



Fagfellevurdert vitenskapelig artikkel

Tillit og kontroll i Osloskolen: En studie av oversettelse og iverksetting på ulike organisasjonsnivå

Christian Wittrock*, Tonje Helen Danielsen** og Åge Johnsen***

Sammendrag

I denne artikkelen undersøker vi hvordan aktører på ulike organisasjonsnivåer i Osloskolen har teoretisert tillit og kontroll og forholdet mellom tillit og kontroll i tillitsbasert styring og ledelse (TBSL). Teoretisering, forstått som forestillinger om hva noe innebærer eller «er», ses gjerne som kjernen i spredning og iverksetting av organisasjonskonsepter. Vi belyser aktørenes teoretiseringer gjennom intervjuer og dokumentstudier på tre organisatoriske nivåer: byrådet, skoleetaten og skolene. Vi fant at kommunens forsøk på iverksetting av mer TBSL kan ha gitt mindre tillit til den øverste etatsledelsen blant noen skoleledere, muligvis pga. interne konflikter i toppledelsen. Videre fant vi at mens tillit og kontroll var blitt teoretisert som motsetninger på høyere nivå i organisasjonen, ble tillit og kontroll ikke sett på som motsetninger i skolene. Fordi tillit teoretiseres som «å stole på» av medarbeidere,

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

christian.wittrock@oslomet.no

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

****Tonje Helen Danielsen**, tidligere masterstudent i styring og ledelse, Handelshøyskolen, OsloMet – storbyuniversitetet; nå rådgiver i Gjøvik kommune. Epost: tonjhele@gmail.com

*****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). Takk til våre prosjektkolleger Svetlana Norkin og Helge Svare, tidligere masterstudenter Elise Molvik Fossum, Aron Yemane Hagos, Arigona Ibraimi, Linnea Tappeluf og Annam Yasin for hjelp til intervjuene, og til Oslo kommune og alle informantene for samarbeidet i prosjektet. Takk også for kommentarer da en tidlig utgave av artikkelen ble presentert for Nettverk for organisasjonsforskning i Norge (NEON) årskonferanse, Drammen, 23–24.11.2022. Endelig takker vi tidsskriftets norske landredaktør Dag Ingvar Jacobsen og den anonyme fagfellen for meget konstruktive kommentarer.

kan ledelsens teoretisering av behovet for en «tillitsreform» oppfattes slik at medarbeiderne tidligere ikke har vært til å stole på. I tillegg fant vi at mange skoleledere refererte til utdanning snarere enn etatens initiativ for å iverksette TBSL, som deres hovedkilder for kunnskap om tillitsbasert styring og ledelse. Forestillinger om tillit, kontroll og TBSL på de laveste organisatoriske nivåene forekom frikoblet fra den teoretiseringen som var blitt foretatt på høyere nivå i organisasjonen. Funnene peker på utfordringer ved å få et organisasjonskonsept til å «reise» ned gjennom organisasjoners nivåer, og viser at forestillinger om og opplevde nytte av TBSL ikke kan tas for gitt i alle praksisfellesskap i komplekse organisasjoner.

Nøkkelord: Tillitsbasert styring og ledelse, teoretisering, oversettelse av organisasjons- og ledelsesideer, iverksetting, flernivå-ledelse, reformer i offentlig sektor.

Innledning

Oslo kommune er en av pionerne til å systematisk iverksette en tillitsreform i Norge (Johnsen & Svare, 2024). De store byene brukes ofte av ulike aktører til å vise frem foretrukne ledelsesmodeller. Det har vært en sterk konkurranse på tvers av det politiske spekteret i Oslo om ulike styringsmodeller (Johnsen & Svare, 2024), og skolen og særlig «Osloskolen» har stått i sentrum for mye av debatten om tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) i landet (Bergesen, 2006; Marsdal, 2015; Seland et al., 2015). I offentligheten har debatten om problemer med «fryktkultur» og overdreven kontroll i Utdanningsetaten vært medvirkende til dette.

TBSL er posisjonert som et middel til å få bukt med overdreven kontroll og skape bedre arbeidsmiljø og effektivitet (e.g. Bentzen, 2018; Bringselius, 2018a; Bringselius, 2018b). Tillit – og dermed TBSL – er noe som typisk oppfattes som positivt; det er vanskelig å være imot tillit. Ikke overraskende drøftes tillit derfor som et «magisk begrep» (Bentzen et al., 2025). Tillit er blitt et universalmiddel eller en patentløsning; et kjent fenomen innenfor forskning på organisasjonskonsepter/idéer for ledelse og styring (Örtenblad, 2015).¹ I Skandinavia skryter vi gjerne av et høyt tillitsnivå og oppfatter dette som et konkurransefortrinn (Andreasson, 2017). Man skulle derfor tro at det har vært enkelt å omsette de gode tankene om TBSL til konkrete iverksettinger av konseptet i offentlige organisasjoner og at TBSL er

¹ Betegnelsene brukes litt i fleng i litteraturen. Andre ord for fenomenet er f.eks. ledelsesmodell eller ledelsesideologi, se Sturdy et al. (2019) og van Grinsven et al. (2016).

normen for offentlig styring og ledelse i Skandinavia. Dette er imidlertid langt fra klart (Johnsen et al., 2022). En større spørreskjemaundersøkelse viser f.eks. at både Norge og Sverige ligger langt etter Danmark hva angår konkret arbeid med tillit i kommunene og at mindre enn en tredjedel av de undersøkte kommunene i alle tre landene formelt hadde iverksatt TBSL som modell for styring og ledelse (Siverbo et al., 2024). I tillegg vet vi at formell bruk av et organisasjonskonsept – og positiv omtale av resultatene i offentligheten (eller kanskje i en spørreskjemaundersøkelse) – kan være langt fra at konseptet faktisk er blitt til en del av den praktiske hverdagen i en organisasjon (Zbaracki, 1998).

Organisasjonskonsepter som er adoptert på «toppen» av en organisasjon når ofte ikke de nedre hierarkier (Larsen, 2012). Dette stiller spørsmålet om iverksetting av TBSL og ikke minst oversettelse av dette konseptet gjennom ulike organisatoriske lag (se e.g. Obed Madsen, 2013).

Et problem er her at tillit ikke er noe man beslutter. Tillit er noe man må gjøre seg fortjent til (Svare et al., 2020). I Skandinavia har mange forskere studert iverksettingen av TBSL. Bringselius (2021) viser for eksempel at iverksetting av TBSL endrer rollen til ledere og til de tradisjonelle støttefunksjonene i organisasjoner, fordi støttefunksjonene utgjør en god del av styringen i moderne organisasjoner og har mye makt og innflytelse. Hun foreslår at når autonomien for teams øker, må ledere på høyere nivå i organisasjonen i større grad ta på seg å styre støttefunksjonene. Videre foreslår hun at ledere må ta på seg tre roller: *Kompass* (retningsgiver), *coach* (veileder) og *vägröjare* (tilrettelegger), der den siste rollen nettopp er koblet til ledelsen av støttefunksjonene. Bentzen (2019b) har utviklet en konseptuell modell for oversettelse av magiske begreper, som er basert på teori om offentlig ledelse, iverksettingsteori, institusjonell teori og organisasjonspsykologi (særlig læringsteori). I modellen – «oversettelsesdiamanten» – ses iverksetting som spent ut mellom to akser. Den ene aksen vedrører strategisk forankring vs. lokal forankring. Den andre aksen vedrører refleksjon og samtale vs. aktiv eksperimentering. Modellen er f.eks. anvendt i en studie som sammenlikner tillitsreformene i Sverige og Danmark (Bentzen & Bringselius, 2023). I en annen modell – «tillitsens tre føtter» – tar Bentzen (2023) perspektivet om strategisk og lokal forankring videre og foreslår at TBSL må ses på individ-, team- og organisasjonsnivå. Hun peker videre på at tillit har både en interaksjons-dimensjon og en institusjonell dimensjon. Denne modellen er imidlertid basert på studiet av et enkelt case og viser derfor ikke problemer relatert til flernivåstyring.

Bentzen (2019a) viser at medarbeidere ikke nødvendigvis alltid er glade i å ta på seg tillitsbasert styring og ledelse, fordi ansvaret deres derved økes. Det forekommer likevel oss at de fleste studier om iverksetting av TBSL forutsetter at konseptet er relevant for (alle) de gruppene av personer som skal ta konseptet til seg og faktisk utøve TBSL. Argumentet som

ofte brukes synes å være at for mye kontroll og styring er et generelt problem i offentlig administrasjon og at mer tillit nettopp er et innlysende alternativ til for mye styring og kontroll (Johansson-Berg & Siverbo, 2025). Samtidig foreslår vi at de rammeverk vi kjenner om iverksetting, kan kobles tydeligere til problemstillinger om flernivå-styring og hvordan TBSL blir relevant – eller ikke – på ulike nivåer i organisasjoner.

