



Fagfellevurdert artikkel

Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett?

Åge Johnsen, Helge Svare og Christian Wittrock

Sammendrag

Denne artikkelen utforsker utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) og hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker tillit mellom ledere og ansatte og organisasjoners resultater i offentlig sektor i Norge. Idéen om tillitsbasert styring og ledelse springer ut fra reformer i København kommune i 2012 og har siden spredd seg til den offentlige sektoren i Norge og Sverige. Tillitsbasert styring og ledelse blir av mange oppfattet som en innovasjon og forskjellig fra tradisjonell styring og kontroll. Det er nå kommet en del studier av tillitsbasert styring og ledelse i Danmark og Sverige, men det er så langt få empirisk baserte

Åge Johnsen, professor i offentlig politikk, Handelshøyskolen, OsloMet – storbyuniversitetet; og professor II, Stabsskolen, Forsvarets høyskole. Epost: aage.johnsen@oslomet.no

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4957-6046>

Helge Svare, forsker I, Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.

Epost: helge.svare@oslomet.no

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6667-9090>

Christian Wittrock, forsker, Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet.

Epost: christian.wittrock@oslomet.no

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4870-320X>

Denne analysen inngår i et prosjekt som studerer tillitsbasert styring og ledelse i nordiske storbyer og er støttet av Norges forskningsråd (prosjektnummer 302053). Takk til Sofie Aas Dalsgaard, Jesper Rosenberg Hansen, Tobias Johansson og Sven Siverbo for samarbeidet i utviklingen av spørreskjemaet. Takk til Morten Flagstad, Beate Holing, Ann Kristin Larsen, Stine Rikter-Svendsen og Kirsten Foshaug Vennebo for hjelp til å tilrettelegge for deler av spørreundersøkelsen, og takk til alle respondentene som i tillegg til jobb og studier tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen. Takk også for kommentarer da en tidlig utgave av manuskriptet ble presentert for Nettverk for organisasjonsforskning i Norge (NEON) årskonferanse, 18–19. november 2020 ved OsloMet, og da en senere utgave ble presentert for Nordisk kommuneforskerforenings 30. årskonferanse (NORKOM) 25–26. november 2021 ved Universitetet i Oslo. Endelig takker vi tidsskriftets norske landredaktør Dag Ingvar Jacobsen og de to anonyme fagfellene for meget konstruktive kommentarer.

studier av tillitsbasert styring og ledelse utover case-studier. Analysen bruker spørreskjemadata fra 143 ledere og ansatte i offentlig virksomhet, og dette er den første analysen av utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse og dens virkninger i Norge. Resultatene viser at det har vært lite endring i tillitsbasert styring og ledelse de siste årene, og kommunene hadde mer tillitsbasert styring og ledelse enn statlige organisasjoner. Multivariate analyser med PLS-PM viser at økt tillitsbasert styring og ledelse har en direkte positiv sammenheng med organisasjonsresultater så vel som en positiv indirekte sammenheng med organisasjonsresultater gjennom tillit, som forventet fra teorien.

Nøkkelord: desentralisering, myndiggjøring, målstyring, organisasjonsresultater, reformer

Innledning

Offentlig sektor har over de siste 40 årene gjennomført en rekke reformer som har omstilt mange etaters tradisjonelle offentlige administrasjon til å bli mer åpne, desentraliserte og brukerorienterte enn før (Baldersheim & Ståhlberg, 1993; Byrkjeflot, 1997; Greve mfl., 2020; Hermansen & Stigen, 2013; Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2017). De siste to tiårene har offentlig styring og ledelse lagt økt vekt på samarbeid, samstyring og samproduksjon (Bentzen, 2020; Osborne, 2006; Røiseland & Vabo, 2016). En del av disse nyere reformene med tilhørende organisasjonsendringer blir gjerne forbundet med navn som «avbyråkratisering», «nærhetsreform» og «selvstyrereform» i Danmark og «fornyning, forenkling og forbedring» og «tillitsreform» i Norge og Sverige. Tillit er et stikkord i mange slike reformer (Bouckaert, 2012).

En særlig aktuell idé i offentlig sektor i Norden er tillitsbasert styring og ledelse (TBSL), også kalt «tillitsledelse» eller «tillitsbasert ledelse» (Slartmann mfl., 2021). Idéen om tillitsbasert styring og ledelse springer ut fra reformer i København kommune i 2012 (Bentzen, 2018). Hvorvidt tillitsbasert styring og ledelse har spredd seg mye i Danmark utover København vites ikke, men tillitsreformen i København utløste trolig både *Tillitsdelegationen* i Sverige (Bringselius, 2018; SOU 2018:38) og den nye interessen for tillitsbasert styring og ledelse i Norge. Den norske staten tok tillitsbasert styring og ledelse inn over seg i Programmet for toppledergrupper i staten (Difi, 2019:7), men i dag er det trolig «tillitsreformen» i Oslo kommune (2017) som er mest kjent i Norge. Tillitsreform var også en valgkampsak for venstresiden foran Stortingsvalget i 2021, og den koalisjons-regjeringen av Arbeiderpartiet og Senterpartiet har vedtatt å innføre en tillitsreform i offentlig sektor. Det er uklart hva innholdet i denne reformen skal være, men den skal bygge på trepartssamarbeidet og nedenfra-og-opp prosesser og gi «førstelinjen» i både stat og kommune større handlingsrom for å gi innbyggerne bedre tjenester. Det er derfor interessant å studere hva tillitsbasert styring og ledelse er i praksis og om dette virker som tiltenkt.

Tillitsbasert styring og ledelse blir ofte oppfattet som en innovasjon, noen ganger kalt den nye nordiske styringsmodellen, og gjerne forskjellig fra tradisjonell styring og kontroll. Samtidig er tillit et «gammelt» tema i styrings- og ledelsesteorien (Adler, 2001; Bhattacharya mfl., 1998; Bradach & Eccles, 1989; Davis mfl., 1997; Mayer mfl., 1995; McAllister, 1995; Ouchi, 1980; Schoorman mfl., 2007). Det er nå kommet enkelte studier av tillitsbasert styring og ledelse i den internasjonale forskningslitteraturen, særlig case-studier fra Danmark og Sverige (Bentzen, 2019; Elmersjö & Sundin, 2021; Vallentin & Thygesen, 2017). Det er så langt få bredt anlagte, empirisk baserte studier av hva tillitsbasert styring og ledelse er, dens utbredelse og virkninger, og få empiriske studier fra norsk offentlig sektor, men se Pettersen (2011).

Mange av reformene i de nordiske landene, og styrings- og ledelsesformene som er i bruk på organisasjonsnivået, har vært tilpasset «den nordiske modellen» (Byrkjeflot mfl., 2001; Knutsen, 2017). Det vil si at styring og ledelse har vært tilpasset en tradisjon med partssamarbeid, forhandlinger og en stor og aktiv offentlig sektor som har bidratt med et godt trykkesystem og gode, grunnleggende fellestjenester. Kunnskapen om hvordan den nordiske modellen virker for å opprettholde høy sysselsetting, god omstillingsevne, balansert økonomisk utvikling og utbredt tillit til medmennesker og politiske institusjoner på samfunnsnivå («makro-nivået»), er god (se for eksempel Andreasson, 2017; Christensen & Lægreid, 2005; Christensen mfl., 2020; European Policy Centre, 2005; Jacobsen, 1999). Kunnskapen om hvordan styring og ledelse påvirker tilliten mellom ledere og ansatte, tjenestenes resultater og brukerne på organisasjonsnivå («mikro-nivået»), for eksempel i statlige etater og kommunene, er derimot mindre utviklet og systematisert (men se Bernstrøm & Svare, 2017; Falkum, 2020). Tillitsbasert styring og ledelse er spesielt interessant å studere i denne sammenhengen fordi dette konseptet kan ses på som styring og ledelse på organisasjonsnivået (mikro-nivå) som er søkt tilpasset den nordiske modellens praksis for styring og ledelse på samfunnsnivå (makronivå) bestående av tillit og medbestemmelse gjennom tre-parts samarbeidet med vekt på gode resultater og virkninger på samfunnsnivå.

Formålet med denne analysen er å utforske utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge og hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker tilliten mellom ledere og ansatte og organisasjoners resultater. Vi stiller følgende spørsmål: Hvordan er kjennskapen til tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor? Hvor utbredt er tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor? Hvordan oppfattes innholdet i tillitsbasert styring og ledelse? Hvordan påvirker tillitsbasert styring og ledelse tillit mellom ledere og ansatte i offentlig sektor og organisasjonenes resultater?

Hva tillitsbasert styring og ledelse er konseptuelt, er allerede studert i litteraturen om tillitsbasert styring og ledelse i Danmark og Sverige (Bentzen, 2018; Bringselius, 2018). I

denne analysen utforsker vi hvordan tillitsbasert styring og ledelse oppfattes av ansatte og ledere i organisasjoner i offentlig sektor, og vi utforsker empiriske sammenhenger mellom tillitsbasert styring og ledelse, tillit og organisasjonsresultater. Analysen bygger på data fra en spørreundersøkelse høsten 2020 blant ledere og ansatte i offentlig sektor i Norge.

