhaug og Busch har gitt innblikk i faktorer som kan hemme og fremme tillit og autonomi i profesjonssammenheng.

Kirkhaug (2013) fremhever at tillit og autonomi kan hemmes av overdreven styring og kontroll fra ledelsen. Dersom profesjonelle opplever begrensninger i sitt handlingsrom og manglende tillit fra ledelsen, kan det redusere deres autonomi og følelse. Kirkhaug (2013) argumenterer også for at eksterne rammebetingelser, som lovgivning og regelverk, kan begrense autonomien til profesjonelle.

På den annen side identifiserer Busch (2012) autonomi som en viktig faktor som fremmer tillit og profesjonell utvikling. Busch understreker at profesjonelle har behov for et stort handlingsrom i jobben sin, slik at de kan utnytte sin kompetanse og bruke sitt faglige skjønn. Når profesjonelle opplever autonomi i arbeidet, kan det bidra til økt tillit fra både kolleger og klienter.

Begge forfatterne peker også på betydningen av profesjonens kunnskapsgrunnlag og kompetanse. En solid faglig kompetanse og evnen til å utøve skjønn basert på faglig innsikt kan bidra til å styrke tilliten til profesjonelle og gi dem større autonomi.

Det er viktig å merke seg at Kirkhaug og Busch har ulike perspektiver og fokusområder i sine studier, men begge fremhever betydningen av autonomi og tillit i profesjonssammenheng. Deres arbeid gir innsikt i noen av de faktorene som kan påvirke tillit og autonomi både positivt og negativt i profesjonelle yrkesutøveres arbeidsliv.

Informantene har også noe ulike perspektiver på hvordan de opplever tillit fra sine leder og autonomi i arbeidet. Dette kan muligvis forklares med at Top-down-perspektivet fortsatt har et visst fotfeste. Samtlige forteller om opplevd tillit fra egen leder, men opplevelsen av støtte skiller seg ut hos en. I lys av idealene fra New Public Governance, som vektlegger fellesskap, redusert maktavstand og tillitsbaserte styringsrelasjoner, kan tillitsreformen bidra til å oppnå disse målene. Tillitsreformen legger vekt på å bygge tillit og samarbeid i offentlige organisasjoner, inkludert hjemmebaserte tjenester. Ved å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser og gi dem større ansvar og handlingsrom, søker reformen å skape en kultur av fellesskap og mening i arbeidet (Bentzen, 2018) Gjennom tillitsreformen kan det oppstå en lavere maktavstand mellom ledere og medarbeidere. En styringsrelasjon basert på tillit og selvstyring gir medarbeiderne større autonomi og innflytelse i beslutningsprosesser (Bentzen, 2018). Dette kan bidra til å redusere hierarkiske strukturer og skape en mer likestilt arbeidskultur. Informantene i studien tilhører alle et profesjonsyrke og rapporterer alle et stort behov for autonomi i arbeidet noe de også hevder å ha ved å i større grad enn tidligere får ta faglige avgjørelser i et større handlingsrom.

En mulig tilnærming for å balansere kontroll og autonomi er altså å involvere profesjonsledere i beslutningsprosesser og gi dem innflytelse over de retningslinjene og prosedyrene som blir implementert. Dette kan skape en følelse av eierskap og autonomi blant lederne, samtidig som organisasjonen oppnår ønsket kontrollnivå.

En annen tilnærming er å etablere tydelige rammer og forventninger, men samtidig gi lederne rom til å utøve faglig skjønn og ta beslutninger basert på sin ekspertise. Ved å definere klare mål og resultater, men gi fleksibilitet når det gjelder hvordan disse målene oppnås, kan profesjonsledere oppleve en følelse av autonomi i arbeidet.

Videre er det viktig å bygge tillit mellom organisasjonen og profesjonslederne. Tillit kan fremmes gjennom åpen kommunikasjon, gjensidig respekt og anerkjennelse av lederes kompetanse og bidrag (Dirks & Ferrin, 2016). Når profesjonslederne føler seg respektert og verdsatt, kan de oppleve større autonomi, selv om det er visse kontrollmekanismer på plass.

4.1.2 Lederkompetanse

«Jeg skjønnte egentlig raskt når jeg hadde fått denne stillingen her, at jeg trengte å fylle på med noe for å kunne klare å levere på det som var forventet» (informant 1). Et av fokusområdene i implementeringen av den nye reformen er å legge vekt på lederutvikling og mestringsorientert

ledelse. Molstad og Spangberg (2017) definerer mestringsorientert ledelse som en ledelsesstil som vektlegger individets mulighet til å utvikle seg og prestere på sitt beste basert på deres egne forutsetninger. Det innebærer at medarbeidere opplever mestring og yter sitt beste, og at ledere som praktiserer mestringsorientert ledelse tydelig kommuniserer retningen ved å definere roller, krav og mål. Ledere må også være engasjerte i å forklare årsakene og gi mening til arbeidet ved å motivere og inspirere til å oppnå målene, samt gi individuell oppmerksomhet og støtte når det er nødvendig.

Samtlige informanter er enige om at lederutdanning er nødvendig for å møte de kravene som stilles til avdelingsledere i hjemmebaserte tjenester. Informantene påpeker at med det ansvaret de har fått gjennom tillitsreformen, er de helt avhengig av en kompetanseheving.

I perioden 2020-2022 gjennomførte byrådsavdelingen for helse og omsorg prosjektet VENDING med målet om å styrke enhetens evne til å drive innenfor tildelt budsjett og frigjøre mer tid til ledelse og fagutvikling (Tolleshaug, 2023). Etatsdirektøren innførte "Tillit og faglighet" som en ny styringsgrunnlag i håp om positive effekter på lang sikt, samtidig som det var behov for konkrete løsninger for å håndtere økonomiske overskridelser og sikre en sunnere drift (Tolleshaug, 2023).

I denne sammenhengen gjennomførte Smart omsorg en kartlegging blant ledere, ansatte og representanter fra arbeidstakersiden for å identifisere områder der enheten opplevde suksess og utfordringer (Tolleshaug, 2023). Resultatene ble presentert for etatsdirektøren og enhetslederen, og deretter ble det arrangert arbeidsverksted for å prioritere og korrigere de identifiserte utfordringene (Tolleshaug, 2023).

Prosjekt VENDING hadde som mål å effektivisere gjentakende operative oppgaver, frigjøre mer tid til ledelse og fagutvikling, og sikre at dette arbeidet prioriteres gjennom tillit og faglighet, prosessforbedring, innføring av nye verktøy og kompetanseutvikling (Tolleshaug, 2023).

Molstad og Spangberg (2017) argumenterer for at mestringsorientert ledelse innebærer å definere mål, krav og roller, motivere og inspirere medarbeiderne, samt gi individuell oppmerksomhet og støtte. Det å gi retning handler om å ha en helhetlig forståelse, en plan og ansvar for at alle beveger seg i riktig retning i henhold til forventningene og kravene som er satt. Det er også viktig å sikre god struktur, organisering og effektiv kommunikasjon (Molstad & Spangberg, 2017).

Ved å tilby individuell støtte og oppmerksomhet kan ledere bidra til at hver enkelt medarbeider føler seg sett, hørt, involvert og opplever interesse og hjelp når det er nødvendig (Molstad & Spangberg, 2017).

Oppsummert viser studien at prosjektet VENDING hadde som mål å styrke enhetens evne til å drive innenfor budsjettet og frigjøre mer tid til ledelse og fagutvikling gjennom tillit, faglighet, prosessforbedring og kompetanseutvikling. Dette er i tråd med hva informantene i studien peker på når det gjelder behovet for lederkompetanse og styrking av denne.

Vinge og Knudsen (2003) hevder i sin artikkel "Infrastruktur og reformer i sykehussektoren" at det er en "feildiagnose" å tro at løsningen ligger i å forandre og lede medarbeiderne. Når de snakker om medarbeideren som "gjenstand" for ledelse, refererer de til at fenomener som holdninger, verdier, kompetanse og kommunikasjonsevner har fått økt betydning som objekter for ledelse.