I denne artikkelen undersøker vi derfor problemstillingen: *Hvilket betydningsinnhold tilskriver aktører på ulike organisasjonsnivå i Osloskolen begrepene tillit, kontroll og tillitsbasert styring og ledelse?* I tillegg undersøker vi hvordan relasjonen mellom tillit og kontroll er blitt tenkt som ledd i det oversettelsesarbeidet som finner sted når «nye» organisasjonskonsepter søkes innført eller iverksatt (Czarniawska & Joerges, 1996; Røvik, 2007; Strang & Meyer, 1993). Vi anvender tenkningen til Bentzen (2018) om forholdet mellom ledelse og styring som en del av rammeverket vårt.

Hvorvidt eller i hvilken grad TBSL er et nytt konsept kan diskuteres, men faller utenfor rammene for denne artikkelen. Se for eksempel Nyhan (2000), Johnsen (2024) og Johansson-Berg og Siverbo (2025).

I det følgende redegjør vi først for vårt teoretiske rammeverk og beskriver studiens metode. Deretter presenterer vi vår analyse, diskuterer funnene og konkluderer.

Teoretisk ramme

Innenfor forskning på spredning av organisasjonskonsepter er det en utbredt tanke at slike konsepter må «teoretiseres» for å reise i tid og sted (Strang & Meyer, 1993). Ifølge Strang og Meyer er *teoretisering* en «bevisst utvikling og spesifisering av abstrakte kategorier og formulering av mønstrede relasjoner som f.eks. kjeder av årsak og virkning» (Strang & Meyer, 1993, s. 452).² Teoretiseringer er altså abstraksjoner som tjener til å forklare hva «noe» «er» og «gjør». Teoretisering ses som et hovedelement i institusjonalisering – eller iverksetting – av nye praksiser (Greenwood et al., 2002). Det er gjennom teoretisering at en innovasjon – f.eks. et organisasjonskonsept som TBSL – blir relevant for den personen eller den gruppen som skal prøve ut og iverksette innovasjonen (Strang & Meyer, 1993). Teoretisering er da sentral for iverksetting: innovasjoner som ikke oppfattes relevante for en bestemt gruppe eller sosialt system, tas sjeldent i bruk med mindre særlige forhold presser denne gruppen til å bruke innovasjonen (Rogers, 2003). Samtidig peker translasjonsforskningen på at om f.eks. en strategi skal iverksettes i en organisasjon, må

² Vår oversettelse fra engelsk.

strategien «oversettes» hele veien gjennom det organisatoriske hierarkiet (Obed Madsen, 2013). I en organisasjon vil denne oversettelsen og fortolkningen ofte foregå sammen med de nærmeste kollegene, og det er i det arbeidsfellesskapet den enkelte inngår i at man vil finne ut hva konseptet betyr i praksis for aktørene (Brown & Duguid, 1991; Crossan et al., 1999).

Vi følger derfor TBSL gjennom en stor og kompleks organisasjon for å se på hvordan kjerneelementer som tenkes å konstituere konseptet teoretiseres gjennom organisasjonen på ulike hierarkiske nivåer, noe som forskningen generelt har få studier av (men se Carlile, 2002; Waldorff & Madsen, 2023). I en organisasjon er mellomledere viktige for iverksetting av idéer om ledelse og organisering (Fenton-O'Creevy, 1998; Hasche et al., 2021; Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Rouleau & Balogun, 2011). Det kan likevel ikke forutsettes at mellomledere bruker energi på iverksetting om ikke konseptet – eller den ønskede forandringen – oppfattes som relevant for dem (e.g. Wittrock et al., 2020).

En grunnidé i særlig norsk TBSL er at medarbeidere i høyere grad skal medvirke i beslutninger og høres mer; deres kunnskaper skal brukes mer aktivt til utvikling av organisasjonen (Arbeiderpartiet & Senterpartiet, 2021). Dette var også teoretiseringen i Oslo kommune (2017). Oppfattelsen av tillit er sentral for relevansen av TBSL, og forskningen har utviklet veletablerte definisjoner av tillit (e.g. Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Det er likevel ikke gitt at praktikere har samme oppfatning av hva tillit er som den forskere har (e.g. Kieser & Leiner, 2009). Vi undersøker derfor hvordan tillit teoretiseres også «på bunnen» av organisasjonen; dvs. i skoler i byen.

Retorikk er viktig for spredningen av idéer om ledelse og organisering og er et eget forskningsområde (Green, 2004; Strang & Wittrock, 2019). Ofte lages det en fortelling om noe som virker dårlig, og et nytt konsept blir foreslått som skal bøte på problemet (Greenwood et al., 2002). TBSL ses typisk som et middel mot overdreven kontroll og som en kritikk av for mye styring (Bentzen, 2018; Bringselius, 2017; Johansson-Berg & Siverbo, 2025). Sett i lyset av teoretisering blir det derfor viktig hvordan en organisasjons medlemmer ser på henholdsvis kontroll og tillit for å vurdere den lokale relevansen av TBSL. Vi undersøker derfor hvordan de ulike organisatoriske nivåene teoretiserer henholdsvis kontroll og tillit, samt relasjonen mellom de to.

Som medarbeider eller leder i en organisasjon er tillit relevant i både horisontale og vertikale relasjoner (Bentzen, 2018, s. 34). Den vertikale tilliten ligger forankret i det formelle hierarkiet (Bentzen, 2018, s. 34). For vertikale relasjoner har det asymmetriske maktforholdet betydning, fordi man ikke kan «bestille» tillit, men kun forsøke å starte en spiral til en positiv tillitsrelasjon ved selv å initiere den (Bentzen, 2018, s. 35). Samtidig stiller maktasymmetrien spørsmålet om virkemidlene oppfattes å fremme eller hindre tillit, dvs.

om den måten lover, regler, mål, dokumentasjonskrav og ressursallokering håndteres på i organisasjonen fremmer tillitsfulle relasjoner, herunder fremmer dem lengre ned i organisasjonshierarkiene. Vertikal tillit er kjennetegnet av å overskride det fellesskapet som oftest er det mest fremtredende i en arbeidsrelasjon, nemlig relasjonen til de nærmeste kolleger og de relasjoner og referanser som er kjennetegnet av den (sosiale) gruppen man da tilhører i arbeidssammenheng (se f.eks. Ellemers et al., 2003).

Horisontale tillitsrelasjoner er tillit mellom kolleger på samme nivå, både på underordnet nivå mellom ansatte og på overordnet nivå ledere imellom (Hasche et al., 2021, s. 1773). Fukuyama (1996) viser at sterk tillit ofte kan knyttes til sterke sosiale fellesskaper. Horisontale tillitsrelasjoner vil da typisk utvikles innenfor fellesskaper som på flere områder har felles referanseramme, problemforståelse og språk. Nivået for tillit i vertikale og horisontale relasjoner kan være sammenvevd og påvirke hverandre (Bentzen, 2023). Mellommenneskelig tillit i vertikale relasjoner kan påvirke den mellommenneskelige tilliten, enten positivt eller negativt i de horisontale relasjonene (Hasche et al., 2021, s. 1770). Vi undersøker derfor hva oppfatningene av nivået for horisontal og vertikal tillit er på ulike organisatoriske nivå.

Ledelse og styring, samt forholdet mellom disse, betraktes som vesentlig i TBSL (Bentzen, 2018). Christensen et al. (2009) beskriver styring primært som systemorientert, og som et lederskaps forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter. Ledelse blir definert som noe som omhandler mellommenneskelige forhold og prosesser og som er personorientert. Bentzen (2018, s. 38) foreslår at før tillit settes i spill med styring og ledelse, må man vektlegge sammenhengen mellom de to siste. Ledelse og styring kan ifølge Bentzen (2018, s. 50) sees på som overlappende men ulike fenomener, som skaper betingelser for hverandre. Tabell 1 viser kjennetegn for styring og ledelse.

Tabell 1

Styring og ledelse

	Styring	Ledelse
Virkemidler	Lover, regler, mål, dokumentasjonskrav og ressursallokering	Ansikt til ansikt relasjoner og dialog, herunder dialogisk oppfølging
Eksempel på relasjon	Forvaltning – institusjon	Leder – medarbeider
Avstand i relasjon	<i>Hands-off</i> og distansert	<i>Hands-on</i> og nært
Orientering	I høyere grad systemorientert	I høyere grad relasjonsorientert

Kilde: Bentzen (2018, s. 40).