Våre tre hovedfunn er at tillitsbasert styring og ledelse for det første synes å være forholdsvis kjent, men er mer utbredt i kommunale enn i statlige organisasjoner. Videre ser tillitsbasert styring og ledelse ut til å komme i to former. En form legger vekt på å redusere antallet mål, redusere detaljstyring og redusere uønsket rapportering og kontroll i den «vertikale» styringen («avbyråkratisering»). En annen form legger vekt på å myndiggjøre ansatte, forbedre samarbeidet mellom ledelsen og de ansattes organisasjoner og bedre samarbeidet på tvers i organisasjonene i den «horisontale» styringen («myndiggjøring og samhandling»). Endelig ser tillitsbasert styring og ledelse ut til å ha en direkte, positiv sammenheng med organisasjonsresultater så vel som en positiv sammenheng med tillit mellom ansatte og ledere. Tillit har videre en positiv sammenheng med organisasjonsresultater. Slik sett synes tillitsbasert styring og ledelse å virke godt og som forventet ut fra teorien.

Denne analysen bidrar til å øke kunnskapen om en aktuell og viktig reform i offentlig forvaltning i Norden. Mye av litteraturen om tillitsbasert styring og ledelse og tillitsreformer har handlet om hvordan forvaltningen kan legge til rette for å øke tilliten til ansatte og redusere uønsket styring. Å øke tillit og redusere uønsket styring er viktig, men formålet med tillitsbasert styring og ledelse er til syvende og sist å opprettholde eller øke organisasjonenes resultater og verdiskapingen for samfunnet. Det siste har blitt lite studert i litteraturen. Denne analysen er etter vårt kjennskap derfor den første som studerer utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor og hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker tillit så vel som organisasjonsresultater.

Teori og forventede mekanismer

Tillitsbasert styring og ledelse

Louise Bringselius definerer tillitsbasert styring og ledelse slik:

Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet. (SOU 2018:38, s. 66)

Mange har brukt begrepene tillitsledelse eller tillitsbasert ledelse i det offentlige ordskiftet om tillit i offentlig styring og tillitsreformer i Danmark, Norge og Sverige (Slartmann mfl.,

2021), men tillitsbasert styring og ledelse omfatter – som navnet sier – både styring og ledelse. Tillitsbasert styring og ledelse er også det begrepet som de som har studert dette mest bruker fordi styring og ledelse henger sammen i praksis (Bringselius, 2018; Bentzen, 2018). *Styring* oppfattes vanligvis som noe som handler om å sette rammer og forvalte et system og noe som virker på avstand. *Ledelse* oppfattes vanligvis som å handle om å ta valg og om mellommenneskelige forhold (Christensen mfl., 2015; Sørhaug, 2004). Det er i denne sammenhengen ofte en debatt om styring og ledelse konkurrerer med hverandre eller utfyller hverandre (Ladegård & Vabo, 2010; Bentzen, 2018), eller sagt på en annen måte: om økt kontroll reduserer tillit eller øker tillit (McEvily mfl., 2003). Bentzen (2018) er opptatt av at når styring og ledelse utøves for å oppnå gode organisasjonsresultater utad, er det også viktig å forstå hvilke virkninger denne styringen og ledelsen har innad, altså på ansattes og lederes motivasjon og aktiviteter og dermed også på organisasjoners resultater.

Bentzen (2018) skriver videre om fire veier (tiltak) som kan øke tillitsbasert styring og ledelse: Fjerne unødvendige eller uhensiktsmessige styringsformer, for eksempel avslutte avleggse rapporteringer fra «arkeologiske» lag av gamle systemer; fastholde styringsformer som virker bra eller fortsatt er viktige, for eksempel målstyring; forankre styring og ledelse som en uansett ikke kan bli kvitt, for eksempel en del ekstern rapportering som er viktig for statistikk og åpenhet; og forbedre styringen og ledelsen, det vil si utvikle ny, mer tillitsbaserte styrings- og ledelsesformer enn det som er dagens praksis. Hva mer konkret tillitsbasert styring og ledelse er, kan det nok være uenighet om og store forskjeller i avhengig av lokale forhold – vi kommer tilbake til et forsøk på å måle endring i tillitsbasert styring og ledelse nedenfor – men et viktig stikkord er at tillitsbasert styring og ledelse handler om desentralisering, selvledelse og myndiggjøring. Da er det vanskelig å se at tillitsbasert styring og ledelse i seg selv er nytt, noe også Bringselius (2018) påpeker. Dermed kan tillitsbasert styring og ledelse ses som en fortsettelse av mye innholdet i den nye offentlige styringen som kom på slutten av 1970-tallet (Hood, 1991, 1995).

Bringselius (2018) mener tillitsbasert styring og ledelse er mer et grunnsyn på styring og ledelse – en filosofi – enn en styringsmodell eller et ledelseskonsept. Oversettelsen og tilpasningen av tillitsbasert styring og ledelse mellom ulike deler av offentlig sektor og ulike nivåer i organisasjoner er dermed relevant for å forklare resultater. Dersom tillitsbasert styring og ledelse er mer enn filosofi enn en oppskrift, som Bringselius (2018) hevder, kan tillitsbasert styring og ledelse forstås og brukes på mange måter. Dersom tillitsbasert styring og ledelse derfor kan oversettes og brukes på mange måter, slik Røvik (2007) viser om oppskrifter, vil virkningene av oppskriftene også kunne være ulike og oppleves forskjellig av personer på ulike stillingsnivå, i ulike organisasjoner og i ulike sektorer.

Hva skiller så innholdet i dagens tillitsreformer fra de foregående forvaltningsreformene? Et mulig skille er at dagens tillitsreformer er mye en motreaksjon til hva mange oppfatter som

en radikal, ensidig økonomisk styringstenkning i den nye offentlige styringen som kom fra slutten av 1970-tallet av. Denne oppfatningen er nok ikke helt dekkende fordi mye av innholdet i den nye offentlige styringen som ble forsøkt rullet ut på 1980- og 1990-tallet, var faktisk desentralisering, myndiggjøring, målstyring og selvledelse (Drucker, 1976). Eksempler på dette er frikommune-forsøkene som endte opp i en ny kommunelov (Baldersheim & Ståhlberg, 1993) og målstyring og omorganiseringer i staten (NOU 1989:5; Hermansen og Stigen, 2013). En del av den tillitsbaserte styring og ledelsen i staten, særlig målstyring og selvledelse, ble nok likevel brutt ned og delvis forandret gjennom dype lag av politisk styring og administrativ kontroll, selv om mye av målstyringsbegrepene har overlevd dette møtet.

Videre har mange organisasjoner i privat sektor hatt likeartede utfordringer med for stor vekt på formelle, hierarkiske strukturer, dårlig omstillingsevne og svak kundeorientering, noe som er blitt møtt med omstillinger. Et kjent eksempel på en slik omstillingen er markedsorienteringen av SAS på 1970-tallet (Carlzon, 1985). Mange organisasjoner i privat sektor har fremdeles store problemer – og kanskje større problemer enn det mange organisasjoner i offentlig sektor har – ved at organisasjonsstrukturer og ledelsesformer har endret seg, men resultatmålings- og belønningssystemene har beholdt visse og u hensiktsmessige modellforutsetninger om mistillit og om hva som motiverer ledere og ansatte, som preget oppfatninger om «god» eierstyring og selskapsledelse i en del av finans- og ledelseslitteraturen på 1970- og 1980-tallet (Davis mfl., 1997; Donaldson, 1995; Jensen, 2003; Kuvaas & Dysvik, 2020; Williamson, 1986). Tillitsbasert styring og ledelse er dermed sektorovergripende.

Et annet mulig skille mellom innholdet i dagens tillitsbaserte styring og ledelse og tidligere forvaltningsreformer er at dagens tillitsreformer er «større» enn før: de omfatter både styring og ledelse og ikke bare styring eller ledelse, omfatter alle nivåer i organisasjonene fra eier-/politikerroller til ledere og ansatte, og ser også utover organisasjonsgrensene. Intern tillitsbasert styring og ledelse ses i sammenheng med samarbeid, samproduksjon og samstyring med brukere, innbyggere og andre organisasjoner og forvaltningsnivå (Bentzen, 2018). Dersom dagens tillitsbaserte styring og ledelse er sektorovergripende og omfattende, hvor passer den, hvor utbredt er den, og virker den?

Tillit

Rousseau mfl. (1998, s. 395), i en mye sitert artikkel, definerer *tillit* til å være en psykologisk tilstand hvor en aktør velger å gjøre seg sårbar overfor en annen, vel vitende om det ikke er noen sikring for at den andre aktøren lever opp til tilliten. Tillit gir mange fordeler for organisasjons- og samfunnsliv, men tillit innebærer også risiko for å tape noe. For å ha tillit til noen, er derfor den andre aktørens kompetanse, vilje til å leve opp til forventninger, etterrettelighet og forutsigbar atferd, viktige forhold å ta hensyn til.

Dersom tillit innebærer en risiko, er det rimelig å anta at en vil bruke tillitsbasert styring og ledelse der avkastningen er stor i forhold til risikoen eller for å redusere kostnadene for samme risiko og avkastning. For eksempel kan tillitsbasert styring og ledelse gi lavere kostnader knyttet til kontroll og/eller bedre resultater enn tradisjonell offentlig administrasjon som legger mye vekt på regelstyring. Offentlig sektor har ofte hatt store kontrollkostnader i tradisjonell byråkratisk styring, men da «moderne» offentlig administrasjon ble utviklet på 1800- og 1900-tallet var det offentlige byråkratiet forholdsvis lite. Gjennom utbygging av velferdssamfunnet på slutten av det tjuende århundret har offentlig sektor tatt i bruk store menneskelige ressursene som ligger i arbeidsintensiv forvaltning og profesjonell tjenesteyting. Mange offentlige organisasjoner kan dermed tenkes å ha mye å hente enten kostnadmessig eller resultatmessig ved å utløse mer av disse menneskelige ressursene gjennom bedre tilpasset styring og ledelse og mindre detalj- og regelstyring. Dermed kan nettopp tillitsbasert styring og ledelse være godt egnet i offentlig sektor.