En konkret implementering av mestringsledelse i hjemmetjenesten er gjennom "obligatoriske" tavlemøter, der lederen eller ansvarlig for fagområdet presenterer tall og prosentoppnåelse for hver gruppe i forhold til styringskortets krav og deres egne mål. Disse møtene skal fungere som motivasjon for å oppnå de målene som gruppen har satt seg, og noen ganger vekker det også konkurranseinstinktet for å bli den beste gruppen.

Dette står i sterk kontrast til hvordan informant 2 opplever denne typen møter;

«for meg har tavlemøter ingen verdi, Vi hadde gode rutiner fra før og det oppleves meningsløst å skulle bruke tavle. Nå har vi liksom ikke gjort jobben om det ikke er ført på en tavle».

Tavlemøter som en konkret implementering av mestringsledelse i hjemmetjenesten har som sag til hensikt å motivere ansatte til å oppnå målene som er satt og stimulere til sunn konkurranse mellom gruppene. Dette er en praksis der tall og prosentoppnåelse presenteres, og det forventes at gruppenes resultater blir dokumentert på en tavle. Imidlertid kan opplevelsen av slike tavlemøter variere blant de ansatte.

Informant 2 gir uttrykk for at den ikke ser noen verdi i tavlemøtene og opplever dem som meningsløse. Den påpeker at det allerede fantes gode rutiner før implementeringen av tavlemøtene, og føler at det å bruke tavlen har blitt et krav som ikke tilfører noe ekstra verdi til arbeidet. Dette synspunktet kan indikere at informanten ikke opplever tavlemøtene som motiverende eller inspirerende for å oppnå målene.

Det er viktig å merke seg at oppfatningen av tavlemøtene kan variere blant de ansatte basert på deres tidligere rutiner, holdninger og preferanser. Noen kan se tavlemøtene som en effektiv måte å synliggjøre måloppnåelse og opprettholde fokus, mens andre kan oppleve det som unødvendig eller demotiverende.

4.2 Hvordan balanserer førstelinjeledere at ledelse i høyere grad skal distribueres og dermed understøtte de ansattes selvledelse, og samtidig fokusere på mål og resultater?

I denne drøftingen vil jeg se nærmere på spørsmålet om hvordan førstelinjeledere kan balansere distribuert ledelse, som understøtter de ansattes selvledelse, samtidig som de fokuserer på mål og resultater. Distribuert ledelse er en tilnærming til styring og ledelse som vektlegger deling av ansvar og beslutningsmyndighet på tvers av organisasjonen, i motsetning til tradisjonelle hierarkiske strukturer (Bentzen, 2018).

For å drøfte dette spørsmålet tar jeg utgangspunkt i tidligere forskning på distribuert ledelse og relaterte konsepter som selvledelse. Jeg vil også reflektere over sitatene fra informantene i tillitsreformen i Bergen kommune og deres opplevelser av distribuert ledelse. Ved å sammenstille disse kildene vil jeg undersøke ulike strategier og tiltak som førstelinjeledere kan benytte for å balansere distribuert ledelse. Jeg vil også se på eventuelle spenninger og dilemmaer som kan oppstå i denne balansen.

Forskning har vist at distribuert ledelse kan ha positive effekter på ansattes selvledelse, motivasjon og ytelse, samtidig som det kan skape en mer fleksibel og responsiv organisasjon (Jacobsen, Kjeldsen & Pallesen, 2021). Imidlertid kan det være utfordrende for førstelinjeledere å balansere denne tilnærmingen med fokuset på mål og resultater. De står overfor en kompleks oppgave med å delegerer ansvar og samtidig sikre at organisasjonens mål blir oppnådd (Jacobsen, Kjeldsen og Pallesen, 2021).

Samtlige informanter trekker frem utfordringen med å skulle distribuere ledelse fordi de ansatte er svært forskjellig og dermed har ulike forutsetninger for selvledelse.

«Det er vanskelig at ansatte er ulike i forhold til tillitsreformen. Det forventes selvledelse, at de tar mer ansvar» (informant 1).

Informanten peker på utfordringen med å implementere tillitsreformen og forventningen om økt selvledelse blant de ansatte. Distribuert ledelse kan være en relevant tilnærming i denne konteksten, da det innebærer å fordele ledelsesansvar og styring på flere nivåer i

organisasjonen. Ifølge Harris (2009) kan distribuert ledelse bidra til å utvikle ansattes selvledelsesevner og engasjement. Det kan også fremme ansvarstaking og autonomi, som er sentrale elementer i tillitsreformen (Harris, 2009).

En av informantene forklarer også at det er krevende å skulle ha tillit til medarbeiderne.

«mer krevende å jobbe i tillitsreformen fordi jeg skal ha større tillit til mine medarbeidere» (informant 2).

Dette sitatet reflekterer den økte utfordringen med å gi og håndtere tillit i tillitsreformen.

Distribuert ledelse kan bidra til å bygge tillit ved å involvere og delegerer ansvar til medarbeidere på ulike nivåer i organisasjonen (Spillane, Halverson og Diamond, 2004).

Ifølge Spillane, Halverson og Diamond (2004) kan distribuert ledelse bidra til å utvikle tillitsfulle relasjoner og øke tilliten mellom ledere og ansatte. Dette kan være spesielt relevant i en kontekst der tillitsreformen krever økt tillit til medarbeiderne.

«De ansatte er vant til å bli styrt i riktig retning av avdelingsleder eller fagansvarlig. Nyutdannede innordner seg kjappere og forstår. De som har jobbet lenge strever mer» (Informant 3).

Her indikerer informanten at endringen i lederstilen og forventningen om distribuert ledelse kan være mer utfordrende for de ansatte med lengre erfaring. Dette kan skyldes at de er vant til en mer hierarkisk og styringsorientert ledelsesmodell. I distribuert ledelse er det viktig å skape en felles forståelse og oppbygge kompetanse blant alle ansatte for å takle endringer i ledelsespraksis (Harris, 2009). Ifølge Harris (2009) er støtte og opplæring avgjørende faktorer for å lykkes med distribuert ledelse (Harris, 2009).

«det er liksom en stor skute som skal snus» (informant 6).

Dette sitatet understreker den betydelige utfordringen med å endre organisasjonens kultur og struktur i forbindelse med tillitsreformen. Implementering av distribuert ledelse krever ofte en omfattende omlegging av etablerte arbeidsmåter og tankesett.

«det forventes mer selvledelse» (informant 5).

Informanten understreker betydningen av selvledelse i tillitsreformen. Distribuert ledelse gir muligheter for ansatte til å ta mer ansvar og kontroll over egne arbeidsoppgaver. Ifølge Spillane, Halverson og Diamond (2004), kan distribuert ledelse bidra til å utvikle ansattes selvledelsesevner, motivasjon og engasjement. I en kontekst med tillitsreform er det viktig å

legge til rette for å støtte ansatte i å utvikle og utøve selvledelsesevner, slik at de kan ta mer ansvar og bidra til organisasjonens måloppnåelse (Spillane, Halverson og Diamond, 2004).

«egen leder klarer ikke balansere at ledelse skal distribueres, men opptatt av å snakke om at vi må» (informant 4).

Informanten indikerer en utfordring knyttet til lederens evne til å implementere distribuert ledelse i praksis. Distribuert ledelse krever at lederen er i stand til å delegere makt og ansvar til ansatte på ulike nivåer i organisasjonen (Spillane, Halverson og Diamond, 2004). Spillane, Halverson og Diamond (2004) hevder at manglende balanse mellom prinsippene om distribuert ledelse og lederens faktiske praksis kan føre til motstand eller vanskeligheter i implementeringen. Det er derfor viktig med støtte, opplæring og tydelig kommunikasjon fra ledelsen for å sikre en vellykket overgang til distribuert ledelse (Spillane, Halverson og Diamond, 2004).

Gjennom sitatene fra informantene i studien og drøftingen av disse, har jeg fått et innblikk i hvordan avdelingslederne opplever og håndterer distribuert ledelse. Sitatene reflekterer ulike perspektiver og utfordringer knyttet til implementeringen av distribuert ledelse, samtidig som de avdekker noen av de potensielle spenningene og dilemmaene som førstelinjeledere kan møte.