Styring og ledelse er altså egnet til å forstå «vertikal tillit» men også for hvordan en toppledelse sin teoretisering av TBSL «reiser» ned gjennom organisasjonen. I relasjon til våre drøftelser av hvordan sosial identitet knytter seg til arbeidsfellesskaper, betyr dette også at en vellykket iverksetting av TBSL må gå gjennom ulike organisatoriske lag, hvor vi kan forvente ulike sosiale identiteter med ulike institusjonelle logikker og at tilliten typisk må reise uten alltid å være overbrakt gjennom ansikt-til-ansikt relasjoner. Vi undersøker derfor hvordan behovet for ledelse og styring teoretiseres på ulike organisatoriske nivå.

Case og metode

I 2015 fikk Oslo kommune et politisk skifte til et rødgrønt flertall, etter 18 år med Høyre og Fremskrittspartiet i flertall. Samarbeidet mellom Arbeiderpartiet (Ap), Sosialistisk Venstreparti (SV) og Miljøpartiet De Grønne (MDG) varte til 2023 og førte med seg et skifte i hvordan Oslo kommune skulle være som arbeidsgiver. Det ble lagt vekt på å innføre TBSL; først som en «reform» senere som en allmenn tilnærming (prinsipp) til styring og ledelse i kommunen. Reformaktiviteten og det senere arbeid var inspirert av forsøk med TBSL i Danmark og særlig København kommune og arbeidet i Sverige under og etter den svenske tillitsdelegasjon (Johnsen & Vatn, 2024).

Vi studerer innføringen av TBSL med skolene i Oslo kommune som case. Oslo kommune er en stor og kompleks organisasjon og har både kommunale og fylkeskommunale oppgaver. Osloskolen består av flere organisatoriske nivåer fra den politiske styringen i byrådet, den faglig-administrative styringen i Utdanningsetaten til de enkelte av de mer enn 180 grunn- og videregående skolene.

Våre datakilder er arkivmateriale og intervjuer. Arkivmaterialet omfatter sentrale dokumenter fra byrådet, sentrale rapporter og omtale i aviser. Vi benytter oss i tillegg av 23 semistrukturerte dybdeintervjuer. Dybdeintervjuer er egnet til å studere (subjektive) meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2021, s. 128); essensen av «teoretiseringsarbeid».

Atten av våre informanter var lærere, rektorer, assisterende rektorer og undervisningsinspektører i seks grunnskoler som ligger i forskjellige bydeler i Oslo kommune. Herav var 11 lærere. Videre har vi intervjuet to av seks grunnskoledirektører (tidligere «områdedirektører»), som var ansvarlige for over 50 av totalt 183 rektorer i byen, og en administrativ direktør i Utdanningsetaten. Endelig har vi intervjuet to personer i kommunens øverste administrative ledelse under byrådet, som var sentrale i kommunens iverksetting av TBSL. Utover dette har en konsulentrapport (PwC, 2019) gitt et bilde av forholdene i Utdanningsetaten, bygd på spørreskjemaundersøkelser og intervjuer høsten 2018. Vi dekker dermed hele organisasjonshierarkiet for skolene i kommunen. Vekten i vår analyse ligger på

teoretiseringene i skolene, fordi det er her behovet for mer tillit og mindre kontroll først og fremst ble teoretisert å være til stede fra politisk hold og i pressen (Wittrock et al., 2025). Våre intervjuer ble utført våren 2020 samt våren 2021, våren 2022, vinteren 2022 og våren 2023. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert, og informantene ble lovet anonymitet.

I intervjuene spurte vi informantene om hva de mente tillit var, hva de oppfattet som kontroll i arbeidet deres og om tillitsrelasjoner til overordnede og kolleger. Vi spurte også hva de la i begrepet TBSL og om de hadde opplevd endringer i det daglige arbeidet som følge av kommunens innføring av TBSL. Endelig spurte vi om de konkrete elementene som byrådet hadde teoretisert som Oslo kommune sin oppfattelse av TBSL. I praksis betyr dette at vi i intervjuene inviterte informantene til å teoretisere de grunnelementene som vanligvis inngår i TBSL og de elementene byrådet hadde «pakket inn» som Oslo kommune sin versjon av TBSL. I samtalene spurte vi også om hvorfra informantene eventuelt hadde sin kunnskap om TBSL. Intervjuene med de to personene tett på byrådet sitt arbeid med TBSL var mer utforskende og tok sikte på å forstå kommunens iverksetting av TBSL i de organisatoriske nivåene over skolene og særlig i den politiske ledelsen.

Resultater: Teoretisering av tillit, kontroll og TBSL i organisasjonen

Byrådets teoretisering av tillitsbasert styring og ledelse

I «Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015–2019», ble den foregående styringsformen i Oslo kommune beskrevet som tunge byråkratiske systemer. Det nye byrådet ønsket å jobbe mot en mer åpen og tillitsbasert kultur der det blir lettere å ta beslutninger og med kortere avstander mellom byens ledelse, kommunens ledere og ansatte i kommunale virksomheter (Johansen et al., 2015). For byrådet handlet økt tillit til ledere og ansatte om overføring av faglig myndighet, ansvar, tilstrekkelig bemanning, åpenhet, dialog, kompetansehevingstiltak og forankring (Johansen, et al. 2015, s. 10).

Byrådssak 1055/17 «Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune» fulgte opp denne plattformen (Oslo kommune, 2017). Det fremgår at byrådsledelsen ønsket at tillit skal være et bærende prinsipp i styringen og ledelsen i Oslo kommune (Oslo kommune, 2017, s. 1). I byrådssaken beskrives tillit som «en strategi og arbeidsform med formål om å skape bedre tjenester til innbyggerne, mer samhandling mellom kommunen og innbyggerne og innad i kommunen på ulike nivå, økt resultatorientering og gjennomføringskraft». Videre i byrådssaken står det at tillitsbasert styring og ledelse (TBSL) skal kjennetegnes av:

- Få og tydelige mål
- Redusert detaljstyring
- Gode beslutningsgrunnlag
- Bred deltakelse fra innbyggere
- Åpenhet og god kommunikasjon
- God samhandling mellom ledelse og medarbeidere og deres organisasjoner
- God utnyttelse av medarbeideres kompetanse og kreativitet
- God samhandling og samordning på tvers
- Innbyggerorienterte digitale tjenester

Dette skiftet gikk først under navnet «tillitsreformen», men i 2017 endret kommunen ordbruken til at tillit skulle være det bærende prinsippet i styring og ledelse. Denne endringen kan ses som resultatet av en læringsprosess i forbindelse med at det nye Byrådet så på organisasjonen «utenfra» da politikken ble utformet, men fikk en konkret praksisfundert kjennskap etterpå, da Byrådet begynte arbeidet sitt, herunder med TBSL. I intervju fremheves at idéen om tillit som bærende prinsipp egentlig var til stedet i kommunens verdier på forhånd, men at politikere prater på en bestemt måte som påvirket formuleringen av tillitsreformen: «[...] men det er klart at det ligger i politikkens vesen å på en måte snakke mer i overskrift, tydeliggjøre, sette på spissen» (Informant nær Byrådet sin prosess). Dette får konsekvenser fordi denne måten å prate på, må «oversettes» til konkrete handlinger i kommunen, og den kan fort bli teoretisert på ulike måter av medarbeidere som tenker mer på egen arbeidsoppgave enn på politikk: «Det som er viktig [...] som politikerne også opplevde når de hadde kommet i posisjon til å prate om tillitsledelse [...] så fikk de tilbakemeldingen: 'Jammen har dere ikke tillit til oss slik vi gjør det i dag?'» (informant nær Byrådet sin prosess). Samtidig er det vanskelig ikke å se byrådet sin teoretisering som en «bestilling» av mer tillit.

Ledelse omtales spesifikt i dokumentet flere ganger. F.eks. heter det: «For å lykkes med tillitsbasert styring og ledelse må kommunens toppledere ta et hovedansvar for utvikling i egen sektor. Dette handler om holdninger og kultur. Å bygge og å endre kultur vil være et langsiktig arbeid» (Oslo kommune, 2017, s. 3). Videre omtales rollen til ledere mer generelt: «**Ledere må**³ være opptatt av utvikling, bidra til mestring og engasjement og oppnå resultater sammen med medarbeiderne» (Oslo kommune, 2017, s. 4). Om styring heter det spesifikt at: «Mål- og resultatstyring skal ligge til grunn for styring og oppfølging av byrådets overordnede mål, ref. Instruks for virksomhetsstyring. Tillit som strategi og arbeidsform i

³ Uthevning i original.

styring får imidlertid konsekvenser for praktiseringen⁴ av mål- og resultatstyringen» (Oslo kommune, 2017, s. 2). Sitatet følges av en passus om at det skal legges vekt på få og tydelige mål, samt mindre vekt på kontroll og detaljrapportering.

