



Fagfellevurdert vitenskapelig artikkel

Tillitsbasert styring og ledelse - en fot i bakken

Mats Persson

Sammendrag

Tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) er knyttet til ideer om hvordan offentlig virksomhet skal organiseres, og har i stigende grad kommet på dagsorden. I løpet av de siste årene har det blitt publisert en rekke bøker og artikler som tar for seg TBSL. I denne artikkelen blir et utvalg av den Skandinaviske forskningen på TBSL gjennomgått og analysert. Gjennomgangen viser at i empiriske studier av TBSL skjernes det ikke tydelig mellom begrepene styring og ledelse, og selv om samspillet mellom styring og ledelse er viktig i TBSL, er det lite i studiene som viser hvordan dette samspillet foregår i praksis. Gjennomgangen viser også at forskningen på TBSL hovedsakelig handler om utbredelse og kjennskap til TBSL som idé, og ulike koblinger mellom idé og praksis. Artikkelen konkluderer med at en tydeliggjøring av hvordan begrepene styring og ledelse brukes i empiriske studier, og en problematisering av TBSL som idé, vil bidra til ytterligere kunnskap om tillitsbasert styring og ledelse.

Nøkkelord: ledelse, litteraturstudie, styring, tillitsreform.

Mats Persson, PhD, Førsteamanuensis, Institutt for organisasjon, ledelse og styring, Universitetet i Innlandet:

E-post: mats.persson@inn.no

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3580-2957>

En tidlig utgave av artikkelen ble presentert for Nettverk for organisasjonsforskning i Norge (NEON) årskonferanse, Trondheim, 21–23. november 2023.

Innledning

Tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) er knyttet til ideer om hvordan offentlig virksomhet skal organiseres, og har i stigende grad kommet på dagsorden (Bentzen, 2018, s. 11). De siste årene har det kommet bidrag fra Sverige (Astvik et al., 2020; Björk & Tengblad, 2023; Bringselius, 2018a, 2020), Danmark (Bentzen, 2019a, 2019b, 2023; Vallentin & Thygesen, 2017) og Norge (Bjurstrøm, 2021; Johnsen & Svare, 2024c; Johnsen et al., 2022; Svare et al., 2023; Øygarden et al., 2023). I denne forskningen ligger et ønske om å forstå og forklare TBSL, og hvilken betydning det har i, og for, offentlig virksomhet. TBSL har sitt utspring i tillitsreformen i Danmark i 2011 og særlig Københavns kommunes arbeid med tillitsbasert styring og ledelse siden 2012 (Bentzen, 2018). Ideer fra den danske tillitsreformen har senere spredt seg til Sverige, som i 2016 nedsatte en tillitsdelegasjon (Bringselius, 2019), og til Norge, hvor blant annet Oslo kommune besluttet å innføre tillitsbasert styring og ledelse i 2017 (Oslo kommune, 2017). I Norge er det også nedfelt i Hurdalsplattformen at tillit er viktig og at det trengs en tillitsreform i Norge (Regjeringen.no, 2021). Samtidig «tycks det råda förvirring och bristfällig kunskap kring hur tillitsbaserad styrning och ledning kan tillämpas i praktiken» (Björk & Tengblad, 2023, s. 19). TBSL skiller seg fra mange andre ledelsesideer ved at det særlig er fagforeninger og venstreorienterte partier som ønsker tillitsreformer og TBSL fordi dette bygger på den nordiske samarbeidsmodellen med partssamarbeid. Dette partssamarbeidet handler ikke om å frata ledelsen (mye) makt eller styringsrett, men å utnytte ansattes kompetanse og medvirkning bedre, i tillegg til at venstresiden vil skape en forskjell fra høyresiden (Johnsen, 2024b). Samtidig har TBSL likehetstrekk med andre ledelsesideer, som for eksempel transformasjonsledelse (Bentzen, 2018; Johnsen et al., 2024, s. 106; Svare, 2024, s. 223). Se også Johnsen og Svare (2024b) for en gjennomgang av tillitsreformene og tillitsbasert styring og ledelse i de Skandinaviske landene. Etter et antall år med forskning på TBSL, kan det nå synes hensiktsmessig å ta en fot i bakken og se nærmere på noe av denne forskningen.

Et sentralt begrep i TBSL er «tillit». Tillit har blitt definert og studert ut fra flere ulike perspektiver (Burke et al., 2007), og brukes på ulike måter i den foreliggende forskningen på tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse (Bentzen, 2019b; Bentzen & Bringselius, 2023). Tillit kan defineres som en psykologisk tilstand der man aksepterer å stille seg sårbar for sine positive forventninger om en annen persons intensjoner eller atferd (Rousseau et al., 1998). Når det er tillit tør man å gjøre seg sårbar i en positiv forventning om at den andre i ord og handling passer på ens interesser. Et viktig poeng er at det aldri følger full sikkerhet med tillit fordi «tillid er alltid forbundet med risiko, både for leder og medarbeider og er derfor et relationelt fænomen, der opstår i et samspill» (Bentzen, 2018, s. 100).

I denne artikkelen tar jeg utgangspunkt i at tillit, styring og ledelse er sosialt konstruerte fenomener hvor et fenomen «can be any problem, issue, or topic that is chosen as the subject of an investigation» (Van de Ven, 2016, s. 265). Fenomener blir forklart ved hjelp av teori, mens data er bevis på at fenomenet eksisterer (Bogen & Woodward, 1988). Men teori er involvert i konstruksjonen av fenomener like mye som data er det (Alvesson & Sandberg, 2024, s. 1742). Det betyr at når begreper som tillit, styring og ledelse er språklige konstruksjoner som beskriver ulike fenomener, er det både ut fra eksisterende teori om disse fenomenene, og data hentet inn gjennom empiriske studier av dem.

Ideene til TBSL er ikke nye (Johnsen, 2024a). Mayer et al. (1995) presenterer en modell hvor de viser tillitens betydning i organisasjoner. Her viser de også til tidligere forskning på tillit som går tilbake til 1950-tallet. Annen tidlig forskning på tillitens betydning for styring og ledelse er Nyhan (2000), Dirks og Ferrin (2002), Burke et al. (2007) og Six og Sorge (2008). De forståelser og forskningsaktiviteter som blir gjennomgått og analysert i artikkelen er Skandinavisk forskning på TBSL fordi selv om ideene til TBSL ikke kommer herfra, har ideene til tillitsreformer sitt utspring i Skandinavia.