En av de viktige funnene fra sitatene er at ansatte opplever at det forventes mer selvledelse og at de skal ta mer ansvar i tillitsreformen. Dette kan være krevende for mange, spesielt for de som har vært vant til å bli styrt og ledet av avdelingsledere eller fagansvarlige. Det viser seg også at nyutdannede ansatte lettere innordner seg og forstår distribuert ledelse, mens de som har jobbet lenge kan streve mer med overgangen.

Det fremkommer også en bekymring om balansen mellom distribuert ledelse og fokus på mål og resultater. En informant påpeker at egen leder ikke klarer å balansere disse to elementene, og at det snakkes mye om distribuert ledelse uten nødvendigvis å implementere det i praksis. Dette indikerer at det kan være utfordrende for førstelinjeledere å finne en god balanse mellom å distribuere ledelse og samtidig sikre målorientert styring.

Informantene gir et innblikk i hvordan de opplever og håndterer distribuert ledelse. Videre drøfting vil utforske sammenhengen mellom tillitsreformen, kunnskapsbasert arbeid og begrepet 'bakkebyråkrati'.

«mange kjenner på at de har fått den tilliten som de har bedt om. De får bruke faget sitt. De blir trodd og hørt» (informant 1).

Flere av informantene peker på at tillitsreformen har ført til større grad av tillit og autonomi blant de ansatte. Dette er i samsvar med funnene til Bentzen (2018), som viser at tillitsbasert ledelse kan bidra til å styrke ansattes autonomi og selvledelse (Bentzen, 2018). Informant 6 understreker også at faget har fått økt betydning i tillitsreformen, og at det kreves mer faglige diskusjoner (Informant 6). Dette samsvarer med Jacobsen, Kjeldsen, og Pallesen (2021), som hevder at distribuert ledelse kan fremme kunnskapsbasert praksis og faglig utvikling.

Videre påpeker informantene at det er en tydeligere kobling mellom mål og handling i tillitsreformen (Informant 1, Informant 4).

«jeg liker å jobbe mot klare mål, synes det er både inspirerende og motiverende» (informant 1).

«vi jobber mer målrettet og er mer åpenhet om hva vi gjør og hvorfor» (informant 4).

Dette kan sees i lys av forskningen til Locke & Latham (2002), som argumenterer for at målrettethet og tydelige mål kan øke motivasjon og resultatorientering blant de ansatte. Informant 2 bemerker også at tillitsreformen har ført til mer kunnskapsbasert arbeid og bedre bruk av kompetanse. Dette støttes av tidligere forskning som viser at tillitsbasert ledelse kan stimulere kunnskapsdeling og faglig utvikling (Bentzen, 2018).

«Midtrapport med leder tilstede gir levende diskusjoner og gode innspill, det har skjedd noe med de faglige drøftingene» (informant 3).

«jobber mer målrettet og er mer åpenhet om hva vi gjør og hvorfor» (informant 4).

Når det gjelder begrepet "bakkebyråkrati", kan tillitsreformen i Bergen kommune sees som et forsøk på å redusere byråkratiske hindringer og skape en mer fleksibel arbeidskultur. Denne tolkningen er i samsvar med studier av Lipsky (2010), som definerer bakkebyråkrati som et hierarkisk byråkratisk system som hindrer autonomi og kunnskapsbasert praksis. Lipsky (2010) argumenterer også for at frontlinjens ansatte i bakkebyråkratiet står overfor en rekke dilemmaer og utfordringer. De må navigere mellom politiske krav og ressursbegrensninger, samtidig som de skal tilpasse seg de konkrete behovene til individuelle brukere (Lipsky, 2010). Dette kan føre til spenninger og motstridende forventninger mellom politikk, byråkrati og brukere (Lipsky, 2010).

Lipsky, (2010) fremhever også at førstelinjetlinjeansatte ofte blir nødt til å improvisere og ta beslutninger på stedet for å håndtere komplekse situasjoner, noe som kan føre til at de utøver betydelig makt og påvirker resultatene av politikkimplementeringen.

Samlet sett viser informantene at tillitsreformen i Bergen kommune har påvirket arbeidet mot å være mer kunnskapsbasert og mindre preget av bakkebyråkrati.

Informant 1 trekker frem flere utfordringer når det gjelder ansvarforskyvning:

«tidligere måtte jeg ta beslutninger uten at jeg følte at jeg var den best kvalifiserte fagpersonen, men fordi det var mitt ansvar» (informant 1).

«savner at det er tydelig kommunisert hvor vi skal» (informant 1).

«opplevd rolleklarhet i avdelingen er veldig varierende i forhold til personlighet og evne til selvledelse» (informant 1).

Disse sitatene gir uttrykk for noen av utfordringene som kan oppstå i forbindelse med oppgaveforskyvning eller ansvarforskyvning i tillitsreformen. Overgangen fra en mer tradisjonell hierarkisk struktur til en mer desentralisert og selvledende arbeidsform kan medføre usikkerhet og manglende rolleklarhet blant de ansatte (Lipsky, 2010).

I det første sitatet uttrykker informant 1 en følelse av å ha måttet ta beslutninger uten å føle seg tilstrekkelig kvalifisert som fagperson, men kun på grunn av sitt ansvar som leder. Dette kan være et resultat av en endring i arbeiddynamikken der ansatte nå forventes å ta mer selvstendige beslutninger basert på sin kompetanse og erfaring.

Det andre sitatet viser at det kan være manglende kommunikasjon og tydelighet rundt mål og retning i tillitsreformen. Dette kan skape usikkerhet og vanskeligheter for ansatte som trenger klarhet og veiledning for å kunne utføre oppgavene sine effektivt.

Det tredje sitatet peker på variasjoner i opplevelsen av rolleklarhet blant ansatte. Noen ansatte kan føle seg mer komfortable med å ta ansvar og lede seg selv, mens andre kan slite med å håndtere økt autonomi og selvledelse. Dette kan være knyttet til personlighetstrekk og individuelle forskjeller i evnen til å ta initiativ og ta beslutninger på egenhånd (Lipsky, 2010).

Det er viktig å adressere disse utfordringene i tillitsreformen gjennom klare kommunikasjonskanaler, tydelige mål og forventninger, samt støtte og veiledning til ansatte som trenger det. En god balanse mellom autonomi og støtte kan bidra til å fremme effektivitet, trivsel og resultater i en organisasjon som implementerer tillitsreformen.

«er jo litt godt å være avdelingsleder å kunne sparke ballen tilbake, ikke sant?» (informant 1).

Informant 1 uttrykker en følelse av lettelse som avdelingsleder, hvor de kan delegere ansvar og dermed fordele accountability til andre. Dette kan tolkes som en bevissthet om betydningen av å distribuere ansvar og skape eierskap blant ansatte. Ved å involvere flere i beslutningsprosesser og faglig levering, kan accountability bli mer balansert og forankret i hele organisasjonen (Bovens, 2010).

«er blitt en klar forventning at fagarbeiderne skal levere på fag» (informant 4).

Informanten peker på viktigheten av å oppfylle forventninger og levere resultater i forhold til faglige oppgaver og ansvar. Bovens (2010) fremhever betydningen av å etablere klare standarder og forventninger for ansatte, slik at de kan holdes ansvarlige for sine faglige prestasjoner.

«noen trenger mer veiledning en andre når det gjelder å ta ansvar. Det handler om erfaring» (informant 2). Dette sitatet tyder på at noen ansatte kan trenge ekstra veiledning og støtte når det gjelder å ta ansvar. Bovens (2010) påpeker at accountability ikke bare handler om å straffe eller kritisere, men også om å gi nødvendig støtte og veiledning for å hjelpe ansatte med å ta ansvar på en adekvat måte.

«nå betyr det vi sier noe og vi må stå for det faglig med god begrunnelse» (informant 2).

Her indikerer informanten betydningen av å kunne forklare og begrunne faglige avgjørelser og handlinger. Bovens (2010) argumenterer for at accountability ikke bare handler om å stå til regnskap for resultater, men også om å kunne gi en klar forklaring på hvorfor visse handlinger ble utført.