Våre intervju peker på at byrådssaken faktisk har ført til en del endringer i den måten den eksisterende mål- og resultatstyring anvendes på i Osloskolen. Blant annet har det vært jobbet med den måten skoledirektørene (som før het «områdedirektører») jobber med skolene på. Denne er blitt mer utviklingsorientert og det er jobbet med å profesjonalisere både ledelse og styring. Et element her er å få sammenstilt all den informasjonen Utdanningsetaten har om skolene, slik at informasjonen kan brukes mer aktivt til utvikling av de enkelte skolene. Dette samsvarer med andre intervju i administrasjonen, som pekte på at fokus på TBSL gikk mer på etterspørsel om utdanning om styring, fordi styring plutselig ble tema, men at det tok lang tid før disse endringene kom. En informant sa om dette: «Hvis jeg skal være helt ærlig, så synes jeg den byrådssaken ble hengende litt [...] det tok veldig lang tid før vi opplevde noe særlig sentralt insentiv» (administrativ direktør, Utdanningsetaten). Informanten fortsatte med å beskrive at det nå fantes et lederprogram med ni samlinger, som tok utgangspunkt i tillitsbasert styring og ledelse.

I sum teoretiserte Byrådet et behov for mer tillit, mindre kontroll og behov for en omlegging av både ledelse og styring, der sistnevnte blir mer overordnet og førstnevnte blir mer rettet mot utvikling av medarbeideren. Tillit og kontroll ses primært som motsetninger. Både «tillitsreformen» og tillit som bærende prinsipper i styring og ledelse ble teoretisert til å føre til økt vertikal og horisontal tillit. Teoretiseringen vedrørte hele organisasjonen og tok utgangspunkt i – så vidt vi forstår av flere av intervjuene – en reell opplevelse hos det nye Byrådet av at det trengtes en ny måte å jobbe på, og å jobbe sammen på, i Oslo kommune.

Teoretisering av tillitsbasert styring og ledelse i Utdanningsetaten

Byrådsavdelingen for oppvekst og kunnskap i Oslo kommune inngikk i september 2018 en avtale med konsultantselskapet PwC om en undersøkelse og vurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten. Mandatet var «[å] undersøke om det psykososiale arbeidsmiljøet i etaten er tilfredsstillende» og gi forslag til oppfølging og eventuelle forbedringer (PwC, 2019, s. 2). I undersøkelsen kom det fram at mange av de ansatte opplevde stor grad av kontroll:

Det kom frem at mange ansatte opplever stor grad av kontroll, i betydningen "å bli kontrollert". Dels handler dette om en opplevelse av å bli detaljstyrt på målsettinger

⁴ Uthevning i original.

og nøkkeltallsindikatorer, med uforholdsmessig mye kvalitetssikring og dobbeltsjekking fra ledere. Et annet forhold er at ansatte ofte opplever å operere på instruks ovenfra, i den forstand at det oppleves å være lite rom for å diskutere nye eller andre måter å løse oppgaver på og lite rom for å gjøre feil. En del ansatte gir også uttrykk for redsel for å gjøre feil. En del ansatte påpeker videre at det oppleves å være liten grad av tillitsbasert ledelse, som er fokus i Oslo kommune. (PwC, 2019, s. 7).

Funnene i undersøkelsen viser også at mange av de ansatte syntes målstyringen var for detaljert og at dette kunne legge en demper på indre motivasjon. Rapporten trakk frem at ansatte opplevde manglende tillit mellom ledelsen i Utdanningsetaten og byrådsavdelingen. Videre heter det:

En del ansatte mener de har blitt trukket inn i konflikten mellom ledelsen og byrådsavdelingen og at det har vært uheldig for arbeidsmiljøet i UDA. Mange opplever at arbeidsplassen er under angrep, at jobben de gjør underkjennes og rakkes ned på av den politiske ledelsen og media. (PwC, 2019, s. 8)

Samtidig påpekte rapporten at det var ulike oppfatninger:

Som det fremgår, gir ikke resultatet fra undersøkelsen noe entydig bilde av det psykososiale arbeidsmiljøet i etaten. Det er åpenbart mange medarbeidere som opplever UDA gjennomgående som en bra arbeidsplass med meningsfylte arbeidsoppgaver og gode relasjoner til arbeidskolleger og ledelse. Samtidig er det også en del medarbeidere som ser annerledes på det og som trekker frem manglende åpenhet, detaljstyring og frykt for represalier. Ser man på funnene samlet sett er det etter PwCs syn ikke grunnlag for å si at det er en fryktkultur i UDA som helhet, men at det i enkelte avdelinger er elementer av det, særlig grunnet en svak ytringskultur. (PwC, 2019, s. 9)

Rapporten anbefalte en vurdering av om dagens mål- og resultatstyringssystem kunne endres på for å bøte på de negative effektene (PwC, 2019, s. 38). Videre pekte rapporten på ledelsesproblemer i etaten. Ordet «tillit» opptre 59 ganger i rapporten. Spørsmålet om tillit må dermed ses som sentralt i rapporten. En del av anbefalingene i rapporten siktet direkte til kommunens prosjekt om utvikling av tillit:

PwC ser også et sterkt behov for å styrke tilliten mellom UDA og byrådsavdelingen. Vi vurderer at UDA hemmes av at tilliten mellom disse instansene ikke er god nok. Ettersom Oslo kommune allerede har et pågående utviklingsprosjekt om tillitsbasert ledelse anbefaler vi at UDA setter inn ytterligere ressurser for delta i prosjektet. (PwC, 2019, s. 9)

Ordet «kontroll» opptrer kun 15 ganger i rapporten, men posisjoneres tydelig som en motpol til tillit. Kontroll er viet to egne avsnitt i rapporten. Tillit og kontroll er tydelig teoretisert som motsetninger, og rapporten posisjonerer også kontroll som sammenhengende med «byråkrati og hierarki og resultatorientering» (PwC, 2019, s. 28).

I våre intervjuer gjennomført fire år etter rapporten ble gitt ut, prates det om at mye er skjedd siden byrådsvedtaket i 2017 og de stridighetene som fulgte mellom byrådet og utdanningsetaten etterpå. Det inntrykket vi fikk, er at de grunnleggende systemene er stort sett de samme, men at måten man forholder seg til systemene på og bruker den informasjon som rapporteres, har endret seg. Det prates om en endring i intensjoner:

Men man har jo [...] omorganisert hele utdanningsadministrasjonen, og lagt vekt på å bygge en kultur for åpenhet, og ta tak i de punktene som saken i 2017 la opp til. Så vi er jo veldig opptatt av at det skal være sådan. (skoledirektør 2, Utdanningsetaten)

Det pekes også på at stridighetene ikke kun hadde med TBSL å gjøre: «Vi har jo hatt et lederskifte i toppen også, så noe av dette er blitt litt personifisert, og ikke bare ligger i begrepet tillitsbasert ledelse» (skoledirektør 1, Utdanningsetaten). Andre informanter vi har intervjuet bekrefter at en del av konflikten i høy grad var personbestemt. Våre to informanter var samstemte om at disse omveltningene hadde ført til usikkerhet, inklusiv om roller og om hvem som kan gi hjelp i Utdanningsetaten til skolene. I intervjuene ble det også anerkjent at mange rektorer hadde følt at tiden etter skiftet i 2017 var vanskelig, og at det hadde vært en læreprosess for alle parter. I tillegg har vi forstått fra intervjuene at striden mellom Byrådet og Utdanningsetaten førte til at det ble foretatt en kommunerevisjon av styringsdialogen mellom partene.

I sum teoretiseres hva Utdanningsetaten angår at det var behov for mer tillit og mindre kontroll. Dette kobles eksplisitt til at det var behov for en annen styring og en annen ledelsesstil. Det synes at en ledelsesstil som er «vennligere» og mer orientert mot å se den enkelte medarbeider som person snarere enn en som skal levere målfestede leveranser, var ønsket, samsvarende med en type av styring som er mindre detaljorientert. Det samlede bildet vi finner i Utdanningsetaten samsvarer i høy grad med det bildet som forutsettes i Byrådet sin teoretisering. Rapporten viser at det var konflikt mellom både Utdanningsetaten og Byrådsavdeling for oppvekst og kunnskap i Oslo kommune, samt mellom ledelsen i Utdanningsetaten og deler av medarbeiderne. Rapporten viser altså en mangel på vertikal tillit i toppledelsen og enkelte andre steder, men peker også på problemer med horisontal tillit.

Toppledelsen ble skiftet ut og det ble iverksatt endringer som kan gi et annet bilde i dag enn det våre analyser viser. De teoretiseringene vi har beskrevet så langt, gjelder først og fremst

Utdanningsetaten i relasjon til Byrådet, men mindre relasjonene mellom Utdanningsetaten og byens skoler. Vertikal tillit teoretiseres dermed som et fenomen som mest retter seg oppover. Vertikal tillit teoretiseres også i høy grad som et personlig anliggende, mens horisontal tillit teoretiseres som noe som har med kultur å gjøre.

Teoretisering av tillitsbasert styring og ledelse i skolene

Teoretisering av tillit og kjennskap til TBSL

Som begrep knyttes tillit til relasjonen mellom to eller flere, både ledere, medarbeidere og kollegaer. Mange legger i ordet «tillit» en forståelse av at man skal kunne stole på hverandre og at folk gjør det de avtaler å gjøre:

Generelt så tenker jeg at tillit er jo at man kan stole på hverandre, stole på de man jobber med, stole på at man forholder seg til de samme avtalene. Og at det er gjensidig, at det går både oppover og nedover i systemet. Og på alle nivåer. (leder, skole 3)

Da vi spurte om oppfattelser av tillit, var det tydelig at informantenes teoretisering av dette ofte tok utgangspunkt i nære personlige forhold eller hendelser de hadde opplevd i arbeidssituasjoner. Nesten ingen av lærerne forbandt imidlertid spørsmål om tillit og TBSL til bestrebelsene om å innføre en mer tillitsbasert ledelse og styring i kommunen. Mange nevnte i stedet forholdet til nærmeste eller lokal skoleleder.

Noen lærere kunne få øye på endringer etter tillitsreformen, da de ble spurt direkte om dette. De pekte da på endringer vedrørende styringsaspektet (se tabell 1) og noen så endringer i ledelsen, men i disse tilfellene var endringene mest knyttet til utskiftninger i egen skoles ledelse etter lokale problemer og misnøye. Både lærere og skoleledere uttrykte i mange tilfeller at de ble påvirket negativt av den utbredte omtalen og diskusjonen av Osloskolen i mediene.

I motsetning til lærerne kunne en god del skoleledere si noe konkret om hva de tenkte TBSL var. Noen mente også at Osloskolen generelt var veldig målstyrt. En god del refererte ikke til kommunen sine aktiviteter hva kunnskapen deres om TBSL angikk. Derimot pekte de på f.eks. utdanningen deres betydning for deres kunnskap om TBSL: «Tillitsbasert ledelse, så absolutt. Og det var jo helt tilbake igjen til den tiden, jeg studerte på (...), det var vel 5 eller 6 år siden. Det var en av ledermodellene som vi var innom.» (inspektør, skole 6)

Teoretisering av nivået for kontroll

Ved skolene som ble undersøkt, ble det i hovedsak opplevd lite problemer med kontroll. En av de formene for kontroll som ble nevnt flere ganger, var kartleggingsprøver eller andre type målinger som var pålagt. «Egentlig så ser jeg ikke så mye kontroll fra ledelsen. Men det er sånn enkelte som «kartleggingsprøvene er ferdig og skriv det inn». Det er det eneste jeg

tenker som kanskje kan regnes som kontroll» (lærer, skole 2). En annen lærer nevnte at de hadde analysemøter:

Vi har et system med analysemøter. Der blir det tatt opp resultater, og faglig og sosialt. Det er en form for kontroll. Hvert trinn har det hvert tredje uke. Også har vi trinnreferat som vi skriver hver uke som vi må gi. Så det er en form for kontroll. Det sjekker ledelsen. (lærer, skole 3)

Det virker ikke som de ansatte oppfattet disse formene for kontroll som negativt, og de oppga også i intervjuene at de følte stor frihet og tillit på jobb. En annen type kontroll som ble nevnt flere ganger, er der ledelsen kommer inn i klasserommet for å observere undervisningen. Selv om dette også er en form for kontroll, ga likevel lærerne uttrykk for at dette er noe de likte:

Noen ganger har de spurt om de kan komme inn i klasserommet å bare observere undervisningen, og det har de selvfølgelig alltid fått lov til. Jeg synes det er veldig bra og jeg tolker det ikke som kontroll, heller som et samarbeid, fordi vi kan ha en samtale etterpå å utveksle forslag og ideer. (lærer, skole 1)

Skoleledere ga uttrykk for at dette også var en fin måte for dem og se hva som foregår, samt at de kunne komme med innspill og tilbakemeldinger, og det ga dem mer nærhet til ikke bare de ansatte, men også elevene. Noen skoleledere sa likevel de var redde for at observasjon av undervisningen skulle føles ubehagelig for lærerne.

Det er altså flere eksempler på at det som teoretiseres som kontroll, blir sett på som en anledning til å lære. Noen lærere ga tilmed uttrykk for at ledelsen hadde for lite kontroll på hva lærerne holdt på med. Intervjuene viser også at kontroll må oppfattes som meningsfull. En ansatt fortalte om en tidligere leder som var opptatt av å telle timer og minutter:

Vi hadde en leder en periode som ville at dette med timer og minutter skulle være rettferdig, så hun prøvde detaljstyring for å få til et rettferdig system, noe som opplevdes veldig urettferdig. Det stemte ikke med min oppfatning og var rett og slett veldig provoserende, og det ble en sånn tvangstrøye når noen skulle begynne å telle minutter av min arbeidstid. (lærer, skole 3)

Andre på samme skole nevnte frustrasjon over tidligere leder. I hovedsak ble likevel kontrollen opplevd som meningsfull på de undersøkte skolene, mens overdreven «stoppeklokketyranni» ikke ble opplevd som meningsfullt og i hovedsak ble forbundet med ledere som var blitt skiftet ut.

Teoretisering av horisontal tillit: Tillit til hverandre på skolene

Generelt sett ga intervjuene et inntrykk av at følelsen av tillit var tilstede på de forskjellige skolene, på alle nivåer lokalt. Dette gjaldt både mellom lærere innbyrdes og i lederteams: «Jeg opplever absolutt at vi har tillit til hverandre. Og at min leder, rektor, absolutt har tillit til meg. Altså at hun stoler på at det jeg gjør, og at det jeg sier er fornuftig». (undervisningsinspektør, skole 6).

Generelt virket ledelsen på skolene å ha hatt et fokus på å skape en «vi-følelse», som inspektøren ved skole 6 sa: «Jeg opplever at vi ønsker ikke å være sånn at «her er ledelsen» «der er lærerne». Vi vil at det skal være et vi». De fleste lærere oppga at de hadde tillit til alle de jobbet med, uavhengig av for eksempel alder, stilling og ansiennitet, men noen fortalte at de kanskje stolte mer på dem som hadde jobbet lenger, særlig i forhold til det å spørre om hjelp og veiledning, ettersom disse var mer erfarne.

Teoretisering av vertikal tillit: Tillit til lokal ledelse

Lærerne fikk spørsmål om sin generelle tillit til sin nærmeste leder, og mange uttrykte at de var veldig fornøyde med nåværende leder, men dette betyr ikke at ledelsen ble oppfattet som «perfekt». Ved to av seks skoler var det en forhistorie med mistillit, som var løst med lederskifter. En lærer ved skole 1 fortalte at vedkommende opplevde manglende kommunikasjon fra sin leder, men at lederen ga både støtte og hjelp dersom man ba om det. En annen lærer ved samme skole fortalte om en ledelse som var nivåbasert og at særlig én i ledelsen var veldig opptatt av rapportering. Læreren som ble intervjuet ved skole 3 fortalte om en konfliktsky ledelse. Denne læreren nevnte også at det var lite tilbakemeldinger fra ledelsen, men at vedkommende fikk hjelp til saker, særlig elevsaker, om vedkommende ba om det. Informanten sa også at det ikke var så mye å hente av faglig veiledning fra ledelsen, og at dette kanskje var fordi de ikke hadde den faglige kompetansen som trengtes.

Teoretisering av vertikal tillit: Tillit til ledelsen i kommunen og utdanningsetaten

De fleste svarte ganske samstemte i intervjuene at ledelsen i kommunen opplevdes å være langt unna, og at de ikke hadde noe forhold til toppledelsen, uavhengig av om de var lærer, rektor, assisterende rektor eller inspektør ved skolene. Dette var likevel særlig tydelig blant lærere. Selv om det var en opplevd avstand der, oppga noen av informantene at de likevel hadde tillit til ledelsen over skolenivået. «Jeg kjenner ikke til de, jeg vet ikke hvem det er. Men jeg har jo tillit» (lærer, skole 4). En lærer fra en annen skole fortalte at hun veldig sjelden tenkte på toppledelsen, og at hun derfor regnet det som at hun hadde generelt god tillit. «Det kan hende de tar en avgjørelse som jeg synes er litt rart, så jeg kan jo være kritisk.

