



Fagfellevurdert vitenskapelig artikkel

Tillitsbasert styring og ledelse som en innovasjon: Aktører og holdninger i det diskursive rom

Christian Wittrock*, Karl Iver Slartmann** og Åge Johnsen***

Sammendrag

Denne artikkelen utforsker den offentlige diskursen om organisasjonskonseptet tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) som en innovasjon, gjennom en innholdsanalyse av ulike aktørgruppers holdninger til TBSL i 181 utvalgte artikler i 12 norske aviser fra 2010 til 2020. I denne perioden spredde idéene om tillitsreformer seg fra Danmark til Norge og Sverige, og mange organisasjoner begynte med systematisk iverksetting av TBSL. Utbredelsen av diskursen følger en vanlig S-kurve som den kjennes fra andre innovasjoner innenfor organisering og ledelse. Politikere og særlig ledere var mest positive til TBSL. Direkte negativ omtale av TBSL forekom ikke, men noen aktører problematiserte TBSL mer enn andre. Ansatte problematiserte mer enn ledere, og offentlige ansatte problematiserte mer enn politikere. Selv om politikere var de mest aktive i omtalene av TBSL, var det ikke politikerne

***Christian Wittrock**, forsker, Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet. Epost:

christian.wittrock@oslomet.no

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

****Karl Iver Slartmann**, master i offentlig administrasjon og styring fra Handelshøyskolen, OsloMet – storbyuniversitetet; nå prosjektleder i Helsetjenestenes driftsorganisasjon for nødnett. Epost:

karl.slartmann@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0009-5032-8075>

*****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>

Denne artikkelen inngår i et prosjekt som studerer tillitsbasert styring og ledelse i nordiske storbyer og er støttet av Norges forskningsråd (prosjektnummer 302053). Artikkelen bygger på Karl Iver Slartmanns masteravhandling fra 2021, som Christian Wittrock var hovedveileder for. Takk for kommentarer da en tidlig utgave av artikkelen ble presentert for Nettverk for organisasjonsforskning i Norge (NEON) årskonferanse, Drammen, 23–24.11.2022; og takk til tidsskriftets norske landredaktør Dag Ingvar Jacobsen og den anonyme fagfellen for meget konstruktive kommentarer.

som drev diskursen frem. Derimot fremmet politikere diskursen etter den var kommet frem, en rolle som i forskningen vanligvis tilskrives ledelseskonsulenter. Videre falt antall positive artikler tidligere hos ansatte enn hos ledere, og antall problematiserende artikler steg tidligere for ansatte enn for ledere. Vi knytter disse funnene til to delvis motsatt rettede drivkrefter knyttet til legitimering og læring: ønsket om oppnåelse av legitimitet ved å koble seg på et populært, av mange antatt nytt konsept; og at ulike aktører erfarer forskjellige sider av TBSL fra diskursivt og praktisk arbeid på ulike organisasjonsnivå og i ulike roller, noe som preger deres opplevelser av og dermed holdninger til TBSL i diskursen.

Nøkkelord: Tillitsbasert styring og ledelse, spredning av styrings- og ledelsesidéer, innovasjon, kvantitativ innholdsanalyse, reformer i offentlig sektor.

Innledning

Tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) er blitt fremmet som en filosofi for bedre styring og ledelse i offentlig sektor i de skandinaviske landene, etter idéer fra tillitsreformer i Danmark og særlig i København Kommune i 2011–2012 (Bentzen, 2018; Bringselius, 2018; Vallentin & Thygesen, 2017). Senere spredte reformaktiviteten seg til Sverige og Norge (Bentzen & Bringselius, 2023; Johnsen & Svare, 2024b; Siverbo et al., 2024). Tillitsreformene springer dels ut fra byråkratikritikk i form av klager om for mye detaljstyring og rapportering, og dels ut fra markedsstyringskritikk i form av klager om for mye bruk av bestiller–utfører organisering og konkurranseutsetting i offentlige tjenester.

Felles for mange tillitsreformer er ønsket om å redusere unødvendig detaljstyring og rapportering; forbedre medarbeidernes selvbestemmelse, brukerorienteringen, effektiviteten og innovasjonen i tjenesteytingen; og forbedre internt og eksternt samarbeid. Kjernen i TBSL er at mål bør være få, generelle og åpenbart relevante for driften, og videre at rapportering skal være nyttig og hensiktsmessig. Særlig viktig i norsk teoretisering av reformaktiviteten er også at kunnskap fra førstelinjemedarbeidere skal opp i organisasjonen og anvendes mer aktivt (Kommunal- og distriksdepartementet, 2022).

TBSL bygger dels på tradisjonelle ledelsesteorier om desentralisering og myndiggjøring, blant annet bruk av målstyring og selvledelse og selvstyrte grupper, og dels på nyere teorier om samstyring (Bentzen, 2018; Bringselius, 2017; Johnsen & Svare, 2024a; Johnsen et al., 2022). Noen aktørgrupper oppfatter eller fremstiller dermed TBSL som et nytt organisasjonskonsept for offentlig sektor, mens andre ser TBSL mer som en tilpasning av mange av dagens styrings- og ledelseskonsepter. I denne artikkelen ser vi på TBSL som en innovasjon, fordi den kan oppfattes eller fremstilles som nytt i et sosialt system. Med

innovasjon forstår vi vanligvis teori eller praksis som oppfattes som ny av noen, tas i bruk, og fører til forbedringer (Rogers, 2003). I forlengelse av innovasjonsteorien som vi bruker og beskriver under, behandler vi TBSL som en konseptualisert idé om organisering og ledelse. Studieobjektet vårt er da språklig formulerte forestillinger om TBSL, og vi ser disse som et uttrykk for hva situerte aktører opplever med hensyn til TBSL.

I denne artikkelen studerer vi TBSL som språklige ytringer om en innovasjon innenfor offentlig styring og ledelse. Vi forstår disse språklige ytringer som uttrykk for det som i institusjonell teori kalles for «teoretisering», noe som spiller en sentral rolle for spredning og iverksetting av innovasjoner i et sosialt system (Strang & Meyer, 1993). Ved «teoretisering» forstås: «en bevisst utvikling og spesifisering av abstrakte kategorier og formulering av mønstrede relasjoner som for eksempel kjeder av årsak og virkning» (Strang & Meyer, 1993, p. 492).¹ En del av denne teoretiseringen foregår i den offentlige diskursen (Strang & Bradburn, 2001). Det underliggende poenget er at konsepter som TBSL ikke er en fysisk, tydelig og definerbar «ting» (Bringselius, 2018; Villemoes, 1986). Teoretisering knyttes ikke kun til beslutningen om å «iverksette» et organisasjonskonsept, men også til det arbeid som etterpå gjøres med iverksetting. Det er i denne fasen at det oppnås praktiske erfaringer med konseptet og organisasjonslæring på ulike organisasjonsnivå (Bentzen, 2023; Obed Madsen, 2013), som består av tilpasninger mellom organisasjon og konsept; det som også omtales som «oversettelse» i litteraturen (Røvik, 2007).

Forskning på diskurs og retorikk utgjør en viktig del av forskningen på organisasjonskonsepter og spredning av disse i et sosialt system (Strang & Wittrock, 2019). En stigende interesse for et organisasjonskonsept ses ofte i forbindelse med lanseringen av den nye idéen, som gjerne medfører økt debatt- eller publiseringsaktivitet. Interessen stiger fort, hvis konseptet oppfattes som vellykket. Dermed ses stigende aktivitet som et tegn på spredning av, og økende kjennskap til, et nytt organisasjonskonsept (Benders et al., 2007). Forskning viser også at retoriske argumenter eller utsagn om organisasjonskonsepter er viktige for spredningen (Green, 2004; Meyer, 2014).

Samtidig vet vi at idéer og konsepter som TBSL må «oversettes» for å kunne tas i bruk i en organisasjon (Bentzen, 2019b; Czarniawska & Joerges, 1996; Johnsen & Vatn, 2024; Røvik, 2007; Sahlin-Andersson, 1996). Oversettelse — eller adaptasjon — kan også ses som en del av en situert læringsprosess, utstrakt i tid og rom (Hutchins, 1991). Omtale av nye organisasjonskonsepter er ofte ledsaget av en (overdreven) positiv oppfattelse av hva resultatet av slike konsepter vil bli når de iverksettes (Strang et al., 2014). Dette utvikler seg

¹ Vår oversettelse fra engelsk.

gjør som et klokkeformet forløp for omtalen av det nye konseptet, for eksempel TQM, som avspeiler seg i en vekselvirkning mellom først en «overtroisk læring» til—senere — en praksislæring etter hvert som erfaringer med konseptet ble kjent (Abrahamson & Fairchild (1999)).

Når en organisasjon har besluttet seg for å prøve ut et nytt konsept, begynner dermed en prosess hvor organisasjonen gjennom oversettelsesprosesser må lære seg hva dette konseptet betyr i praksis (Scarbrough & Kyratsis, 2021). En slik praksisnær utprøving foregår ofte i team (Crossan et al., 1999) og har en språklig side der man snakker om hva en innovasjon er samtidig som man prøver ut forestillinger om hva den er, i den lokale praksisen (Brown & Duguid, 1991). I denne artikkelen foreslår vi i forlengelse av dette at den teoretiseringen som foregår i det offentlige rommet, avspeiler hva personer som er situert i et organisatorisk hierarki opplever med hensyn til TBSL. Det er derfor rimelig å forvente at aktørgrupper på forskjellige organisatoriske nivåer vil forholde seg til TBSL på ulike måter. Vi undersøker derfor om det er forskjeller i holdninger mellom ulike aktørgrupper, f.eks. hva politikere, ledere og vanlige ansatte mener med hensyn til TBSL, og om holdningene hos disse gruppene utvikler seg forskjellig over tid.

Den offentlige diskursen handler om emner som hvorvidt og hvorfor TBSL er en fordel, hvordan TBSL eventuelt bør innføres, og i hvilken utstrekning TBSL virker eller vil virke, f.eks. i skole- og pleie- og omsorgssektorene. Dette er tema som kjennes igjen fra bibliometrisk forskning på spredning av idéer om organisering og ledelse (Abrahamson, 1997). Koblingen mellom translasjonsteori, ny-institusjonell teori og læringsteori er tidligere foreslått som fruktbar for å forstå spredning av organisasjonskonsepter (Wæraas, 2020) og til å analysere anbefalinger for beste praksiser i iverksetting av paraplybegreper (Forsberg & Wittrock, 2023). Denne artikkelen benytter derfor bidrag fra disse tre teoretiske perspektivene i analysen.