Tillitsbasert styring og ledelse er mot denne bakgrunnen interessant fordi mer eller mindre av det kan gi endringer i ressursinnsats, aktiviteter, resultater og virkninger og dermed endringer i verdiskaping for samfunnet. Dersom tillitsbasert styring og ledelse krever mindre ressurser, utløser mer motivasjon og menneskelige ressurser og gir minst like gode resultater og sikre virkninger som andre styrings- og ledelsesformer, er det klart at dette kan være en aktuell forvaltningsreform. Dermed blir det viktig å vite hva tillitsbasert styring og ledelse er og hva som øker eller minsker det, hvordan det påvirker andre styrings- og ledelsesformer, under hvilke forhold og for hvem det egner seg for, og hvor sikre vi kan være på at tillitsbasert styring og ledelse gir gode og forutsigbare virkninger for samfunnet. Dersom for eksempel tillitsbasert styring og ledelse kun virker i «gode tider» med ressurs- og aktivitetsvekst, høyt kompetente og motiverte ledere og ansatte, og for ressurssterke brukere som kan hevde sine interesser dersom noe skulle gå galt, er det langt fra gitt at tillitsbasert styring og ledelse bør ruller ut som den nye styrings- og ledelsesformen for alt og alle i offentlig sektor. Tillitsbasert styring og ledelse kan likevel være nyttig for mange, og kanskje «oppsiden» ved å bruke tillitsbasert styring og ledelse er så stor at det kan forsvare økt sårbarhet og vilkårlige virkninger på noen områder både for samfunnet som helhet og for dem de aktuelle tjenestene gjelder

Nye tanker om styring og ledelse kommer ofte i omskiftelige tider og ved store endringer (Hartley, 2018). Overgangen fra ny offentlig styring (NOS) til ny offentlig samstyring (OSS) etter årtusenskiftet, finanskrisen i 2007–2008, presset på offentlige finanser etter koronapandemien i 2020–2021, klimakrisen og konfliktene mellom demokratier og autoritære stater, har gitt og kommer til å gi store utfordringer. Tillitsbasert styring og ledelse, eller en

fornyhet interesse for tillit, desentralisering og myndiggjøring i styrings- og ledelsesformer, kan ha truffet utfordringene i tiden godt.

Organisasjonsresultater

Det er en svær litteratur om måling av organisasjonsresultater. Forskningen om organisasjonsresultater var spesielt omfattende innen strukturavhengighetsteorien på 1960- og 70-tallet (Steers, 1975). Denne forskningen har siden avtatt i popularitet (Donaldson, 2001). Likevel brukes visse måleinstrumenter fra denne forskningen, for eksempel at organisasjonsresultater kan måles som produksjon, kvalitet, fornying (innovasjon), effektivitet, omdømme og ansattes og lederes arbeidsmoral i tjenesteytingen (Van de Ven og Ferry, 1980).

Endringene i styring og ledelse og tilliten mellom ansatte og ledere forventes å øke organisasjonenes resultater, i hvert fall slik det blir oppfattet av viktige interessenter eller i forhold til mål, profesjonsstandarder eller tidligere resultater (Boyne, 2003). En kan også tenke seg andre virkninger av tillitsbasert styring og ledelse i tillegg til forbedrede tjenester. For eksempel kan lederes og ansattes organisasjonsforpliktelse (Meyer og Allen, 1991), organisasjonsmedlemskapsatferd (Lee og Allen, 2020), evne til å prioritere lite synlige men viktige forhold som beredskap (Fukuyama, 2016), og korrupsjonsbekjempelse (Rothstein, 2011) endres i tillegg til at løpende forvaltning og tjenesteyting påvirkes. Disse forholdene er interessante og viktige, men er holdt utenom vår analyse (se modellen i figur 1). Disse forholdene kan med fordel tas med som egne avhengige variabler i tillegg til organisasjonsresultater i videre forskning og mer omfattende analyser enn det vi har plass til her.

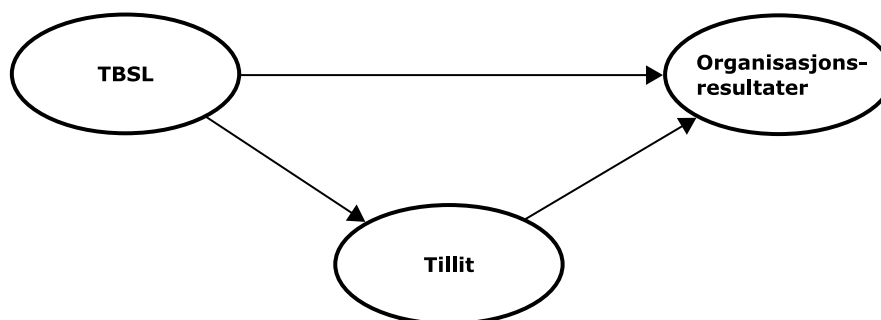
Etter å ha redegjort for hva som ligger i begrepene tillitsbasert styring og ledelse, tillit og organisasjonsresultater, er det neste spørsmålet rettet mot sammenhenger og virkninger: Hvordan påvirker tillitsbasert styring og ledelse tilliten mellom ledere og ansatte og organisasjonenes resultater?

Konseptuell modell

En grunntanke i litteraturen (Bringselius, 2018; Betntzen, 2018) er at tillitsbasert styring og ledelse, som andre former for styring og ledelse (Adler, 2001; Bradach & Eccles, 1989), forventes å påvirke organisasjonenes resultater og virkninger for samfunnet positivt direkte og indirekte gjennom å påvirke tillit (Bhattarcharya mfl., 1998; Mayer mfl., 1995). Se Figur 1.

Figur 1

En sti-modell av hvordan tillitsbasert styring og ledelse kan påvirke tillit og organisasjonsresultater



Mer ansvarsfulle, myndiggjorte og forpliktete ansatte og ledere kan gi grunnlag for å redusere uønsket styring og kontroll (Davis mfl., 1997), noe som kan redusere kostnader til styring og ledelse og forbedre organisasjonsresultatene. Dessuten kan fjerning av unødvendig styring og kontroll og bedre ledelse gi mer tillit til ledere og ansatte slik at disse kan få større handlefrihet til å forbedre tjenestene (Jacobides & Croson, 2001), noe som også vil gi bedre organisasjonsresultater.

Modellen i figur 1 er selvfølgelig ikke uttømmende – for eksempel har modellen ikke med mulige sammenhenger mellom tillitsbasert styring og ledelse og andre ulike former for styring og ledelse som andre mellomliggende variabler for organisasjonsresultater og tillit, som nevnt ovenfor – men modellen kan brukes til å utforske noen grunnleggende mekanismer i tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor. Det er en nesten uendelig rekke forhold som kan tenkes å påvirke tillit og organisasjonsresultater, utover styring (Siverbo, 2021) og ledelse (Jensen mfl., 2019). Ansattes og lederes motivasjon (Le Grand 2010), målenes tvetydighet og oppgavens målbarhet (Pandey & Rainey, 2006), forpliktelse (Davis mfl., 1997) og kultur (Schoorman mfl., 2007) er noen slike forhold.

Metode og data

Denne analysen bruker data fra en nettbasert spørreundersøkelse om tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge. Spørreskjemaet hadde spørsmål om kjennskap til tillitsbasert styring og ledelse («tillitsledelse»); oppfatninger om endring i tillitsbasert styring og ledelse de siste tre årene; tillit i arbeidsforhold (tillit til nærmeste leder eller leders tillit til ansatte); transformasjons- og transaksjonsledelse; organisasjonstilknytning; muligheter for nytenkning og nyskaping; opplevd styringstrykk fra regelstyring, målstyring, og registrering og rapportering; vurdering av egen organisasjons resultater i forhold til andre; arbeidshold; organisasjonens beredskap; og allmenn tillit. I tillegg ble det spurt om bakgrunnsforhold som respondentenes kjønn, alder, ansettelsesvarighet ved organisasjonen, utdanningsnivå,

stillingsnivå, organisasjonsstørrelse og sektortilknytning. Det ble gjenbrukt validerte forskningsinstrumenter i samråd med forskerkolleger, der dette var mulig.

For å unngå problemer med at alle dataene kommer fra samme spørreskjema («samme metode-problemet») (Jakobsen & Jensen, 2015), fulgte vi vanlige råd for utforming av spørreundersøkelser (Conway & Lance, 2010; George & Pandey, 2017). Vi gjenbrakte validerte spørsmål for måling av tillit (Gillespie, 2015) og organisasjonsresultater (Van de Ven & Ferry, 1980). For å oppnå god svarprosent ble alle svar gjort anonymt. For å sikre anonymitet ble enkelte variabler som vanligvis måles som kontinuerlige data (alder, antall år ved nåværende arbeidsplass, organisasjonsstørrelse), målt på ordinalskalanivå med mulige svar i kategorier. For å unngå «spørreskjematretthet» og sikre høy pålitelighet i svarene, ble forholdsvis krevende spørsmål stilt først og demografiske spørsmål stilt sist. For å sikre høy begrepsgyldighet, ble spørsmål om samme tema samlet under informative overskrifter, men alle spørsmål ble stilt nøytralt. For å sikre god intern validitet, ble det klargjort at noen spørsmål gjaldt forhold de foregående tre årene mens andre spørsmål gjaldt situasjonen i den nåværende situasjonen. For å unngå at noen skulle fristes til å svare det som noen kunne tro var sosialt eller politisk ønskelig, ble alle informantene opplyst om at deres svar var anonyme og at undersøkelsen var en kartlegging av praksis og erfaringer med praksis, og at det derfor ikke var «riktige» eller «gale svar».