Det er i hovedsak tre bøker som utgjør det empiriske materialet i analysen. Den første boken er antologien *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (Johnsen & Svare, 2024c), hvor studier fra Norge og Danmark er inkludert. I tillegg presenteres en gjennomgang av tillitsreformene i de Skandinaviske landene og et kapittel om hvordan ledere kan bidra til å styrke tillitsbasert styring og ledelse på sin arbeidsplass. Den andre boken er monografien *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer* av Tina Øllgaard Bentzen (2018), som bygger på hennes doktorgradsavhandling *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer – I springet fra ambition til praksis* (Bentzen, 2015). Den tredje boken er monografien *Tillit – en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor* av Louise Bringselius (2020), hvor deler av boken bygger på det arbeid Bringselius har hatt ansvar for som forskningsleder i den statlige utredningen *Tillitsdelegationen* (Bringselius, 2018a). Norske Åge Johnsen, danske Tina Øllgaard Bentzen og svenske Louise Bringselius kan regnes som noen av de fremste forskerne på TBSL i Skandinavia. De utvalgte bøkene er på ingen måte en uttømmende liste over Skandinavisk forskning på TBSL. De er å forstå som en refleksiv gjennomgang av utvalgte eksempler på hvordan TBSL studeres på ulike måter, i tråd med prinsippene for en problematiserende litteraturgjennomgang hvor «the primary aim of the problematizing review is to re-evaluate existing understandings of phenomena, with a particular view to challenging and reimagining our current ways of thinking about them» (Alvesson & Sandberg, 2020, s. 1297). Artikkelen legger opp til ikke bare å beskrive hva den utvalgte forskningen tar for seg, men også diskutere hva den ikke tar for seg.

Formålet med artikkelen er tredelt. For det første å vise hvordan TBSL kan forstås både som idé og praksis. For det andre å gjennomgå og analysere et utvalg av foreliggende forskning på TBSL, og for det tredje å foreslå hvordan TBSL kan studeres videre. Artikkelen er videre organisert med utgangspunkt i disse tre formålene.

Hvordan kan TBSL forstås?

Det er ikke konsensus i litteraturen om hvordan TBSL skal forstås. Eide et al. (2018) beskriver det som en modell. Svare (2024) beskriver det som et ledelseskonsept med forbindelseslinjer til andre kjente ledelseskonsepter som transformasjonsledelse og innovasjonsledelse. Björk og Tengblad (2023, s. 9) og Johnsen et al. (2022) beskriver det også som et konsept. For Bringselius (2018a, s. 56; 2018b, s. 76) er derimot både tillit og tillitsbasert styring og ledelse en filosofi, ikke et ferdig managementkonsept. Hun nevner agile (smidig) og coachende (veiledende) ledelse som eksempler på slike ferdige konsepter. Det er uklart hva Bringselius mener med «ferdige», men at TBSL forstås som et ledelseskonsept betyr ikke nødvendigvis at det er «ferdig» i den forstand at det er uforanderlig. Slike ledelseskonsepter reproduseres, endres og modifiseres når de beveger seg fra en organisasjon til en annen (Ansari et al., 2010; Røvik, 2023). Ledelseskonseptet agile er heller ikke «ferdig», men snarere et rammeverk for beslutninger (Ray, 2023) eller en måte å tenke på (Greineder & Leicht, 2020). I denne artikkelen forstår jeg TBSL både som en organisatorisk idé og som en form for praksis.

TBSL som idé

Organisatoriske idéer (Røvik, 2007, 2019) er «images which become known in the form of pictures or sounds» (Czarniawska & Joerges, 1996, s. 20). Det kan for eksempel være ideer i form av tekster og fortellinger om tillitsbasert styring og ledelse. Slike ideer «sprids inte av sig själva: det är det mänskliga intresset som är anledningen till att idéer sprids eller reser överhuvudtaget» (Czarniawska, 2005, s. 106). Når TBSL blir besluttet innført i en organisasjon, skyldes det altså at det ligger en form for tanke bak hvorfor TBSL er viktig, og hvorfor det bør innføres. Slike ideer fungerer både som «mer eller mindre hensiktsmessige verktøy for rasjonell ledelse og organisasjonsutforming» (Røvik, 2007, s. 49), og som «symboler som organisasjoner etterspør for å demonstrere tilslutning til verdier som effektivitet, rasjonalitet og fornyelse» (Røvik, 2007, s. 51). Denne type ideer er også beskrevet som konsepter (Johnsen et al., 2022; Wilhelm & Bort, 2013), moter (Abrahamson, 1991, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999; Clark & Greatbatch, 2004; Kieser, 1997) og innovasjoner (Lillrank, 1995).

Som *verktøy* er formålet til TBSL å erstatte eksisterende (dårlig) atferd og svake resultater med ny (og bedre) atferd og bedre resultater. Bringselius (2018a) presenterer for eksempel forskjellen mellom kontroll som ledelsesfilosofi og tillit som ledelsesfilosofi (Bringselius, 2020, s. 23). Det er liten tvil om hva som her oppfattes som den foretrukne ideen. TBSL som idé har også et bestemt innhold for atferd og resultater. Bringselius (2018a) presenterer for eksempel syv veiledende prinsipper for hvordan en kan lede og styre med tillit. Prinsippene kan «användas för att analysera insatser och deras koppling till tillit, men också för att planera och utveckla insatser i denna riktning» (s. 68). Prinsippene fungerer med andre ord som verktøy i arbeidet med å innføre idéen TBSL hvor formålet er å «oppretholde eller øke organisasjonenes resultater og verdiskapingen for samfunnet» (Johnsen et al., 2022, s. 4).

Som *symboler* legitimerer ideer organisasjoner overfor omgivelsene (Meyer & Rowan, 1977), hvor organisasjoner innfører TBSL for å vise at de er moderne organisasjoner som følger med i tiden (Czarniawska, 2005; Czarniawska & Joerges, 1996). Ideen TBSL fyller her med andre ord en symbolsk funksjon hvor «historier om en oppskrifts suksess i bestemte kontekster oftest er sosialt konstruerte fortellinger utformet nettopp i den hensikt å autorisere oppskriften og dens omdømme» (Røvik, 2007, s. 52).

TBSL som idé kan besluttes innført i en organisasjon, slik mange kommuner i Skandinavia har gjort (Siverbo et al., 2024). Dette på lik linje med andre organisatoriske ideer, som for eksempel medarbeidersamtaler, total kvalitetsledelse eller målstyring (Røvik, 1998). Om, i hvilken grad, og hvordan ideene blir omsatt i praksis er derimot en annen sak (Røvik, 2007, 2016).

Etter å ha redegjort for hvordan TBSL kan forstås som idé, er det neste spørsmålet hvordan TBSL kan forstås som praksis.