Våre forskningsspørsmål er:

1. Hvordan utvikler den offentlige interessen seg for TBSL over tid?
2. Hvilke aktører fremmer særlig idéen om TBSL?
3. Hvilke aktører er særlig positive eller negative til TBSL?
4. Hvordan endrer holdninger til TBSL seg over tid?

Vi kartlegger og analyserer diskursen om TBSL i 181 artikler i 12 av de største, norske avisene over en elleveårs periode (2010–2020), fra rett før diskursen om tillitsreformene begynte i Danmark omkring 2011, frem til og med utbruddet av covid-19-pandemien i 2020.

Artikkelen bidrar til vår forståelse av TBSL som et «magisk konsept» (Bentzen et al., 2025) gjennom å belyse hvordan konseptet behandles i det offentlige, diskursive rommet. Artikkelen bidrar videre til studien av organisasjonskonsepter ved å kombinere argumenter fra ny-institusjonell teori, translasjonsteori og teori om organisasjonslæring, gjennom å belyse hvordan organisasjoners hierarkiske struktur påvirker aktørers holdninger til TBSL. Vi viser blant annet at forestillinger om TBSL er knyttet til hvilke oppgaver grupper av aktører utfører i det systemet de tilhører som på forskjellig vis tar stilling til TBSL. Artikkelen viser at det er tendenser til forskjell på hva politikere, ledere og medarbeidere mener om TBSL, og at holdninger endrer seg over tid på en måte som varierer mellom gruppene. Dermed innskriver vi også rollen til politikere i klassisk ny-institusjonell organisasjonsanalyse med søkelys på spredning av innovasjoner slik som nye idéer for organisering og ledelse.

Resten av artikkelen er disponert som følger. Del 2 presenterer teori og formulerer hypoteser. Del 3 dokumenterer utvalget av aviser og kodingen av avisartiklene for innholdsanalysen. Del 4 analyserer og diskuterer resultatene. Del 5 konkluderer.

Innovasjon og spredning av styrings- og ledelsesidéer

Spredning av innovasjoner og aktørgrupper

Everett Rogers, professor i kommunikasjon, populariserte innovasjonsteori gjennom sin nå klassiske bok *Diffusion of Innovations* fra 1962 (Rogers, 2003). Hans diffusjonsbegrep omfatter prosessen der en innovasjon kommuniseres ut til massene i et sosialt system over tid. Rogers identifiserte fire elementer som påvirker spredningen av en ny idé: 1) innovasjonen i seg selv, 2) kommunikasjonskanalene 3) tid, og 4) det sosiale systemet. De som tar til seg innovasjoner, som Rogers kalte «følgere», kan deles inn i fem ettersom hvor i prosessen de melder seg på: 1) innovatører (*innovators*), 2) tidlige følgere (*early adopters*), 3) tidlig majoritet, 4) sen majoritet, og 5) etterslengere (*late adopters*). I forskning på innovasjoner ses ofte at utbredelsen følger en S-formet kurve over tid (Rogers, 2003). I denne artikkelen er søkelyset vårt på kommunikasjonsprosessen gjennom dagsaviser og de aktørene som ytrer seg om TBSL i den offentlige diskursen i disse avisene.

Spredningsteorien gjøres nytte av i innsamlings- og kodingsprosessen, fordi den underbygger viktigheten av å kartlegge selve innovasjonen – variablene som omhandler TBSL; kanalene det kommuniseres gjennom med avisene og de journalistiske sjangrene; at man ser diskursen over tid – og at man plasserer den i en kontekst eller et sosialt system. Ifølge Rogers har såkalte tidlige følgere den største graden av definisjonsmakt sammenlignet med de andre opptaks-kategoriene. De som tar i bruk en innovasjon tidlig kjennetegnes ofte av

høy sosial status, økonomisk stabilitet/likviditet, høy utdanning og som mer sosialt begavede enn senere følgere. De som er tidligst ute forsøker å aktivt gjøre kloke valg av opptaksmåte for å hjelpe seg selv med å opprettholde sin egen posisjon. Å være med på «det nye» kan bidra til legitimitet i et sosialt system (Ansari et al., 2010). Samtidig vet vi at trykket for å bli med på moten stiger når denne blir mer utbredt (Tolbert & Zucker, 1983).

H1: Utviklingen i diskursen om TBSL (spredningen) følger en S-kurve som vanlig for spredningen av innovasjoner.

Kunnskapsentreprenører, oversettere og holdninger til tillitsledelse

Kategoriene til Rogers (2003) og den gradvise oppslutningen om innovasjoner er på mange områder videreutviklet i den forskningen som jobber med utbredelsen av organisasjonskonsepter – eller idéer for organisering og ledelse – som innovasjoner (se Sturdy et al., 2019).

Det er vanlig å forestille seg at innovasjoner innen organisering og ledelse har et bestemt utspring. For eksempel viser forskning at en god del av innovasjonene kommer fra kjente amerikanske universiteter (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). Det finnes riktignok også ledelseskonspeter som har skandinavisk opprinnelse, f.eks. «utviklingssamtaler» (Røvik, 2002). Mange kan likevel ha oppfattet TBSL som et nytt, skandinavisk konsept, selv om dette kan diskuteres (Johnsen, 2024). Litteraturen peker på at akademikere eller ledelseskonsulenter – som innovatører – løpende utvikler «nye» modeller for organisering og ledelse som da spres gjennom kommunikasjonskanaler som f.eks. aviser (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002), seminarer, konferanser og fagtidsskrifter, eller i politiske programmer som i tillitsreformene i Skandinavia. I Sverige synes forskere å ha vært særlig viktige for teoretiseringen av TBSL (Johansson-Berg & Siverbo, 2025).

H2: Akademikere er de mest aktive aktørene i begynnelsen av spredningsperioden.

I litteraturen om organisasjonskonsepter vises også til at kjente ledere med «heltestatus» kan være utviklere av nye konsepter for styring og ledelse og aktivt spre disse (Huczynski, 1993). I Skandinavia er det mest kjente eksempelet kanskje den tidligere SAS-sjefen Jan Carlzon som fikk mye omtale av sin idé om å «rive pyramidene» (Carlzon, 1985). Forskning peker imidlertid på at organisasjonskonsepter ofte utvikles i samspill mellom «innovatører» og progressive ledere (Heusinkveld et al., 2009). Samlet sett kan man kalle disse for «kunnskapsentreprenører» (Abrahamson & Fairchild, 1999). I Rogers' (2003) sin terminologi er disse altså innovatører og i noen utstrekning tidlige følgere. Et viktig element i dette samspillet er at det kan gi legitimitet å bli identifisert som tilhenger og/eller bruker av nye, progressive idéer. For eksempel viser studien til Zbaracki (1998) at ledere kan fortsette å tale

for et nytt organisasjonskonsept, uavhengig av hvilke resultater konseptet har gitt i organisasjonen deres.

Politikere er ledere, men er ikke ledere av tradisjonelle organisasjoner som normalt gjøres til gjenstand for forskning på organisasjonskonsepter. Den eksisterende teorien reiser derfor spørsmålet om rollen til politikere. Videre viser forskningen at store konsulenthus særlig medvirker i aggressiv markedsføring av nye konsepter fordi det gir adgang til et lukrativt marked å tilby tjenester på (David & Strang, 2006; Heusinkveld & Benders, 2002). På samme måte kan man forestille seg at politikere søker å oppnå «markedsandeler», dvs. stemmer (Downs, 1957), ved å være tydelige tilhengere av progressive idéer om organisering og ledelse. Politiske ledere vil dermed kunne oppfattes som tidlige følgere av idéer (Rogers, 2003) og som «oversettere», på samme måte som ledelseskonsulenter beskrives i litteraturen (Lillrank, 1995; Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). Rogers (2003) fremhever hvordan det med disse rollene også følger med en definisjonsmakt. Om vi overfører resultatene fra eksisterende forskning til politikere, leder dette til vår neste hypotese:

H3: Politiske aktører fører an i omtalen av TBSL.

Deler av forskningen på organisasjonskonsepter er opptatt av retorikk og undersøker for eksempel hvordan det argumenteres for ledelsesidéer (Strang & Wittrock, 2019). Mye av denne forskningen peker på at organisasjonskonsepter vanligvis ledsages av en overdreven positiv beskrivelse av hva som kan oppnås med det aktuelle konseptet, særlig i perioden der det fremstår som noe nytt (Abrahamson & Fairchild, 1999; Jackson, 2001). Så lenge et konsept oppfattes som positivt, vil det være status forbundet med å være forkjemper for det (Heusinkveld et al., 2013; Nijholt et al., 2016; Strang, 2010). Translasjonsteorien peker imidlertid også på at slike abstrakte konsepter må «oversettes» fra «idéenes himmel» til en konkret praksis i organisasjoner (se evt. Wittrock et al., 2020). I det sosiale systemet vi undersøker, kan man dermed forestille seg en «translasjonskjede» der idéer lansert av politikere må «oversettes» av offentlige aktører (se tabell 2) som i høyere grad enn politikere er direkte konfrontert med de krav som driften av en konkret organisasjon krever. I forskning på strategiiverksetting har Obed Madsen (2013) for eksempel pekt på at en organisasjons strategi må oversettes gjennom organisatoriske lag for å bli iverksatt i praksis gjennom hele organisasjonen. Dette reiser spørsmålet om i hvilken utstrekning et abstrakt konsept – her TBSL – egentlig passer til en gitt organisatorisk virkelighet (Ansari et al., 2010). På samme måte kan man forestille seg at ledere i organisasjoner kan forholde seg til konsepter på et idémessig plan, mens ansatte i større grad må forholde seg konkret til hva et konsept får av praktisk betydning for arbeidet deres. Vi vet også at ledere typisk er mer positive til nye idéer enn medarbeidere, og at en god del organisasjonskonsepter i praksis ikke absorberes lenger «ned» i organisasjonen enn de øverste lag av ledelsen (Larsen, 2012).

Spørreskjemadata fra politikere, ledere og ansatte i Oslo kommune viste at særlig ledere, men også politikere var mer positive til idéen om tillitsbasert styring og ledelse enn vanlig ansatte, men at politikere ofte hadde forholdsvis dårlig kjennskap til virkningene av tillitsreformen (Johnsen, 2025). Vi har derfor utformet studien vår slik at våre aktørgrupper også følger et hierarki av nærhet til dels idéer om ledelse, dels drift i offentlige organisasjoner (se tabell 2). Spenningen mellom på den ene siden ønsket om å oppnå legitimitet ved å koble seg til nye konsepter i idéenes himmel og på den andre siden å måtte forholde seg til i hvilken utstrekning idéene faktisk kan ha betydning for praksis, gir grunnlag for våre to neste hypoteser.