For de fleste spørsmålene ble det brukt en 7-punkts Likert skala med 1 som laveste og 7 som høyeste verdi. Allmenn tillit ble målt på en skala fra 1 («Du kan ikke være forsiktig nok») til 10 («Folk flest er til å stole på»). Før øvrige spørsmål ble det derfor kun brukt kategori-spørsmål for å unngå at noen respondenter kunne person-identifiseres.

Spørreskjemaet ble først prøvd ut med en person som var ansatt i kommunesektoren, og enkelte av spørsmålsformuleringer ble endret. Deretter ble undersøkelsen gjennomført i et av underutvalgene uten at dette avdekket behov for nye endringer, før resten av undersøkelsen ble gjennomført.

Datainnsamling

Respondentene i denne undersøkelsen var et tilgjengelighetsutvalg av studenter i fire erfaringsbaserte programmer på masternivå i styring og ledelse i offentlig sektor ved to statlige utdanningsinstitusjoner i Norge. Alle studentene hadde relevant yrkeserfaring. De fleste arbeidet i tradisjonell offentlig sektor (departementer, direktorater, statlige etater, sykehus, fylkeskommuner og kommuner. Noen av studentene arbeidet i frivillige organisasjoner og privat eide organisasjoner som skoler og barnehager. Ingen av studentene hadde blitt undervist i tillitsbasert styring og ledelse i undersøkelsesperioden. De fleste av disse studentene jobbet fulltid i tillegg til deltidsstudier, og mange hadde stillinger som mellomledere og noen som toppledere. Som et tilgjengelighetsutvalg er derfor dataene ikke

statistisk representative for verken ledere eller ansatte, eller alle organisasjoner, i offentlig sektor. Dette tilgjengelighetsutvalget er likevel godt egnet til å gi pålitelige og gyldige data for vårt formål fordi alle respondentene hadde relevant yrkeserfaring fra den typen organisasjoner og tjenester som er vanlige i offentlig sektor.

Spørreundersøkelsen omfattet 521 mulige respondenter og foregikk tidlig høsten 2020. (Spørreundersøkelsen pågikk således under korona-pandemien da mange ledere og ansatte i offentlig sektor var svært tavle.) Etter tre påminnelser hadde totalt 168 svart (32 %). Enkelte spørsmål hadde manglende svar, men ingen spørsmål hadde mer enn 3 manglende svar (under 2,5 % per spørsmål).

I utvalget av 521 respondenter var det 63 prosent kvinner og 37 prosent menn. Blant de 168 respondentene som svarte var det 58 prosent kvinner og 42 prosent menn. 68 prosent var 40 år eller mer. 17 prosent var leder på et overordnet nivå, det vil si toppleder eller nestleder i organisasjonen eller medlem i organisasjonens ledergruppe. 70 prosent var mellomlederne forstått som ledere med personal- og/eller budsjettansvar samt prosjektledere som rapporterer til en annen mellomledere eller til toppledergruppen. 14 prosent var vanlig ansatte som var medarbeidere uten personal- eller budsjettansvar, inklusiv saksbehandlere og rådgivere. 42 prosent av respondentene var ansatt i staten, 43 prosent var ansatt i kommuner eller fylkeskommuner og 15 prosent var ansatt i private organisasjoner (for eksempel barnehager). 39 prosent arbeidet i organisasjoner med 200 årsverk eller mer, og respondenter som arbeidet i statlig sektor var ofte ansatt i større organisasjoner enn ansatte i kommunal og privat sektor. 31 prosent arbeidet i utdanningssektoren i grunnskole eller videregående skole, 24 prosent arbeidet i forsvarssektoren, 13 prosent arbeidet i barnehagesektoren, 9 prosent arbeidet i helse-, omsorgs- og sosialsektoren og 7 prosent i justis-, politi- og kriminalomsorgssektoren. De fleste av respondentene i staten og kommunene og fylkeskommunene hadde vært ansatt i organisasjonen i mer enn 10 år. De fleste ansatte i de private organisasjonene hadde vært ansatt i organisasjonen i mer enn fem år. Respondentene hadde derfor mye relevant erfaring, og utvalget speiler godt mange av offentlig sektors kjerneoppgaver, organisasjoner med ulik grad av offentlighet (Jacobsen, 2019) og mange tjenester med stort innslag av profesjoner og spesialisert fagkunnskap.

Test for felles-metode problemet

For å teste for felles metode-problemet, gjennomførte vi en Harmans én-faktor test med alle spørsmålene unntatt bakgrunnsvariablene (Jakobsen & Jensen, 2015). Den ene faktoren forklarte 15 prosent av variasjonen, langt under 50 prosent som vanligvis brukes som grense for å angi at data fra samme metode er påvirket av metoden. Samlet sett vurderer vi

systematisk skjevhet i dataene fra felles metode i datainnsamlingen som lite problematisk for våre data.

Måling av begreper

Dette er en utforskende studie basert på spørreskjema-data. Vi har derfor målt begrepene som latente variabler, det vil si vi har målt hva respondentene oppfatter som tillitsbasert styring og ledelse, tillit mellom ledere og ansatte, og organisasjonsresultater. Enkle analyser og faktoranalysen ble utført med Jamovi 2.3.0 (The jamovi project, 2021). De multivariate analysene av sti-modellene er gjort med PLS-PM i ADANCO 2.3.1 (Henseler, 2017). De følgende analysene omfatter de 143 respondentene som var ansatt i offentlig sektor, det vil si ansatt i statlige eller kommunale organisasjoner. Av disse var 137 uten manglende svar på enkeltspørsmål.

Påliteligheten til skalaene skal minst være 0,60 og helst over 0,70 men under 0,95.

Cronbachs alfa er et mye brukt mål på pålitelighet, men gir ingen kontroll for om skalaen har en eller flere dimensjoner (Cortina, 1993). Test for én-dimensjonalitet ble derfor foretatt med faktoranalyser. Med unntak av enkelte spørsmål var alle korrelasjoner over $r=0,30$, Bartlett's test var signifikant og Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) verdiene var 0,70. Dataene var derfor egnet for faktoranalyse (Hair mfl., 2018). Faktoranalysene ble gjennomført med prinsippal komponentanalyse, varimax rotasjon med egenverdier på minst 1 og rapportering av faktorladninger på minst 0,4. Det ble også undersøkt scree-plotter av dimensjonene.

Organisasjonsresultater: Måling av organisasjonsresultater er omdiskutert (March & Sutton, 1997), særlig når ledere subjektivt vurderer egne organisasjoners resultater i spørreskjema (Meier mfl., 2015). Andre studier har vist at når ledere i private bedrifter fra fire forskjellige land svarte subjektivt om egne organisasjonsresultater i spørreskjema, og det fantes muligheter for å undersøke organisasjonsresultater fra andre kilder, var det lite problemer med upålitelige data (Singh mfl., 2016). For en del av respondentene, for eksempel respondenter som arbeidet i universiteter, sykehus, barnehager, skoler, kommuner og fylkeskommuner, er det visse data som kan sammenlignes innenfor de ulike sektorene. Blant våre respondenter var det videre kun få toppledere, og det var også ansatte uten lederansvar. Det var dessuten mulig å kontrollere for lederansvar i analysene.

Det finnes ikke tilgjengelige sammenlignbare data for organisasjoners resultater på tvers av sektorer eller forvaltningsnivå. Vurdering av organisasjonens resultater, som er avhengig variabel i denne analysen, ble derfor målt med syv spørsmål i spørreskjemaet, basert på Van de Ven og Ferry (1980) sin skala for måling av organisasjonens resultater, videreutviklet av Verbeeten og Speklé (2015). Spørsmålene var om den totale arbeidsmengden organisasjonen utfører; kvaliteten på arbeidet som utføres; antallet innovasjoner (nye løsninger), forbedringer eller nye ideer som organisasjonen tar i bruk;

organisasjonens anseelse i å levere tjenester med høy kvalitet; organisasjonens måloppnåelse; organisasjonens effektivitet; og de ansattes arbeidsmoral; i forhold til gjennomsnittet av sammenlignbare organisasjoner.

Faktoranalysen av alle de syv spørsmålene for organisasjonsresultater viste kun én dimensjon og med høy pålitelighet ($\alpha=0,80$). I de multivariate analysene brukte vi en forenklet skala med tre spørsmål om antall innovasjoner, kvalitet på arbeidet som utføres og måloppnåelse i enheten. Denne skalaen hadde god pålitelighet ($\alpha=0,74$), jf. Tabell 2.