TBSL som praksis

Med praksis menes de interaksjonsmønstre aktører bruker for å koordinere aktiviteter og relasjoner (Windeler & Sydow, 2001, s. 1041). Disse interaksjonsmønstrene bygger på ulike former for hverdagslig samhandling og samtaler (Cunliffe & Eriksen, 2011, s. 1428). Denne forståelsen av praksis er i samsvar med det som kalles «den praktiske vending» (Stern, 2003), som bygger på en tanke om at «social and organisational life stem from and transpire through the real-time accomplishments of ordinary activities» (Nicolini & Monteiro, 2017, s. 110). Praksis er med andre ord det som skjer i møtet mellom mennesker i det daglige. I denne sammenheng er det møtet mellom ledere og ansatte i form av styring og ledelse som er det sentrale.

Én måte å forstå TBSL som praksis på er å sammenligne TBSL definert som et sett prinsipper, med lederes hverdagslige handlinger. Når for eksempel Oslo kommune (2017) har «innbyggerorienterte digitale tjenester», «bred deltakelse fra innbyggerne» og «god samhandling og samordning på tvers» som kjennetegn på TBSL, er dette spesifikt definerte prinsipper, som gjelder for Oslo kommune. Når det er samsvar mellom organisasjonens definerte TBSL-prinsipper og lederes hverdagslige handlinger, kan en si at organisasjonen har en TBSL-praksis. En annen organisasjon kan ha helt andre prinsipper som definerer TBSL. Merk at eksemplene fra Oslo kommune ikke handler om «tillit» slik det er definert over, men om innbyggerorientering, innbyggerdeltakelse og samhandling. TBSL er stort sett knyttet til desentralisering, myndiggjøring, selvbestemmelse, resultatorientering og brukerorientering, men innenfor disse overordnede begrepene kan operasjonaliseringen av hva som forstås som TBSL variere. Det er den *egne* definisjonen av TBSL som brukes når en sammenligner med utøvd praksis.

En kan også forstå TBSL som praksis ved å se om det er overenstemmelse mellom de grunnleggende antakelser som legges i de sentrale begrepene *tillit*, *styring* og *ledelse*, og det ledere gjør. Denne forståelsen av praksis er ofte brukt i studier av hvordan tillit, styring og ledelse henger sammen. Se Mayer et al. (1995), Nyhan (2000), Dirks og Ferrin (2002) og Burke et al. (2007) for eksempler på hvordan slike studier gjennomføres. Her blir variabler knyttet til lederes handlinger, medarbeideres tilbøyelighet til å vise tillit, medborgerskap, jobbytelse, jobbtilfredsstillelse, organisatorisk forpliktelse, målforpliktelse, medvirkning i beslutningsprosesser, tilbakemeldinger fra og til medarbeidere og myndiggjøring av medarbeidere brukt for å se på eventuelle sammenhenger mellom variablene. Disse sammenhengene blir så brukt til å vise til en utøvd ledelsespraksis.

Når en bestemt type praksis defineres som TBSL av organisasjoner eller forskere, er det ikke sikkert at ledere selv kaller det TBSL (Astvik et al., 2020). Det betyr at TBSL som idé opererer uavhengig av lederes beskrivelser av egen praksis.

Det er ikke mulig å innføre TBSL som én praksis fordi det er ikke mulig å direkte styre og kontrollere menneskers atferd (praksis) gjennom prinsipper (ideer) (Brunsson, 2006). En kan derimot innføre TBSL som idé som kan påvirke styring- og ledelsespraksis. I dette ligger en antakelse at det kan være overensstemmelse mellom ideen TBSL og hvordan ledere utfører styring og ledelse i praksis, men at det ikke nødvendigvis er slik. Hva ledere gjør kan være noe annet enn det underordnede oppfatter (Jacobsen & Andersen, 2015). Det kan også være forskjell på hva ledere *sier* de gjør, og hva de *faktisk* gjør. Ledere kan for eksempel si at de utøver en praksis i tråd med de verdier som ligger i vedtatte prinsipper. Slik sett er det samsvar mellom TBSL som idé og TBSL som praksis. Men selv om ledere sier at de utøver en bestemt praksis, er det ikke sikkert at de faktisk gjør det (Mor Barak et al., 2022; Sveningsson

& Alvesson, 2021). Ledere «create environments, reinforce norms, and help set expectations through what they do, through their actions and not just their words» (Pfeffer & Sutton, 2000, s. 261). Selv om TBSL som idé er innført i en organisasjon, kan ledere utøve en praksis som oppfattes som alt annet enn TBSL, for eksempel destruktiv ledelse (Glasø, 2019).

Det er altså på ingen måte gitt at innføringen av en bestemt type idé fører til en bestemt type praksis (Brunsson, 2006; Røvik, 2007). Mangelen på en direkte kobling mellom prat, beslutning og handling (Brunsson, 2002) er ikke nødvendigvis en «mislykket» innføring. Den kan ha en symbolsk funksjon ved at de etterligner andre moderne organisasjoner (DiMaggio & Powell, 1983). Innføringen kan også ha et politisk formål, det vil si noen ønsker at TBSL skal oppfattes som forskjellig fra hvordan andre har utøvet styring og ledelse (Johnsen & Svare, 2024c).

Etter å ha redegjort for hvordan TBSL kan forstås både som en idé og en praksis, går jeg videre med å se på hvordan TBSL studeres.

Hvordan studeres TBSL?

Først ser jeg på hvordan TBSL studeres ut fra om studieobjektet er styring eller ledelse.

Deretter ser jeg på hvordan TBSL studeres ut fra om det er idé eller praksis som er studieobjektet.

Styring og ledelse

Det er vanlig å skjelne mellom styring og ledelse, hvor «styring er system- og strukturett og handler om å sette rammer for hva en virksomhet skal være og hva den skal oppnå» (Johnsen & Svare, 2024a, s. 26). Styring er noe som foregår på avstand fra grunnplanet i virksomheten, er fremtidsrettet ved at den legger føringer for hvordan virksomheten skal utvikle seg fremover, og hvor målene er generelle (Johnsen & Svare, 2024a, s. 26). Det betyr at «styring kan ses som en måte strukturelt at øge og redusere lederens eller medarbeiderens autonomi gjennom forskjellige styringsværktøjer og -grep» (Bentzen, 2018, s. 12). Ledelse er noe som foregår «her og nå», og «er det som skjer når ledere hjelper eller påvirker sine ansatte i forhold som har å gjøre med hvordan arbeidsoppgaver skal løses i det daglige» (Johnsen & Svare, 2024a, s. 28). Ledelse er altså «mere relationelt, 'hands-on' og sker i direkte interaksjon med den underordnede» (Bentzen, 2018, s. 12). I praksis utøver ledere både styring og ledelse (Toor, 2011), men de defineres som to ulike fenomener. Det den gjennomgåtte litteraturen viser er at selv om styring og ledelse defineres som to ulike fenomener, skjelnes det ikke mellom de to begrepene i empiriske studier av TBSL.