H4: Politiske aktører er mer positive til TBSL enn øvrige aktører.

H5: Ledere er mer positive til TBSL enn ansatte.

Som følge av de vansker som ligger i å gjøre noe konkret ut av konseptualiserte idéer – det vi ovenfor beskrev som en «translasjonsskjede» – kan man også forestille seg at konkrete erfaringer med TBSL vil føre til mulig negativ omtale, eller til en problematisering av TBSL sett i forhold til det ellers positive bildet som er vanlig i en ledelsesinnovasjons tidlige fase i offentligheten (Abrahamson & Fairchild, 1999). Det er gjerne enklere å forestille seg resultater av idéer enn faktisk å realisere dem (Smelser, 1962). De som er tette på de organisatoriske realitetene der konseptet skal «virke», må antas å gjøre seg de fleste direkte erfaringene med denne «oversettelsen» til praksis, noe som kan ses på som en læringsprosess (Crossan et al., 1999; Orlikowski, 2002). Slike læringsprosesser pågår som regel mens grupper som jobber sammen om noe, prater om det de holder på med (Brown & Duguid, 2001). En del av denne forskjellen i holdning til nye idéer om organisering og ledelse kan da skyldes at politikere og ledere har som en viktig del av jobben deres å prate om praksiser, mens offentlige aktører og ansatte i høyere grad har som jobb å utføre disse praksiser (se Sturdy & Fleming, 2003). Dette gir anledning til følgende hypoteser.

H6: Aktører i offentlige organisasjoner problematiserer TBSL mer enn politikere.

H7: Ledere problematiserer TBSL mer enn politikere.

H8: Ansatte problematiserer TBSL mer enn både ledere og politikere.

Vi har fremsatt hypoteser om positive og negative holdninger adskilt pga. spenningen mellom oppnåelse av legitimitet og status ved å koble til populære konsepter på den ene siden og å være konfrontert med å skulle omsette konsepter fra «idéenes himmel» til konkret praksis på den andre siden. Det er ikke gitt at disse to generaliserte prosessene er direkte forbundet eller er like sterke for alle personer i de forskjellige grupper av aktører vi nevner. Fremfor alt vil deres innbyrdes forhold endres over tid (Ansari et al., 2010). Dette leder oss til spørsmålet om læringsprosesser.

Translasjon og organisasjonsmessige læringsprosesser

Innføring av innovasjoner følges som nevnt normalt av læringsprosesser, og ønsket om å la andre ta seg av utprøving av noe nytt er et vanlig argument for den persongruppen Rogers (2003) beskriver som henholdsvis tidlig og sen majoritet. Innenfor forskning på organisasjonskonsepter kobles denne læringen i et sosialt system også på retorikk. Det er en allmenn oppfatning at den positive omtalen av nye konsepter over tid viker for negativ omtale. Studier peker på at den økte negative omtalen kan forbindes med en nedgang i interessen for det gjeldende konsept. Over tid kan dette føre til at et konsept – her TBSL – vil bli uglesett i manges mening i den offentlige debatten (se for eksempel Abrahamson & Fairchild, 1999; Hirsch & Levin, 1999).

H9: Negativ omtale av TBSL vokser over tid.

Vi viste over til at forskjellige grupper av aktører vil ha forskjellig tilgang til faktiske erfaringer med bruk av en innovasjon – her TBSL. Den læringen som følger av den konkrete bruken må også spres i et sosialt system (f.eks. en organisasjon), og en del av denne spredning vil foregå i pressen (Nijholt et al., 2014). Spredningen av viten om erfaringer, tilpasninger og vansker med et konsept vil være knyttet til aktørenes konkrete erfaringer. Dette gir oss anledning til å formulere hypoteser om hvilke grupper av aktører som først mister interessen, dels for å påvirke TBSL og dels ved å komme med negative eller problematiserende holdninger til TBSL i den offentlige diskursen.

H10: Ansattes positive holdning til TBSL avtar før ledernes positive holdning til TBSL.

H11: Negative omtaler av TBSL overstiger positive omtaler tidligere for ansatte enn for ledere.

Hypotese 1 retter seg mot det første forskningsspørsmålet om utviklingen i interessen for TBSL over tid. Hypotesene 2–5 retter seg mot det andre forskningsspørsmålet om hvilke aktører som fremmer idéen om TBSL. Hypotesene 6–8 retter seg mot det tredje forskningsspørsmålet om aktørers holdninger til TBSL. De tre siste hypotesene 9–11 retter seg mot det fjerde forskningsspørsmålet om utviklingen i aktørenes holdninger over tid.

Metode og data

Vi har gjennomført en kvantitativ innholdsanalyse (Krippendorff, 2019) av 181 artikler fra 12 aviser over en elleveårs-periode (2010–2020). En slik analyse både trekker på, og bidrar til, eksisterende bibliometrisk forskning innenfor idéer på organisering og ledelse (se Benders et al., 2007; Strang & Wittrock, 2019). Begge forskningstradisjoner er kvantitativt orientert, men kan arbeide med både det manifeste innholdet (f.eks. faktisk omtalte av TBSL) og det

latente innholdet (f.eks. uttrykt holdning til TBSL) i de tekster som analyseres (se f.eks. Grønmo, 2020, p. 261). Innholdsanalyse «måler forekomsten av bestemte elementer i tekst gjennom å tallfeste, og disse skårene kan så legges til grunn for statistisk analyse» (Bratberg, 2017, p. 101). Innholdsanalyse er tuftet på et aktørperspektiv og på aktørers holdninger og idéer, noe som passer bra til vårt analytiske formål (se Bratberg, 2017, pp. 100-104). Metoden har visse likheter med digital diskursanalyse (se f.eks. Karlsen, 2023; Leclaire-Karlsen & Alm, 2025).

Utvalg av aviser

Analyseenheter er her artikler i et utvalg norske dagsaviser. Felles for disse er at de er tilgjengelige i både digitalt og fysisk format, og som følge av nettopp dette når ut til mange. Begrunnelsen for å se på aviser, kontra fagpresse og tidsskrifter, springer ut fra et ønske om å forstå hvordan TBSL oppfattes i den offentlige diskursen, og hvilke aktører som søker å sette en dagsorden for eller med TBSL. Aviser er en god mellomting mellom de mange helt personlige, direkte ytringene på sosiale medier, og de færre, men faglig gjennomarbeidede og vitenskapelige bidragene på feltet til å fange opp den offentlige debatt.

Tabell 1 gir en oversikt over avisene som inngår i analysen med en kort begrunnelse for valget av de enkelte avisene. Utvalget er gjort dels på bakgrunn av daværende MedieNorge.no sin kåring av de største norske avisene i 2019,² og dels på bakgrunn av hensynet til geografisk og partipolitisk utspring, samt et ønske om å dekke både regionaviser og riksaviser. De fleste avisene har erklært seg partipolitisk uavhengige i nyere tid. Utvalget består dermed av seks nasjonale og seks regionale/store lokale aviser.

Utvalg av artikler

I samsvar med Bringselius (2018) og Bentzen (2018) bruker vi i utgangspunktet «tillitsbasert styring og ledelse» (TBSL) som navn på det faglige begrepet for analysen, men i den offentlige diskursen brukes også andre begreper. I prosessen med å velge ut artikler har vi derfor også gjort søk på «tillitsbasert ledelse» (TBL) og «tillitsledelse» (TL). De tre begrepene brukes ofte om hverandre i dagligtale og i den offentlige diskursen.

² <https://medienorge.uib.no/statistikk/medium/Avis/353>, sett 27.05.2021.

Tabell 1*Utvalg av aviser og utvelgelseskriterier*

Avis	Dekning	Merknad	Kriterium
Adresseavisen	Regional		Lokalavis for Trondheim, Norges tredje største by.
Aftenposten	Nasjonal	Inkludert Aftenposten Innsikt	Norges største avis målt i opplag, tradisjonelt borgerlig orientert, men med draging mot sentrum senere år.
Bergens Tidende (BT)	Regional		Lokalavis for Bergen, Norges nest største by. Liberal, borgerlig, men nå partipolitisk uavhengig.
Dagbladet	Nasjonal		Liberal avis med sosial profil med tradisjoner innen feature- og gravejournalistikk.
Dagens Næringsliv (DN)	Nasjonal		Uavhengig avis med klar markedsliberal orientering.
Dagsavisen	Regional		Lokalavis for hovedstaden Oslo. Tidligere organ for Arbeiderpartiet, men de senere årene uavhengig og «samfunnskritisk».
Fædrelandsvennen	Regional		Regionavis for Sørlandet. Tidligere en tydelig sosial-liberal (Venstre) profil.
Klassekampen	Nasjonal		Tidligere organ for Arbeidernes Kommunist Parti (marxistisk-leninistisk), nå uavhengig men klart sosialistisk orientert.
Nationen	Nasjonal		Bondepolitisk og omtaler seg som «distriktenes næringsavis». Likevel nasjonal, da den dekker samtlige distrikter.
Nordlys	Regional		Nord-Norges største mediehus med dekningsområde fra Lofoten i sør til Finnmark i nord.
Stavanger Aftenblad	Regional		Regionsavis for Stavanger og omegn. Tidligere organ for partiet Venstre.
Verdens Gang (VG)	Nasjonal		En av Norges mest leste aviser, og en «allrounder» i denne sammenhengen. Partipolitisk uavhengig.

Søket etter avisartikler ble gjennomført i Retriever, en søkemotor der man kan bruke boolske operatører for enten å avgrense eller utvide et søk. Vi har brukt operatoren «OR» mellom begrepene, for å fange opp artiklene som omtaler det ene, andre *eller* tredje begrepet, eventuelt alle om hverandre.

Utover dette avgrenset vi søket til å gjelde de avisene vi har valgt, og huket av for kun papiraviser, web og lukket web, og for artikler publisert i perioden 2010–2020. Vi valgte 2010 som begynnelse for å kunne måle tilstanden før TBSL ble kjent i offentligheten fra forsøkene i Danmark og København Kommune i 2011–2012. Søket ble gjennomført den 15. februar 2021, og alle de 181 artiklene ble samlet i pdf-dokumenter for analyse.