Tillitsbasert styring og ledelse: Med unntak av Oslo kommune kjente vi ikke til at noen organisasjoner systematisk hadde forsøkt å innføre tillitsbasert styring og ledelse som reform i den studerte perioden (2017–2020). Vi målte derfor endring i trekk ved tillitsbasert styring og ledelse i utgangspunktet som en latent variabel for å utforske hvordan respondentene opplevde endringer i tillitsbasert styring og ledelse. Målingen av utviklingen i tillitsbasert styring og ledelse ble gjennomført med 11 spørsmål. Se Tabell 1. Oslo kommune er trolig den organisasjonen som har hatt mest systematisk erfaring med tillitsbasert styring og ledelse i Norge. Ni av spørsmålene ble derfor basert på trekk som Oslo kommune (2017) har brukt for å beskrive tillitsbasert styring og ledelse. To av disse spørsmål gjaldt «mer åpen og klar kommunikasjon» og «mer digitalisering». En kan trekke i tvil hvorvidt disse to spørsmålene er relevante for å måle tillitsbasert styring og ledelse. God informasjonsflyt kan opprettholde tillit og redusere kontrollbehovet. Digitalisering kan automatisere rapportering og gjøre informasjonen lett tilgjengelig for mange, noe som kan redusere behovet for rapportering og øke åpenhet og innsyn, noe som kan skape tillit. Vi tok med disse spørsmålene i spørreskjemaet fordi Oslo kommune (2017) brukte disse to kjennetegnene, i tillegg til de syv andre, for å beskrive sine forventede virkninger av tillitsbasert styring og ledelse. I tillegg til disse ni spørsmålene spurte vi om det var blitt mindre kontroll og rapportering og om nærmeste leder utøver tillitsbasert ledelse til daglig.

Faktoranalysen av de ni spørsmålene som gjaldt endringer i tillitsbasert styring og ledelse, viste at disse ladet på to dimensjoner. Fire av spørsmålene (færre og tydeligere mål, mindre detaljstyring, mindre kontroll og detaljrapportering, og større rom for å utøve faglig skjønn og ta selvstendige beslutninger) ladet på én dimensjon («vertikal tillitsbasert styring og ledelse») ($\alpha=0,87$). Fire av spørsmålene (bredere deltakelse fra kundene, brukerne, klientene eller innbyggerne; bedre beslutningsgrunnlag; bedre samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner; og bedre samhandling og samordning på tvers i organisasjonen) ladet på en annen dimensjon («horisontal tillitsbasert styring og ledelse») ($\alpha=0,83$). Et spørsmål om åpnere og bedre kommunikasjon ladet likt på begge dimensjonene.

De multivariate analysene viste at korrelasjonen mellom variablene for vertikal og horisontal tillitsbasert styring og ledelse var høy ($r=0,74$, $N=137$). Korrelasjoner over 0,50 kan bety

multikollinearitetsproblemer, og vanlige løsninger er da å fjerne en av variablene eller slå sammen variablene (Hair mfl., 2018). Vi valgte å slå sammen disse to variablene til ny én latent variabel for endring i tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) og målte denne med fem indikatorer. Denne variabelen hadde meget god pålitelighet ($\alpha=0,87$), jf. Tabell 2.

Tillit mellom ledere og ansatte: Det var 10 spørsmål om tillit i arbeidsforhold, som ble hentet fra et instrument utviklet av Gillespie (2015) og var blant de instrumentene som McEvily og Tortoriello (2011) anbefalte i deres oversiktsstudie. Instrumentet var utformet for å måle tillit i arbeidsforhold i ulike sammenhenger og aktiviteter og ble målt på to dimensjoner: avhengig tillit og uttrykt tillit med fem spørsmål hver. Instrumentet var utformet for å fange opp atferd hvor ledere eller ansatte utsetter seg for sårbarhet overfor andres handlinger, som går til kjernen i definisjonen av tillit. Instrumentet var dessuten utformet for å passe for organisasjoner i ulike samfunnssektorer. Instrumentet var derfor godt egnet for vår undersøkelse. Faktoranalysen med data fra både ledere og ansatte for de 10 spørsmålene viste to dimensjoner, som forventet: en dimensjon sammenfalt med de fem spørsmålene for avhengig tillit og den andre dimensjonen sammenfalt med de fem spørsmålene for uttrykt tillit. Begge skalaene viste god pålitelighet (avhengig tillit $\alpha=0,77$ og uttrykt tillit $\alpha=0,80$). Vi valgte å bruke en forenklet skala med tre spørsmål for avhengig tillit. Skalaen hadde god pålitelighet ($\alpha=0,74$), jf. Tabell 2.

Kontrollvariabler: I tillegg til variablene dokumentert ovenfor ble det laget kontrollvariabler for sektortilhørighet (statlig eller kommunal sektor), organisasjonsstørrelse basert på syv kategorier omkodet til en dikotom variabel med verdien 0 for organisasjoner under 200 ansatte og verdien 1 for 200 ansatte eller flere, om respondenten var leder eller vanlig ansatt, og allmenn tillit. Allmenn tillit ble målt med ett spørsmål som er vanlig i tillitsundersøkelser, med en ti-delt skala (1=«Du kan ikke være forsiktig nok», til 10=«Folk flest er til å stole på»). Vi forventet at kommunale og store organisasjoner ville ha mer tillitsbasert styring og ledelse enn statlige og små organisasjoner. Vi forventet også at personer med høy allmenn tillit også ville ha høy tillit til sine ledere og medarbeidere (Dietz & Den Hartog, 2006). Videre forventet vi at ledere ville vurdere organisasjonsresultater mer positivt enn vanlig ansatte (Meier mfl., 2015).

Resultater

Kjennskap til og utbredelse av tillitsbasert styring og ledelse

63 prosent av de 143 respondentene kjente til «modellen» for tillitsbasert styring og ledelse, og 29 prosent svarte at egen organisasjon hadde innført tillitsbasert styring og ledelse. Respondentene hadde derfor godt grunnlag for å uttale seg om deres kjennskap til eller personlige erfaringer med ulike former for tillitsbasert styring og ledelse. Utbredelsen av

tillitsbasert styring og ledelse synes å ha vært størst i kommunene. 38 prosent av respondentene i kommunene svarte at egen organisasjons hadde innført tillitsbasert styring og ledelse, men bare 20 prosent av respondentene som arbeidet i staten svarte at egen organisasjon hadde innført tillitsbasert styring og ledelse.

Endring i tillitsbasert styring og ledelse de tre siste årene

Tabell 1 viser oppfatningene om endring i trekk ved tillitsbasert styring og ledelse de tre foregående årene (2017–2019).

Tabell 1

Endring i trekk ved tillitsbasert styring og ledelse tre foregående år (2017–2019) etter sektor

Trekk ved TBSL	Statlig sektor (N=70–71)	Kommunal sektor (N=69–72)
Færre og tydeligere mål for hva vi skal gjøre	3.39	3.67
Mindre detaljstyring	3.32	3.81
Mindre kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter	2.73	3.21
Mer åpen og bedre kommunikasjon	3.96	4.53
Større rom for å utøve faglig skjønn og ta selvstendige beslutninger	3.99	4.50
Bredere deltakelse fra kundene, brukerne, klientene eller innbyggerne	3.70	4.36
Bedre beslutningsgrunnlag	3.91	4.17
Bedre samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner	4.11	4.59
Bedre samhandling og samordning på tvers i organisasjonen	4.04	4.24
Tjenestene er blitt mer digitaliserte	4.85	5.61
Min nærmeste leder utøver tillitsbasert ledelse til daglig	5.45	5.53

Noter: Spørsmålene bruker en 7-punkts Likert skala fra 1=«Ikke i det hele tatt» til 7=«I svært stor grad».

På 10 av de 11 dimensjonene skilte respondentene i staten seg ut ved å oppfatte at det har vært minst endringer i retning mer tillitsbasert styring og ledelse. Det synes ikke som om respondentene opplevde at det hadde blitt færre og tydeligere mål, mindre detaljstyring eller mindre kontroll de siste tre årene. Respondentene i kommunesektoren skilte seg ut ved at de mente kommunene hadde fått mer åpen og bedre kommunikasjon, bedre intern samhandling og mer digitalisering enn det respondentene i de statlige organisasjonene svarte. Respondentene i kommunesektoren syntes også at deres nærmeste leder utøvde tillitsbasert styring og ledelse daglig mer enn respondentene i statlige organisasjoner svarte. Likevel mente alle at nærmeste leder hadde utøvet tillitsbasert styring og ledelse mer og at tjenestene var blitt mer digitaliserte de siste tre årene.

Tabell 2

Vurdering av målemodellene (N=137)

Variabel og kode	Målemodell og indikator	Min	Maks	Gj.sn.	Varians	Skjevhet	Spissing	Dijkstra-Henselers rho (ρ_A)	Jöreskogs rho (ρ_C)	Cronbachs alfa (α)	AVE	Vekt	Ladning
<i>Organisasjonsresultater</i>	<i>Latent variabel (Mode A konsistent)</i>							0.82	0.75	0.76	0.52		
var115	Kvaliteten på arbeidet som utføres	2	7	5.00	0.72	-0.29	0.87					0.37**	0.65**
var116	Innovasjoner, forbedringer eller nye ideer	2	7	4.48	1.50	-0.24	-0.46					0.55**	0.94**
var118	Måloppnåelse	1	7	4.72	0.92	-0.17	1.00					0.29**	0.51**
<i>TBSL</i>	<i>Latent variabel (Mode A konsistent)</i>							0.87	0.87	0.87	0.57		
var3	Mindre detaljstyring	1	7	3.60	2.36	-0.03	-1.15					0.20**	0.60**
var5	Mer åpenhet og bedre kommunikasjon	1	7	4.28	2.09	-0.41	-0.58					0.26**	0.80**
var6	Større rom for å utøve faglig skjønn	1	7	4.28	2.40	-0.49	-0.47					0.25**	0.76**
var9	Bedre samhandling mellom ledelse, medarbeidere og organisasjoner	1	7	4.37	1.69	-0.48	-0.03					0.28**	0.84**
var10	Bedre samhandling og samordning på tvers	1	7	4.12	1.97	-0.58	-0.31					0.24**	0.74**
<i>Avhengig tillit</i>	<i>Latent variabel (Mode A konsistent)</i>							0.79	0.75	0.74	0.51		
var13x	Støtte seg på leders/ansattes vurderinger	3	7	6.19	0.45	-1.13	3.92					0.52**	0.89**
var14x	Støtte seg på leders/ansattes ferdigheter	4	7	6.18	0.40	-0.52	1.00					0.31**	0.52**
var15x	La noen håndtere en viktig sak for seg	1	7	5.45	0.84	-1.32	4.44					0.39**	0.67**
<i>Allmenn tillit</i>	<i>Formativ variabel (Mode B)</i>												
var135	Folk flest er til å stole på (skala 1–10)	2	10	7.90	2.62	-1.01	1.42					1.00	1.00
<i>Leder</i>	<i>Formativ variabel (Mode B)</i>												
var140x_leder	Toppleder eller mellomleder=1	0	1	0.85								1.00	1.00
<i>Statlig org.</i>	<i>Formativ variabel (Mode B)</i>												
var142x_stat	Statlig organisasjon=1	0	1	0.50								1.00	1.00
<i>Stor org.</i>	<i>Formativ variabel (Mode B)</i>												
var142x_stor	200 årsverk eller mer=1	0	1	0.43								1.00	1.00

Noter: AVE=Average variance extracted. *= t -verdi >1.960 ($p<0.05$); **= t -verdi >2.576 ($p<0.01$).