For eksempel beskriver Bentzen (2018, s. 66–69) fire veier til tillitsbasert styring; *fjerne*, *forandre*, *forankre* og *fastholde* styring. Når Johnsen et al. (2022) viser til disse fire veiene skriver de at «Bentzen (2018) skriver videre om fire veier (tiltak) som kan øke tillitsbasert styring og ledelse» (s. 5). Der hvor Bentzen er tydelig på at de fire veiene handler om tillitsbasert styring, handler det for Johnsen et al. om både tillitsbasert styring og ledelse. Det samme skjer når Skov og Hansen (2024a) studerer tillitsbasert styring og ledelse i endringsprosesser og bruker de fire veiene *forankre*, *forenkle*, og *fornye/forbedre* i analysen uten å vise til at de fire veiene bare gjelder styring. De samme forfatterne viser også til Bentzens fire F-er: *fjerne*, *forandre*, *forankre* og *fastholde* i en studie av tillit og meningsfull kontroll (Skov & Hansen, 2024b). I dette tilfellet er det koblingen mellom tillit, kontroll og styring som er formålet med studien, men heller ikke her skjelnes det mellom styring og ledelse. I en studie av virkninger av tillitsreformer skriver Johnsen et al. (2024) at «lederne i hjemmetjenestene i bydelene mente at innføringen av tillitsbasert styring og ledelse hadde ført til at de utøvde ledelse på en annen måte enn før» (s. 118). Sitatet er hentet fra et avsnitt i teksten med overskriften «Ledelsespraksis», men i spørsmålene og svarene avsnittet bygger på, handler det både om styring og ledelse.

I engelspråklige artikler skjelnes det heller ikke alltid mellom *leadership* og *management*. I artikkelen «The tripod of trust: a multilevel approach to trust-based leadership in public organizations» skriver Bentzen (2023) om tillitsbasert ledelse. I modellen hun utvikler i artikkelen skjelner hun mellom interaksjonell og institusjonell tillit på tre ulike nivåer; individuell, team og organisasjon. Deler av innholdet i modellen, som for eksempel minimal bruk av detaljerte regler og prosedyrer, handler vel så mye om styring som om ledelse. Et annet eksempel er Siverbo et al. (2024) som skriver at trust-based management «asserts that leadership and control in public sector organizations should be practiced and designed based on the assumption that civil servants and employees in general are trustworthy» (s. 2). Her skjelnes det ikke mellom management og leadership. Det samme er tilfelle i spørsmålet «Have you, in recent years, worked actively with trust in your municipality?» (s. 10), hvor et eksempel på dette blir beskrevet som trust-based leadership. Her blir altså begrepet leadership brukt i en artikkel som handler om trust-based management.

Hovedinntrykket i det gjennomgåtte empiriske materialet er at det ikke skjelnes tydelig mellom styring og ledelse. Spørsmålet er om det skillet er viktig i empiriske studier av TBSL? Det er et spørsmål jeg ikke har sett blitt adressert i den litteraturen som er gjennomgått.

En mulig forklaring på hvorfor det ikke skjelnes mellom styring og ledelse i eksemplene over kan være at når TBSL defineres er det mer i tråd med hvordan styring og ledelse brukes i empiriske studier enn hvordan de to begrepene beskrives hver for seg. Astvik et al. (2020) brukte for eksempel definisjonen til Bringselius i en studie av ledelsespraksis i svensk

sosialtjeneste uten å skjelne mellom styrings- og ledelsespraksis i analysen og konklusjonen. Bringselius (2018b, s. 66) definerer tillitsbasert styring og ledelse som «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».

I denne definisjonen er det ikke tydelig hva som handler om styring og hva som handler om ledelse, hvilket gjør det utfordrende å skille mellom de to ulike fenomenene i empiriske studier. Det samme gjelder Johnsen og Svare (2024a, s. 38) som definerer TBSL som «en form for styring og ledelse med få og tydelige mål, legitim og nyttig kontroll, altså kontroll som understøtter oppgaveløsningen, delegeringen av beslutningsmyndighet og selvbestemmelse nedover i organisasjonen, horisontal og vertikal informasjonsflyt og god utnyttelse av ansattes kunnskapsressurser».

Oppsummert viser den gjennomgåtte litteraturen at det skjelnes mellom styring og ledelse når de to begrepene defineres (Bentzen, 2018, s. 38; Bringselius, 2018b, s. 71; Johnsen & Svare, 2024a, s. 26). Det er et mindre tydelig skille i definisjonene på TBSL, og i empiriske studier skjelnes det ikke mellom styring og ledelse. Det betyr at analyser av hvordan samspillet mellom styring og ledelse foregår er fraværende.

Idé og praksis

Hovedsakelig handler forskning som er gjennomgått om utbredelse og kjennskap til TBSL som idé, og ulike koblinger mellom idé og praksis. Johnsen et al. (2022) stilte for eksempel spørsmålet «Hvordan er kjennskapen til tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor?» Dette spørsmålet handler om å studere en materialisert idé (Czarniawska & Joerges, 1996), fordi det ligger en antakelse om at det finnes noe som konkret kan beskrives som «tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor», for eksempel i form av et sett prinsipper som er mer eller mindre kjent blant arbeidstakerne. Dette vises også i resultatene hvor «63 prosent av de 143 respondentene kjente til 'modellen' for tillitsbasert styring og ledelse» (Johnsen et al., 2022, s. 14). Johnsen et al. (2024) viste i en undersøkelse i Oslo kommune at «70% av respondentene visste at Oslo kommune hadde innført tillitsbasert styring og ledelse eller kjente godt til tillitsbasert styring og ledelse» (s. 109), og at «de fleste var klart positivt innstilt til ideen om tillitsbasert styring og ledelse» (s. 111). Her er det kjennskap og oppfatninger om TBSL som idé som studeres. Innføringen av TBSL som idé kan også fungere som symbol for å forbedre omdømme. For eksempel oppgir totalt 83 prosent av norske kommuner, 53 prosent av danske kommuner og 51 prosent av svenske kommuner at de har innført TBSL for å øke kommunens omdømme (Siverbo et al., 2024).