«jeg opplever en større risiko i å ikke gi ansatte tillit. Det er viktig at de har eierskap» (informant 2). Dette sitatet berører viktigheten av å gi ansatte tillit og eierskap til sine oppgaver. Bovens (2010) diskuterer betydningen av tillit i accountability-relasjoner, der ansatte som opplever tillit fra ledelsen, er mer motiverte til å ta ansvar og stå til regnskap for sine handlinger.

Tillitsreformen legger vekt på tydelige forventninger og resultatorientering. Fagarbeidere forventes å levere på faglige oppgaver og ansvar. Dette er i samsvar med accountability-prinsippet om å oppfylle forventninger og etablere klare standarder for ansatte.

Veiledning og støtte er også viktige i accountability-relasjoner. Noen ansatte kan trenge mer veiledning enn andre når det gjelder å ta ansvar, og erfaring spiller en rolle i dette. Ved å tilby adekvat veiledning kan førstelinjeledere bidra til at ansatte tar ansvar på en mer effektiv måte (Bovens, 2010).

Begrunnelse av handlinger og faglig forklaring er også viktige aspekter av accountability. Å kunne kommunisere og begrunne faglige avgjørelser bidrar til transparens og forståelse (Bovens 2010). Dette er spesielt relevant i tillitsreformen, der beslutningsprosesser blir mer distribuert og faglige drøftinger blir viktigere.

Tillitsreformen vektlegger også betydningen av tillit og eierskap blant ansatte. Tillit skaper en kultur der ansatte er motiverte til å ta ansvar og stå til regnskap for sine handlinger. Ved å gi ansatte tillit kan førstelinjeledere fremme en atmosfære av ansvarlighet og accountability.

Samlet sett viser dette hvordan accountability-prinsippene i tillitsreformen kan adressere utfordringer knyttet til ansvarsforskyvning, oppfyllelse av forventninger, veiledning, begrunnelse av handlinger og tillitsbygging og at ved å implementere disse prinsippene kan organisasjonene i tillitsreformen oppnå økt ansvarlighet, transparens og effektivitet.

4.3 Hvordan håndterer førstelinjeledere motstridende krav og forventninger?

Samtlige informanter i studien uttrykker et behov for å følge med på ulike krav og forventninger, men at de må tilpasse sin tilnærming i tråd med tillitsreformen.

«jeg er jo nødt til å følge med, men kanskje på en annen måte enn før» (informant 1)

Dette kan være relatert til begrepet "emotional labour", som refererer til følelsesmessig arbeid som ansatte må utføre for å oppfylle organisatoriske krav og forventninger. Minzberg (1989) beskriver førstelinjeledere som «*a position between the operating core and the apex*» som kan oversettes til "en stilling mellom den operative kjerne og toppledelsen." (sitert av Gunarsdottir, 2016). I dette tilfellet kan førstelinjeledere oppleve en endring i den følelsesmessige innsatsen de legger i sitt arbeid, da de må tilpasse seg nye måter å håndtere kravene på.

«Du må ha evnen til å være smidig, kommunisere riktig» (informant 4)

Dette sitatet understreker betydningen av å være smidig og ha gode kommunikasjonsevner for å møte motstridende krav og forventninger. Avdelingsledere kan ha behov for å tilpasse sin

emosjonelle respons og kommunikasjon for å balansere motstridende krav og forventninger. Goffman (1959) tok opp utfordringene i rollen som megler eller mellommann (Sitert av Gunnarsdottir 2016). Ifølge Goffmann har mellommannen en tendens til å presentere en tilpasset versjon av saker til hver side for å oppnå en ønsket effekt (sitert av Gunnarsdottir 2016).

Samtlige informanter peker på viktigheten av å balansere tillit og kontroll i håndteringen av motstridende krav. Førstelinjeledere som opplever en bedre balanse mellom tillit og kontroll etter tillitsreformen, kan oppleve en reduksjon i følelsesmessig arbeid relatert til negative følelser som oppstår fra overdreven kontroll og press.

«jeg er selv god på å balansere tillit og kontroll, ikke fornøyd med de over meg. Føler vi blir styrt med kontroll og pisk. Men føler det har blitt bedre etter tillitsreformen og setter stor pris på det» (informant 6).

Huy (2001) sammenlignet rollen til en mellomleder i organisasjonsendring med handlingen til en lineakrobat. Dette refererer til balansen mellom å fremme kontinuitet og endring for å møte forventningene til både ansatte og overordnede (sitert av Gunnarsdottir, 2016). Informantene beskriver utfordringer ved å skulle rettferdiggjøre overfor ansatte å skulle levere tall som hverken de selv eller ansatte selv mener gjenspeiler kvaliteten i tjenesten som blir levert.

«har vært rimelig frustrert mange ganger over at det viktigste er at vi leverer inn tall» (informant 2)

Dette kan tyde på at de håndterer det som Gunnarsdottir (2016) beskriver som egne og andres opplevelser av emosjonell dissonans gjennom nyanserte emosjonelle fremstillinger, medfølelse atferd og motivasjonsinnsats i organisasjonen. Dette gjør det mulig for dem å opprettholde sin følelse av autonomi (Gunnarsdottir 2016). Imidlertid er kostnadene eller fordelene ved denne prosessen avhengig av forholdene for emosjonsstyring (Gunnarsdottir 2016). Ifølge Gunnarsdottirs (2016) funn, ser viktige forhold ut til å være; (1) å ha muligheten til å forberede seg før de formidler en endringsmelding. Dette uttrykte også informantene var viktig for dem; *«jeg er veldig glad for at jeg får være med fra starten. Da kan jeg være tidlig ute med informasjon, og jeg kan være med å påvirke»* (informant 2). (2) Tilgang til å delta og aksept for å uttrykke emosjonelle reaksjoner og faglige bekymringer knyttet til endringen. Dette stemmer også overens med hva informantene i studien uttrykker om å få være med å påvirke i en endringssituasjon. (3) Å ha et støttesystem der de kan diskutere utfordringer

knyttet til oppgaveutførelse og utfordringer forårsaket av endringsprosessen. Samtlige informanter peker på viktigheten av kollegastøtte.

«kollegastøtte er veldig viktig. Trenger å jobbe i team som leder også» (informant 1)

Samtlige informanter peker på utfordringer med å nå ut med informasjon til ansatte.

«vanskelig å nå ut med informasjon. Vi har mange ansatte med lavere stillingsprosent i tillegg til turnusarbeid» (informant 5)

«det er krevende å få alle til å dra i samme retning, og det handler om informasjon og tilbakemelding fra leder» (informant 3)

Sitatene over peker på betydningen av kommunikasjon, spesielt når det gjelder å nå ut med informasjon, oppnå samarbeid og avhenge av tilbakemeldinger fra ledelsen.

Bentzen (2018) beskriver kommunikative barrierer som handler om manglende eller for lite kommunikasjon i implementeringen av tillitsbasert ledelse. Hun påpeker videre av kommunikative barrierer først og fremst handler om selve begrepet tillit, og dilemmaet handler blant annet om den fleksibiliteten som ligger i tillitsbegrepet, og om de forskjellige forventningene til hvor mye og stor tillit der skal og bør vises i organisasjonen (Bentzen, 2018). Tillitsreformer krever åpen og transparent kommunikasjon for å bygge tillit og engasjement blant de ansatte, og mangel på effektiv kommunikasjon, som nevnt i sitatene, kan føre til misforståelser, manglende engasjement og vanskeligheter med å oppnå felles mål.

Kapittel 5.0 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg gjennomført en kvalitativ casestudie for å utforske avdelingslederens opplevelse av handlingsrommet i en ny tillitsreform. Ved å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer har jeg samlet inn rike og detaljerte data som har gitt meg innsikt i avdelingsledernes perspektiver, erfaringer og refleksjoner.

Gjennom analysen av intervjudataene har jeg identifisert flere sentrale temaer knyttet til avdelingsledernes opplevelse av handlingsrommet i tillitsreformen. Jeg har sett hvordan styringsparadigmer, profesjonsteori, accountability, tillitsbasert ledelse og tillit spiller en rolle i avdelingsledernes hverdag og påvirker deres mulighet til å utøve autonomi og faglig skjønn.