Sammenhenger mellom tillitsbasert styring og ledelse, tillit og organisasjonsresultater

I den multivariate analysen har vi brukt partielle minste kvadraters metode i sti-modeller eller strukturelle ligningsmodeller (PLS-PM, også kalt PLS-SEM) (Henseler, 2021). Vi valgte PLS-PM fordi den er egnet til å analysere sti-modeller og komplekse modeller, og metoden kan måle både latente og formative variabler. Metoden er dessuten anvendelige når antall analyseenheter er forholdsvis lavt.

Tabell 2 rapporterer resultatene fra målemodellene. De tre latente variablene hadde god *pålitelighet* ($>0,70$) målt med alle de tre målene for pålitelighet: Dijkstra-Henselers rho (ρ_A), Jöreskogs rho (ρ_C) og Cronbachs alfa (α). *Konvergent validitet* sier noe om hvor mye indikatorene for en latent variabel faktisk måler det samme begrepet og gjennomsnittlig uttrekt varians (AVE) bør være minst 0,50. Alle de tre variablene hadde AVE over 0,50. *Indikatorenes reliabilitet* vurderes på grunnlag av faktorladningene. Ladningene bør være $>0,707$ for at indikatorene skal forklare minst 50 prosent av deres latente variabel, men ladningene kan være lavere hvis begrepsvaliditeten og påliteligheten er god (Benitez mfl., 2020). Kun seks av de 11 faktorladningene var over 0,707, men alle ladningene var statistisk signifikante og alle variablene hadde god pålitelighet. *Diskriminant validitet* innebærer at to latente variabler som er ment å representere to forskjellige teoretiske begreper, er tilstrekkelig statistisk forskjellige. Diskriminant validitet måles med HTMT (*heterotrait-to-mono-trait*) og HTMT bør være mindre enn 0,85 og statistisk mindre enn 1. Høyeste HTMT var 0,48 mellom organisasjonsresultater og TBSL og var signifikant forskjellig fra 1.

Tabell 3 viser at den høyeste bivariante korrelasjonen mellom de latente «uavhengige» variablene i strukturmodellen var $r=0,32$. Det er signifikante positive sammenhenger mellom variablene for tillitsbasert styring og ledelse, avhengig tillit og organisasjonsresultater, som forventet.

Tabell 3

Korrelasjonsmatrise for variablene (N=137)

	1	2	3	4	5	6
1 Organisasjonsresultater						
2 TBSL	0.49**					
3 Avhengig tillit	0.31**	0.32**				
4 Allmenn tillit	0.21	0.25	0.22			
5 Leder	0.13	0.21	0.33	0.19		
6 Stat	-0.08	-0.23**	-0.05	-0.04	-0.33	
7 Stor organisasjon	-0.15	-0.26**	-0.08	-0.12	-0.35	0.51

Noter: *= t -verdi >1.960 ($p<0.05$); **= t -verdi >2.576 ($p<0.01$), to-halede p -verdier.

Tabell 4*Vurdering av strukturmodellen, forenklet modell uten kontrollvariabler (N=137)*

	Beta	t-verdi	95-prosents konfidens- intervall	Effekt- størrelse Cohens f^2
TBSL -> Organisasjonsresultater	0.44**	4.42	[0.25, 0.64]	0.23
TBSL -> Avhengig tillit	0.33**	2.78	[0.08, 0.55]	0.12
Avhengig tillit -> Organisasjonsresultater	0.17	1.51	[-0.04, 0.40]	0.04
Endogene variabler	R²		Justert R²	
Organisasjonsresultater	0.27		0.26	
Avhengig tillit	0.11		0.10	
Overordnet tilpasning for estimert modell	Verdi		HI95	
SRMR	0.07		0.09	
d_{ULS}	0.34		0.52	
d_G	0.21		0.23	

Noter: *=t-verdi>1.960 (p<0.05); **=t-verdi>2.576 (p<0.01), to-halede p-verdier.

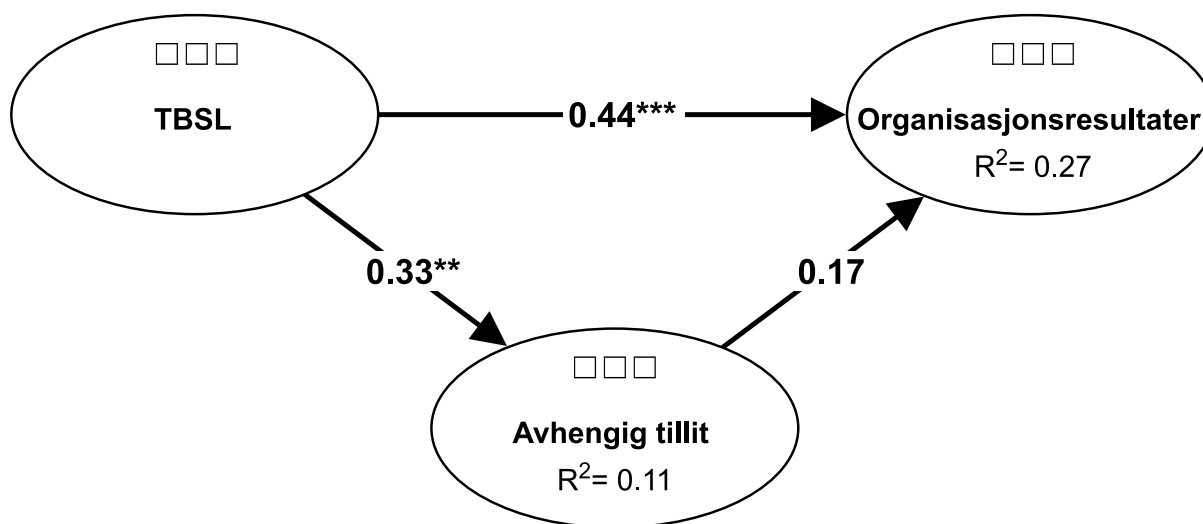
Tabell 4 viser resultatene fra strukturmodellen uten kontrollvariablene. *Sti-koeffisientene* er standardiserte regresjonskoeffisienter (beta-koeffisienter). Med et gitt konfidensintervall bør koeffisientene være forskjellig fra 0. To av de tre sti-koeffisientene er signifikante på 1-prosentsnivået (p<0,01). (Avhengig tillit hadde en signifikant samvariasjon samvariasjon med organisasjonsresultater på 10-prosentsnivået (r=0,17, p=0,07) med en en-halet test.) Den praktiske betydningen av variablene undersøkes med *effektstørrelse* (Cohens f^2) som viser hvor mye en variabel forklarer av variansen i den avhengige variabelen. f^2 fra 0,02 til 0,15 er svak, 0,15 til 0,35 er middels og 0,35 og høyere er stor effektstørrelse. Tillitsbasert styring og ledelse har middels effekt med $f^2=0,23$ mens tillit har svak effekt med $f^2=0,04$ på organisasjonsresultater. Tillitsbasert styring og ledelse har svak effekt på avhengig tillit ($f^2=0,12$).

Modellen forklarer 27 prosent (justert $R^2=0,26$) av variansen i den endogene (avhengige) variabelen organisasjonsresultater og 11 prosent (justert $R^2=0,10$) i avhengig tillit. Foreløpige kriterier for god overordnet modelltilpasning for PLS-PM er at SRMR<0,08 og <HI95 (Benitez mfl., 2020). SRMR for den estimerte modellen var 0,07 og lavere enn HI95, noe som er god modelltilpasning. (Lave verdier for d_{ULS} (kvadrert euklidiansk distanse) og d_G (geodesisk distanse) innebærer god modelltilpasning. Verdier på 0 ville vært feilfri tilpasning mellom den empiriske kovarians-matrisen og den modell-estimerte kovarians-matrisen.) Figur 2 viser resultatene fra strukturmodellen uten kontrollvariablene.

Analyse av modellen med de fire kontrollvariablene statlig eller kommunal organisasjon, stor eller liten organisasjon, avhengig tillit, og leder eller ikke, viste at kun store organisasjoner hadde en signifikant negativ sammenheng med tillitsbasert styring og ledelse (beta=-0,19, $p < 0,05$). Sammenhengene mellom tillitsbasert styring og ledelse, avhengig tillit og organisasjonsresultater forandret seg lite da kontrollvariablene ble tatt med i modellen.