Noe av forskningen tar utgangspunkt i koblingen mellom idé og praksis hvor «the core idea or the function of an organizational innovation [idé] can be abstracted and then recreated in an application that fits local conditions» (Lillrank, 1995, s. 988). Bentzen (2019b) tar for eksempel utgangspunkt i et konseptuelt rammeverk i en kvalitativ studie av hvordan det «magiske konseptet» (Pollitt & Hupe, 2011) tillit er strategisk eller lokalt forankret, og om det er mest prat om konseptet, eller en endret praksis. Johnsen et al. (2022) ønsket å måle endring i trekk ved tillitsbasert styring og ledelse etter at tillitsbasert styring og ledelse ble innført som reform. Hovedkonklusjonen er at «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» (Johnsen et al., 2022, s. 21). Et annet eksempel er Svare et al. (2023) som fant at tillitsbasert styring og ledelse bidrar positivt til medarbeiderdrevet innovasjon. Svare og Wittrock (2024, s. 157) fant at surveysvarene i deres undersøkelse av opplevelsen av tillit og kontroll i Osloskolen tegnet et bilde av at «reformen har ført til en viss endring i positiv retning i Osloskolen, i den grad man oppfatter innholdet i reformen som positiv».

Forskningen viser også at selv om TBSL «virker», så virker det ikke nødvendigvis som tiltenkt. I en undersøkelse om tillit og rettferdighet i hjemmetjenesten i Oslo opplyste ledelsen at innføringen av TBSL i form av selvstyrte team «hadde vært turbulent og krevende», selv om ledelsen ga uttrykk for at de hadde tatt et skritt i riktig retning (Vabø, 2024, s. 174). Bentzen (2023, s. 2271) fant 20% turnover blant ansatte som ikke kunne, eller ville, håndtere den autonomi som fulgte med TBSL, og Skov og Hansen (2024a) fant at når toppladelsen og administrasjonen ønsket å styre tillitsbasert og gi medarbeiderne mer handlingsrom «fortolker medarbeiderne endringene som et begrenset handlingsrom, hvor de opplever at fokus er på å levere standardiserte løsninger som lever opp til definerte mål» (s. 211). Mangelen på «virkning» i disse studiene bygger på premisset at virkning i denne sammenheng er en positiv og ønsket endring av praksis som konsekvens av at TBSL blir innført (Johnsen & Svare, 2024a, s. 25).

Hvordan kan TBSL studeres videre?

De siste årene har det blitt gjennomført en rekke studier som på ulike måter har bidratt til ny kunnskap om TBSL. Her presenteres to forslag til videre forskning på TBSL.

Det første forslaget handler om en tydeliggjøring av hvordan begrepene styring og ledelse brukes i empiriske studier av TBSL. Mary Jo Hatch (2001, s. 25) mente at begreper er som tomme kurver som må fylles med meningsinnhold. Hva meningsinnholdet i begrepene styring og ledelse er, avhenger av om vi tar utgangspunkt i definisjonsmessige, konseptuelle, atferdsmessige eller funksjonelle forskjeller (Toor & Ofori, 2008), eller hvilke aktiviteter

ledere utfører (Algahtani, 2014). Samtidig overlapper de to begrepene hverandre, og de brukes ofte om hverandre, noe som skaper forvirring (Kotterman, 2006). I tillegg vil psykologer og sosiologer ofte studere ledelse mens økonomer og organisasjonsvitere ofte(ere) studerer styring. Alt dette gjør studier av styring og ledelse til en kompleks øvelse. Spesielt siden det er vanskelig å skille styring fra ledelse i praksis. En kan derfor stille spørsmål om det i det hele tatt er hensiktsmessig å skille de to begrepene fra hverandre (Azad et al., 2017). Jeg vil argumentere for at det er fruktbart å skjelne mellom styring og ledelse i empiriske studier av TBSL. For det første fordi de som to ulike fenomener hver for seg bidrar til økt kunnskap. For det andre fordi hvis en skal studere det viktige samspillet mellom styring og ledelse (Bentzen, 2018, s. 38; Bringselius, 2018b, s. 71), så forutsetter det at styring og ledelse er to ulike fenomener. Jeg er enig med Van de Ven (2016, s. 266) at «too many social science studies suffer from elaborating theories that are often based on insufficient diagnosis of a phenomenon and its context». Gitt den interesse som har blitt vist forskjellen mellom styring og ledelse helt siden Zaleznik (1977) sin klassiske artikkel om forskjellen mellom *leaders* og *managers*, vil en tydeliggjøring av om det er styring, ledelse eller et samspill mellom de to som studeres, bidra til økt kunnskap om TBSL.

Det andre forslaget handler om å problematisere TBSL som idé. Den gjennomgåtte forskningen på TBSL kan i hovedsak plasseres innenfor et klassisk organisasjonsteoretisk perspektiv hvor innføring av TBSL er en form for organisatorisk endring hvor «change is something that is possible to managerially control and implement» (Sveningsson & Sörgärde, 2023, s. 82). Det betyr ikke at det finnes «enkle, entydige oppskrifter som man bare kan følge automatisk» (Svare, 2024, s. 223), men det betyr at en ved god styring og ledelse kan endre praksis i tråd med en ønsket fremtid. De eneste eksemplene jeg har sett på litteratur som problematiserer TBSL er Björk og Tengblad (2023) og Brorström (2022). Førstnevnte argumenterer for at tillit «snarare är ett resultat av ändamålsenlig organisering än en lämplig – eller ens möjlig – utgångspunkt för styrning och ledning» (Björk & Tengblad, 2023, s. 11), mens sistnevntes hovedbudskap er at tillit ikke kan «ersätta förekomsten av styrning och ansvarsutkrävande» (Brorström, 2022, s. 5). Dette budskapet er helt i overensstemmelse med formålet om å «reduere unødvendig styring og ledelse og skape økt tillit mellom ledere og ansatte og et godt arbeidsmiljø, som igjen skal føre til mer verdiskaping gjennom gode produksjonsresultater og innovasjon» (Johnsen et al., 2024, s. 105). Det er altså ikke fravær av styring, men riktig styring som er målet. Det samme gjelder ledelse hvor Skov og Hansen (2024b) belyser hvordan ledere forsøker å medvirke til å gjøre meningsløs kontroll meningsfull. TBSL handler altså ikke om fravær av styring og ledelse hvor du som leder «bare skal trekke deg tilbake og overlate alt til de ansatte» (Svare, 2024, s. 226). Det er tvert imot slik at TBSL i aller høyeste grad handler om styring og ledelse hvor en søker «forbedringer eller justeringer av eksisterende styrings- og ledelsespraksiser» (Johnsen & Svare, 2024a, s.