Men jeg, velger å tro at det er folk med god kompetanse som styrer utdanningsetaten i Oslo» (lærer, skole 6).

Dette bildet var et annet hos skoleledere som faktisk hadde hatt noen kontakt oppover i ledelseshierarkiet. I intervjuene snakkes det iblant om at det har vært omstruktureringer i den øverste utdanningsledelsen, og dette opplevdes ikke like positivt av alle. En rektor (skole 4) fortalte at tilliten til sin nærmeste leder absolutt var til stede, noe som skilte seg litt ut fra de andre svarene. En skoleinspektør fortalte om en tynnslett tillit til den politiske ledelsen, og at den nåværende skolepolitikken ikke var den beste.

På et overordnet nivå så tenker jeg nesten at jeg savner kanskje mer tydelige føringer; hva er Osloskolen egentlig? Jeg synes det var litt mer tydelig og gjenkjennbart før, og så synes jeg det kanskje har blitt litt mer ullent nå. (inspektør, skole 6)

Denne informanten pekte også på at noen kanskje opplevde positive endringer: «Jeg vil tro at noen kanskje opplever eller tenker at man har større grad av tillit fra øverste ledelse i etaten nå da, enn hva man kanskje hadde før». Men, det var flere som delte usikkerheten om den øverste ledelsen. En assisterende rektor sa: «Jeg lurer litt på hvor vi vil? Hvor skal vi? Hvilken retning har vi? Det er mye man har lest i mediene» (skole 4).

Disse ulike oppfatningene kan skyldes at etaten i sin teoretisering av TBSL nettopp la opp til at skoleledelsen selv var ansvarlig for å sette retningen: «Jeg tenker at en del av tillitsbasert ledelse jo har vært nettopp å si at rektor er toppleder på sin egen skole og har ansvaret for det som foregår der» (skoledirektør 2, Utdanningsetaten). Dette er ikke alltid enkelt: «[D]et er vanskelig for dem å tenke en annen form for ledelse, men de forsøker virkelig, men dere skal gjøre lite arbeid. De skal avlæres litt, tenker jeg» (skoledirektør 1, Utdanningsetaten).

Det kan altså virke som det var en usikkerhet knyttet ikke bare til hva toppledelsen ville, men også hvem de var:

Direktørene og skolebyrådet i Oslo, særlig skolebyrådet i Oslo, ble byttet nå, og det tok lang tid før vi egentlig visste hvordan hun så ut, så det føler jeg er ganske fjernt. Den som er nærmest oss, det er jo vår områdedirektør. (assisterende rektor, skole 5)

I motsetning til opplevelsen i den lokale skoleledelsen, var det ikke snakk om et «vi», men heller «oss» og «dem». Ledelsen i kommunen ble også beskrevet som «dem på toppen»; hierarkiet var mye mer tydelig mellom skolene og toppledelsen, enn forholdene innad i skolene.

En lærer fra skole 6 fortalte at vedkommende hadde en opplevelse av at rektor tilpasset så godt hun kunne hva som ble bestemt fra toppledelsen, til hva hun mente skolen hennes trengte å rette oppmerksomheten på.

I sum teoretiseres tillit på det lokale skolenivået ofte som en forståelse av at man skal kunne stole på hverandre, og at folk er pålitelige. Kunnskapen om TBSL kom sjeldent fra kommunen sitt initiativ, men derimot fra utdanning. Det er få som pekte på store endringer i skolenes ledelse og styring på intervju tidspunktene som var 3 til 5 år etter vedtaket i byrådet.

Endringer hva ledelse angikk henførtes ofte til lederutskiftninger der tidligere ledere hadde jobbet på måter som ble oppfattet som overdrevent kontrollerende, også innen «reformen».

Kontroll ble oppfattet ikke som et problem, og teoretiseringen av kontroll rettet seg ofte mot overordnede overværing av klasseundervisning med henblikk på læring og forbedringer, dvs. en type av utviklende og støttende ledelse. Horisontal tillit opplevdes som høy både på ledernivå og på medarbeidernivå. Det samme gjaldt medarbeideres opplevelse av gjengjeldt vertikal tillit lokalt på skolene, selv om relasjonene ikke viste noe glansbilde av TBSL. Teoretiseringen av vertikal tillit ut over skolene hadde et mer blandet bilde. Mange så Utdanningsetaten og det politiske nivå som fjernt og valgte aktivt å ha tillit, nettopp fordi de hadde lite kontakt. Dem som hadde hatt kontakt med det høyere ledelsesnivået – her særlig skolelederne – var derimot ofte kritiske og savnet tydeligere ledelse. Personlige tillitsrelasjoner til tidligere ledere var også blitt brutt uten at nye ennå var etablert. Mange oppfatter at det var en del styring i Osloskolen, men få satt spørsmålsteget ved om dette burde vært annerledes.

Diskusjon

Tabell 2 sammenfatter analysen med hensyn til teoretiseringen av tillit og kontroll. I vårt datamateriale fant vi ulike opplevelser av nivået for kontroll i organisasjonen på de tre undersøkte organisasjonsnivåene, og vi fant også ulike opplevelser av eksisterende tillit til lokal ledelse og behovet for forsterket tillit. I denne sammenhengen fant vi også ulike teoretiseringer av relasjonen mellom tillit og kontroll, samt ulike oppfatninger av både ledelse og styring.

Samtidig fant vi at den primære referansen for aktørenes tenkning i skolene rundt tillit og kontroll samt TBSL ikke var byrådet sitt initiativ, og at lærerne i stor grad var avkoblet dette initiativet. Skoleledelsen var klar over initiativet, men i bemerkelsesverdig grad pekte på problemer mer enn at initiativet hadde løst problemer av relevans for dem. I tillegg kom deres kunnskap om TBSL fra andre steder enn Utdanningsetaten.

Tabell 2*Teoretisering av tillit, kontroll og relasjon mellom tillit og kontroll på ulike nivåer*

Organisasjonsnivå	Kontroll	Behov for mer tillit	Tillit – horisontal	Tillit – vertikal	Relasjonen tillit– kontroll
Byrådet	For mye	Stort	--	Liten	Motstridende/ Substituerende
Utdanningsetaten	For mye	Stort	Liten	Liten	Motstridende/ Substituerende
Skoler – ledere	Ikke for mye	Lite	Stor	Noen, men under press	Komplementær
Skoler – lærere	Ikke for mye	Ingen	Stor	Stor	Komplementær

Disse funnene er bemerkelsesverdige, fordi Osloskolen og debatten om denne fylte veldig mye i den teoretiseringen av TBSL som hadde foregått i det som kan kalles «ideenes himmel», altså det diskursive rommet der blant annet ideer om organisering og ledelse debatteres (Wittrock et al., 2025).

Problemer med overdreven kontroll eller mistillit var ikke tydelig eller presserende i byens skoler som vi studerte, da vi spurte lærerne der. Kontroll ble mest oppfattet som oppfølging, diskusjon og læring, altså som grunnlag for ledelse (se tabell 1). Bentzen (2018) og andre beskriver styring som noe som skjer på et overordnet nivå og som systemorientert og ledelse som personorientert. Disse to står i et utfyllende forhold til hverandre i våre funn. Det er lett å tolke svarene dithen at mange oppfattet at (topp)ledelsen i kommunen drev mer styring enn ledelse, sett i lys av Bentzens teori, og at mange på skolenivå ikke oppfattet styring (og kontroll) på lokalt nivå som «styring», men som oppfølging og dermed ledelse. På samme måte rapporterte ikke de lokale skolelederne om overdreven kontroll, men om manglende evne til å sette retning fra den administrative ledelses side, altså ledelse. Motsetningsvis forsøkte nettopp byrådet å sette en ny retning basert på teoretiseringen deres, men denne så ut å «snuble» i striden med Utdanningsetaten på veien til skolene. Men, det kan synes å ha vært en oppfatning av for mye kontroll og styring i Utdanningsetaten, om man tolker flertallet av byens folkevalgtes oppfatninger slik de kommer til uttrykk i styringsdokumentene og særlig i konsulentrapporten (PwC, 2019) som ble bestilt av den nye toppledelsen. Det er forholdsvis godt samsvar mellom rapporten og byrådet sin teoretisering.

Tabell 2 viser et annet tydelig mønster, nemlig at teoretisering av tillit og kontroll som motsetninger, samsvarer med teoretiseringen av for mye kontroll og et stort behov for mer tillit. Teoretiseringen samsvarer også med problemer hva angår vertikal tillit. Vi har – muligvis urettferdig – markert «liten» vertikal tillit for byrådet sitt vedkommende, fordi

denne forekommer karakteristisk for striden med Utdanningsetaten og den revisjon av styringsdialogen som ble foretatt. For Utdanningsetaten sitt vedkommende er både horisontal og vertikal tillit utfordret, og det synes å ha pågått en negativ tillitsspiral (Bentzen, 2018).

Organisasjonen var preget av den striden som hadde utviklet seg mellom Byrådet og Utdanningsetaten og de problemene som tilsynelatende var fremtredende i Utdanningsetaten da «tillitsreformen» ble innført. Disse stridighetene handlet i høy grad om styring og ledelse, så langt vi kan se, men var *også* personbåren og politisert. Tabell 3 tydeliggjør at både konflikt og utilfredshet ser ut å sammenfalle med den måten kontroll og behovet for mer tillit ble teoretisert på ulike organisasjonsnivåer. Det opplevde behovet for en tillitsreform lå i toppen av organisasjonen, ikke i bunnen hva skoleområdet angår. Våre data kan ikke vise dette med sikkerhet, men det er et åpent spørsmål om det teoretiserte behovet for TBSL i siste instans kan henføres mer til politikk og konflikt hva angår ledelse, snarere enn til konkret opplevelse av for mye kontroll i skolene. Men, hva som er verre for organisasjonen, er at striden omkring Utdanningsetaten ser ut til å ha vært et element i at det nye Byrådet ikke evnet å vise lederskap for hva visjonen for den nye Osloskole skulle være og essensen av flernivå-ledelse; ledelse *gjennom* andre svikter. Dette – ikke innholdet i tillitsreformen som sådan – får konsekvenser lenger nede i organisasjonen.

Tabell 3

Opplevelsen av ledelse og styring på ulike nivåer

Organisasjonsnivå	Lokal ledelse	Ledelse nivå over	Styring i organisasjonen	Kontroll	Behov for mer tillit
Byrådet	?	--	Utilfredshet	For mye	Stort
Utdanningsetaten	Konflikt	Konflikt	Utilfredshet	For mye	Stort
Skoler – ledere	Tilfredshet	Utfordret	Tilfredshet	Ikke for mye	Lite
Skoler – lærere	Tilfredshet	Ingen relasjon	Tilfredshet	Ikke for mye	Ingen

Teoretiseringen av tillit i skolene ble gjort med utgangspunkt i opplevelser fra hverdagen og ofte som rekkende ut over egen gruppe. Den teoretiseringen som fremgår av rapporten til PwC om Utdanningsetaten, ser i motsetning til dette tillit som noe som er fraværende og mest av alt et internt anliggende, selv om også striden med byrådet og ledelsen i Utdanningsetaten er tydelig. Man kan kanskje si at Utdanningsetaten på dette tidspunktet ikke hadde tillit til seg selv, mens byens lærere – paradoksalt – hadde tillit til etaten, selv om denne ble presset av de sakene som skolens lærere leste og hørte om i medier. Mange lærere valgte å ha tillit *nettopp* fordi de opplevde etatsledelsen som fjern, dvs. den vertikale

tilliten til den er mediert over styringsmekanismer. Og, kritikk av tilliten til Utdanningsetaten forekom ikke som fremtredende ved byens skoler. Relevansen av en «tillitsreform» er altså ikke tydelig på de av byens skoler som vi har studert – tvert imot.

Mangel på opplevde problemer med kontroll eller mistillit kan skyldes organisasjonskulturen og skoleledelsen lokalt. I motsetning til i Utdanningsetaten synes de av byens skoler som vi har studert, å ha klart å bygge en «vi»-kultur, der ledelse og medarbeidere er del av samme laget. I motsetning til dette opplevde skolenes ledere for en dels vedkommende en dalende vertikal tillit i forhold til utdanningsetaten. Dels er ansikt-til-ansikt relasjoner for tillitsbygging blitt brutt, dels opplevdes et fravær av ledelse, forstått som det å sette retning og kommunisere en klar visjon for organisasjonen. Det som skaper problemer er altså ikke det klassiske styringssystemet (se tabell 1) som f.eks. omfatter dokumentasjonskrav og ressursallokering, men et tap – kanskje av mening og identitet – knyttet til manglende lederskap fremfor for mye styring. Retningen og «hvem Osloskolen er» er blitt usikker. Så vidt vi kan se fører dette til at skolelederne skjermet lærerne for «unødvendige» forstyrrelser fra tillitsreformen, dvs. at i «oversettelseskjeden» gjennom organisasjon der TBSL skulle reise oppstår en demping, et brudd eller en avkobling mellom det politiske og det administrative (Brunsson, 1989). Denne formen for buffring kjenner vi også igjen i danske tillitsreformer (Bentzen & Winsvold, 2025; Skov & Hansen, 2024).

Sett i et spredningsperspektiv er det som skjer i dette caset at byrådet henter ned et konsept fra idéenes himmel, tilsetter elementer og lanserer dette som en reform i kommunen. Mye tyder på at dette skyldes en reell opplevelse av for mye kontroll og for lite tillit av noen aktørgrupper, men spørsmålet er hvilket praksisfellesskap som informerte den og om for mye målstyring og kontroll var et problem i hele kommunen eller i deler av den. Samtidig var denne oppfattelsen av problemer og løsninger åpenbart et skritt for å legitimere egen politikk (se e.g. Strang & Bradburn, 2001).

Studien peker på at det er vanskelig å argumentere for behovet for mer tillit og mindre kontroll uten å peke på at det faktisk er for lite tillit eller for mye kontroll som kan avhjelpes med mer tillit, blant dem reformen gjelder mest. Problemstillingen er nettopp spørsmålet om «hva som går dårlig her» som gir behov for (mer) TBSL som en prioritert løsning. Å kommunisere at det er for lite tillit er – jf. de teoretiseringer vi fant på skolene – det samme som å si at man ikke stoler på medarbeiderne. Så vidt vi kan se rammer en slik oppfattelse en sentral utfordring i tillitsreformer generelt. Tillitsreformer er vanskelige å få til om det lokale arbeidsfellesskapet egentlig synes «tingene går greit» og/eller ikke ser hverken overdreven kontroll eller mangel på tillit som et prekært problem det er viktig å prioritere (Skov & Hansen, 2024).

Fra studier av Oslo kommune vet vi at tillitsreformen ble mottatt og anvendt på en annen måte innenfor helse- og omsorgsområdet enn i skolene. Måten TBSL ble teoretisert på av de arbeidsfellesskapene som jobbet i helse og omsorg førte til endringer i måten å organisere hjemmetjenesten på (Vabø, 2024). Vi så også tegn i våre data på at den måten

Utdanningsetaten jobbet med byens skoler på, var i endring. Våre senere intervjuer med skoledirektørene peker på at TBSL måtte tilpasses og at skoleledere måtte lære seg å ta det handlingsrommet som ligger i TBSL og ikke vente på styringssignaler ovenfra. Dette stemmer overens med annen forskning (Bentzen, 2019a).

Studien har blitt gjort ved hjelp av intervjuer i et utvalg av skoler, og funnene er ikke nødvendigvis overførbare til alle skoler i Oslo eller andre kommuner. Funnene fra skolene støttes likevel i stor utstrekning av de to grunnskoledirektørene (ut av seks i alt) med ansvar for mer enn 50 rektorer på byens godt 180 skoler. De støttes også av en samtidig, men på enhetsnivå ikke overlappende, spørreskjemaundersøkelse (Johnsen et al., 2024; Svare & Wittrock, 2024).

Konklusjoner

I denne studien finner vi ulike teoretiseringer av tillit og kontroll på ulike nivåer av organisasjonen. Disse teoretiseringene samsvarer dels med ulike opplevelser av vertikal og horisontal tillit, dels med ulike opplevelser av ledelse og styring, av ulike aktørgrupper. Tross stor medieomtale av overdreven kontroll i Osloskolen opplever ikke informantene ved de skolene vi har studert noe behov for en omfattende tillitsreform eller mer TBSL. Tvert imot gir både iverksettingen av reformen og den striden som er tydelig lenger oppe i organisasjonen, anledning til at lederskapet oppleves som svekket sett fra bunnen av organisasjonshierarkiet og truer den tillit den lokale skoleledelsen tidligere har hatt til nivåene over dem. Problemet forsterkes i det tomrommet som oppstår, når man forsøker å demontere en del av den vante styringen; det savnes orientering, retning og visjon, i det minste i undersøkelsesperioden. Behovet for en tillitsreform, mindre kontroll, mer tillit og en endring av styringen oppleves derimot som stort høyere oppe i organisasjonen, hvor behovet samsvarer kanskje mer med utfordringer hva politisk ledelse angår.

Studien understreker dermed at behov for mer tillit og mindre kontroll ikke kan tas for gitt og at styring og ledelse må ses i sammenheng og forstås sett fra ulike organisasjonsnivå. Studien antyder også at utfordringer med ledelse (herunder personrelasjoner), snarere enn problemer med styring og kontroll, kan gi anledning til teoretisering av et behov for mer TBSL. Samtidig viser studien at tillit kan bli sett som «å stole på». Den praktiske betydning av dette er at når en ledelse annonserer en «tillitsreform» er det en risiko for at medarbeiderne opplever dette som en melding om at de ikke tidligere har vært til å stole på. Disse funnene

stiller også spørsmål om hvilke praksisfellesskaper som informerer politikeres teoretisering av hva som trengs i komplekse organisasjoner – her i en stor kommune.

Referanser

- Andreasson, U. (2017). *Trust – the Nordic gold*. Nordic Council of Ministers.
<https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1095959/FULLTEXT02.pdf>
- Arbeiderpartiet, & Senterpartiet. (2021). *Hurdalsplattformen for en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet 2021–2025*. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/cb0adb6c6fee428caa81bd5b339501b0/no/pdfs/hurdalsplattformen.pdf>
- 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>
- Bentzen, T. Ø., & Winsvold, M. S. (2025). Unveiling the double-edged sword of magic concepts in public sector reforms: Why capacity to cope with paradoxes makes all the difference. *Perspectives on Public Management and Governance*. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaf016>

- Bergesen, H. O. (2006). *Kampen om kunnskapsskolen*. Universitetsforlaget.
<https://www.universitetsforlaget.no/kampen-om-kunnskapsskolen-1>
- 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. (Ed.). (2018a). *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik* (Vol. SOU: 2018:38). Norstedts Juridiks. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2018/06/sou-201838/>.
- Bringselius, L. (2018b). *Tillit-en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor* (2nd ed.). Komlitt. <https://www.komlitt.se/tillit-ledningsfilosofi-tilitsbaserad-styrning-louise-bringselius>
- Bringselius, L. (2021). *Tillitsbaserat ledarskap: Från pinnräknande til samskapande*. Gothia Kompetens. <https://www.gothiakompetens.se/tillitsbaserat-ledarskap-p72512481>
- 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>
- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
<http://www.jstor.org.ezproxy.oslomet.no/stable/3085976>
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Universitetsforlaget.
- 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>
- Ellemers, N., Haslam, S. A., Platow, M. J., & van Knippenberg, D. (2003). Social identity at work: Developments, debates, directions. In A. S. Haslam, D. v. Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for*

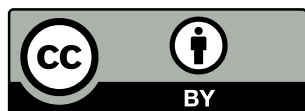
- Organizational Practice* (pp. 3-26). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781315784137>
- Fenton-O'Creevy, M. (1998). Employee involvement and the middle manager: Evidence from a survey of organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 67-84.
<http://www.jstor.org/stable/3100228>
- Fukuyama, F. (1996). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Simon and Schuster.
- Green, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *The Academy of Management Review*, 29(4), 653–669. <https://doi.org/10.2307/20159076>
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80. <https://doi.org/10.2307/3069285>
- Hasche, N., Höglund, L., & Mårtensson, M. (2021). Intra-organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768-1788. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1764081>
- Johansen, R., Berg, L. M. N., & Borgen, M. (2015). *Plattform for byrådssamarbeid mellom Arbeiderpartiet, Miljøpartiet De Grønne og Sosialistisk Venstreparti i Oslo 2015-2019*. Oslo Arbeiderparti, Miljøpartiet De Grønne i Oslo og Oslo Sosialistisk Venstreparti. <https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/1376315-1465814683/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Politikk/Byrådet/Plattform%20for%20byrådssamarbeid%20mellom%20Arbeiderpartiet%2C%20Miljøpartiet%20De%20Grønne%20og%20Sosialistisk%20Venstreparti%20i%20Oslo%202015-2019.pdf>
- 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., & Svare, H. (2024). 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., 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>
- Johnsen, Å., Svare, H., & Wittrock, C. (2024). Virkninger av tillitsreformer. In Å. Johnsen & H. Svare (Eds.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (pp. 105-132). 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/I9788245049060>
- Kieser, A., & Leiner, L. (2009). Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46(3), 516-533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00831.x>
- Larsen, B. (2012). *Mening i galskaben – introduktion til ledelsesteoriene* (2nd ed.). Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Marsdal, M. E. (2015). *Kunnskapsbløffen*. Forlaget Manifest. <https://forlaget.manifest.no/products/kunnskapsbloffen-skoler-som-jukser-og-barn-som-gruer-seg>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- 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>
- Obed Madsen, S. (2013). *Lederen som oversætter: Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*. Doktoravhandling. Copenhagen Business School. [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58852193/Soeren Obed Madsen.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58852193/Soeren_Obed_Madsen.pdf)

- Oslo kommune. (2017). *Tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune (Byrådssak 1055/17)*.
<https://einnsyn.no/moeteregistrering?id=http%3A%2F%2Fdata.einnsyn.no%2F64f9e494-051b-4bd2-a191-559b0c040c6d>
- PwC. (2019). *Undersøkelse og vurdering av arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten sentralt* (p. 45). PricewaterhouseCoopers.
<https://aktuelt.osloskolen.no/siteassets/dokumenter/kartlegging-av-arbeidsmiljo/kartlegging-av-arbeidsmiljo.pdf>
- Radaelli, G., & Sitton-Kent, L. (2016). Middle managers and the translation of new ideas in organizations: A review of micro-practices and contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 311-332.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12094>
- 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>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- 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. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget. <https://www.universitetsforlaget.no/trender-og-translasjoner>
- Seland, I., Hovdhaugen, E., & Vibe, N. (2015). Mellom resultatstyring og profesjonsverdier. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 93(3), 44-59.
- 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>
- Skov, M. B., & Hansen, J. R. (2024). Tillitsbasert styring og ledelse i endringsprosesser: En casestudie av skolen i Aarhus Kommune. In Å. Johnsen & H. Svare (Eds.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (pp. 207-221). Fagbokforlaget.
<https://www.fagbokforlaget.no/Tillitsreformer-og-tillitsbasert-styring-og-ledelse/19788245049060>

- Strang, D., & Bradburn, E. M. (2001). Theorizing legitimacy or legitimating theory?: Competing institutional accounts of HMO policy, 1970-1989. In J. L. Campbell & O. K. Pedersen (Eds.), *The Rise of Neoliberalism and Institutional Analysis* (pp. 129-158). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9780691188225-010>
- 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>
- Sturdy, A., Heusinkveld, H. S., Rey, T., & Strang, D. (2019). Introduction. In A. Sturdy, H. S. Heusinkveld, T. Rey, & D. Strang (Eds.), *The Oxford Handbook of Management Ideas*. Oxford University Press.
- Svare, H., Gausdal, A. H., & Möllering, G. (2020). The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. *Industry and Innovation*, 27(6), 585-604. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1632695>
- Svare, H., & Wittrock, C. (2024). Opplevelsen av tillit og kontroll i Osloskolen. In Å. Johnsen & H. Svare (Eds.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (pp. 153-163). Fagbokforlaget. <https://www.fagbokforlaget.no/Tillitsreformer-og-tillitsbasert-styring-og-ledelse/I9788245049060>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4th ed.). Gyldendal. <https://www.gyldendal.no/faglitteratur/medisin/metode/kvalitative-forskningsmetoder-i-praksis/p-10027542/>
- Vabø, M. (2024). Tillit og rettferdighet: Erfaringer fra Hjemmetjenesten i Oslo. In Å. Johnsen & H. Svare (Eds.), *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (pp. 165-194). Fagbokforlaget. <https://www.fagbokforlaget.no/Tillitsreformer-og-tillitsbasert-styring-og-ledelse/I9788245049060>
- van Grinsven, M., Heusinkveld, S., & Cornelissen, J. (2016). Translating management concepts: Towards a typology of alternative approaches. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 271-289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12106>
- Waldorff, S. B., & Madsen, M. H. (2023). Translating to maintain existing practices: Micro-tactics in the implementation of a new management concept. *Organization Studies*, 44(3), 427-450. <https://doi.org/10.1177/01708406221112475>

- 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>
- Wittrock, C., Slartmann, K. I., & Johnsen, Å. (2025). Tillitsbasert styring og ledelse som en innovasjon: Aktører og holdninger i det diskursive rom. *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 102(3). <https://doi.org/10.7577/nat.6213>
- 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>
- Örtenblad, A. (2015). *Handbook of research on management ideas and panaceas : adaptation and context*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783475605>



© 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.