Figur 2

Resultater fra strukturmodellen (N=137)



Noter: *= t -verdi >1.960 ($p < 0.05$); **= t -verdi >2.576 ($p < 0.01$), to-halede p -verdier. Sti-koeffisientene er standardiserte (beta) koeffisienter.

Diskusjon og konklusjoner

Tillitsbasert styring og ledelse kan oppfattes mer som en filosofi – hvor en gjennom å stole på noen tar en viss risiko for å oppnå gode resultater heller enn å bruke detaljstyring og kontroll – enn som en bestemt modell. Dette kan forklare at tillitsbasert styring og ledelse kan oppfattes og utformes på mange måter. Analysene viste at tillitsbasert styring og ledelse kan oppfattes som å komme i to hovedformer. En vertikal form forsøker å bruke (mer) tillit i den hierarkiske styringen, og en horisontal form forsøker å bruke (mer) tillit i forhold til medarbeidere, brukere, innbyggere og andre organisasjoner. Her kan det være ulik grad av egenart, vesentlighet og risiko mellom ulike organisasjoner og sektorer som understreker at tillitsbasert styring og ledelse er vanskelig å avgrense som én modell, og at tillitsbasert styring og ledelse har ulik utbredelse i ulike sektorer.

Utbredelsen av tillitsbasert styring og ledelse mellom offentlig og privat sektor og mellom ulike forvaltningsnivå i Norge er ukjent. Våre analyser tyder på at (mer) tillitsbasert styring og ledelse fremdeles er lite iverksatt i offentlig sektor, men at utbredelsen er størst i kommunene og minst i staten. Et slående funn var nemlig at det ikke var blitt færre og

tydeligere mål, mindre detaljstyring eller mindre kontroll, detaljrapportering og måling av aktiviteter de siste tre årene før 2020, spesielt ikke i staten. Det er ofte en utfordring at det er tidkrevende å ta i bruk mer tillit i styring og ledelse i offentlig sektor og redusere tradisjonell detaljstyring og kontroll i praksis, selv om dette er offisiell politikk. Denne utfordringen kjenner vi for eksempel fra erfaringene med å innføre oppdragsbasert ledelse (OBL) (tilsvarende målstyring) og bruke mindre ordrestyring (tilsvarende hierarkisk styring og detaljkontroll) i Forsvaret etter Vassdalen-ulykken i 1986. Oppdragsbasert ledelse var fremdeles lite utbredt på begynnelsen av 1990-tallet (Offerdal & Jacobsen, 1993). Det kan også tenkes at det er mer hensiktsmessig – eller er lettere – å endre ledelsesformene enn styringsformene. Styring handler om systemer og rutiner, noe som gjerne tar lang tid å endre. Ledelse handler om å ta valg, håndtere avvik og mellommenneskelige forhold, noe som kan tilpasses raskt. Derfor kan det tenkes at tillitsbasert styring og ledelse først påvirker ledelse som deretter påvirker styringssystemene. Dette er interessant for videre forskning.

Hvorvidt det har vært en økning eller reduksjon i tillitsbasert styring og ledelse før 2017 eller om omfanget av tillitsbasert styring og ledelse nå er lavt eller høyt, er ukjent. Mulige årsaker til lite endring, eller manglende økning, i tillitsbasert styring og ledelse de siste årene kan være at tillit i styring og ledelse *allerede var* utbredt eller at den økte vektleggingen på tillit i styring og ledelse *ikke var* innført ennå. Dette er også spørsmål som trenger videre forskning.

En grunnleggende forventet mekanisme er at tillitsbasert styring og ledelse skal redusere *unødvendig* styring og ledelse, særlig for mange og for detaljerte mål, unyttige registreringer og rapporteringer, og avleggse regler. Det kan tenkes at målstyring, kontroll og rapportering *allerede var* godt tilpasset virksomhetenes egenart, risiko og vesentlighet og ikke burde endres, slik respondentene vurderte dette. Den utbredte kritikken mot målstyring, kontroll og rapportering i offentlig debatt kan dermed overdrive problemene og underslå fordelene, slik mange ledere, mellomledere og ansatte vurderer dette. Dette er i så fall i tråd med funn fra en analyse av det offentlige ordskiftet om tillitsbasert styring og ledelse i ledende aviser i Norge (Slartmann mfl., 2021) der særlig offentlige ledere pekte på hvor viktig målstyring er i tillitsbasert styring og ledelse. Tillitsbasert styring og ledelse er ikke forventet å fjerne styring, noe også Bringselius (2018) og Bentzen (2018) understreker. Styring og kontroll er viktig for demokratisk styring og for sikkerhet, og for eksempel målstyring er en grunnleggende del av både transformasjonsledelse og distribuert ledelse som holdes frem som naturlige ledelsesformer i tillitsbasert styring og ledelse. Det forventes likevel at tillitsbasert styring og ledelse skal føre til færre og tydeligere mål, mindre kontroll og mindre regulering enn tradisjonell styring og ledelse. Det gjenstår å se om dette vil endre seg over tid.

Det var ikke forventet at mer tillitsbasert styring og ledelse skulle endre tillit vesentlig fordi tillit trolig lenge har vært viktig i styring og ledelse i mange organisasjoner («de ansatte er vår viktigste ressurs»), også i offentlig sektor i Norge. Resultatene viste likevel at tillitsbasert styring og ledelse hadde en positiv og signifikant sammenheng med tillit, men avhengig tillit hadde en positiv, men ikke-signifikant sammenheng med organisasjonsresultater. Den sterkeste effekten på organisasjonsresultater var likevel den direkte effekten av økt tillitsbasert styring og ledelse (Cohens $f^2=0,23$). Kort sagt: det er grunn til å tro at tillitsbasert styring og ledelse «virker», både direkte på organisasjonsresultater og til en viss grad indirekte gjennom økt tillit, i hvert fall basert på ansattes og lederes oppfatninger om disse forholdene.

Vår modell og våre data målte endringer i TBSL før tilstanden i tillit. Det kan også tenkes at det er en motsatt virkemåte ved at høy tillit kan gi grunnlag for mer tillitsbasert styring og ledelse som igjen kan gi gode organisasjonsresultater. Denne undersøkelsen har data fra et tilgjengelighetsutvalg av respondenter og ikke fra et tilfeldig utvalg av respondenter og organisasjoner, men analysene viste at respondentene i kommunesektoren hadde høyere allmenn tillit og høyere tillit mellom ledere og ansatte enn respondentene i statlige organisasjoner. Slike forskjeller i tillit kan være et resultat av mye tillitsbasert styring og ledelse i kommunene gjennom flere ti-år, at det er forholdsvis enklere å iverksette mer tillitsbasert styring og ledelse i kommunene, eller at tilliten allment og mellom ledere og ansatte er høyere i kommunesektoren enn i staten for eksempel på grunn av oppgavene og reguleringene i kommunesektoren. Respondentene i staten og kommunene hadde dessuten forholdsvis lange ansettelsesforhold. Langvarige samarbeidsforhold kan gi godt grunnlag for tillit (Axelrod, 1984). Slike sammenhenger kan tenkes og er interessante for videre forskning.

Et viktig forhold som er utelatt i vår modell er organisasjonsutforming. Hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker organisasjonsstruktur, for eksempel mindre bruk av bestiller–utfører-organisering og mer bruk av selvbestemte arbeidsgrupper, og mindre bruk av detaljstyring og mer selvledelse og myndiggjøring, kan også tenkes å påvirke mekanismene i modellen og andre forhold som for eksempel organisasjonsmedlemskapsatferd. Endringer i formell organisering er en interessant variabel i videre utforskning av mekanismene i tillitsbasert styring og ledelse.

Organisasjonsmedlemskapsatferd er en annen interessant variabel. En bivariat korrelasjonen mellom organisasjonsmedlemskapsatferd (som også ble målt i spørreundersøkelsen, men ikke rapportert her) og vurderingene av egen organisasjons resultater, var positiv og signifikant ($r=0,37$, $p=0,00$). Denne sammenhengen kan tolkes som at motiverte ledere og ansatte vurderer egen organisasjons resultater positivt – men også som at organisasjoner med forholdsvis gode resultater har mange ledere og ansatte med mye (positiv) organisasjonsmedlemskapsatferd. Organisasjonsmedlemskapsatferd kan utforskes som en

ny avhengig variabel eller som kontrollvariabel i videre utforskning av mekanismene mellom tillitsbasert styring og ledelse, tillit og organisasjonsresultater.

Denne analysen har utforsket noen grunnleggende sammenhenger og mekanismer i tillitsbasert styring og ledelse og organisasjonsresultater. Analysene har også avdekket behov for videre forskning, særlig av hvordan tillitsbasert styring og ledelse påvirker organisasjonsutforming, og behovet for å analysere andre avhengige variabler i tillegg til organisasjonsresultater, for eksempel organisasjonsmedlemskapsatferd. Våre analyser har bygget på et begrenset antall respondenter fra et tilgjengelighetsutvalg. I videre analyser vil det være interessant å studere om resultatene er holdbare i analyser med et større antall respondenter og i mer avgrensede sammenhenger, for eksempel i studier kun av kommuner eller staten. Det er et stort behov for videre empirisk forskning av når, hvor og hvordan tillitsbasert styring og ledelse virker eller ikke.