39). Et spørsmål blir da om TBSL kan knyttes til lederisme (O'Reilly & Reed, 2010, 2011) og managerialisme (Barberis, 2012; Pollitt, 1990; Shepherd, 2018), som er en «overdreven tro på at en styrende profesjon av ledere skaper fremdrift, utvikling og endring i samfunnet» (Karp, 2024, s. 11). Spørsmålet er relevant fordi TBSL kobles til andre styrings- og ledelseskonsepter, som for eksempel transformasjonsledelse, hvor det er lederen som avgjør forskjellen mellom suksess og fiasko (Bass, 1990). Jeg har ikke funnet forskning som problematiserer TBSL som ledelseskonsept slik for eksempel Tourish (2013) og Bridgman og Cummings (2021) problematiserer transformasjonsledelse.

Ifølge Bentzen (2018) handler TBSL om å skape bedre betingelser for selvstyring og selvledelse. I det ligger en idé om å myndiggjøre den ansatte i form av økt selvbestemmelse. Myndiggjøring handler om å flytte beslutninger nedover i virksomhetspyramiden. Ved å gi de ansatte større autonomi i form av myndiggjøring er tanken å flytte makt fra ledere til ansatte. Myndiggjøring, autonomi og selvbestemmelse er altså noe som blir *gitt* til de ansatte fra ledere (Johnsen & Svare, 2024a, s. 16). Det paradoksale med lederes myndiggjøring er at det i seg selv er maktutøvelse (Fineman, 2006, s. 278). Den ansatte har ikke nødvendigvis et selvstendig valg om vedkommende ønsker å bli myndiggjort eller ikke. En slik påtvunget autonomi kan føre til at ansatte må slutte (Bentzen, 2023). Autonomi handler derfor om en ledelsesbetinget autonomi hvor det er arbeidsgiver som bestemmer hvorvidt og hvordan ansatte blir myndiggjort (Wilkinson, 1998, s. 40). Altså, hvor grensene går for den ansattes selvbestemmelse. Denne formen for myndiggjøring og autonomi er kjent fra samarbeidsforsøkene på 1960-tallet hvor de sentrale begrepene var *delvis selvstyrte grupper* og *grensebetingelser* (Thorsrud & Emery, 1969). I dag kalles dette delvis selvstyrte team (Johnsen & Svare, 2024a, s. 16) eller selvstyrte team (Byström et al., 2024; Eide et al., 2018; Vabø, 2024), men prinsippene er de samme. Det viktige med disse begrepene er at gruppene er *delvis* selvstyrte. De er altså ikke fullstendig autonome hvor ansatte bestemmer alt selv. De er styrt av *grensebetingelsene*. Det vil si de ytre rammer som de ansatte må jobbe innenfor og som blir bestemt av ledelsen, hvor «*ledelsens primæroppgaver består i reguleringen av grensebetingelser og ikke i intern kontroll*» (Thorsrud & Emery, 1969, s. 178, kursiv i original). I TBSL-terminologien kalles dette for «corner flags» (Bentzen, 2023). Siden grensebetingelsene aldri er «stabile i den forstand at de er uforanderlige» (Thorsrud & Emery, 1969, s. 179), er spørsmål om myndiggjøring, autonomi og selvbestemmelse en kontinuerlig prosess. Det gjør metaforen *corner flags* upresis da den antyder at det finnes ytre faste rammer. Dette er en form for maktutøvelse hvor «magt udøves, når den magtunderlegne er usikker på den magtoverlegnes vilje og styrer sig selv ud fra fortolkninger af den magtoverlegnes mulige intentioner» (Andersen & Pors, 2014, s. 82).

Tradisjonelt har visse yrkesgrupper hatt stor profesjonell autonomi, som for eksempel leger, professorer og lærere. Ved å flytte autonomien fra noe som tilhører profesjonen til noe som blir gitt av ledere, vil innføring av TBSL med påfølgende myndiggjøring, i praksis kunne minske selvbestemmelse og autonomi i stedet for å øke den. Grunnen til det er at for at ledere skal kunne myndiggjøre ansatte må de ansatte først bli umyndiggjort ved at en eksisterende profesjonell autonomi blir tatt fra dem. Når de deretter blir myndiggjort kan den ledelsesbetingede autonomien være mindre enn den tidligere profesjonelle autonomien. Medarbeiderundersøkelser viser også at i noen organisasjoner minsker graden av medbestemmelse og medvirkning, og standardisering og kontroll, og krav om lojalitet og forpliktelse øker (Drange et al., 2020). Dette skjer samtidig med innføringen av en tillitsreform og et ønske om mer tillitsbasert styring og ledelse.

Selv om det finnes flere studier på TBSL som tar for seg makt (se for eksempel Bentzen, 2019a; Vabø, 2024) og selvbestemmelse (se for eksempel Hansen & Neumann, 2023; Skov & Hansen, 2024a), problematiseres ikke ledelsesbetinget myndiggjøring, autonomi og selvbestemmelse i den forskningen som er gjennomgått slik for eksempel Wilkinson (1998) problematiserer myndiggjøring. Harris og Jones (2018) påpeker også at «the destructive or counter-productive forms of leadership and management have received considerably less attention, in the empirical literature, than those associated with more positive outcomes».

Konklusjon

Ved å ta en fot i bakken får en ikke bare et innblikk i noe av den forskning på TBSL som foregår, men også et innblikk i hvilke tilnærminger som brukes, og hvilke som ikke brukes. Noen ser tillitsreformer og TBSL med utspring i NPG (Bentzen, 2018, s. 46), som et svar på NPM og managerialisme (se for eksempel Siverbo et al., 2024). Andre ser TBSL som en videreføring av sentrale læresetninger i NPM, særlig om desentralisering, myndiggjøring og selvbestemmelse (Johnsen & Svare, 2024c). Noen er opptatt av å studere utbredelse og kjennskap til TBSL som idé, mens andre studerer ulike koblinger mellom idé og praksis.

Gjennomgangen av et utvalg av den foreliggende empiriske forskningen på TBSL viser at det ikke skjelles tydelig mellom styring og ledelse, og selv om samspillet mellom styring og ledelse er kjerneideen i TBSL, er det lite som viser hvordan dette samspillet foregår i praksis. Gjennomgangen viser også at selv om konsekvenser av TBSL analyseres, så problematiseres ikke selve ideen TBSL. Det er snarere slik at TBSL oppfattes som et svar på hvordan en kan styre og lede på en bedre måte, til beste for ledere og ansatte. Slik sett bærer både tillitsreformer og TBSL med seg et håp om en bedre fremtid.

En tydeliggjøring av hvordan begrepene styring og ledelse brukes i empiriske studier, og en problematisering av TBSL som idé, vil bidra til ytterligere kunnskap om tillitsbasert styring og ledelse. Den franske forfatteren Victor Hugo hevdet at ingenting kan motstå kraften av en idé hvis tid har kommet. For øyeblikket er ideen om tillit svært kraftig – og i forlengelse av det, tillitsbasert styring og ledelse.