Funnene viser at førstelinjeledere opplever tillit fra sine ledere, selv om det er variasjoner i graden av støtte. Tillit er viktig for å fremme medarbeidernes jobbprestasjoner og organisatorisk engasjement. Autonomi er også viktig for profesjonsutøvere, da det gir dem mulighet til å utøve sitt faglige skjønn og ta egne beslutninger. Imidlertid peker funnene på at tillit og autonomi bør balanseres, da for mye tillit kan medføre risiko for feilbeslutninger og økte kostnader. Min tolkning av funnene antyder at tillitsreformen har hatt positive effekter for noen førstelinjeledere, og at deres innsats, mestring og motivasjon har økt som følge av reformen.

Jeg har også undersøkt lederkompetanse og distribuert ledelse i sammenheng med implementeringen av tillitsreformen i hjemmebaserte tjenester. Informantene i studien peker på behovet for lederutdanning og kompetanseheving for å møte kravene som stilles til avdelingsledere.

Distribuert ledelse blir presentert som en tilnærming som kan understøtte selvledelse blant de ansatte, samtidig som det kan være utfordrende for førstelinjeledere å balansere denne tilnærmingen med fokus på mål og resultater. Informantene i studien påpeker utfordringer knyttet til distribuert ledelse, blant annet ulike forutsetninger for selvledelse blant de ansatte, behovet for å gi og håndtere tillit, og utfordringer ved at ansatte har ulik kompetanse og erfaring, og dermed ulike forutsetninger for selvledelse.

Det er viktig å merke seg at oppfatningen av distribuert ledelse og tiltakene for å balansere det kan variere blant de ansatte basert på deres tidligere rutiner, holdninger og preferanser. Noen kan oppleve distribuert ledelse som motiverende og inspirerende, mens andre kan finne det unødvendig eller demotiverende. Derfor er det nødvendig å ta hensyn til individuelle

forskjeller og tilpasse ledelse deretter. Balanseringen mellom distribuert ledelse og fokus på mål og resultater kan være en kompleks oppgave for førstelinjeledere, men det er mulig å benytte ulike strategier og tiltak for å oppnå en god balanse.

Informantene påpeker også noen utfordringer knyttet til ansvarsforskyvning og oppgavefordeling i tillitsreformen. Det er behov for tydeligere kommunikasjon og retning, samt støtte og veiledning til ansatte som trenger det. Rolleklarhet kan variere blant ansatte, og noen kan oppleve usikkerhet i overgangen til mer selvledelse og autonomi. Kommunikasjon, begrunnelse av handlinger og tillit er også sentrale elementer i å oppnå ansvarlighet og accountability i organisasjonen.

Studien undersøkte hvordan førstelinjeledere håndterer motstridende krav og forventninger i lys av tillitsreformen. Informantene i studien ga uttrykk for et behov for å håndtere ulike krav og forventninger, samtidig som de måtte tilpasse seg reformen. Dette kan knyttes til begrepet "emotional labour", hvor førstelinjeledere må utføre følelsesmessig arbeid for å imøtekomme organisatoriske krav. Informantene pekte på betydningen av å være smidig og ha gode kommunikasjonsevner for å møte motstridende krav og forventninger. Balansen mellom tillit og kontroll ble også vektlagt som en viktig faktor i håndteringen av disse kravene.

Det ble også identifisert utfordringer knyttet til å rettferdiggjøre levering av tall som ikke nødvendigvis gjenspeiler tjenestekvaliteten, samt behovet for å opprettholde autonomi gjennom emosjonell styring.

Kommunikasjon spilte en sentral rolle i håndteringen av motstridende krav og forventninger. Informantene pekte på behovet for å nå ut med informasjon til ansatte, oppnå samarbeid og motta tilbakemeldinger fra ledelsen. Manglende effektiv kommunikasjon kunne føre til misforståelser, manglende engasjement og vanskeligheter med å oppnå felles mål.

Samlet sett viser studien at førstelinjeledere møter utfordringer i håndteringen av motstridende krav og forventninger. De må tilpasse seg reformer, balansere tillit og kontroll, og kommunisere effektivt for å oppnå felles mål. Gjennom en bedre forståelse av disse utfordringene kan organisasjoner implementere tiltak som støtter førstelinjeledere i deres rolle og bidrar til en vellykket gjennomføring av endringer.

Gjennom studiens funn kan det argumenteres for at tillitsreformen har påvirket dagens ledelse i hjemmebaserte tjenester ved å legge vekt på å bygge tillit og engasjement blant ansatte. Førstelinjeledere opplever at de har fått større handlingsrom for å imøtekomme krav om

kvalitet i tjenesten og gi ansatte mer tillit og ansvar. Førstelinjelederne opplever også en endring i sin tilnærming til motstridende krav og forventninger, og de verdsetter den større balansen mellom tillit og kontroll som reformen har ført med seg. Kommunikasjon spiller en viktig rolle i denne prosessen, og effektiv kommunikasjon er nødvendig for å oppnå felles mål og bygge tillit blant de ansatte.

5.1 Studiets bidrag og begrensning

På praktisk nivå kan studiet gi verdifull innsikt i implementeringen av tillitsbasert ledelse i hjemmebaserte tjenester. Gjennom å undersøke hvordan tillitsreformen har påvirket avdelingslederens handlingsrom, kan studiet bidra til å forstå konkrete konsekvenser for lederes arbeidssituasjon og beslutningsmyndighet. Dette kan være svært relevant for ledere og beslutningstakere i andre organisasjoner og tjenesteytingsammenhenger som vurderer å implementere lignende reformer. Studiet kan gi innsikt i utfordringer, suksessfaktorer og mulige gevinster knyttet til å innføre tillitsbasert ledelse, og dermed informere fremtidige beslutninger og praksis.

På teoretisk nivå kan studiet bidra til økt forståelse av tillitsbasert ledelse i en spesifikk kontekst. Tillitsbasert ledelse er et aktuelt og stadig utforsket tema innen organisasjons- og ledelsesforskning. Gjennom å studere hvordan tillitsreformen har påvirket avdelingslederens handlingsrom, kan dette studie bidra til teoretisk innsikt om implementering og virkninger av tillitsbasert ledelse i praksis

Samlet sett kan min studie om tillitsreformen i hjemmebaserte tjenester ha overførbar verdi og skape innsikt i tilsvarende prosesser i andre organisasjoner og kontekster. Resultatene kan bidra til en dypere forståelse av implementeringen av tillitsbasert ledelse, konsekvensene for lederes rolle og beslutningsmyndighet, samt mulige fordeler og utfordringer ved denne typen reform. Denne kunnskapen kan være nyttig for organisasjoner og beslutningstakere som ønsker å innføre tillitsbasert ledelse og for andre som søker å utvide teoretisk kunnskap om feltet.

Siden studiet er basert på et lite utvalg av 6 informanter, vil dette kunne ha flere begrensninger som kan påvirke overførbarhet og påliteligheten av funnene. Et lite utvalg informanter kan ikke nødvendigvis representere mangfoldet og variasjonen som finnes blant alle førstelinjeledere i hjemmebaserte tjenester og informantene kan ha unike erfaringer og perspektiver som ikke nødvendigvis er representative for hele organisasjonen.

6.0 Litteraturliste

- Abbott, A. D. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press
- Arntzen, E. (2018). *Ledelse og kvalitet i Helsetjenestetn, arbeidsglede og orden i eget hus* Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Arnulf J. K. (2017). *Hva er ledelse?* Oslo. Universitetsforlaget
- Aspøy, A. (2017). Tillit er moderne, men mistillit er undervurdert *Stat og styring* 04/2017
- Bardach, E. (2012). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. CQ Press.
- Bentzen, Tina, Øllgaard. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer* 1. Utgave. Jurist- og økonomiforbundets Forlag
- Bolman, G. L., Deal, T. G. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, Politikk og symboler* 6 utgave. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Bovens, M. (2010). Two concepts of accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism. *West European Politics*, 33(5), 946-967.
- Bukve, O. (2021). *Forstå, Forklare, Forandre* 2. utgave. Oslo; Universitetsforlaget AS
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. 1 utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Christensen, T. Egeberg, M. Lægreid, P. Aars, J. (2021). *Forvaltning og politikk*. 5 utgave. Universitetsforlaget AS
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Døving, E., Elstad, B og Storvik, A. (red.) (2016). *Profesjon og ledelse*. Fagbokforlaget
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.