Referanser

- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215–234.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.215.10117>
- Andreasson, U. (2017). Trust – The Nordic gold. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
<https://doi.org/10.6027/ANP2017-737>
- Andrews, R., Boyne, G. A., Moon, M. J. & Walker, R. M. (2010). Assessing organizational performance: Exploring differences between internal and external measures. *International Public Management Journal*, 13(2), 105–129.
<https://doi.org/10.1080/10967491003766533>
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Co-operation*. New York: Basic Books.
- Baldersheim, H. & Ståhlberg, K. (Eds.) (1994). *Towards the Self-regulating Municipality: Free Communes and Modernization in Scandinavia*. Aldershot: Dartmouth.
- Bedford, D. S. & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2–26.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist- og Økonomforbundet.
- Bentzen, T. Ø. (2019). The birdcage is open but will the bird fly? The interplay between institutional and interactional trust in public organizations. *Journal of Trust Research*, 9(2), 185–202. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1633337>

- Bentzen, T. Ø. (2020). *Samskabt styring: Nye veje til afbureaukratisering*. København: Samfundslitteratur.
- Bernstrøm, V. H. & Svare, H. (2017). Significance of monitoring and control for employees' felt trust, motivation, and mastery. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(4), 29–49. <https://doi.org/10.18291/njwls.v7i4.102356>
- Bhattacharya, R., Devinney, T. & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *The Academy of Management Review*, 23(3), 459–472. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926621>
- Bouckaert, G. (2012). Trust and public administration. *Administration*, 60(1), 91–115.
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration*, 81(2), 211–227. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00343>
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15: 97–118. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.000525>
- Bringselius, L. (2018). *Tillit – En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Helsingborg: KomLitt.
- Byrkjeflot, H. (red.) (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H., Myklebust, S., Myrvang, C. & Sejersted, F. (Eds.) (2001). *The Democratic Challenge to Capitalism: Management and Democracy in the Nordic Countries*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Carlzon, J. i samarbeid med Lagerström, T. (1985). *Riv pyramidene!: En bok om det nye mennesket, sjefen og lederen*. Oslo: Gyldendal.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2005). Trust in government: The relative importance of service satisfaction, political factors, and demography. *Public Performance & Management Review*, 28(4), 487–511. www.jstor.com/stable/3381308
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, T., Yamamoto, K. & Aoyagi, S. (2020). Trust in local government: Service satisfaction, culture, and demography. *Administration & Society*, 52(8), 1268–1296. <https://doi.org/10.1177/0095399719897392>
- Conway, J. M. & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325–334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>

- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Dallner, M., Elo, A.L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S., Lindström, K. & Ørhede, E. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPSNordic) for psychological and social factors at work*. Copenhagen: The Nordic Council of Ministers.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://www.jstor.org/stable/259223>
- Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5): 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Difi 2019:7. Program for toppledergrupper i staten – erfaringer og anbefalinger. Direktoratet for forvaltning og ikt. [https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/ny konstruktiv uro - toppledelse i staten - erfaringsrapport program for toppledergrupper.pdf](https://arbeidsgiver.difi.no/sites/default/files/ny_konstruktiv_uro_-_toppledelse_i_staten_-_erfaringsrapport_program_for_toppledergrupper.pdf)
- Donaldson, L. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229249>
- Drucker, P. F. (1976). What results should you expect? A user's guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12–19. <https://doi.org/10.2307/974736>
- Elmersjö, M. & Sundin, E. (2021). Intra-organisational trust and home care services: A study of the process of implementing trust based practices in municipal eldercare in Sweden. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 25(2), 3–21. <https://ojs.uu.se/index.php/sjpa/article/view/5033/4029>
- European Policy Centre (2005). The Nordic Model: A Recipe for European Success? EPC Working Paper No. 20. <https://www.epc.eu/en/Publications/The-Nordic-model-A-recipe-for-European-success~2304d8>
- Falkum, E. (2020). *Makt og opposisjon i arbeidslivet: Maktforskyvninger fra 1900 til 2020*. Oslo: Cappelen Damm.
- Fukuyama, F. (2016). Governance: What do we know, and how do we know it? *Annual Review of Political Science*, 19, 89–105. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-042214-044240>

- George, B. & Pandey, S. K. (2017). We know the yin – but where is the yang? Toward a balanced approach on common source bias in public administration scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 245–270. <https://doi.org/10.1177/0734371X17698189>
- Gillespie, N. (2015). Survey measures of trust in organizational contexts: An overview. In G. M. I. Fergus Lyon & Mark N.K. Saunders (Eds.), *Handbook of Research Methods on Trust* (pp. 225–240). Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547419.00031>
- Greve, C., Ejersbo, N., Læg Reid, P. & Rykkja, L. H. (2020). Unpacking Nordic administrative reforms: Agile and adaptive governments. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 697–710. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645688>
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Black, W. C. (2018). *Multivariate Data Analysis*. 8th edition. Cengage.
- Hartley, J. (2018). Ten propositions about public leadership. *International Journal of Public Leadership*, 14(4), 202–217. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2018-0048>
- Henseler, J. (2017). ADANCO 2.0.1 User manual. Kleve, Germany: Composite Modeling.
- Henseler, J. (2021). *Composite-Based Structural Equation Modeling: Analyzing Latent and Emergent Variables*. New York: Guilford Press.
- Hermansen, T. & Stigen, I. M. (2013). Ble det en bedre organisert stat? *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 90(3), 153–171. <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/1963/1103202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Jacobides, M. G. & Croson, D. C. (2001). Information policy: Shaping the value of agency relationships. *Academy of Management Review*, 26(2), 202–223. <https://doi.org/10.2307/259119>
- Jacobsen, D. I. (1999). Trust in political-administrative relations: The case of local authorities in Norway and Tanzania. *World Development*, 27(5), 839–853. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00032-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00032-7)
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, M. & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3–30. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.997906>

- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N. & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration and Society*, 51(1), 3–33.
<https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: the truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), 379–406. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00226>
- Knutsen, O. (Ed.) (2017). *The Nordic Models in Political Science: Challenged, but Still Viable?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (red.) (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Le Grand, J. (2010). Knights and knaves return: Public service motivation and the delivery of public services. *International Public Management Journal*, 13(1), 56–71.
<https://doi.org/10.1080/10967490903547290>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- March, J. G. & Sutton, R. I. (1997). Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 697–706. <https://www.jstor.org/stable/2635165>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. www.jstor.org/stable/258792
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
<https://www.jstor.org/stable/256727>
- McEvily, B. & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23–63.
<https://doi.org/10.1080/21515581.2011.552424>
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>
- Meier, K. J., Winter, S. C., O'Toole, L. J. Jr., Favero, N. & Andersen, S. C. (2015). The validity of subjective performance measures: School principals in Texas and Denmark. *Public Administration*, 93(4), 1084–1101. <https://doi.org/10.1111/padm.12180>

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- NOU 1989:5. En bedre organisert stat (Hermansen-utvalget). Oslo: Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- Offerdal, A. & Jacobsen, J. O. (1993). *Auftragstaktik* in the Norwegian Armed Forces. *Defence and Security Analysis*, 9(2), 211–223. <https://doi.org/10.1080/07430179308405581>
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Oslo kommune (2017). Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Byrådssak 1055/17.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141. <https://www.jstor.org/stable/2392231>
- Pandey, S. K. & Rainey, H. G. (2006). Public managers' perceptions of organizational goal ambiguity: Analyzing alternative models. *International Public Management Journal*, 9(2), 85–112. <https://doi.org/10.1080/10967490600766953>
- Pettersen, I. J. (2011). Trust-based or performance-based management – a study of employment contracting in hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 26, 18–38. <https://doi.org/10.1002/hpm.981>
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into The Age of Austerity*. 4th edition. Oxford: Oxford University Press.
- Rothstein, B. (2011). *The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226729589.001.0001>
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring – governance på norsk*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rousseau, D. M., Burt, R. S., Sitkin, S. B. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>

- Singh, S., Darwish, T. K. & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214–224.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126>
- Siverbo, S. (2021). The impact of management controls on public managers' well-being. *Financial Accountability & Management*. <https://doi.org/10.1111/faam.12290>
- Slartmann, K. I., Johnsen, Å. & Wittrock, C. (2021, 25. november). Diskursen om tillitsbasert styring og ledelse: En analyse av norske aviser 2010–2020. [Paperpresentasjon.] Nettverk for organisasjonsforskning i Norge (NEON), Lillehammer.
- Sørhaug, T. (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling: Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- SOU 2018:38. Styra och leda med tillit. Forskning och praktik. Stockholm: Regeringen.
<https://www.regeringen.se/49d62e/contentassets/0aa3c27a6cee4f78830cd1f56844b087/styra-och-leda-med-tillit.-forskning-och-praktik-sou-201838.pdf>
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546–558.
<https://www.istor.org/stable/2392022>
- The jamovi project (2021). jamovi (Version 1.6) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>
- Vallentin, S., & Thygesen, N. T. (2017). Trust and control in public sector reform: Complementarity and beyond. *Journal of Trust Research*, 7(2), 150–169.
<https://doi.org/10.1080/21515581.2017.1354766>
- Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. New York: Wiley.
- Verbeeten, F. H. M. & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization Studies*, 36(7), 953–978. <https://doi.org/10.1177/0170840615580014>
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.



© Forfatter(ne). Dette er en Open Access-artikkel utgitt i henhold til vilkårene i CC-BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) Lisensen tillater tredjeparter å kopiere og videreformidle materialet i alle medier og formater, remikse, transformere og bygge på materialet til ethvert formål, også for kommersielle, forutsatt at originalverket er korrekt sitert, at det er angitt om det er gjort noen endringer og at denne lisensen er angitt og lenket til.