Referanser

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *The Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
<https://doi.org/10.2307/258919>
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *The Academy of Management Review*, 21(1), 254–285. <https://doi.org/10.2307/258636>
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708–740.
<https://doi.org/10.2307/2667053>
- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71–82.
<https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2020). The problematizing review: A counterpoint to Elsbach and Van Knippenberg's argument for integrative reviews. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1290–1304. <https://doi.org/10.1111/joms.12582>
- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2024). The art of phenomena construction: A framework for coming up with research phenomena beyond 'the usual suspects'. *Journal of Management Studies*, 61(5), 1737–1765.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12969>
- Andersen, N. Å. & Pors, J. G. (2014). *Velfærdsledelse: Mellem styring og potentialisering*. Hans Reitzels Forlag.
- Ansari, S., Fiss, P. C. & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67–92.
<https://doi.org/10.5465/amr.35.1.zok67>
- Astvik, W., Larsson, R. & Welander, J. (2020). Arbetsmiljön i tillitsbaserad styrning och ledning - exempel från socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 26(4), 25–45.

- Azad, N., Anderson, H. G., Brooks, A., Garza, O., O'Neil, C., Stutz, M. M. & Sobotka, J. L. (2017). Leadership and management are one and the same. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(6), 102.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5688/ajpe816102>
- Barberis, P. (2012). The managerial imperative: Fifty years' change in UK public administration. *Public Policy and Administration*, 28(4), 327–345.
<https://doi.org/10.1177/0952076712458789>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bentzen, T. Ø. (2015). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer - I springet fra ambition til praksis* [Roskilde Universitet]. Roskilde.
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bentzen, T. Ø. (2019a). The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations. *Journal of Trust Research*, 9(2), 185–202. <https://doi.org/10.1080/21515581.2019.1633337>
- Bentzen, T. Ø. (2019b). The translational diamond: Robust translation of magic concept in public organizations. *International Journal of Public Leadership*, 15(2), 94–12.
<https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2018-0056>
- Bentzen, T. Ø. (2023). The tripod of trust: a multilevel approach to trust-based leadership in public organizations. *Public Management Review*, 25(12), 2255–2277.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2132279>
- Bentzen, T. Ø. & Bringselius, L. (2023). Translating trust as a magic concept in public sector reforms: A comparative study of the Danish and Swedish trust reform. *International Public Management Journal*, 26(5), 764–784.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2223198>
- Björk, L. & Tengblad, S. (Red.). (2023). *Tillförlitlig styrning och organisering av välfärden*. SNS Förlag.
- Bjurstrøm, K. H. (2021). Mål- og resultatstyring og tillitsbasert styring: Ulike alternativer eller kunstige motsetninger? *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 98(2), 1–12.
<https://doi.org/10.7577/nat.4563>

- Bogen, J. & Woodward, J. (1988). Saving the phenomena. *The Philosophical Review*, 97(3), 303–352. <https://doi.org/10.2307/2185445>
- Bridgman, T. & Cummings, S. (2021). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Management Theory*. Sage.
- Bringselius, L. (2018b). Vad är tillitsbaserad styrning och ledning? I L. Bringselius (Red.), *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik* (s. 61–83). Statens Offentliga Utredningar.
- Bringselius, L. (2019). *Uppföljning ur ett tillitsperspektiv*. Finansdepartementet. Finansdepartementet.
- Bringselius, L. (2020). *Tillit – en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor* (2. utg.). Komlitt.
- Bringselius, L. (Red.). (2018a). *Styra och leda med tillit: Forskning och praktik*. Statens Offentliga Utredningar.
- Brorström, B. (2022). *Jakten efter den goda styrningen – En problematisering av idealet tillitsbaserad styrning* (KFi-rapport nr 174). Kommunforskning i Västsverige.
- Brunsson, N. (2002). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations* (2. utg.). Copenhagen Business School Press.
- Brunsson, N. (2006). *Mechanisms of Hope: Maintaining the Dream of the Rational Organization*. Copenhagen Business School Press.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Byström, K., Norkin, S., Omole & Adesua. (2024). Informationsflyt og selvbestemmelse i tillitsbasert styring og ledelse. I Å. Johnsen & H. Svare (Red.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (s. 133–151). Fagbokforlaget.
- Clark, T. & Greatbatch, D. (2004). Management fashion as image-spectacle: The production of best-selling management books. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 396–424. <https://doi.org/10.1177/0893318903257979>
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human relations*, 64(11), 1425–1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Studentlitteratur.

- Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996). Travels of Ideas. I B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change* (s. 13–48). de Gruyter.
<https://doi.org/10.1515/9783110879735.13>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- 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.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Drange, I., Falkum, E. & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit: Medbestemmelsesbarometeret 2020* (AFI-Rapport 2020:05). Arbeidsforskningsinstituttet AFI. <https://hdl.handle.net/10642/8834>
- Eide, T., Gullslett, M., Nilsen, E., Dugstad, J. & Eide, H. (2018). *Tillitsmodellen – hovedpiloting i Oslo kommune 2017-18* (Skriftserien nr. 4). Universitetet i Sørøst-Norge. <http://hdl.handle.net/11250/2583361>
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270–291. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208680>
- Glasø, L. (2019). Destruktiv ledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal.
- Greineder, M. & Leicht, N. (2020). Agile leadership-A comparison of agile leadership styles. *BLED 2020 Proceedings*. 24. <https://aisel.aisnet.org/bled2020/24>
- Hansen, H. C. & Neumann, C. B. (2023). Logistics of care: Trust-reform and self-managing teams in municipal home care services. *Journal of Social Policy*, 1–16.
<https://doi.org/10.1017/S004727942300034X>
- Harris, A. & Jones, M. (2018). The dark side of leadership and management. *School Leadership & Management*, 38(5), 475–477.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1509276>
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag.
- Jacobsen, C. B. & Andersen, L. B. (2015). Is leadership in the eye of the beholder? A study of intended and perceived leadership practices and organizational performance. *Public Administration Review*, 75(6), 829–841. <https://doi.org/10.1111/puar.12380>

- Johnsen, Å. (2024a). Tillitsreformer – erfaringer fra Skandinavia. *Kontroll & revisjon*, 79(3), 10–15. <https://www.nkrf.no/nyheter/2024/05/01/tillitsreformer---erfaringer-fra-skandinavia>
- Johnsen, Å. (2024b). Trust-based management in the City of Oslo: Implementing a new managerial super standard? In I. Lapsley & P. Miller (Eds.), *The Resilience of New Public Management* (s. 243–263). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198883814.003.0011>
- Johnsen, Å. & Svare, H. (2024a). Innledning: Styring, ledelse, kontroll og tillit. I Å. Johnsen & H. Svare (Red.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (s. 15–42). Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. & Svare, H. (2024b). Tillitsreformene i de Skandinaviske landene. I Å. Johnsen & H. Svare (Red.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (s. 43–67). Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. & Svare, H. (Red.). (2024c). *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å., Svare, H. & Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett? *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 99(1), 1–28. <https://doi.org/10.7577/nat.4876>
- Johnsen, Å., Svare, H. & Wittrock, C. (2024). Virkninger av tillitsreformer. I Å. Johnsen & H. Svare (Red.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (s. 105–132). Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2024). *Lederisme*. Cappelen Damm Akademisk.
- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization*, 4(1), 49–74. <https://doi.org/10.1177/135050849741004>
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13–17.
- Lillrank, P. (1995). The transfer of management innovations from Japan. *Organization Studies*, 16(6), 971–989. <https://doi.org/10.1177/017084069501600603>
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340–363.
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Mor Barak, M. E., Luria, G. & Brimhall, K. C. (2022). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840–871.
<https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
- Nicolini, D. & Monteiro, P. (2017). The practice approach: For a praxeology of organisational and management studies. I A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The Sage handbook of process organization studies* (s. 110–126). Sage Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781473957954.n7>
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87–109.
<https://doi.org/10.1177/02750740022064560>
- O'Reilly, D. & Reed, M. (2010). 'Leaderism': An evolution of managerialism in UK public service reform. *Public Administration*, 88(4), 960–978.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01864.x>
- O'Reilly, D. & Reed, M. (2011). The grit in the oyster: Professionalism, managerialism and leaderism as discourses of UK public services modernization. *Organization Studies*, 32(8), 1079–1101. <https://doi.org/10.1177/0170840611416742>
- Oslo kommune. (2017). Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Byrådssak 1055/17.
<https://docplayer.me/52687424-Oslo-kommune-byradslederens.html>
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Harvard Business School Press.
<https://doi.org/10.1108/scm.2001.6.3.142.1>
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Blackwell.
- Pollitt, C. & Hupe, P. (2011). Talking about government: The role of magic concepts. *Public Management Review*, 13(5), 641–658.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532963>
- Ray, S. K. S. (2023). Moving towards agile leadership to help organizations succeed. *IUP Journal of Soft Skills*, 17(1), 5–17.

- Regjeringen.no. (2021). *Hurdalsplattformen: For en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & 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. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Røvik, K. A. (2016). Knowledge transfer as translation: Review and elements of an instrumental theory. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 290–310.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12097>
- Røvik, K. A. (2019). Instrumental understanding of management ideas. I A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas* (s. 121–137). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.24>
- Røvik, K. A. (2023). *A Translation Theory of Knowledge Transfer. Learning Across Organizational Borders*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198832362.001.0001>
- Shepherd, S. (2018). Managerialism: an ideal type. *Studies in Higher Education*, 43(9), 1668–1678. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1281239>
- Siverbo, S., Johansson-Berg, T., Øllgaard Bentzen, T. & Winsvold, M. (2024). On the diffusion and implementation of trust-based management in Scandinavia: Cross-country survey evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 37(1), 1–19.
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2023-0020>
- Six, F. & Sorge, A. (2008). Creating a high-trust organization: An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies*, 45(5), 857–884.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00763.x>
- Skov, M. B. & Hansen, J. R. (2024a). Tillitsbasert styring og ledelse i endringsprosesser – en casestudie av skolen i Aarhus kommune. I Å. Johnsen & H. Svare (Red.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (s. 207–219). Fagbokforlaget.

- Skov, M. B. & Hansen, J. R. (2024b). Tillit og meningsfull kontroll – en casestudie i hjemmehjelpen i Aarhus kommune. I Å. Johnsen & H. Svare (Red.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (s. 195–206). Fagbokforlaget.
- Stern, D. G. (2003). The practical turn. I S. P. Turner & P. A. Roth (Red.), *The Blackwell Guide to the Philosophy of the Social Sciences* (s. 185–206). Blackwell Publishing Ltd.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9780470756485.ch8>
- Svare, H. (2024). Tillitsbasert styring og ledelse – hvordan gjør vi det? I Å. Johnsen & H. Svare (Red.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (s. 223–241). Fagbokforlaget.
- Svare, H. & Wittrock, C. (2024). Opplevelsen av tillit i Osloskolen. I Å. Johnsen & H. Svare (Red.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (s. 153–163). Fagbokforlaget.
- Svare, H., Johnsen, Å. & Wittrock, C. (2023). Does trust-based management reform enhance employee-driven innovation? Evidence from a Scandinavian capital. *Nordic Journal of Innovation in the Public Sector*, 2(1), 43–58. <https://doi.org/10.18261/njips.2.1.4>
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2021). *Ledarskap – en interaktiv ansats*. Liber.
- Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2023). *Managing Change in Organizations* (2. utg.). Sage Publications.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon: Eksperimenter i industrielt demokrati, fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF*. Tanum.
- Toor, S.-u.-R. (2011). Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers. *Leadership and Management in Engineering*, 11(4), 310–320. [https://doi.org/doi:10.1061/\(ASCE\)LM.1943-5630.0000138](https://doi.org/doi:10.1061/(ASCE)LM.1943-5630.0000138)
- Toor, S.-u.-R. & Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different, and why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61–71.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1532-6748\(2008\)8:2\(61\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1532-6748(2008)8:2(61))
- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203558119>
- Vabø, M. (2024). Tillit og rettferdighet: Erfaringer fra hjemmetjenesten i Oslo. I Å. Johnsen & H. Svare (Red.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (s. 165–194). Fagbokforlaget.
- Vallentin, S. & Thygesen, N. (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. (2016). Grounding the research phenomenon. *Journal of Change Management*, 16(4), 265–270. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1230336>
- Wilhelm, H. & Bort, S. (2013). How managers talk about their consumption of popular management concepts: identity, rules and situations. *British Journal of Management*, 24(3), 428–444. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00813.x>
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56. <https://doi.org/10.1108/00483489810368549>
- Windeler, A. & Sydow, J. (2001). Project networks and changing industry practices collaborative content production in the German television industry. *Organization Studies*, 22(6), 1035–1060. <https://doi.org/10.1177/0170840601226006>
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 15(May-June), 67–84.
- Øygarden, O., Nøkleberg, M. & Gressgård, L. J. (2023). Reforming for trust and professionalism in municipal healthcare services: Implications for human resource management. *BMC Health Services Research*, 23(1), 991. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10006-8>



© 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.