- Eide, T, Gulslett, M, Olafsen, A, Aaberge, A og Eide, H. (2017). Tillitsmodellen – erfaringer med mini-pilotering av selvstyrende team i tre bydeler i Oslo. *Vitensenteret helse og teknologi*, skriftserien nr. 13 Høgskolen Sørøst-Norge
- Espedal, B. & Kvitastein, O.A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. *Magma*, 2012, 15(8), s. (30-39)
- Frøland, O, Fagertu, A, Hansen, R og Kverndokk, S. (2017). Normtider til besvær. Evaluering av normtider for hjemmetjenestene i Bergen kommune. *Senter for omsorgsforskning rapportserie nr. 4/2017*. Tilgjengelig fra <https://omsorgsforskning.brage.unit.no/omsorgsforskning-xmloi/bitstream/handle/11250/2650900/F%c3%b8rland.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [lest 2018]
- Grund, Jan. (2006). *Sykehusledelse og helsepolitikk - dilemmaenes tyranni* Universitetsforlaget. Oslo
- Gunnarsdottir, H, M. (2016). Autonomy and Emotion Management; Middle managers in welfare professions during radical organizational change. *Nordic journal of working life studies*. Vol 6.
- Harris, A. (2009). Distributed leadership, What we know, i Harris, A (red.) *Distributed leadership, different perspectives*. Vol 7. Studies in Educational Leadership. Springer Dordrecht, s. 11-21.
- Jacobsen, M, L., Kjeldsen, A. M., & Pallesen, T. (2021). Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. *Public Administration*. John Wiley & Sons Ltd
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Kuvaas, B. (2017). Tillitsbasert ledelse virker. *BI Business Review*. Tilgjengelig fra [Tillitsbasert ledelse virker | BI](#) [lest 05.05.23]
- Leroy, H., Palanski, M. E. & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-

264. Tilgjengelig fra

[Simons3 Authentic Leadership.pdf;jsessionid=C1D82B413CD68A0A768092E0C9546F9E \(cornell.edu\)](#)

[lest 11.05.23]

Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, Vol 57, no 9 705 – 717

Malterud, K. (2021). *Kvalitative Forsknings Metoder for Medisin og Helsefag*. 4 utgave Oslo, Universitetsforlaget AS

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, Vol 32 no 2 344-354 Tilgjengelig fra <https://www.jstor.org/stable/20159304> [lest 31.05.23]

Meld. St. 16. (2011 – 2015). *Nasjonal helse og omsorgsplan* Oslo. Helse og omsorgsdepartementet

Molstad M. H, Spangberg. K. (2017). *Mestringsledelse I praksis* 1. Utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS

Mulgan, R. (2003). *Holding power to account: Accountability in modern democracies*. Palgrave Macmillan.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. AWilliam Patric Book. Addison – Wesley Publishing Company, Inc.

Røiseland, A., & Vabo, S. I. (2019). *Styring og samstyring – governace på norsk*. 2 utg. Vigmostad & Bjørke AS. Fagbokforlaget.

Slåttholm Sagdahl, M. (2019). *Autonomi (filosofi)* Tilgjengelig fra [autonomi – filosofi – Store norske leksikon \(snl.no\)](#) [lest 05.05.23]

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative Forskningsmetoder i praksis*. 4. utgave, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

Tolleshaug, M.R. (2022). Sluttrapport Vending Tilgjengelig fra [Sluttrapport VENDING v1.0.pdf](#) (Ikke offentliggjort enda)

Vinge, Sidsel, Knudsen, Morten. (2003). Infrastruktur og reformer i sygehussvæsenet. Borum, F (red) *Ledelse i sygehussvæsenet*. København: Handelshøjskolens forlag. Kap 7, s, 210-229

Van de Walle. S. (2017). Trust in public administration and public services. Trust at Risk: *Implications for EU Policies and Institutions* . European commission. Tilgjengelig fra [EC_KI0417105ENN.en_0.pdf \(europa.eu\)](#) ([lest 20.05.23]

Wolff, K. A. (2018). Tillit og faglighet ”reformen” Tilgjengelig fra [utvalg/api/fil/bk360/3638359/Framstilling-Orientering-om-Tillits-og-faglighetsreformen](#)

Øygarden, Gressgård og Berge. (2020). Helsetjenestetteam og Omsorgsteam. *NORCE Norwegian Reserch Senter*. Tilgjengelig fra [Pilotprosjektet+HELTOM rapport+fra+f%C3%B8lgeforskning.pdf \(unit.no\)](#) [lest 2021]

Norsk sykepleierforbund. (2022, 16 mars). Tilgjengelig fra [Tillit for hvem? \(nsf.no\)](#) [lest 16.05.23]

Bergen kommune (2018). Statusrapport for plan for psykisk helse 2016 – 2020 Tilgjengelig fra <https://www.berge4n.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/bk360/1321853/innstilling-vedtak-Statusrapport-for-Plan-for-psykisk-helse-2016-2010>

Byrådssak /22 Saksfremstilling Statusmelding for hjemmebaserte tjenester 2021 Tilgjengelig fra [Framstilling-Statusmelding-for-hjemmebaserte-tjenester-2018 \(bergen.kommune.no\)](#) [lest 30.05.23]

Byrådssak /17 Saksfremstilling Tillit og faglighet – avvikling av dagens normtidssystem og veien videre (2017) Tilgjengelig fra <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/225048/Framstilling-Tillit-og-faglighet-avvikling-av-dagens-normtidssystem-og-veien-videre>

Byrådssak /19 Statusmelding for hjemmebaserte tjenester 2018Tilgjengelig fra <https://www.bergen.kommune.no/politikere-utvalg/api/fil/1598434/Framstilling-Statusmelding-for-hjemmebaserte-tjenester-2018>

[Tillitsreformen - regjeringen.no](#) [lest 15.05.23]

Intervjuguide- avdelingsleder HBT

Innledning: I 2018 innfører Bergen kommune Tillit og Faglighet reformen i helse og omsorgstjenesten. Denne har som formål å endre både politiker, leder og medarbeiderrollen, samt å endre dagens organisering og styringssystemer. Grunnlaget for reformen skal bygge på 7 prinsipper;

1. Ansatte skal få mer tillit og ansvar.
2. Åpenhet, klare mål og dialog skal være utgangspunkt for oppgavene vi skal løse.
3. Tjenestene skal bygge opp under brukernes egne ressurser, og involvere pårørende.
4. Ledelse og styring skal fokusere på mål og resultater.
5. Utvikling og faglig handlingsrom skal være kunnskapsbasert.
6. Utøvelse av tjenester skal bygge på kunnskap om hva som virker.
7. Ledelse og engasjerte medarbeidere skal fremme innovasjon. (Wolff, 2018).

Hensikten med studien er å belyse i hvilke grad førstelinjeledere i HBT opplever at tillitsreformen har gitt dem et større handlingsrom i organisasjonen slik at oppgavene kan løses med større fleksibilitet samtidig som fokuset på mål og resultater opprettholdes.

1. Innledning:

- **Kan du fortelle meg litt om din rolle og din bakgrunn som leder?**
 - Avdeling og enhet
 - Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling?
 - Har du utdanning innen ledelse? evt hvilke type og når tok du denne?
 - Har du vært leder tidligere? Evt hvor og hvor lenge?

2. Innledende spørsmål om reformen:

- Kjenner du til tillit- og faglighetsreformen som ble innført i 2018? (Presenterer de 7 prinsipper)

3. Refleksjon:

- Hva legger du i ordet tillit?
- Hva betyr autonomi for deg?
- Hva tenker du om det å balansere tillit og kontroll som leder?
- Hvordan er balansen mellom tillit og kontroll fra dine ledere?

- Opplever du som leder at du klarer å balansere forholdet mellom tillit og kontroll til dine ansatte?