Tabell 2

Antall og prosentandel artikler etter stillingstype for aktør 2010–2020 (N=181)

Aktør	Antall	Andel
Leder, politisk organisasjon	48	27%
Leder, offentlig sektor	36	20%
Ansatt, offentlig sektor	21	12%
Ansatt, politisk organisasjon	20	11%
Leder, privat organisasjon	19	10%
Journalist	11	6%
Akademiker (forsker)	7	4%
Ansatt, privat organisasjon	5	3%
Politisk parti	2	1%
Uoppgitt	12	7%
Totalt	181	100%

Koding og telling av begreper

Vi forberedte materialet for videre analyse og koding til variabler og underliggende kategorier for senere å kunne fremstille frekvenser og annen statistikk (Bratberg, 2017). Vi registrerte blant annet hvem som er «aktør» i artiklene. Aktør er ikke det samme som forfatter, da det er den som mener noe om TBSL som er relevant for analysen og ikke hvem som har skrevet artikkelen. Vi registrerte også spesifikke variabler og kategorier som sier noe om aktørene, som for eksempel stillingskategori. Se tabell 2.

Enkelte andre koder viste seg også naturlig å inkludere, som for eksempel publiseringsår, mens andre koder har dypere rot i de teoretisk bestemte begrepene drøftet ovenfor. Registreringen ble gjort i regneark. En av forfatterne leste alle artiklene, og uklarheter ble diskutert av alle forfatterne. Deretter ble opplysningene vi var ute etter registrert i form av kategorier (og derav frekvenser) på de ulike variablene etter en kodeinstruks (tilgjengelig fra forfatterne ved henvendelse). Videre analyser ble gjennomført i Jamovi 2.6.23 (The jamovi project, 2024).

Analyse og diskusjon

Tabell 3 viser at riksavisene trykket 69 prosent av de 181 artiklene. Dette til tross for at inntil Stortingsvalget i 2021 var det ingen nasjonal tillitsreform i Norge. Derimot fikk tillitsreformen i Oslo fra 2015 og særlig TBSL i skolen mye oppmerksomhet, noe som hadde nasjonal interesse og som også riksavisene dekket.

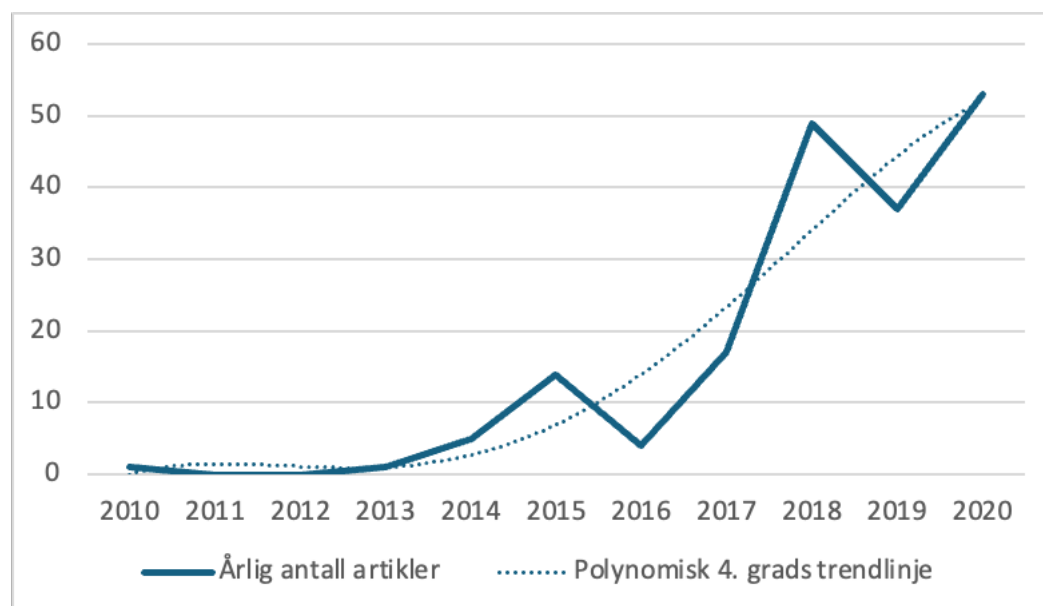
Tabell 3*Artikler 2010–2020 etter avis (N=181)*

Avis	Antall artikler	Andel
Aftenposten	36	20%
Dagsavisen	34	19%
Dagbladet	32	18%
VG	28	15%
Klassekampen	12	7%
Adresseavisen	12	7%
Dagens Næringsliv	11	6%
Nationen	5	3%
Stavanger Aftenblad	4	2%
Fædrelandsvennen	4	2%
Bergens Tidende	2	1%
Nordlys	1	1%
Totalt	181	100%

Tillitsbasert styring og ledelse som innovasjon (H1)

I hypotese 1 uttrykte vi en forventning til at omtalen av TBSL ville følge en utvikling som vanlig for innovasjoner; en S-kurve. Figur 1 viser at selv om utviklingen i antall artikler årlig og diffusjonslinjen i Rogers' (2003) modell for S-formet spredning av innovasjoner ikke direkte overlapper hverandre, vil man kunne beskrive utviklingen i omtalen av TBSL nærmest på samme måte. Omtalen av TBSL tiltar først langsomt, for så å stige bratt og deretter flate ut. Rent visuelt synes spredningen altså å være tilnærmet S-formet. Dette støtter hypotese 1 om at utviklingen i diskursen av TBSL følger en S-kurve.

Rogers sin teori handler om den utstrekningen en innovasjon tas i bruk, mens det vi viser her er utbredelsen av diskursen om TBSL. Selv om det finnes flere unntak fra dette mønstret, er det ikke uvanlig at utbredelsen av diskurs om et organisasjonskonsept som f.eks. TBSL, følger en klokkeformet kurve, dvs. interessen for konseptet faller igjen (Strang, 2010, pp. 44-53; Thawesaengskulthai & Tannock, 2008). En av årsakene til fallende interesse kan f.eks. være tiltakende negativ omtale (Abrahamson & Fairchild, 1999). Inntil år 2020 kan vi imidlertid slå fast at interessen for TBSL fortsatt synes å være høy og at interessen har hatt en «modningstid» (latenstid) etterfulgt av en sterkt stigende interesse, som vi kjenner den fra andre innovasjoner i organisering og ledelse.

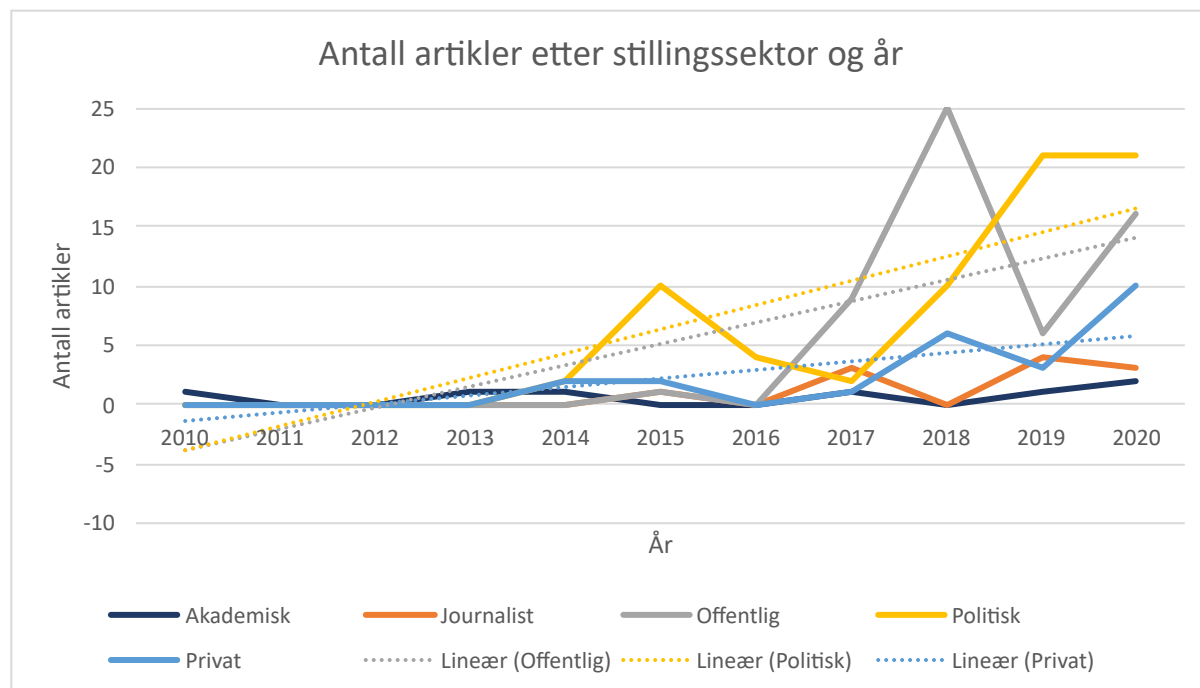
Figur 1*Utviklingen i årlig antall avisartikler om TBSL 2010–2020 (N=181)*

Akademikere som idéutviklere og trendsettere (H2)

Vi utviklet to alternative hypoteser om hvem som fører an i interessen for TBSL, og foreslo at dette kunne være enten akademikere (H2) eller politikere (H3). Vi foreslo at akademikere er mest aktive i begynnelsen av spredningsperioden, fordi universitetsansatte ofte er utviklere eller oversettere av nye organisasjonskonsepter. Figur 2 viser utvikling i antall artikler etter aktørenes stillingstype og år. For aktørkategoriene «offentlig», «politisk» og «privat» er stillingsnivåer leder og ansatt slått sammen. Kategorien «politisk parti» er dessuten slått sammen med politisk leder og ansatt, da hensikten her er å se skillet mellom stillingstyper, ikke ansattnivåer. Mørkeblå linje viser at de to første artiklene, den ene i 2010 og den andre i 2013, begge hadde aktører som var akademiske. Det var også en artikkel med akademisk aktør i 2014, men dette året ser vi også at politiske og private aktører kom på banen. I 2015 tar omtale fra politiske aktører av, og det er det første året i analyseperioden hvor vi ser 10 eller flere artikler i diskursen.

Dersom vi tar utgangspunkt i Rogers (2003), burde de første artiklene lansere TBSL som en slags idé, eller ha sammenheng med de neste artiklene, dersom de første årene kan sies å være punktet der den påfølgende diskursen om TBSL og spredningen av idéen starter.

Imidlertid er de to første artiklene publisert i 2010 i to ulike regionale aviser og omtaler det som synes å være «tilfeldige» saksområder, som ikke antas å være utløsende for en større, senere diskurs. De handlet om henholdsvis et kraftselskaps overfakturering av utført arbeid og arbeidslivskultur på Universitetet i Bergen. Selv om akademikere er de første som omtaler TBSL i analyseperioden, synes de altså ikke å ha vært førende for videre spredning av TBSL.

Figur 2*Utvikling i antall artikler etter aktørkategori i perioden (N=181)*

Selv om akademikere forventes å skrive forskningsformidling utenfor de vanlige vitenskapelige artiklene i dagens forskningspolitikk, er altså ikke akademikere førende i diskursen om TBSL i norske aviser (og heller ikke intervjuet av journalister om TBSL tidlig i perioden). Hypotese 2 får altså ikke støtte.

Av figur 2 ser vi også at det var politikere som «førte an» i diskursen, vist ved den gule, stiplede trendlinjen. Men, toppene i politisk aktivitet knyttet seg til enkelte, høyt politiserte saksområder, uten særlig øvrig sammenheng toppene imellom. Det er altså mulig at politikere bruker TBSL til å få oppmerksomhet på bestemte saksområder, og at dette bidrar til utbredelsen av TBSL som diskurs. Vi ser en mulig parallell i et slikt mønster til argumentet om at løsninger finner problemer, snarere enn at problemer finner løsninger, som beskrevet i søppelkasse-modellen (Cohen et al., 1972).

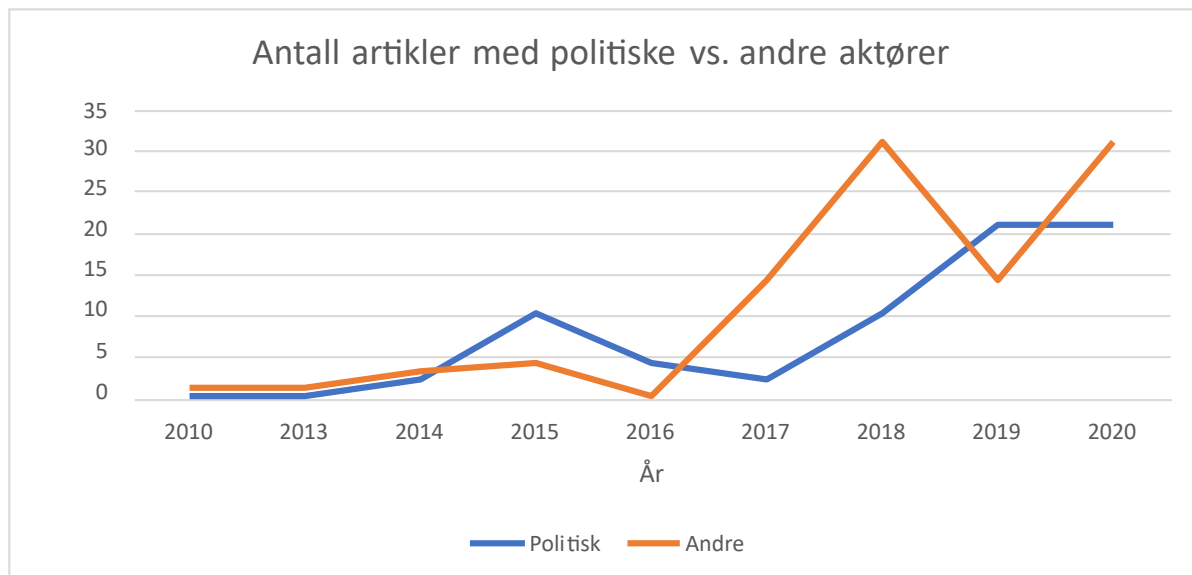
Politiske aktører som forkjempere av ny praksis (H3)

Tabell 2 viste at politisk ansatte, ledere og partier sto for sammenlagt 70 av artiklene, eller i underkant av 40 %. Spørsmålet er så om de svært så aktive politiske aktørene kan beskrives som «oversettere» og «konsulenter» (Lillrank, 1995; Sahlin-Andersson & Engwall, 2002) som videreformidler nye idéer med henblikk på å oppnå markedsandeler eller som «kunnskapsinnovatører» i lys av f.eks. Abrahamson & Fairchild (1999), som fører an i å sette en ny dagsorden. Om politikerne kan ses på som kunnskapsentreprenører, kommer an på hvorvidt kurven av «øvrig omtale» følger kurven av politiske aktørers omtale av TBSL, eller

omvendt. Annerledes uttrykt: Følger politikere det som «er i vinden» eller skaper de «vinden»?

Figur 3

Antall artikler per år etter om aktøren er politisk eller annen aktør (N=169)



Figur 3 sammenholder aktivitet fra politiske aktører i diskursen med «alle andre» aktører, samlet i en linje. Den viser at unntatt den første perioden karakterisert av høyt politiserte enkeltsaker som f.eks. lederstriden i Osloskolen, er mønsteret at politisk økning i omtale følger etter økning i omtale fra «andre», dvs. alle andre aktører. Dette tyder på at politikere som konsulenter pakker inn og holder TBSL «på lunk» i de periodene det er liv i diskursen, snarere enn at de er kunnskapsinnovatører som starter og opprettholder den. Våre data tyder altså på at politikere fanger opp signaler og bruker dem til å få «markedsandeler», dvs. offentlig oppmerksomhet og dermed – må vi formode – stemmer. Dermed har de likheter med den måten konsulenter fra de store konsulenthuseene beskrives på i litteraturen (Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). F.eks. viser en studie av total kvalitetsledelse at store konsulenthus fanger opp signaler fra fagspesialister om nye idéer, og markedsfører de konseptene fagspesialister har utviklet (Strang et al., 2014). Når interessen (=markedet) for det konseptet de har bidratt til å gjøre kjent svinner, slutter de store konsulenthuseene å interessere seg for konseptet, mens fagspesialistene fortsetter med å jobbe med det.

På denne måten er politikere altså «oversettere» og «etterslengere» heller enn «trendsettere», men vi må formode at de opererer i det diskursive rommet fremfor å oversette idéer til praksis i offentlige organisasjoner – i hvert fall på «gulvet». På denne måten skiller politikere seg fra konsulenter. Politikere er ikke direkte konfrontert med kunder som spør etter konkrete resultater i nettopp deres organisasjonen fra en gitt oppskrift. Politikere har dermed ikke samme direkte mekanisme for tilbakemeldinger som

konsulenter. Politikere kan likevel bruke diskursen til å få oppmerksomhet og/eller kommentere på forhold som er kommet i vinden pga. interessen som andre utviser for organisasjonskonseptet. Med andre ord er politikernes rolle formodentlig å «oversette» og «teoretisere» i det offentlige rommet, ikke å skape de nye idéer. Hypotese 3 får dermed ikke støtte.

Aktørers holdninger til TBSL (H4 - H8)

Det er ingen aktører i det gjennomgåtte datamaterialet som stiller seg direkte negativ til TBSL som fenomen eller idé. Tillit er en idé som det er vanskelig å være imot (Bentzen et al., 2025). Istedet problematiseres fenomenet, og da gjerne i forbindelse med en annen aktørs forsøk på praktisk iverksetting, noe vi i teoriavsnittet foreslo å se på som et uttrykk for læring (Abrahamson & Fairchild, 1999). Variabelen som kartlegger holdning har dermed følgende tre verdier/kategorier: positiv, problematiserende og nøytral.

Vi formulerte fem hypoteser med hensyn til ulike aktørgruppers holdninger til TBSL. Den ene hypotesen var at politiske aktører vil være mer positive til TBSL enn offentlige aktører (H4), fordi oppskriften TBSL fremstår som noe som utfordrer *status quo*. Dette kan igjen bidra til positive holdninger til TBSL av politikere som vil være handlekraftige og som ønsker forbedringer. På baksiden av denne antakelsen ligger at aktører i offentlige organisasjoner i større grad enn politiske aktører vil problematisere (H6) fordi ledere og ansatte i offentlige organisasjoner er nødt til å forholde seg til iverksettingen og praktiske forhold dersom TBSL blir vedtatt politisk. Denne iverksettingen er det nærliggende å anta at de som er ledere og ansatte i disse organisasjonene må stå ansvarlige for, hvilket naturlig vil føre til at ledere vil problematisere TBSL mer enn politiske aktører (partier) (H7). Omvendt har også ledere behov for å vise handlekraft og fremstå som fremtidsrettede agenter for endring. Vi foreslo derfor at ledere ville være mer positive til TBSL enn ansatte (H5). Endelig foreslo vi at ansatte ville problematisere TBSL mer enn ledere og politikere (H8), fordi ansatte har mindre behov for å fremstå som handlekraftige agenter for fremtidige løsninger, men er mer opptatt av hva som faktisk virker i hverdagen, for eksempel i overensstemmelse med den norske regjeringens offisielle teoretisering av TBSL (Kommunal- og distriksdepartementet, 2022).

Tabell 4 viser antall og andel artikler som problematiserer, er nøytrale eller positive til TBSL etter aktørenes sektortilknytning (H4 og H6) og stilling eller rolle (H5, H7 og H8). Gruppert etter sektor er det aktører i organisasjoner i offentlig sektor som med høyest frekvens problematiserer TBSL (13 artikler), etterfulgt av aktører i politiske organisasjoner (11 artikler). Nøytral holdning til TBSL fremkommer i høyest grad og frekvens der aktørens sektor er uoppgitt (11 artikler). Aktører i politiske organisasjoner har den høyeste frekvensen av positive artikler til TBSL (50 artikler). Ser man på den relative vektingen mellom

problematiserende og positiv holdning og sammenlikner aktører i politiske organisasjoner med aktører i organisasjoner i offentlig sektor, utgjøres forskjellen mellom dem av gruppene som er nøytrale og dem som problematiserer. Den relative fordelingen av positive er den samme (vel 70 prosentpoeng).

Tabell 4

Andel og antall artikler som problematiserer, er positive, eller nøytrale til TBSL etter aktørenes sektortilknytning og stilling (N=181)

	Problematiserende		Nøytral		Positiv		Alle	
	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel	Antall	Andel
<i>Sektortilknytning</i>								
Politisk organisasjon	11	16%	9	13%	50	71%	70	100%
Offentlig organisasjon	13	23%	3	5%	41	72%	57	100%
Privat organisasjon	2	8%	0	0%	22	92%	24	100%
Akademisk institusjon	4	57%	1	14%	2	29%	7	100%
Avis	6	55%	2	18%	3	27%	11	100%
Uoppgitt	1	8%	11	92%	0	0%	12	100%
Totalt	37	20%	26	14%	118	65%	181	100%
<i>Stillingsnivå/rolle</i>								
Ledere	12	12%	12	12%	79	77%	103	100%
Ansatte	18	34%	1	2%	34	64%	53	100%
Partitilknyttet	0	0%	0	0%	2	100%	2	100%
Journalist	6	55%	2	18%	3	27%	11	100%
Uoppgitt	1	8%	11	92%	0	0%	12	100%
Totalt	37	20%	26	14%	118	65%	181	100%

Om H6 viser Tabell 4 at aktører i offentlige organisasjoner problematiserer TBSL i høyere grad (23%) enn aktører i politiske organisasjoner (16%), men forskjellen er liten. Over 70 prosent av både de politiske aktørene og aktørene i offentlige organisasjoner er positive til TBSL.

Gruppert etter stillingsnivå eller rolle er det først og fremst ansatte, og ikke ledere, som problematiserer (18 artikler sett i forhold til 12 artikler). Ledere følger likevel etter ansatte i å problematisere. De fleste ledere (77 %) er positive, med en frekvens på 79 artikler. Her er spriket ned til ansatte som positive (64 %), ganske stort. Frekvensen ansatte som er positive er på bare 34 artikler. Når vi analyserer på stillingsnivå, er det altså forskjeller i den relative fordelingen mellom gruppene. Aktører på ledernivå er mer positive til TBSL enn aktører på ansattnivå (H5), og ansatte problematiserer TBSL mer enn ledere (H8). Holdningene til TBSL

har altså klare hierarkiske dimensjoner som dem vi forventet ved å kombinere argumenter fra oversettelsesteori, diffusjonsteori og læringsteori.

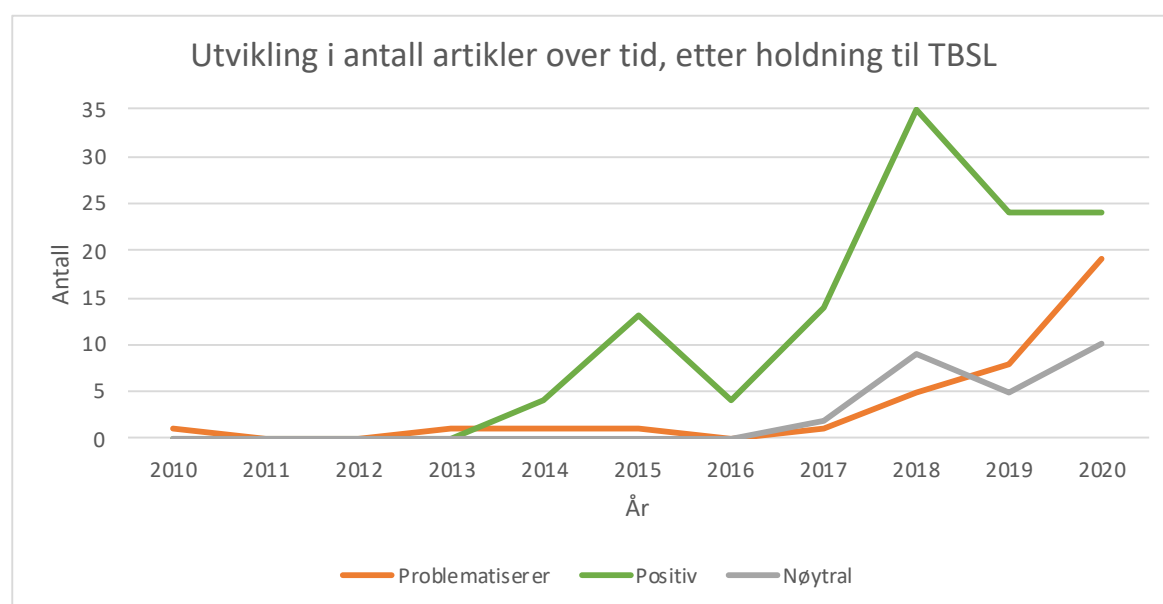
For å teste hypotesene H4–H8, lagde vi kategorier av aktørene og testet ved hjelp av kji-kvadrat tester (χ^2) om det var statistiske forskjeller mellom gruppene, og målte effekten av sammenhengene med Cramers V som varierer mellom 0 og 1. (Se Tabell 5.) Kun hypotese 5 om at ledere var mer positive til TBSL enn ansatte, ble støttet statistisk.

Utviklingen i negativ omtale (H9)

Vi forventet at negativ omtale av TBSL ville vokse over tid (H9). Figur 4 viser hvordan antall artikler fordeler seg etter holdninger til TBSL over analyseperioden. Antall problematiserende artikler øker over tid, noe som støtter H9. Som nevnt er imidlertid ingen artikler kategorisert som negative. Derimot forekommer artikler der aktører problematiserer TBSL. Vi ser at linjen av artikler som problematiserer TBSL får merkbart moment rundt år 2017, i takt med at antallet positive artikler stiger. Antallet av nøytrale artikler stiger også. I løpet av 2018 faller imidlertid antallet positive artikler og flater ut for 2019 og 2020. I dette tidsrommet skjer samtidig en markant økning i antall artikler som problematiserer, noe som kan tilsi at TBSL som nytt fenomen først omtales i positive ordelag, men at aktørene deretter i større grad problematiserer. Dette kan skyldes at aktørene har gjort seg erfaringer med fenomenet (Abrahamson & Fairchild, 1999; Strang & Macy, 2001). En alternativ fortolkning er at det gir tilgang til medier – og dermed omtale – å problematisere TBSL, fordi problematisering har en nyhetsverdi i seg selv (Hernes, 1978; Nijholt et al., 2014).

Figur 4

Utvikling i antall artikler over tid, etter holdning til TBSL



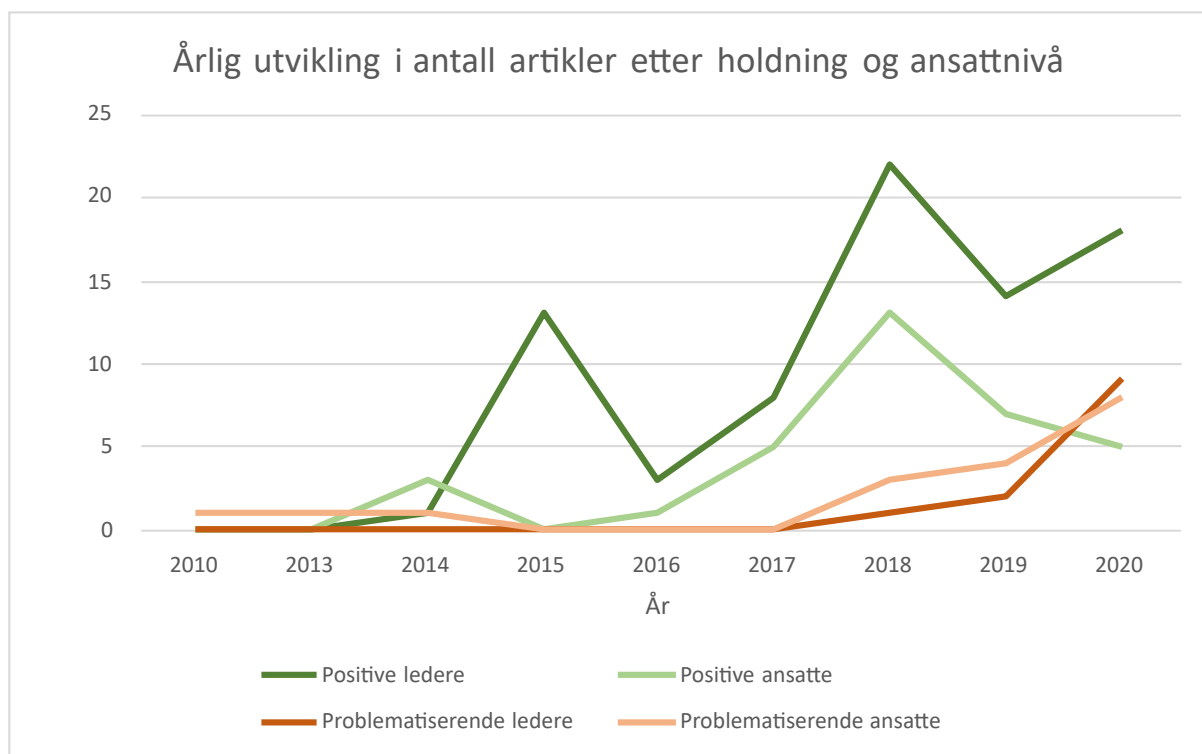
Kun tiden kan vise om kurven for problematiserende omtale av TBSL vil stige raskere enn den positive omtalen, og eventuelt til slutt ta over dominansen. Det er også interessant om det senere kommer direkte negativ omtale av TBSL av den typen som Abrahamson and Fairchild (1999) påviser på området for kvalitetsutvikling.

Utviklingen i positiv og negativ omtale etter aktører (H10 og H11)

Vi forventet at ansattes positive holdning til TBSL ville avta før ledernes positive holdning (H10) fordi ansatte er dem som først og fremst blir konfrontert med hvordan TBSL virker i organisasjonens førstelinje – eller med konsekvensene av å forsøke å innføre TBSL. Samtidig forventet vi at andelen av negative oppfatninger av TBSL ville overstige positive først for ansatte og siden for ledere (H11). Vi argumenterte for at dette kunne ses som uttrykk for en læringsprosess og hvor aktørene hører til i et hierarki for «oversettelser» av idéer som kommer ovenfra i en organisasjon. Imidlertid er som nevnt ingen omtaler i datamaterialet direkte negative til TBSL. Grønne linjer i figur 5 er artikler med positiv holdning, mens røde er problematiserende. Lys farge (rød eller grønn) er artikler der aktører er ansatte. Mørk farge (rød eller grønn) er artikler der aktører er ledere.

Figur 5

Utvikling i antall artikler per år etter positiv/problematiserende holdning og stillingsnivå



Den mest interessante perioden strekker seg fra 2015 og utover fordi det er da omtalen av TBSL tar seg opp, dog med et dypp i 2016 (etter kommunevalget i 2015). Etter 2015 har positive ledere hvert år ligget foran de tre andre kategoriene når det kommer til artikkelfrekvens. På samme måte som at ledere er mer positive til TBSL enn ansatte, er ansatte mer problematiserende enn ledere, bortsett fra i 2020, da flere ledere enn ansatte problematiserte. Dette var likevel bare med et par artikler i forskjell. Ellers er det karakteristisk for det siste året i perioden at linjen for positive ansatte slutter å følge linjen for positive ledere. Dersom denne utviklingen forsetter gir det støtte til hypotese H10 om at ansattes positive holdning til TBSL vil avta før ledernes positive holdning til TBSL avtar. Istedet forbigår frekvensen av problematiserende omtaler fra ledere og ansatte de positive omtalene fra ansatte for første gang siden sistnevnte ble med i diskursen i 2013/2014. Med mindre dette bare er forbigående gir våre data delvis støtte til hypotese H11 om at negative (her problematiserende) omtaler av TBSL vil overstige positive omtaler først for ansatte og siden for ledere. Dette vil i så fall gi støtte til vår hypotese om en læringsprosess som er stratifisert pga. organisatoriske hierarkier.

Det vil vise seg om ledere fortsetter med å ha en overvekt av positiv omtale av TBSL eller om også kurvene passerer hverandre for denne gruppen. På denne måten kan vi også konkludere at det sosiale systemet som opptar TBSL som innovasjon, forventelig er stratifisert i ledere og ansatte, et funn som f.eks. understøttes av sosial identitetsteori (van Dick et al., 2004). I forlengelse av dette kan man forvente – som vi finner indisier på her – at holdningen til TBSL avhenger av hva aktørgruppen oppfatter som deres hovedoppgave. En videre følge er at politikere muligvis er dem som senest erfarer hvilke utfordringer nye organisasjonskonsepter gir for den praktiske driften av de organisasjonene de til syvende og sist har ansvaret for. Sett i lys av den tydelige «nedenfra og opp» teoretiseringen av norsk TBSL, er dette et ironisk funn.

Oppsummering av funn

Tabell 5 viser at fem av de 11 hypotesene fikk empirisk støtte i funnene. Utviklingen i diskursen om TBSL følger en S-kurve (H1). Ledere er mer positive til TBSL enn ansatte (H5). Negativ omtale av TBSL øker over tid (H9). Ansattes positive holdninger til TBSL avtar før ledernes (H10), og for ansatte overstiger negative omtaler av TBSL positive omtaler tidligere enn det gjør for ledere (H11).

Tabell 5

Hypoteser og empirisk støtte

Hypotese	N	Test	Empirisk støtte
H1: Utviklingen i diskursen om TBSL (spredningen) følger en S-kurve			Ja
H2: Akademikere er de mest aktive aktørene i begynnelsen av spredningsperioden			Nei
H3: Politiske aktører fører an i omtalen av TBSL			Nei
H4: Politiske aktører er mer positive til TBSL enn øvrige aktører	169	$\chi^2=3.93$ (df=2, p=0.140) Cramers V=0.15	Nei
H5: Ledere er mer positive til TBSL enn ansatte	149	$\chi^2=12.01$ (df=2, p=0.002) Cramers V=0.28	Ja
H6: Aktører i offentlige organisasjoner problematiserer TBSL mer enn politikere	127	$\chi^2=1.03$ (p=0.310) Cramers V=0.09	Nei
H7: Ledere problematiserer TBSL mer enn politikere	125	$\chi^2=0.03$ (p=0.857) Cramers V=0.02	Nei
H8: Ansatte problematisere TBSL mer enn både ledere og politikere	151	$\chi^2=0.03$ (p=0.857) Cramers V=0.12	Nei
H9: Negativ omtale av TBSL vokser over tid			Ja
H10: Ansattes positive holdning til TBSL avtar før ledernes positive holdning til TBSL			Ja
H11: Negative omtaler av TBSL overstiger positive omtaler tidligere for ansatte enn for ledere			Ja

Kji-kvadrat (χ^2) testen måler om det er en signifikant forskjell mellom to kategorivariabler. Cramers V måler effekten av sammenhengen mellom to kategorivariabler, og varierer mellom 0 og 1.

Konklusjoner

I denne artikkelen har vi analysert organisasjonskonseptet TBSL som en teoretisert innovasjon, ved hjelp av bibliometriske data. Fremfor å anvende akademiske publikasjoner, som er vanlig innenfor feltet, anvendte vi avisartikler. Vi fant at utbredelsen av omtalen av TBSL fulgte den kjente S-kurven for utbredelsen av innovasjoner (Rogers, 2003) i den elleve-års perioden vi studerte, som også kjennes fra andre bibliometriske studier av innovasjoner (for eksempel Abrahamson & Fairchild, 1999). Vi fant dessuten at interessen for TBSL i det diskursive rommet som utgjøres av disse avisene, flatet ut frem mot 2020, men fortsatt hadde et høyt nivå. Vi undersøkte videre forskjellige aktørers roller og holdninger til TBSL i den offentlige diskursen. Først så vi på om akademikere kunnes ses som innovatører i diskursen, men fant at dette ikke var tilfellet innenfor den undersøkte tidsperioden. Dette kan dels skyldes mediet (dagsaviser), men det kan også skyldes at de mest kjente akademiske innovatørene innenfor TBSL i denne perioden enten var danske (Bentzen, 2018) eller svenske (Bringselius, 2018).

Vi undersøkte derfor om politiske aktører kunne ses på som kunnskapsentreprenører som hjelper til å samskape oppfatningen av TBSL i tråd med den «oversetterrollen» som vanligvis tildeles ledelseskonsulenter i litteraturen (se for eksempel Lillrank, 1995; Sahlin-Andersson & Engwall, 2002). Vi fant at politikere sannsynligvis brukte diskursen om TBSL til å få oppmerksomhet på bestemte emner (f.eks. Osloskolen), og at politikere var markante bidragsytere som derved forsterket diskursen. Dermed får de stor innflytelse på hva TBSL handler om (definisjonsmakt) (Rogers, 2003). Vi fant likevel også at politikerne ikke driver diskursen. Snarere fanger de opp populariteten til TBSL og bruker denne til å oppnå legitimitet og til å få større andeler på «markedet» for oppmerksomhet gjennom TBSL.

Endelig analyserte vi positive og problematiserende holdninger til TBSL ut fra to typer av drivkrefter som kjennes fra litteraturen om organisasjonskonsepter. Den ene drivkraften tar utgangspunkt i at det gir legitimitet å koble seg til populære konsepter, alternativt å kritisere konsepter som er gått av moten (Abrahamson & Fairchild, 1999). Den andre drivkraften er den opplevelsen og læringen som kommer av faktisk å skulle anvende – og dermed «oversette» og tilpasse – et gitt konsept til en organisatorisk praksis (Abrahamson & Fairchild, 1999; Ansari et al., 2010). Disse to drivkreftene vil samspille. I forlengelse av Obed Madsen (2013) foreslo vi at idéer som kommer til en organisasjon – eller et sosialt system – ovenfra blir oversatt løpende av de forskjellige delene som organisasjonen eller systemet er organisert i. I forlengelse av Sturdy og Fleming (2003) foreslo vi videre at disse delene kan ses som et hierarki der den øverste delen (politikere) i høyere grad enn de nederste (ansatte) har som en vesentlig oppgave å prate om praksiser som utføres i det gjeldende systemet, snarere enn faktisk å utføre disse praksisene. Vi viste på denne bakgrunnen at politikere var mer positive til TBSL enn offentlige aktører (som skal føre politikernes idéer ut i praksis) målt på antall artikler, men ikke på relativ fordeling mellom positive på den ene siden og nøytrale samt problematiserende artikler på den andre siden. Vi viste også at ledere var mer positive enn ansatte (som skal føre lederes idéer ut i praksis) både relativt og i faktisk antall artikler. Videre viste vi at aktører som var ansatt i offentlig sektor problematiserte TBSL mer enn politiske aktører, og at ansatte problematiserte TBSL mer enn ledere, men disse forskjellene ikke var ikke statistisk signifikante.

I den siste delen av analysen undersøkte vi mulige drivkrefter for avtagende interesse for TBSL. Vi viste at selv om artikler som problematiserte TBSL var stigende mot slutten av perioden, er det ikke slik at TBSL er blitt uglesett i den offentlige debatten. Ut fra det hierarkiske læringsperspektivet vi skisserte over, undersøkte vi spor av læringseffekter. Dem som først møter med de praktiske virkningene av et nytt organisasjonskonsept – eller forsøk på å innføre dette – er ansatte, deretter ledere og til slutt politikere fordi informasjon kun langsomt eller vanskelig kommer opp fra bunnen av et organisasjonshierarki til de høyere

(ledelses) lag (Glauser, 1984). Her fant vi at ansattes positive holdning til TBSL avtok før ledernes, og at problematiserende omtaler av TBSL oversteg positive omtaler for ansatte, men ennå ikke for ledere i den studerte perioden, selv om også denne aktørgruppen utviste en stigende tendens i problematiserende artikler. Vi finner således tegn på vår teoretiske antakelse om to samvirkende drivkrefter og forskjeller i styrke av disse drivkreftene på forskjellige aktørkategorier. Vi konkluderer med at holdningen til TBSL *kan* være stratifisert etter aktørkategorier, og at endringer over tid i deres holdninger kan være knyttet til hva som er aktørgruppenes viktigste arbeidsoppgaver.

Denne artikkelen har kun studert diskursen i ett land i en avgrenset tidsperiode mens TBSL-konseptet var nytt. Videre forskning kan studere diskursen i flere land og i ulike media. Særlig interessant vil det være å studere om interessen og spredning av TBSL avtar over tid, som for typiske innovasjoner, eller om interessen for og bruken av TBSL i offentlig sektor opprettholdes over tid.

Referanser

- Abrahamson, E. (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 491-533. <https://www.jstor.org/stable/257051>
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 708-740. <https://doi.org/10.2307/258919>
- Ansari, S. M., 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>
- Benders, J., Nijholt, J., & Heusinkveld, S. (2007). Using print media indicators in management fashion research [Article]. *Quality & Quantity*, 41(6), 815-829. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9027-5>
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist-og Økonomforbundets Forlag. <https://www.djoef-forlag.dk/book-info/tillidsbaseret-styring-og-ledelse-i-offentlige-organisationer>
- 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), 94-112. <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>
- Bentzen, T. Ø., Siverbo, S., & Winsvold, M. (2025). Keeping the magic alive: The multiple functions of magic concepts. *Public Administration Review*, 85(2), 280–295. <https://doi.org/10.1111/puar.13814>
- Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere* (2nd ed.). Cappelen Damm Akademisk. <https://utdanning.cappelendamm.no/tekstanalyse-for-samfunnsvitere-oivind-bratberg-9788202710880>
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk (Samtal om tillit i styrning)*. Regeringskansliet. [https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/35941881/Rapport Tillitsdelegationen 2017 2 upplaga 2.pdf](https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/35941881/Rapport_Tillitsdelegationen_2017_2_upplaga_2.pdf)
- Bringselius, L. (2018). *Tillit-en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor* (2nd ed.). Komlitt. <https://www.komlitt.se/tillit-ledningsfilosofi-tillitsbaserad-styrning-louise-bringselius>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <http://www.jstor.org/stable/2634938>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.198.10116>
- Carlzon, J. (1985). *Riv pyramiderna!: En bok om den nya människan, chefen och ledaren*. Bonniers AB.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A carbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>

- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.2307/259140>
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 13-48). de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110879735.13>
- David, R. J., & Strang, D. (2006). When fashion is fleeting: Transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 215-233. <http://www.jstor.org/stable/20159761>
- Downs, A. (1957). *An economic theory of democracy*. Addison Wesley.
- Forsberg, E.-M., & Wittrock, C. (2023). The potential for learning from good RRI practices and implications for the usefulness of RRI as an umbrella concept. *The Learning Organization*, 30(6), 687-712. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2021-0104>
- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643. <https://doi.org/10.1177/001872678403700804>
- Green, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of management review*, 29(4), 653-669. <https://doi.org/org/10.2307/20159076>
- Grønmo, S. (2020). Social research methods: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/social-research-methods/book280810>
- Hernes, G. (1978). Det medievridde samfunn. In G. Hernes (Ed.), *Forhandlingsøkonomi og blandingsadministrasjon* (pp. 181-195). Universitetsforlaget.
- Heusinkveld, S., & Benders, J. (2002). Between professional dedication and corporate design: Exploring Forms of new concept development in consultancies. *International Studies of Management & Organization*, 32(4), 104-122. <https://www.jstor.org/stable/40397551>
- Heusinkveld, S., Benders, J., & Hillebrand, B. (2013). Stretching concepts: The role of competing pressures and decoupling in the evolution of organization concepts. *Organization Studies*, 34(1), 7-32. <https://doi.org/10.1177/0170840612464748>
- Heusinkveld, S., Benders, J., & van den Berg, R.-J. (2009). From market sensing to new concept development in consultancies: The role of information processing and

- organizational capabilities. *Technovation*, 29(8), 509-516.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.02.003>
- Hirsch, P. M., & Levin, D. Z. (1999). Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model. *Organization Science*, 10(2), 199-212. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.199>
- Huczynski, A. (1993). *Management gurus: What makes them and how to become one*. Routledge.
- Hutchins, E. (1991). Organizing work by adaptation. *Organization Science*, 2(1), 14-39.
<http://www.jstor.org/stable/2634937>
- Jackson, B. (2001). *Management gurus and management fashion: a dramatistic inquiry*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203471999>
- Johansson-Berg, T., & Siverbo, S. (2025). The emergence of control archetypes: Theorization of trust-based control in the Swedish public sector. *Critical Perspectives on Accounting*, 102, 102809.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cpa.2025.102809>
- Johnsen, Å. (2024). 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* (pp. 243-263). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198883814.003.0011>
- Johnsen, Å. (2025). Trust reforms in Scandinavia: Assessments of adoption and impacts of trust-based management in public sector organizations. In E. Pekkola, J.-E. Johanson, M. Mikkonen, J. Stenvall, & E. Siirtola (Eds.), *Future Public Governance and Global Crises* (pp. 72-87). Edward Elgar.
<https://doi.org/10.4337/9781035318674.00014>
- Johnsen, Å., & Svare, H. (2024a). Innledning: Styring, ledelse, kontroll og tillit. In Å. Johnsen & H. Svare (Eds.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (pp. 15-42). Fagbokforlaget. <https://www.fagbokforlaget.no/Tillitsreformer-og-tillitsbasert-styring-og-ledelse/I9788245049060>
- Johnsen, Å., & Svare, H. (2024b). Tillitsreformene i de skandinaviske landene. In Å. Johnsen & H. Svare (Eds.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (pp. 43-67). Fagbokforlaget. <https://www.fagbokforlaget.no/Tillitsreformer-og-tillitsbasert-styring-og-ledelse/I9788245049060>
- Johnsen, Å., & Vatn, G. (2024). Problemforståelser, oversettelser og politikk: Tillitsreformen i Oslo kommune 2015-2017. In Å. Johnsen & H. Svare (Eds.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (pp. 71-103). Fagbokforlaget.

<https://www.fagbokforlaget.no/Tillitsreformer-og-tillitsbasert-styring-og-ledelse/l9788245049060>

Johnsen, Å., Svare, H., & Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt men lite sett? *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 99(1), 28.

<https://doi.org/10.757/nat.4876>

Karlsen, H. (2023). Foucault's archeological discourse analysis with digital methodology—Discourse on women prior to the first wave women's movement. *Digital Scholarship in the Humanities*, 38(1), 195-208. <https://doi.org/10.1093/llc/fqac022>

Kommunal- og distriktsdepartementet. (2022). *Om tillitsreformen*. Kommunal- og distriktsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/c93c9caad6d44466bff45b8fd6b85ed2/no/pdfs/h-2535-om-tillitsreformen.pdf>

Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>

Larsen, B. (2012). *Mening i galskaben – introduktion til ledelsesteoriene* (2nd ed.). Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Leclaire-Karlsen, H., & Alm, K. (2025). *Varsling i Norge – en historisk studie: Begynnelsen: forløpere, oppkomst og nyetablert praksis, 1968–2007*. Scandinavian University Press. <https://doi.org/10.18261/9788215073521-25>

Lillrank, P. (1995). The transfer of management innovations from Japan. *Organization Studies*, 16(6), 971. <https://doi.org/10.1177/017084069501600603>

Meyer, R. E. (2014). 'Re-localization' as micro-mobilization of consent and legitimacy. In G. S. Dori, M. A. Höllerer, & P. Walgenbach (Eds.), *Global themes and local variations in organization and management: Perspectives on glocalization* (pp. 79-89). Routledge.

Nijholt, J. J., Bezemer, P.-J., & Reinmoeller, P. (2016). Following fashion: Visible progressiveness and the social construction of firm value. *Strategic Organization*, 14(3), 220-247. <https://doi.org/10.1177/1476127015617673>

Nijholt, J. J., Heusinkveld, S., & Benders, J. (2014). Handling management ideas: Gatekeeping, editors and professional magazines. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 470-484. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.03.003>

- Obed Madsen, S. (2013). *Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde* [Dissertation, Copenhagen Business School. CBS]. Frederiksberg, DK. <https://openarchive.cbs.dk/handle/10398/8764>
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
<https://www.simonandschuster.com/books/Diffusion-of-Innovations-5th-Edition/Everett-M-Rogers/9780743258234>
- Røvik, K. A. (2002). The secrets of the winners: Management ideas that flow. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge* (pp. 113-144). Stanford Business Books - Stanford University Press.
<https://www.sup.org/books/title/?id=1467>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget. <https://www.universitetsforlaget.no/trender-og-translasjoner>
- Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success: The construction of organizational fields. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating organizational change* (pp. 69-92). de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110879735.69>
- Sahlin-Andersson, K., & Engwall, L. (2002). Carriers, flows, and sources of management knowledge. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Eds.), *The Expansion of Management Knowledge* (pp. 3-32). Stanford Business Books - Stanford University Press. <https://www.sup.org/books/business/expansion-management-knowledge>
- Scarbrough, H., & Kyratsis, Y. (2021). From spreading to embedding innovation in healthcare: implications for theory and practice. *Health Care Management Review*, 47(3).
<https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000323>
- 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>
- Smelser, N. J. (1962). *Theory of collective behavior*. Routledge & Kegan Paul.
- Strang, D. (2010). *Learning by example: imitation and innovation at a global bank*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400835195>

- Strang, D., & Bradburn, E. M. (2001). Theorizing legitimacy or legitimating theory? Neoliberal discourse and HMO policy, 1970–1989. In L. C. John & K. P. Ove (Eds.), *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis* (pp. 129-158). Princeton University Press. <https://doi.org/doi:10.1515/9780691188225-010>
- Strang, D., & Macy, M. W. (2001). In search of excellence: Fads, success stories, and adaptive emulation. *American Journal of Sociology*, 107(1), 147-182. <https://doi.org/10.1086/323039>
- Strang, D., & Meyer, J. W. (1993). Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*, 22(4), 487-511. <https://doi.org/10.1007/Bf00993595>
- Strang, D., & Wittrock, C. (2019). Methods for the study of management ideas. In A. Sturdy, H. S. Heusinkveld, T. Rey, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.013.8>
- Strang, D., David, R. J., & Akhlaghpour, S. (2014). Coevolution in management fashion: An agent-based model of consultant-driven innovation. *American Journal of Sociology*, 120(1), 226-264. <https://doi.org/10.1086/677206>
- Sturdy, A., & Fleming, P. (2003). Talk as technique – A critique of the words and deeds distinction in the diffusion of customer service cultures in call centres. *Journal of Management Studies*, 40(4), 753-773. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00359>
- Sturdy, A., Heusinkveld, H. S., Rey, T., & Strang, D. (Eds.). (2019). *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford University Press. <https://doi.org/org/10.1093/oxfordhb/9780198794219.001.0001>.
- 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>
- Thawesaengskulthai, N., & Tannock, J. (2008). Fashion setting in quality management and continuous improvement. *International studies of management and organization*, 38(2), 5-24. <https://doi.org/10.2753/imo0020-8825380201>
- The jamovi project. (2024). *jamovi—Open statistical software for the desktop and cloud (Version 2.6) [Computer Software]*. <https://www.jamovi.org>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39. <https://www.jstor.org/stable/2392383>

- 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 Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(2), 171-191. <https://doi.org/10.1348/096317904774202135>
- Villemoes, N. (1986). Komplementaritet i organisationsteorien. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 50(2), 271-284. <https://tidsskrift.dk/ledelseogerhvervsoekonomi/article/view/35154/35757>
- Wittrock, C., Ingelsrud, M., & Norvoll, R. (2020). *Ledelse og organisering av innovasjonsprosesser i Gran og Lunner kommuner: Implementering av hverdagsmestring i helse og omsorg. En casestudie av et top-down, bottom-up organisatorisk innovasjonsarbeid*. (AFI Rapport, 2020:02). Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. <https://hdl.handle.net/10642/8926>
- Wæraas, A. (2020). Understanding change in circulating constructs: collective learning, translation and adaptation. *The Learning Organization*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2020-0140>
- Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 602-636. <https://doi.org/10.2307/2393677>



© 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 formatere, 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.