4. Videre om de 7 prinsippene i reformen

- Opplever du at disse prinsippene aktivt brukes til daglig og evt på hvilken måte?
- Opplever du at ansatte har fått mer tillit og ansvar etter at reformen ble innført?
- Opplever du, og på hvilken måte, at åpenhet, klare mål og dialog er utgangspunktet for oppgavene som skal løses?
- Opplever du at tjenesten er bygget opp under brukernes egne ressurser, og at de involverer pårørende? Forklar.
- På hvilken måte opplever du at ledelse og styring fokuserer på mål og resultater
- Opplever du at det jobbes mer kunnskapsbasert og på hvilken måte?
- Hva tenker du om at ledere og engasjerte medarbeidere skal fremme innovasjon og på hvilken måte?

5. Handlingsrom

- Har det faglige handlingsrommet endret seg etter at du begynte som leder? På hvilke måte? Større eller mindre?
- Opplever du at dine innspill blir hørt?
- Hvordan opplever du som leder handlingsrommet i å både skulle gi ansatte mer tillit og ansvar og å skulle levere på mål og resultater? Er dette motsetninger?
- Hvordan sikres felles forståelse og rammer?

6. Tillit og kontroll

- Opplever du å få tillit fra dine ledere til å utføre arbeidsoppgavene på den måten du selv vurderer er best og på hvilken måte? Anser du noen risiko forbundet med dette?
- **På hvilken måte blir de ansatte involvert i beslutninger om arbeidsplassen?**
 - o Blir de hørt?
- Opplever du at ledelsen har tillit til dine ansatte og måten de utfører arbeidsoppgavene på? Risiko?

- Opplever du å ha tillit til at dine ansatte utfører arbeidsoppgaver faglig forsvarlig ut mot pasienter?
- Anser du noen risiko i å gi ansatte mer tillit? På hvilken måte?
- Opplever du at tillitsforholdet har endret seg etter tillit og faglighet reformen?
- Hvilke kontrollsystemer har dere og hvordan brukes disse?
- Involveres tillitsvalgte i vanskelige beslutninger? Hvordan?

7. Lederrollen

- Hvilke erfaring og kompetanse (formell, eller uformell) har du som du har nytte av i din nåværende stilling. (?)
- Hvilke krav og forventninger er det til deg som leder?
 - o Hvem stiller disse kravene?
- Hvordan håndterer du motstridende krav og forventninger?
 - o Verktøy?
 - o Personlighet?
 - o Holdninger?
 - o Evner?
- Hvordan opplever du som leder og på den ene siden skulle fokusere på mål og resultater og samtidig gi ansatte mer tillit og ansvar til å utføre oppgavene?
- Hvordan opplever du som som leder handlingsrommet i å både skulle gi ansatte mer tillit og ansvar og å skulle levere på mål og resultater? Er dette motsetninger?
- Opplever du at det er høy rolleklarhet på din arbeidsplass? Dvs at medarbeidere ikke er i tvil om hvilke oppgaver han eller hun har ansvar for, og hva som forventes for å gjøre en god jobb?

Tusen takk for din tid 😊 er det noe mer du har å si ? noe jeg burde spurt om som jeg ikke gjorde?

VIL DU DELTA I FORSKNINGSPROSJEKTET

Tillit og kontroll, eller bare kontroll?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse i hvilke grad førstelinjeledere i HBT opplever at tillitsreformen har gitt dem et større handlingsrom i organisasjonen slik at oppgavene kan løses med større fleksibilitet samtidig som fokuset på mål og resultater opprettholdes.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Hensikten med studien er å belyse i hvilke grad førstelinjeledere i HBT opplever at tillitsreformen har gitt dem et større handlingsrom i organisasjonen slik at oppgavene kan løses med større fleksibilitet samtidig som fokuset på mål og resultater opprettholdes. Tillit er et av hovedbegrepene i reformen, og jeg vil derfor se på hvordan ledelse og tillitt, eller tillitsbasert ledelse, har påvirket dagens hjemmebaserte tjenester. En sentral ambisjon i tillitsbasert ledelse er ambisjonen om å skape et større handlingsrom i organisasjonen, slik at oppgavene kan løses med større fleksibilitet og tilpasses konteksten. Problemstillingen jeg ønsker å belyse er: hvordan påvirker Tillitsreformen dagens ledelse i hjemmebaserte tjenester, og opplever ledere i første linje at de har fått større handlingsrom for å imøtekomme krav om kvalitet i tjenesten samt å gi ansatte mer tillit og ansvar? Denne problemstillingen vil jeg prøve å belyse gjennom disse forskningsspørsmålene:

4. I hvilken grad opplever førstelinjeledere at de har tillitt fra sine ledere, og i hvilken grad opplever de å ha autonomi i sitt arbeid?
5. Hvordan balanserer førstelinjeledere at ledelse i høyere grad skal distribueres og dermed understøtte de ansattes selvledelse, og samtidig fokusere og levere på mål og resultater?
6. Hvordan håndterer førstelinjeledere motstridende krav og forventninger?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Bergen det medisinske fakultet/institutt for global helse og samfunnsmedisin er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju avdelingsledere i hjemmebaserte tjenester i Bergen kommune. Dette er bakgrunnen for at du har fått spørsmål om å delta. Henvendelsen er sendt til alle avdelingsledere i kommunen og du er trukket ut på bakgrunn av din tilbakemelding om at du ønsket å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å belyse problemstilling og forskningsspørsmål vil jeg bruke casesdesign. Casesdesign blir definert som intense kvalitative studier av en eller få undersøkelsesenheter (Bukve, 2021)

Jeg vil bruke kvalitativ metode i mitt prosjekt og vil gjennomføre semistrukturert intervjuer av 6 avdelingsledere i etat for hjemmebaserte tjenester. Som førstelinjeleder i HBT selv, vil tolkningen av intervjuene være preget av min bakgrunn, erfaring og holdninger.

Intervjuene vil bli tatt opp med en båndopptaker og transkribert i etterkant før de analyseres. Jeg planlegger å bruke tematisk analyse som kan brukes til å analysere hendelser, erfaringer, meningsproduksjon, diskurser eller narrativ, alt etter hvilken metodologisk og epistemologisk rammeverk som legges til grunn. Jeg tenker å bruke den trinnvise fremgangsmåten beskrevet av Braun og Clarke.

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.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket og det er kun meg, Veronica Otteraaen som har tilgang til materialet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er des 2022. Alle opplysninger 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 Universitetet i Bergen det Medisinske fakultet/institutt for global helse og samfunnsmedisin har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS 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:

- Universitetet i Bergen det Medisinske fakultet/institutt for global helse og samfunnsmedisin ved Veronica Otteraaen veronica.otteraaen@bergen.kommune.no eller Gunnar Husabø gunnar.husabø@uib.no
- Vårt personvernombud:

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

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Veronica Otteraaen

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Tillit og kontroll, eller bare kontroll?* 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)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

283897

Prosjekttittel

Tillit og kontroll, eller bare kontroll?

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Bergen / Det medisinske fakultet / Institutt for global helse og samfunnsmedisin

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Gunnar Husabø, Gunnar.husabø@uib.no, tlf: 97182327

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Veronica Otteraaen, veronica.otteraaen@bergen.kommune.no, tlf: 45273217

Prosjektperiode

01.01.2022 - 31.12.2022

Vurdering (1)

03.03.2022 - Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

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

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

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

Vår vurdering er

at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fulle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Bergen kommune

Hjemmeside: <http://www.bergen.kommune.no>

Innmelding av forsknings- /innovasjon/utviklingsprosjekt innen helse- og omsorgstjenestene

Generell info	
Fornavn Veronica	Etternavn Otteraaen
Telefon 45273217	E-post (for kvittering til innsender) veronica.otteraaen@gmail.com
Navn på institusjon/bedrift Bergenhus HBT	Arbeidssted Ytre Sandviken HBT
Din tittel Avdelingsleder	
Aministrativt ansvarlig Gunnar Husabø	Prosjektleder Veronica Otteraaen
Type prosjekt <input type="checkbox"/> Forskningsprosjekt <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Innovasjonsprosjekt <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Masterprosjekt <input type="checkbox"/> PhD- prosjekt <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Utdanningssamarbeid <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Annet	
Forespørselen gjelder <input type="checkbox"/> Felles prosjektutvikling og søknadssamarbeid <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Kommunen inngår i søknad på et definert prosjekt <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Kommunen deltar i prosjekt som har fått finansiering	
Prosjektbeskrivelse	
Prosjektets tittel Tillit og kontroll, eller bare kontroll?	
Overordnet problemstilling / forskningsspørsmål Hensikten med studien er å belyse i hvilke grad førstelinjeledere i HBT opplever at tillitsreformen har gitt dem et større handlingsrom i organisasjonen slik at oppgavene kan løses med større fleksibilitet samtidig som fokuset på mål og resultater opprettholdes, og problemstillingen er som følger: Hvordan påvirker Tillitsreformen dagens ledelse i hjemmebaserte tjenester, og opplever ledere i første linje at de har fått større handlingsrom for å imøtekomme krav om kvalitet i tjenesten samt å gi ansatte mer tillit og ansvar? Forskningsspørsmål; 1. I hvilken grad opplever førstelinjeledere at de har tillitt fra sine ledere, og i hvilken grad opplever de å ha autonomi i sitt arbeid? 2. Hvordan balanserer førstelinjeledere at ledelse i høyere grad skal distribueres og dermed understøtte de ansattes selvledelse, og samtidig fokusere og levere på mål og resultater? 3. Hvordan håndterer førstelinjeledere motstridende krav og forventninger?	

Kort sammendrag av prosjektide

I 2018 innfører Bergen kommune Tillit og Faglighet reformen i helse og omsorgstjenesten. Denne har som formål å endre både politiker, leder og medarbeiderrollen, samt å endre dagens organisering og styringssystemer.

Grunnlaget for reformen skal bygge på 7 prinsipper;

1. Ansatte skal få mer tillit og ansvar.
2. Åpenhet, klare mål og dialog skal være utgangspunkt for oppgavene vi skal løse.
3. Tjenestene skal bygge opp under brukernes egne ressurser, og involvere pårørende.
4. Ledelse og styring skal fokusere på mål og resultater.

Innmelding av forsknings-/innovasjon-/utviklingsprosjekt innen helse- og omsorgstjenestene

5. Utvikling og faglig handlingsrom skal være kunnskapsbasert.
6. Utøvelse av tjenester skal bygge på kunnskap om hva som virker.
7. Ledelse og engasjerte medarbeidere skal fremme innovasjon. (Wolff, 2018).

Tillit er et av hovedbegrepene i reformen, og jeg vil derfor se på hvordan ledelse og tillitt, eller tillitsbasert ledelse, har påvirket dagens hjemmebaserte tjenester. En sentral ambisjon i tillitsbasert ledelse er ambisjonen om å skape et større handlingsrom i organisasjonen, slik at oppgavene kan løses med større fleksibilitet og tilpasses konteksten. Hensikten med studien er å belyse i hvilke grad førstelinjeledere i HBT opplever at tillitsreformen har gitt dem et større handlingsrom i organisasjonen slik at oppgavene kan løses med større fleksibilitet samtidig som fokuset på mål og resultater opprettholdes, og problemstillingen er som følger: Hvordan påvirker Tillitsreformen dagens ledelse i hjemmebaserte tjenester, og opplever ledere i første linje at de har fått større handlingsrom for å imøtekomme krav om kvalitet i tjenesten samt å gi ansatte mer tillit og ansvar?

For å belyse problemstilling og forskningsspørsmål vil jeg bruke casesdesign. Casesdesign blir definert som intense kvalitative studier av en eller få undersøkelsesenheter (Bukve, 2021)

Jeg vil bruke kvalitativ metode i mitt prosjekt og vil gjennomføre semistrukturert intervjuer av avdelingsledere i etat for hjemmebaserte tjenester. Som førstelinjeleder i HBT selv, vil tolkningen av intervjuene være preget av min bakgrunn, erfaring og holdninger.

Nøkkelord

Intervju av mellom 5 og 7 informanter, avdelingsledere i HBT Bergen kommune.

Hva slags data skal samles inn

- Analyse av dokumenter
- Feltarbeid
- Intervju/gruppeintervju
- Spørreundersøkelse
- Annet

Prosjektbeskrivelse del 2

Beskriv det metodiske opplegget/datainnsamlingen kort

- Casedesign
- Kvalitativt studie
- Intervju semistrukturert av mellomledere/førstelinjeledere i HBT
- Fenomenologisk tilnærming
- Fortolknings-basert

For å belyse problemstilling og forskningsspørsmål vil jeg bruke casedesign. Casedesign blir definert som intense kvalitative studier av en eller få undersøkelsesenheter (Bukve, 2021)

Jeg vil bruke kvalitativ metode i mitt prosjekt og vil gjennomføre semistrukturert intervjuer av 6 avdelingsledere i etat for hjemmebaserte tjenester. Som førstelinjeleder i HBT selv, vil tolkningen av intervjuene være preget av min bakgrunn, erfaring og holdninger.

Intervjuene vil bli tatt opp med en båndopptaker og transkribert i etterkant før de analyseres. Jeg planlegger å bruke tematisk analyse som kan brukes til å analysere hendelser, erfaringer, meningsproduksjon, diskurser eller narrativ, alt etter hvilken metodologisk og epistemologisk rammeverk som legges til grunn. Jeg tenker å bruke den trinnvise fremgangsmåten beskrevet av Braun og Clarke.

Prosjektet vil bli innmeldt i RETTE og jeg vil sende forskningshenvendelse til kunnskapskommunen ved Bergen Kommune. Jeg vil utarbeide og innhente samtykkeskjema fra den enkelte deltaker, og informere om at samtykke til deltakelse kan trekkes på hvilket som helst tidspunkt. Alle lydopptak vil bli slettet når studien er avsluttet.

Er prosjektet godkjent av REK/NSD og/eller Datatilsynet?

- Ja Nei Ettersendes Ikke aktuelt

Innmelding av forsknings-/innovasjon-/utviklingsprosjekt innen helse- og omsorgstjenestene

Kommunens del i prosjektet

Kommunens forventede bidrag

- At ansatte deltar i datainnsamling som respondenter (kvalitativ, kvantitativ)
Bidrar til å identifisere aktuelle respondenter Egeninnsats (aktiv rolle i utvikling og gjennomføring av prosjekt) Finansiering ut over egeninnsats Annet

Prosjektet vil berøre følgende

- Barn og familie (barnevern, helsestasjon)
 Forvaltning (tildeling av helse- og omsorgstjenester)
 Helsetjenester (lege, fysio, ergo) Hjemmebaserte tjenester Organisasjon, ledelse, eller HR
 Psykisk helse og rus (i Bergen kommune ligger fagområdet til Byrådsavdeling for sosial, bolig og inkludering)
 Sosiale tjenester (i Bergen kommune ligger fagområdet til Byrådsavdeling for sosial, bolig og inkludering) Sykehjem
 Tjenester til utviklingshemmede Annet

Kommunens del i prosjektet del 2

Kontaktperson(er) i kommunen, dersom dere har hatt kontakt med kommunen allerede:

Ønsker du at henvendelsen også sendes til andre kommuner i Kunnskapskommunen Helse Omsorg Vest, i så tilfellet hvilken: Alver (Lindås, Meland, Radøy)
 Askøy Austrheim
 Masfjorden Os
Osterøy Vaksdal Voss

Forklaringer

Beskriv kort hvilken innsats det forventes av kommunen:

Informanter deltar i intervju. evt at kommunen hjelper med å finne aktuelle informanter.

Milepæler i prosjektet som berører kommunen (minimum start/slutt)

Intervjuene vil gjennomføres i feb-mars. Prosjektet er planlagt ferdigstilt des 2022.

Forventet nytteverdi for kommunen og plan for tilbakeføring av kunnskap

Nytteverdi for kommunen ved at erfaringer fra tillitsreformen blir kjent og kan brukes ved evaluering og videreutvikling.

Plan for tilbakeføring av kunnskap eller iverksetting av innovasjon/kompetanseheving Prosjektet vil vil deles med etat for HBT og gjøres kjent i egen enhet.

Plan for publisering / formidling av resultater Ingen plan for publisering, men vil dele prosjekt og resultater med etat for HBT

Legg ved: