

## **Hvordan står det egentlig til med tillitsbasert ledelse i en offentlig virksomhet?**

Studien skal sette søkelys på hvilken kunnskap ledere i Utlendingsdirektoratet har om tillitsbasert ledelse, og i hvilken grad denne ledelsesfilosofien er innført i organisasjonen?

CECILIE DAHLE

TRUDE TELLEFSEN CANTZLER

VEILEDER

Morten Øgård

Linda Hye

**Universitetet i Agder, 2024**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



## Forord

*«Når mennesker vil hverandre vel, oppstår tillit. Når vi stoler på at den enkelte yter, hjelper og krever når det er nødvendig, da oppstår tilhørighet».*

Per Fugelli

Denne masteroppgaven markerer slutten på en intens og lærerik periode i våre liv. Det å fullføre en erfaringsbasert master i ledelse ved siden av fulltidsjobb har vært både krevende og berikende. Det føles både stort og litt vemodig å nå være ved veis ende.

Først og fremst ønsker vi å takke våre veiledere, Morten Øgård og Linda Hye. De har veiledet, utfordret og hatt troen på oss under hele løpet. De har fått oss til å stadig strekke oss litt lengre.

En stor takk til Connie Salvesen, som har vært behjelpelig med både utsendelse av spørreundersøkelse i regi av Universitetet i Agder og med koding av data. Hennes hjelp var sentral for informasjon som dannet grunnlaget for vår analyse.

Vi vil takke lederne i Utlendingsdirektoratet som tok seg tid til å svare på undersøkelsen. En spesiell takk til HR og organisasjon for støtte, transparens, og grundige svar på våre spørsmål, noe som har vært avgjørende for at vi har fått tilgang til relevant og innsiktsfull informasjon. En ekstra takk går til vår kollega Malin Andersen for interesse og sparring.

Til slutt, men ikke minst, må vi uttrykke vår takknemlighet til våre familier for den oppmuntring og tålmodighet dere har vist i denne perioden.

Vi håper denne studien vil bidra til en dypere forståelse av tillitsbasert ledelse og hva dette innebærer. Målet er at oppgaven også skal gi inspirasjon til videre forskning i offentlige virksomheter.

Juni 2024

Cecilie Dahle og Trude Tellefsen Cantzler

## Sammendrag

Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor har fått økt oppmerksomhet de senere årene. Det er det mange grunner til. Vi lever i en tid der teknologiske endringer og mulighetene det gir, skjer i et stadig raskere tempo. Offentlige virksomheter har blitt kunnskapsorganisasjoner, og styringen og ledelsen av dem må endre seg i takt med utviklingen i samfunnet. Statens arbeidsgiverportal vektlegger at styring og ledelse av offentlige virksomheter skal være i tråd med prinsippene for tillitsbasert styring og ledelse. Tillitsbasert ledelse handler om å tro på at ansatte ønsker å yte sitt beste. Ledelsens rolle blir derfor å legge til rette for dette ved å utnytte medarbeidernes kompetanse og sikre at de har det de trenger for å lykkes.

I denne oppgaven har vi ønsket å utforske hvordan ledere i Utlendingsdirektoratet (UDI) utøver tillitsbasert ledelse, hva de vektlegger og i hvilken grad denne ledelsesfilosofien har blitt innført i organisasjonen. Samtidig har vi ønsket å undersøke om det er sammenhenger mellom et utvalg av variabler og innføring av tillitsbasert ledelse. For å få svar på forskningsspørsmålene har vi gjennomført en kvantitativ undersøkelse blant ledere med personalansvar i UDI.

Som bakgrunn for oppgaven har vi studert forskning om tillitsreformen og tillitsbasert styring og ledelse i Norden. Tina Øllgaard Bentzen og Louise Bringselius er her sentrale forskere. Vi har sett på teoretiske rammeverk for å forstå konseptet tillit, og identifisert faktorer som påvirker tillit. For å finne ut om det er sammenhenger mellom et utvalg av variabler og tillitsbasert ledelse, har vi anvendt Bolman og Deals fire fortolkningsrammer og Bentzens barrierer for innføring av tillitsbasert ledelse.

Våre funn viser at ledere i UDI langt på vei praktiserer mange av de grunnleggende prinsippene i tillitsbasert ledelse. Det ser ut til at medarbeiderne har fått økt autonomi og at organisasjonen har få og klare mål som de ansatte er med på å utvikle. Vi ser at ledere prioriterer de faktorene som må være til stede for å bygge psykologisk trygghet og gjensidig tillit, noe som er avgjørende for at det skal være mulig å ta den risikoen det er å gi og motta tillit. Resultatene fra undersøkelsen viser også at organisasjonen fortsatt kan forbedre og styrke tilnærmingen til tillitsbasert ledelse.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	3
Sammendrag .....	4
Figur-liste .....	8
Tabell-liste.....	8
1 Innledning og problemstilling .....	9
1.1 Innledning .....	9
1.2 Problemstilling.....	10
1.3 Oppgavens relevans .....	11
1.4 Avgrensning.....	12
1.5 Oppgavens struktur.....	13
2 Historisk utvikling av Utlendingsdirektoratet.....	15
2.1 Opprettelsen av UDI.....	15
2.1.1 Direktoratets mål, hovedoppgaver og navn.....	16
2.1.2 Organiseringen av UDI i 1988 .....	17
2.2 Oppgaver kommer, og oppgaver går .....	18
2.3 Nye måter å jobbe på, lede, styre og organisere UDI.....	19
2.4 Organisering av nye UDI.....	20
2.5 Prosesseier .....	23
2.6 Prosessteam .....	23
2.7 Ledelse av kjerneprosesser og støttetjenester (tjenesteområdene) .....	24
3 Teori.....	25
3.1 Historisk tilbakeblikk på utvikling innen Human Resource-teori .....	25
3.2 Tillit og tillitsbasert ledelse .....	26
3.3 Begrepet tillit .....	27
3.4 Psykologisk trygghet .....	28
3.5 Tillit som faktor i ledelsesteori.....	30

3.6	Tillit som styringsprinsipp.....	31
3.7	Sammenhengen mellom styring, tillit og kontroll.....	32
3.8	Tillit i offentlig sektor.....	33
3.9	Tillit og risiko.....	34
3.10	Forskjellige måter å forstå tillitsbasert ledelse på.....	34
3.11	Barrierer mot implementering av tillitsbasert styring og ledelse.....	38
3.12	Bolman og Deal – fire fortolkningsrammer.....	40
3.12.1	Den strukturelle rammen.....	42
3.12.2	Human Resource-rammen.....	44
3.12.3	Den politiske rammen.....	46
3.12.4	Den symbolske rammen.....	46
3.12.5	Oppsummering av hypoteser.....	48
4	Metode.....	50
4.1	Valg av forskningsdesign.....	50
4.2	Valg av undersøkelsesopplegg.....	51
4.3	Utvalg og gjennomføring av undersøkelsen.....	52
4.4	Analyse av undersøkelsen.....	55
4.5	Styrker og svakheter.....	56
4.6	Pålitelighet.....	57
4.7	Å forske på egen organisasjon.....	58
4.8	Etikk.....	58
5	Presentasjon av funn og analyse.....	60
5.1	Hvordan utøver lederne i UDI tillitsbasert ledelse?.....	60
5.2	Hvilke faktorer vektlegger lederne i UDI når de utøver tillitsbasert ledelse?.....	63
5.2.1	Oppsummering – Hvordan utøver lederne i UDI tillitsbasert ledelse og hvilke faktorer vektlegger de?.....	65
5.3	Hvor langt har UDI kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse?.....	66
5.3.1	Oppsummering – hvor langt er UDI kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse.....	72

5.4	Hvilke sammenhenger finnes det mellom et utvalg av variabler og innføring av tillitsbasert ledelse i UDI? .....	73
	Den strukturelle rammen .....	75
5.4.1	Human Resource rammen .....	76
5.4.2	Den politiske rammen .....	77
5.4.3	Den symbolske rammen .....	77
5.4.4	Oppsummering – hvilke sammenhenger finnes mellom et utvalg variabler og innføring av tillitsbasert ledelse .....	78
5.5	Samlet oppsummering av funn .....	78
6	Oppsummering og konklusjon .....	81
6.1	Hva ønsket vi å finne svar på?.....	81
6.2	Hva fant vi og fikk vi svar på forskningsspørsmålene – hvordan står funnene seg sammenliknet med annen forskning.....	81
6.3	Praktiske implikasjoner .....	84
6.4	Videre forskning .....	85
6.5	“The birdcage is open but will the bird fly”? .....	86
	Referanser.....	88
	Vedlegg .....	95
	Informasjon om spørreundersøkelsen .....	95
	Om undersøkelsen .....	95
	Spørreskjema.....	97

## Figur-liste

Figur 1 - Organisering av UDI 1988 .....	18
Figur 2 – Dagens organisering av UDI .....	21
Figur 3 - UDI Organisasjonsmodell .....	22
Figur 4 - Sentrale aspekter i tillitsbasert ledelse .....	37
Figur 5 - De fire fortolkningsrammene .....	41
Figur 6 – Grunnleggende prinsipper for HR strategi .....	44
Figur 7 – Fordeling respondenter i tjenesteområdene (prosess og støttetjeneste).....	54
Figur 8 - Ulike nivåer i forskningsprosessen .....	57
Figur 9 – Tillitsmodellen av Tina Øllgaard Bentzen.....	87

## Tabell-liste

Tabell 1 – Respondenter fordelt på kjønn	54
Tabell 2 – Antall ansatte i enheten	55
Tabell 3 – Antall år som leder	55
Tabell 4 - Tillitsbasert ledelse som person, prosess og relasjon	60
Tabell 5 – De viktigste faktorene i tillitsbasert ledelse	64
Tabell 6 - Hvor langt har UDI kommet med innføringen av tillitbasert ledelse	66
Tabell 7 – Spørsmål knytte til strukturelle faktorer	69
Tabell 8 – Psykologisk trygghet i enheten	71
Tabell 9 - Korrelasjonsanalyse – samvariasjon mellom et utvalg variabler og tillitsbasert ledelse	74



# 1 Innledning og problemstilling

## 1.1 Innledning

Etter valget i 2021 dannet Arbeiderpartiet og Senterpartiet ny regjering og utarbeidet Hurdalsplattformen. Plattformen skulle legge grunnlaget for det Støre-regjeringen ønsket å jobbe med frem til neste stortingsvalg i 2025. Målet var blant annet å få ned forskjellene, få flere i jobb, ta hele landet i bruk og bygge ut felles velferd. Tilliten, makten og tiden skulle gis tilbake til dem som utgjorde førstelinjen i velferdsstaten, noe som blant annet innebar at kommunale og fylkeskommunale myndigheter skulle gis større frihet (Statsministerens kontor, 2021). Regjeringen ønsket at bruken av markedsmekanismer i alle deler av velferdsstaten skulle reduseres. Som et ledd i dette arbeidet ble tillitsreformen innført. Reformen ble oppgitt å være et av regjeringens viktigste prosjekt for å klare å nå de uttalte målene (Hurdalsplattformen 2021, s. 38).

I korte trekk handler tillitsreformen om å gi tilbake makt og myndighet nedover i linjene, samtidig som ansatte får økt mulighet til å utøve skjønn. Ledere i offentlig forvaltning er forpliktet til å forvalte det ansvaret de har, i tråd med regjeringens politikk (Kommunal- og Moderniseringsdepartementet, 2019), og det arbeides nå målrettet med å innføre ulike relevante måter å jobbe på både i kommunal sektor og i statlige etater.

Utlendingsdirektoratet (UDI) samarbeider med andre store offentlige etater for å bruke sin erfaring til å gi informasjon og veiledning i arbeidet med tilpasning til tillitsreformen. I møte med Forsvaret sier Janne Skalleberg i UDI følgende:

UDI har valgt å arbeide med innføringen av tillitsbasert styring og ledelse ut fra forretningssiden, og ikke fra digitaliseringssiden. Lokasjonene skal understøtte nye måter å jobbe på og er innredet med multirom og innovasjonslaborer. Organisasjonen har over flere år forberedt lederne på endringen som skal komme, med fokus på hvordan man skal lede i en smidig organisasjon, og vi organiserer oss derfor rundt brukertjenester og støttetjenester. Fokus har vært tillitsbasert styring og ledelse, teamet må selv sette mål og finne ut hvordan de skal nå dem. Organisasjonen skal styre på drivere og ikke på resultatene.

(Skalleberg, endringsleder HR og organisasjon, i møte med Forsvaret, 19. juni 2023)

Når Skalleberg påpeker å styre på drivere, betyr det å styre på det som skaper ønsket endring i organisasjonen. I 2022 styrte UDI på driverne brukerfokus, prosess og flyt, kompetanse og datakvalitet. Det vil si at det var brukernes opplevelse som skulle være styrende for det organisasjonen gjorde, både når det gjaldt hvordan organisasjonen kommuniserte, og i utviklingen av tjenestene. Brukerfokus ble ansett som en viktig styringsparameter for å sikre gode brukeropplevelser, og organisasjonen skulle styre på måter som fremmet flyteffektivitet og kortere ventetider for brukerne.

Da UDI valgte prosess som driver var målet å skape en atferd i organisasjonen som ga insentiver til å tenke helhetlig ved å ha fokus på hensiktsmessige og effektive prosesser. Kompetanseutvikling ble også vurdert som viktig for å lykkes med omorganisering i 2022, og kompetanse som driver hadde som mål å ha riktig kompetanse og kapasitet på rett sted til riktig tid. Begrunnelsen for å ha datakvalitet som driver er at det kan gi betydelige gevinster i behandlingen av informasjon knyttet til registrering, automatisering og styringsinformasjon (Intern PowerPoint, benyttet i møte med NAV, 03.2022). Over tid vil det være behov for å endre driverne, og i 2023 valgte UDI å kun bruke prosess og flyt som felles styringsparameter for hele UDI.

På bakgrunn av dette vurderte vi at UDI er en god case for å undersøke hvor langt en stor offentlig etat er kommet med innføring av tillitsbasert styring og ledelse.

## 1.2 Problemstilling

Det er lite forskning på innføringen av tillitsbasert styring og ledelse i statlige organisasjoner i Norge, så vi ønsker svar på følgende problemstillinger:

1. Hvordan utøver ledere i UDI tillitsbasert ledelse og hvilke faktorer vektlegger de?
2. Hvor langt er organisasjonen kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse?
3. Hvilke sammenhenger finnes mellom et utvalg av variabler og innføring av tillitsbasert ledelse?

Variablene som er brukt for å teste om det finnes sammenhenger med tillitsbasert ledelse i problemstilling tre er

- kommunikasjon rundt mål og oppgaver
- krysspress (stor arbeidsmengde og økonomiske besparelser)
- kompetanseheving
- medbestemmelse og involvering
- klarhet i forventninger
- konflikthåndtering
- utfordringer med å endre etablerte arbeidsmønstre
- arenaer for å bygge felles kultur

### 1.3 Oppgavens relevans

I forbindelse med nye måter å lede på i UDI er det lagt vekt på tillitsbasert ledelse og forbedringsarbeid som en integrert del av den daglige driften. Ett av de nye tiltakene etter omorganiseringen er et digitalt allmøte som blir gjennomført hver fredag, av UDIs direktør Frode Forfang. Møtene tar for seg hva som rører seg i organisasjonen, og ansatte blir invitert både til å melde inn aktuelle tema, og til å informere om pågående oppgaver. I møtechaten kan ansatte stille spørsmål, også anonymt. Spørsmålene besvares i møtet, som også legges ut digitalt på UDIs interne nettsider i etterkant. Tema for møtene i 2024 har blant annet vært Cybersikkerhet og modernisering av fagsystemene, tildelingsbrevet fra Justisdepartementet, innvirkninger på migrasjonsfeltet og utlendingsforvaltningen, UDIs virksomhetsstrategi og presentasjon av arbeidet med omverdensanalyse, som handler om å identifisere hvilke faktorer som vil påvirke den fremtidige samfunnsutviklingen. I møtet den 12.01.2024 stilte en anonym deltaker et kritisk spørsmål til bruk av penger og tid på den pågående omorganiseringen i UDI. Forfang besvarte spørsmålet slik:

UDI bruker ikke mye penger på omorganisering, men vi bruker noe kapasitet fordi det er et av de viktigste bidragene til langsiktig å kunne forbedre det vi leverer i denne organisasjonen. Arbeidet med omorganisering gjør arbeidet vårt både mer effektivt og mer hensiktsmessig så å drive utviklingsarbeid det kommer vi til å fortsette med. Hensikten med en kontinuerlig organisasjonsutvikling er at vi skal bli en sterkere og bedre organisasjon som løser oppgavene på en god måte. Så til de som måtte håpe at vi skal slutte å utvikle organisasjonen, eller slutte å tenke på organisasjonsutvikling må jeg

nok skuffe og si at det kommer vi til å fortsette med. Det er også klare forventinger fra departementet at vi prioriterer utvikling av organisasjonen. Det vi derimot kan diskutere er hvordan man skal gjøre dette, og at vi alltid bør ta sikte på å gjøre dette på best mulig måte.

(Forfang, direktør UDI, i allmøte den 12.01.2024)

På statens arbeidsgiverportal er UDI nevnt som en offentlig organisasjon som arbeider med «nedenfra og opp-innovasjon med særlig vekt på digitalisering, med link til nettside hvor en kan lese om UDIs organisasjonsutvikling (Statens arbeidsgiverportal, 2021). I UDI er det utarbeidet en egen retningslinje som sier:

Organisasjonen ønsker å være en attraktiv og fleksibel arbeidsplass der utgangspunktet er at ansatte og ledere selv tar ansvar for hvor og hvordan oppgaver best løses. Dette er i tråd med regjeringens strategiplattform og innføring av tillitsbasert ledelse. Hybrid arbeidsplass skal understøtte nye og fleksible måter å jobbe på. Tillitsbasert ledelse skal igjen understøtte dette.

(Internt dokument: Retningslinje mobile arbeidsplasser UDI)

Med bakgrunn i at UDI over flere år har forsøkt å innføre tillitsbasert styring og ledelse i tråd med regjeringens tillitsreform vil det være interessant å se hvor langt organisasjonen har kommet i prosessen. I lys av funnene som kommer frem i oppgaven håper vi å kunne få innblikk i hvordan ledere i UDI praktiserer tillitsbasert ledelse, og i hvor stor grad tillitsbasert ledelse er innført i organisasjonen. UDI kan bruke resultatene til å evaluere de siste årenes arbeid med å implementere tillitsbasert styring og ledelse. For andre offentlige etater som har innført, eller vil innføre tillitsbasert ledelse kan studien gi innsikt i hvilke områder som trenger ekstra oppmerksomhet, og eventuelle utfordringer ved implementering.

## 1.4 Avgrensning

Styring og ledelse henger tett sammen, og begrepene brukes ofte om hverandre. Likevel representerer de forskjellige tilnærminger. Styring handler om verktøyene og styringsmekanismene som benyttes for at organisasjonen skal nå målene sine, som for eksempel lover, regler, styringskrav, politikk som hemmer eller forhindrer atferd. Ledelse handler om hvordan rammene omsettes og implementeres i organisasjonen, men også om den

direkte kontakten som foregår i relasjonene mellom leder og medarbeider (Bentzen, 2018, s. 38). Selv om styring er en del av en leders oppgaver, har vi valgt å fokusere på den delen som handler om ledelse og samspillet som foregår mellom leder og medarbeider i organisasjonen. Vi ønsker å gå dypere inn i selve fenomenet tillitsbasert ledelse og den daglige utøvelsen av ledelsesprinsippene. Tillitsbasert styring har blitt omtalt til en viss grad fordi vi ønsker å tydeliggjøre sammenhengen mellom styring og ledelse. Vi har laget en spørreundersøkelse til ledere med personalansvar i UDI, men ikke til direktørgruppa. Det er fordi de vil ha ulike perspektiver og ansvarsområder. En direktørgruppe må ha et strategisk overblikk og sette retning, noe som i større grad handler om styring. Vi legger til grunn at ledere av enheter i UDI har mer praktisk innsikt og erfaring fra hvordan ledelse utøves i det daglige (Johnsen, 2024, s. 28).

Ledere spiller en viktig rolle overfor de ansatte ved måten de kommunisere endringer og nye måter å jobbe på i UDI. Det ville også vært interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse blant alle ansatte i organisasjonen, for å kartlegge hvordan de opplever at ledere praktiserer tillitsbasert ledelse. Men, valget har falt ned på ledere av enheter i UDI, noe som vil gi oss verdifull kunnskap om i hvilken grad tillitsbasert ledelse er innført fra et lederperspektiv.

En av begrunnelsene for tillitsbasert ledelse er å gi brukerne bedre tjenester. Vi har likevel valgt å avgrense oppgaven til å handle om det som skjer internt i UDI fordi det ved å gjennomføre en undersøkelse i ledergruppen vil være vanskelig å få tilstrekkelig informasjon om brukerne har fått bedre tjenester og/eller er mer eller mindre fornøyde. Vi har likevel lagt til grunn at UDI har organisert arbeidet sitt rundt brukerne og brukernes behov i forbindelse med innføringen av tillitsbasert ledelse. Det blir også gjennomført egne brukerundersøkelser som viser hvordan brukerne opplever kontakten med UDI.

## 1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven består av i alt syv kapitler. I kapittel én introduserer vi hovedtema og problemstillingene som vil bli adressert. Kapittel to er et historisk tilbakeblikk på UDIs utvikling fra opprettelsen av direktoratet og frem til i dag, med særlig vekt på oppgaver og organisering. Det tredje kapittelet er todelt. I første del tar vi for oss teori knyttet til tillitsbasert ledelse, mens vi i den andre delen fokuserer på teori som kan gi oss et innblikk i hvordan vi kan forstå organisasjonen og resultatene vi kommer frem til i studien. I kapittel

fire beskriver vi hvordan vi har samlet inn det empiriske materialet og hvordan vi behandler dataene. Dette kapitlet gir grunnlag for analysen som følger. I kapittel 5 presenterer vi tabeller med funnene fra undersøkelsen. Disse funnene analyseres og drøftes i lys av det teoretiske materialet og hypotesene. Oppgaven avsluttes med kapittel 6, hvor vi oppsummerer forskningsspørsmålene og presenterer implikasjoner av studien. Dette gjelder både for andre offentlige virksomheter som ønsker å innføre tillitsbasert ledelse, og for videre forskning. Til slutt gir vi UDI anbefalinger om hvordan organisasjonen kan jobbe videre med innføring av tillitsbasert ledelse.

## 2 Historisk utvikling av Utlendingsdirektoratet

«Siden opprettelsen av UDI i 1988 har direktoratets samfunnsoppdrag vært å gjennomføre regjeringens innvandrings- og flyktningpolitikk. UDIs hovedoppgave er å behandle søknader etter utlendings- og statsborgerloven og være fagorgan på utlendingsfeltet.

UDI er den sentrale virksomheten i utlendingsforvaltningen, og samhandler tett med andre virksomheter som har en rolle i utlendingsforvaltningen, eller som UDI er avhengig av å samarbeide med for å levere effektive tjenester. Politiet, utenriksstasjonene, Utlendingsnemnda (UNE), NAV, Skatteetaten, kommunene, driftsoperatører for asylmottakene og frivillige organisasjoner, er blant de UDI må samarbeide godt med for å lykkes med oppdraget. At brukerne skal møte en enhetlig offentlig forvaltning er et viktig strategisk mål for UDI». (Utlendingsdirektoratet, 2022, s. 7)

### 2.1 Opprettelsen av UDI

På 1980-tallet begynte asylsøkere for alvor å komme til Norge. Antallet asylsøkere økte fra knapt 150 i 1983 til hele 8631 i 1987. Tidligere hadde innvandringen til Norge i stor grad bestått av arbeidsinnvandring. Den raske økningen i asylsøkere vakte bekymring, spesielt siden arbeidsinnvandringen også førte til en betydelig økning i familieinnvandring. Dette ble diskutert i flere stortingsmeldinger på 80-tallet. Situasjonen førte til at arbeidsinnvandringen ble stanset, og integrering av flyktninger ble satt høyt på den politiske dagsordenen.

I 1985 foreslo daværende justisminister Mona Røkke å opprette en arbeidsgruppe som skulle vurdere muligheten for å etablere et eget utlendingsdirektorat. Før Utlendingsdirektoratet ble opprettet, var ansvaret for utlendingsfeltet i hovedsak delt mellom Statens Utlendingskontor, Statens innvandersekretariat og Innvandringsseksjonen i Kommunal- og arbeidsdepartementet. Statens Utlendingskontor var underlagt Justisdepartementet, mens Sosialdepartementet hadde overordnet ansvar for Statens innvandersekretariat. Behovet for en “administrativ overbygning” ble tydelig da ansvaret for innvandringspolitikken lå spredt over ulike departementer (Intern nettside; Sharepoint.com - UDI 30 år).

Utlendingsdirektoratet ble opprettet 1. januar 1988. Begrunnelsen for opprettelsen av et eget direktorat for utlendingsfeltet var at direktoratet skulle samordne statens virksomhet overfor flyktninger, asylsøkere og innvandrere. Det var behov for å samle arbeidet med å etablere mottak og integrering av innvandrere, i tillegg til å inkludere utlendingskontrollen.

Samordning var altså et viktig argument for opprettelsen av Utlendingsdirektoratet. Ikke bare skulle det lette styring og ressursbruk på feltet, men for offentlige etater og brukere skulle det bli enklere å forholde seg til hvem som hadde ansvar for hva – Ett departementet og en underliggende etat som skulle være hovedkontakter i statsforvaltningen. Brukerne skulle med dette få bedre service, og utnyttelse av informasjonsteknologi ble satt på dagsorden. Utlendingsdirektoratet fikk det viktige ansvaret med å sikre målrettet informasjons- og veiledningsvirksomhet mot brukerne, som både omfatter kommuner, andre statlige virksomheter, asylsøkere, flyktninger, innvandrere og befolkningen generelt. I tillegg ble det enklere for ett direktorat å være pådrivere i forhold til ulike viktige sektorområder som helse, utdanning, arbeid, bolig og kultur – som fortsatt skulle ligge under respektive fagmyndigheter (Prop. 91 (1986-1987), 1987).

«Utlendingsdirektoratet ble underlagt kommunal- og arbeidsdepartementet (KAD).

Departementet hadde allerede det overordnede ansvaret på innvandringsfeltet og ansvar for å nå regjeringens politiske mål på området. Samtidig, skulle det faglige ansvaret for forvaltning av utlendingslovgivningen fortsatt ligge under Justisdepartementet» (Prop. 91 (1986-1987), 1987). Et viktig hovedprinsipp som ble slått fast ved opprettelsen av Utlendingsdirektoratet i 1988 var at det er Staten som har ansvar for asylsøkere inntil søknaden er avgjort. Direktoratet fikk dermed ansvar for å sikre at det ble etablert tilstrekkelig antall mottak for å huse asylsøkere i påvente av en oppholdstillatelse. Kommunene har ansvar for bosetting av dem som får opphold. Og de som får avslag? Det tar noen år fra 1988 før arbeidet med retur blir satt på dagsorden for alvor (St. meld. nr. 39 (1987-1988), 1987; Utlendingsdirektoratet, 1988).

### 2.1.1 Direktoratets mål, hovedoppgaver og navn

Valget av navnet Utlendingsdirektoratet (UDI) ble gjort med tanke på å speile direktoratets oppgaver og mål. Det ble ansett til å være det mest passende navnet gitt de ansvarsområdene som ble lagt til direktoratet. UDI skulle fungere som det utøvende organ for statens flyktningpolitikk. UDIs hovedmål var å sikre regulert innvandring og fremme reel likestilling for de som ble bosatt i Norge. Direktoratet fikk også ansvar for å sikre tilstrekkelig mottakskapasitet med et nøkternt, men tilfredsstillende innhold for asylsøkerne.



«Hovedoppgavene. UDI skal

- være en sentralinstans for utlendingsforvaltningen og ha faglig instruksjonsmyndighet overfor politiet
- planlegge og iverksette det statlige mottaksapparatet for flyktninger og asylsøkere
- drive integrerings- og informasjonsarbeid overfor innvandrere med sikte på at innvandrere skal likestilles med nordmenn i det norske samfunnet, samtidig som de har mulighet for å beholde og videreutvikle egen kultur og identitet.
- drive informasjonsarbeid – og veiledningsvirksomhet overfor innvandrere med sikte på at innvandrere skal likestilles med nordmenn i det norske samfunnet, samtidig som de har mulighet til å beholde og videreutvikle egen kultur og identitet.
- drive informasjons- og veiledningsvirksomhet overfor kommuner, statlige organer, allmennheten for å bygge opp kunnskap og kompetanse og for å drive holdningsskapende arbeid.
- ha ansvar for den praktiske gjennomføringen av de koordineringstiltak som departementet bestemmer skal settes i verk. Dette gjelder både i forhold til de oppgaver som er nevnt over, og i forhold til de fagmyndigheter som har sektoransvar. Direktoratet skal ta initiativ overfor departementet om slike tiltak.»

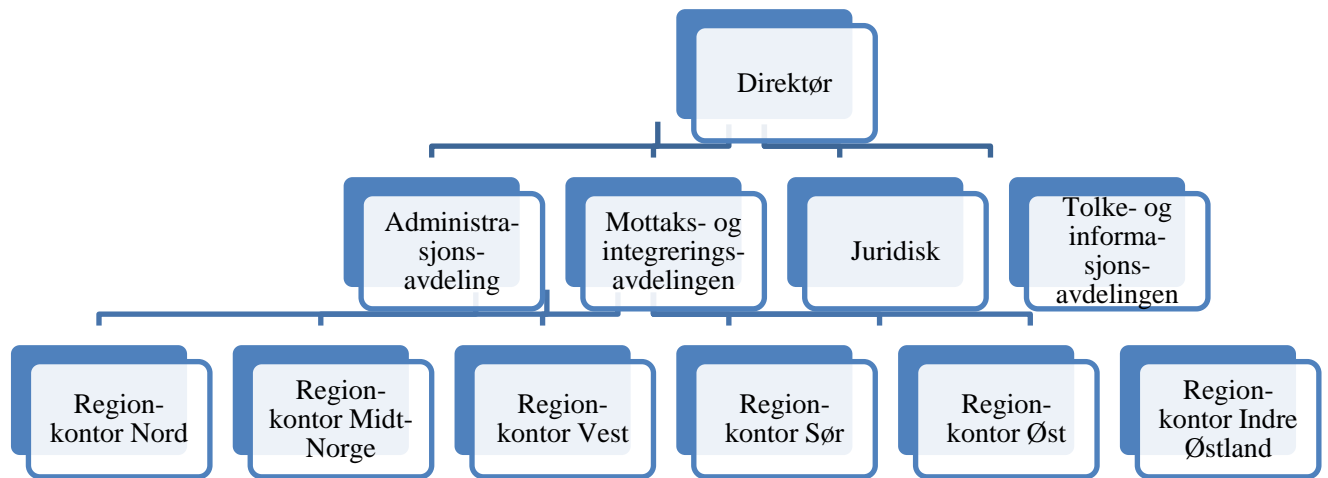
(Utlendingsdirektoratet, 1988)

### 2.1.2 Organiseringen av UDI i 1988

UDI tok beslutningen om å organisere seg som en rendyrket linjeorganisasjon.

Støttefunksjoner som informasjon og administrasjon ble innlemmet direkte i organisasjonsstrukturen, altså lagt i linjen. Gitt det begrensede antallet avdelinger på det tidspunktet, ble dette sett på som den best mulige løsningen.

Figur 1 - Organisering av UDI 1988



### Organisasjonskart UDI 1988

«UDI besto foruten Direktør Arild Kjerschow av

- Juridisk avdeling med ansvar for behandling av alle utlendingssaker inkludert asylsøknader og statsborgerskapsaker (JURA)
- Administrasjonsavdeling med ansvar for økonomi, budsjett og fellestjenester (ADA)
- Tolke- og informasjonsavdeling med ansvar for gjennomføringen av direktoratet informasjonsavdeling (TIA)
- Mottaks- og integreringsavdeling med ansvar for etablering og oppfølging av asylmottak, samt oppgaven med bosetting av flyktninger og personer med oppholdstillatelse etter innvilget søknad om asyl (MIA). Til denne avdelingen ble det også etablert 6 regionkontor»

(Utlendingsdirektoratet, 1988)

## 2.2 Oppgaver kommer, og oppgaver går

I 2000 overtok UDI ansvaret for å gjennomføre intervjuer av asylsøkere, fra politiet. Dette førte til en omfattende omstrukturering i UDI, ettersom det var nødvendig å rekruttere flere ansatte for å håndtere asylintervjuene. Regjeringen bestemte i tillegg at asylsaker skulle gis prioritet over andre saker som involverte utlendinger (Utlendingsdirektoratet, 2022).

Fra 1. januar 2006 ble ansvaret for integreringsoppgaver, inkludert gjennomføringen av statens politikk for bosetting av flyktninger, overført fra UDI til det nyopprettede Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet (IMDi). IMDi ble også tildelt ansvaret for å iverksette introduksjonsloven, som innebærer både rett og plikt til norskopplæring (Utlendingsdirektoratet, 2006).

Gjennom sine 36 år i drift har UDI sett betydelige svingninger i antallet asylsøkere som kommer til Norge. Det har ført til flere perioder med økning og reduksjon av bemanning, samt utvidelse og nedskalering av mottakskapasiteten. Direktoratet har gjennomgått flere omorganiseringer. Den mest nylige og omfattende omstruktureringen startet i 2019, og fra 1. januar 2022 ble hele direktoratet omorganisert til det som internt er kjent som “nye UDI” (Utlendingsdirektoratet, 2022).

Årene 2022 og 2023 har vært dominert av ankomsten av flyktninger fra Ukraina, en generell økning i antall saker på nesten alle saksområder, samt arbeidet med å utvikle UDI videre. Organisasjonens evne til å være fleksibel og raskt tilpasse seg alt dette har blitt satt på prøve, og kapasiteten har vært under stort press (2022).

### 2.3 Nye måter å jobbe på, lede, styre og organisere UDI

I UDIs årsrapport for 2021 er det gitt en god beskrivelse av organisasjonsutviklingsprosjektet (OU-prosjektet) som startet opp i 2019. Prosjektet skulle forbedre UDIs oppfyllelse av samfunnsoppdraget, både for brukerne, ansatte i UDI, samt våre eiere i Justis- og beredskapsdepartementet. Prosjektets hovedfokus var å utforske innovative arbeidsmetoder, ledelsesstiler og organisasjonsstrukturer for UDI.

«Dette arbeidet må sees i sammenheng med UDIs tre strategiske og langsiktige mål:

- Vi leverer effektive og brukervennlige tjenester.
- Brukerne våre møter en enhetlig offentlig forvaltning.
- Ett UDI som leverer sammen».

(Utlendingsdirektoratet, 2021)

Ved starten av UDIs strategiprosess våren 2019 foretok UDI en analyse av nåværende situasjon. I denne analysen ble flere aspekter ved UDIs virksomhet undersøkt for å

identifisere utfordringer og forstå hvorfor UDI ikke leverte tilstrekkelig på samfunnsoppdraget, og i alle fall ikke i tråd med organisasjonens ambisjoner. OU-prosjektet identifiserte flere årsakssammenhenger mellom oppnåelse av resultater og strategisk retning, gjennomføringsevne, ledelse, styring og organisering. Funnene i analysen understreket tydelig behovet for endring. UDI ønsket også å forbedre ansattes opplevelse av meningsfylt arbeid, motivasjon og arbeidsglede. Disse tre områdene ble beskrevet internt som fremtidige mål. UDI ønsker å

- kutte ventetider for brukerne kraftig.
- være en organisasjon som er preget av fleksibilitet og tverrfaglighet.
- være en attraktiv arbeidsplass der ansatte opplever arbeidsglede, motivasjon, tillit og nytenkning.

(Internt dokument, OU-prosjektet - arbeidsrom)

UDI har i flere år gjennomført ulike initiativer med mål om å påvirke endring og forbedring, men resultatene på organisasjonsnivå har ikke vært tilfredsstillende. Det har vært tydelige forbedringer “lokalt” mange steder i organisasjonen, men UDI har ikke vært flinke nok til å spre kunnskap og dele forbedringer og «beste praksis» på tvers.

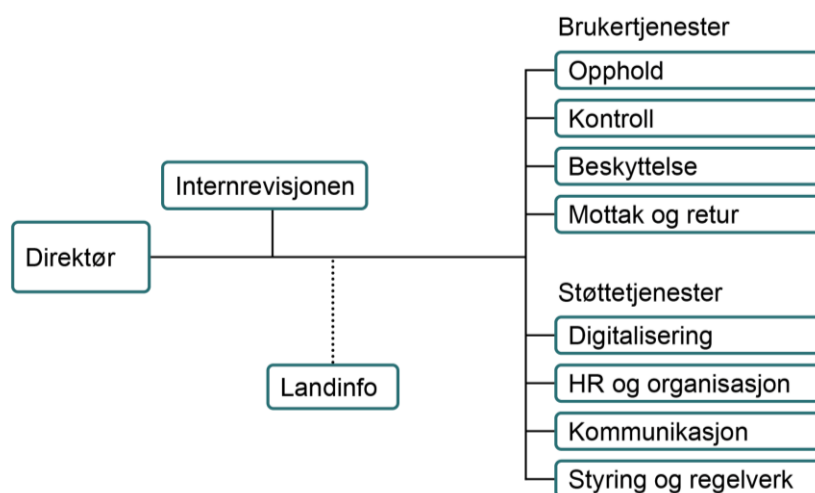
Nye måter å jobbe på handler blant annet om å danne tverrfaglige team med komplementære ferdigheter og kompetanse. Ledelse handler om å jobbe smidig med vekt på tillitsbasert styring og ledelse. I «nye UDI» ble det innført nye lederroller og ansvarsområder som UDI skal trene på og videreutvikle. Disse nye lederrollene er tiltenkt å støtte UDIs nye organisasjonsstruktur, slik at den kan fungere som planlagt (Utlendingsdirektoratet, 2021).

## 2.4 Organisering av nye UDI

Bruker- og støttetjenestene samarbeider for å iverksette regjeringens flyktning- og innvandringspolitikk. Dette gjelder ansvarsområdene til Justis- og beredskapsdepartementet (JD) og Arbeids- og inkluderingsdepartementet (AID). Sentralt i dette arbeidet står Utlendingsdirektoratet (UDI), som behandler søknader og saker etter utlendingsloven og statsborgerloven. Videre har UDI ansvar for innkvartering av asylsøkere og omsorg for enslige, mindreårige asylsøkere i asylmottak. I tillegg drifter, forvalter og videreutvikler UDI utlendingsforvaltningens felles IKT-systemer, inkludert datautveksling med andre offentlige instanser (UDI interne dokumenter).

«UDI har hovedkontor i Oslo og regionkontor i Narvik, Trondheim, Bergen, Kristiansand og Gjøvik, samt driftsoppgaver på Nasjonalt ankomstsenter i Råde. Fra 1. januar 2022 har UDI ny organisasjonsstruktur som skal støtte opp under nye måter å styre, lede og jobbe på.

*Figur 2 – Dagens organisering av UDI*



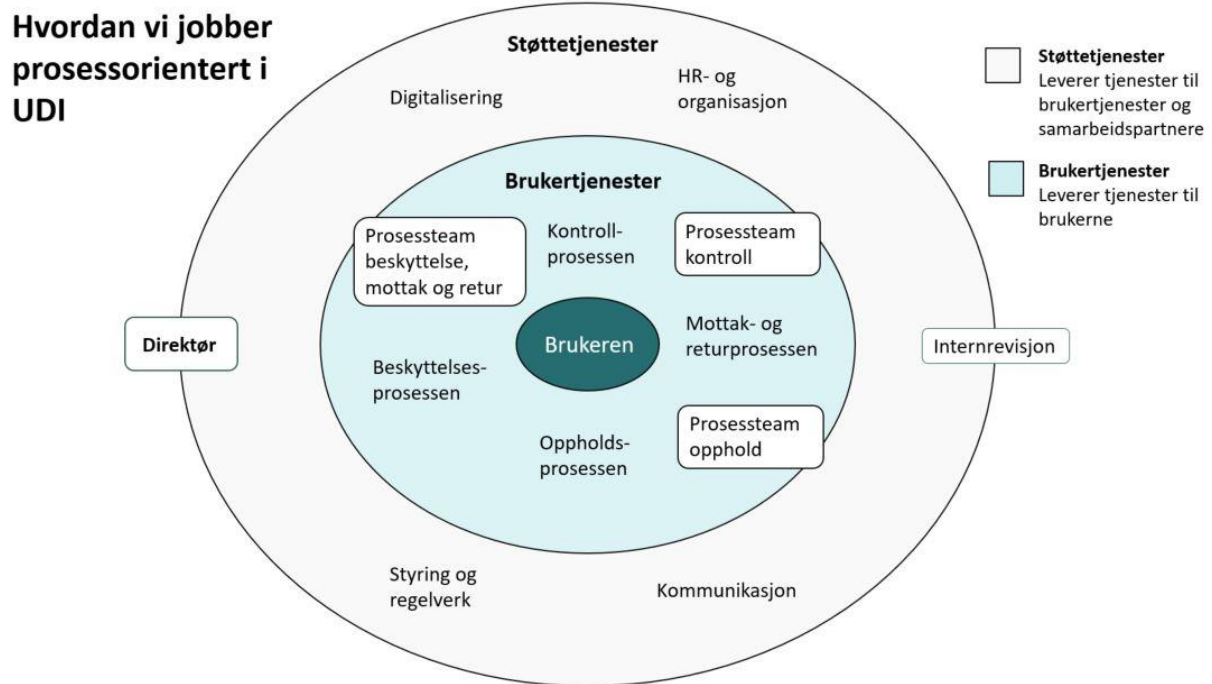
UDI er organisert rundt brukeren og brukerens behov, og skiller derfor mellom brukertjenester og støttetjenester. I brukertjenester jobber de som leverer tjenester direkte til brukerne våre, mens de som jobber i støttetjenester bidrar til brukertjenestene i dette arbeidet. Støttetjenestene har i tillegg en oppgave knyttet til direktoratrollen» (Utlendingsdirektoratet, 2022).

Den nye strukturen er rammene for den nye måten UDI har organisert arbeidet på fra og med 01.01.2022. UDI er i stor grad bygd opp etter en prosesseiermodell som innebærer tydelige roller og ansvar for å levere på målene som er satt for prosessene (Internt dokument, SharePoint, Leveranse OU – fase 3).

Ordet “prosess” refererer til en serie handlinger eller trinn for å oppnå et bestemt resultat. Denne transformasjonen har en klar begynnelse og slutt, og innebærer en endring fra en tilstand til en annen. I prosessledelse er det viktig å se på helheten, noe som betyr at alle aspekter av prosessen, inkludert daglig ledelse og forbedringstiltak, blir vurdert sammen (Iden, 2022, s. 42).

Sammen med virksomhetens øverste ledelse, har prosesseier den mest sentrale rollen i utøvelse av prosessledelse (Iden, 2022, s. 44).

Figur 3 - UDI Organisasjonsmodell



Brukeren står i sentrum for alle tjenestene som UDI leverer. UDI er en tilpasningsdyktig og lærende organisasjon som arbeider på tvers av tradisjonelle linjer. Ledelsen setter retning, men ansvar og beslutninger tas der oppgavene utføres. Derfor presenteres UDI med en flatere og mer dynamisk struktur enn tidligere. Sirklene på kartet representerer prosessene som leverer tjenester til brukeren (Brukertjenester), og de som gir nødvendig støtte til disse (Støttetjenester) (Utlendingsdirektoratet, 2024).

I UDI har de definert fire kjerneprosesser, samt støttetjenester. Disse omtales også som tjenesteområder. De fire kjerneprosessene i UDI er

- Opphold
- Kontroll
- Beskyttelse
- Mottak og retur

Prosessene er ikke et mål i seg selv, men skal sikre at UDI leverer brukervennlige og effektive tjenester. Prosesseierne og prosesseamene spiller en viktig rolle i UDIs måte å jobbe, spesielt

med tanke på hvordan det jobbes med forbedringsarbeid i hele UDI (Utdrag fra Intern nettside UDI, sharepoint.com).

## 2.5 Prosesseier

Hver prosess har en leder som er prosesseier. Prosessen ledes av en avdelingsdirektør. Avdelingsdirektøren er ansvarlig for hele prosessen fra start til slutt. Prosesseieren har i tillegg til det overordnede ansvaret, også noen spesifikke ansvarsoppgaver:

- Sette mål på mellomlang sikt for kjerneprosessen og leveranseteamene, i samarbeid med prosesseamene og leveranseteamene.
- Ta beslutninger om gjennomføringen av større forbedringstiltak innenfor egen prosess på lang sikt, i samarbeid med prosesseamene.
- Legge til rette for, og bygge opp under, samarbeid og samhandling på tvers av støttetjenester, brukertjenester og på tvers av de ulike kjerneprosessene.

Alle prosesseierne samarbeider med hverandre gjennom prosesseierforum, samt at de også er en del av UDIs direktørgruppe. (Internt dokument, Prosesseier, prosesseam og prosesseamleder, sharepoint.com).

## 2.6 Prosesseam

Prosesseamene har ansvaret for å utvikle, forbedre og følge med på prosessene. Prosesseamet spiller en viktig rolle i organisasjonens arbeidsmetode og legger til rette for prosessrettet forbedringsarbeid på tvers av hele organisasjonen. I brukertjenestene har vi tre prosesseam, mens det i støttetjenesten kun er ett. Prosesseamene må derfor samarbeide tett med andre for å forbedre prosessene til det beste for brukerne, inkludert politiet, utenriksstasjoner og Utlendingsnemnda. (Intern nettside; Prosesseier, prosesseam og prosesseamleder (sharepoint.com)). Støttetjenestene

Støttetjenestene i UDI har en viktig rolle med å bidra til å realisere organisasjonens mål og krav. De samarbeider tett med brukertjenestene og utøver direktoratsoppgaver. Dette inkluderer å gi faglig baserte bidrag og beslutningsgrunnlag i forbindelse med regelverks- og budsjettprosesser. Støttetjenestene bistår med nødvendige ressurser og kompetanse for å oppnå effektivitet i oppgaveløsningen. De jobber tett sammen for å sikre samordnet støtte til brukertjenestene. For å forstå prioriteringsbehov og levere brukervennlige og effektive

støttetjenester, er de alltid tett på arbeidet i brukertjenestene. I tillegg legger støttetjenestene til rette for at UDI har gode digitale tjenester, effektive systemer for lederstøtte, kompetanseutvikling og god arbeids- og prosjektmetodikk. (Mandat tjenesteområder UDI-UDI-biblioteket)

## 2.7 Ledelse av kjerneprosesser og støttetjenester (tjenesteområdene)

UDIs tjenesteområder er organisert i enten enheter og leveranseteam, eller bare i leveranseteam. Tjenesteområdet “Mottak og retur”, er det eneste området som er organisert i både enheter og leveranseteam. Det er fordi Mottak og retur også har regionale enheter ulike steder i landet. Mottak og retur har ansvar for å sikre tilstrekkelig innkvartering og effektiv drift ved å etablere og følge opp asylmottak i Norge, inkludert Nasjonalt ankomstsenter, transittmottak, akuttmottak og mottak for enslige mindreårige asylsøkere. Prosessen håndterer en rekke brukertjenester, som ytelser, logistikk mellom mottak, oppfølging av personer med spesielle behov og ordningen for assistert retur til hjemlandet. I tillegg til enheter, har Mottak og retur organisert seg i leveranseteam på tvers med medarbeidere fra ulike enheter og fagområder.

Innenfor de andre tjenesteområdene er de bare organisert i leveranseteam. Disse teamene har ansvar for saksbehandling, fagarbeid og forbedring innenfor en del av en kjerneprosess eller støttetjeneste. Målet er at teamet skal klare å balansere det å jobbe med forbedringsarbeid, saksbehandling og daglig drift, på en fornuftig måte. Dette er både leveranseteamleder og teammedlemmene sitt ansvar i fellesskap. Leveranseteamene er ledet av en med personalansvar. I tillegg har de organisert seg i team på tvers, som ikke ledes av en med personalansvar. (Intern nettside; Leveranseteam, leveranseteamleder og team i støttetjenester (sharepoint.com)).

Vi har så langt beskrevet utviklingen og organiseringen av UDI fra oppstart og frem til i dag. I neste kapittel vil vi gjennomgå teori som kan belyse problemstillingene våre og analysere dataene som kommer frem i undersøkelsen i siste del av oppgaven.



### 3 Teori

Dette kapittelet er strukturert i to hoveddeler. Den første delen omhandler tillitsbasert ledelse, og spesielt implementeringen av den i statlig sektor i Norden. Denne delen utforsker også begrepet tillit og de sentrale faktorene som påvirker tillit, samt den historiske utviklingen av begrepet tillit i ledelsesteori. Den andre delen av kapittelet ser på Bolman og Deals fire fortolkningsrammer. Disse rammene vil senere bli brukt til å analysere resultatene fra den kvantitative undersøkelsen som vi har gjennomført. Kapittelet avsluttes med hypoteser som er utformet med bakgrunn i Bolman & Deals fortolkningsrammer, og Bentzens barrierer for innføring av tillitsbasert ledelse, for å undersøke om det finnes sammenhenger mellom et utvalg av variabler og innføring av denne styringsformen i UDI. Hypotesene dannet grunnlaget for spørsmålene som ble benyttet i studien som ble gjennomført i UDI.

#### 3.1 Historisk tilbakeblikk på utvikling innen Human Resource-teori

Ledelse er et av de mest studerte fenomenene i samfunnsvitenskapen, og det finnes nesten like mange definisjoner av begrepet ledelse som det finnes teorier (Anatonakis et al., 2012; J. S. Burns, 1996). Ordet tillit og betydningen av begrepet innenfor ledelsesteorier har også blitt studert i mange tiår, og betydningen innebærer et positivt menneskesyn. Det er også grunnleggende innenfor mange av ledelsesteoriene som har vært utviklet gjennom mange år. Tillitsbasert ledelse og styring er likevel ikke en utviklet ledelsesteori, men en filosofi. Det finnes imidlertid flere ledelsesteorier og -modeller som i stor grad bygger på denne filosofien, deriblant agile (smidig metodikk) og coachende ledelse (Bringselius, 2020, s. 56).

På slutten av 1800-tallet var Fredrick Taylor en sentral person i utviklingen av prinsipper for vitenskapelig ledelse. Han la vekt på å bruke vitenskapelige metoder for å analysere og optimalisere arbeidsoppgaver for at ansatte skulle utføre arbeidsoppgavene så effektivt som mulig (Bolman & Deal, 2018, s. 77). Taylor mente at arbeidere måtte styres og kontrolleres nøye for å oppnå effektivitet og produktivitet. For å få til det mente han at man måtte standardisere arbeidsprosesser og bruke insentiver som motivasjon (Halvorsen, 2011; Taylor, 2012). Dette hadde en tidlig påvirkning på HR-teorien, selv om den hadde begrenset fokus på menneskelige aspekter. Elton Mayo er en annen sentral forsker som på begynnelsen av 1900-tallet gjennomførte forskning på fabrikken Western Electric, også kalt Hawthorne-eksperimentene. Resultatene fra forskningen viste at arbeidernes produktivitet ikke bare økte på grunn av de fysiske endringene, men også da de fikk oppmerksomhet fra forskeren. Dette

førte til en økt forståelse for menneskelig atferd og behovet for samhandling på arbeidsplassen, samtidig som det skapte en bevissthet om at tillit og samarbeid var viktig for effektiv ledelse (Halvorsen, 2011). Senere introduserte Abraham Maslow behovspyramiden, som forklarer menneskets forskjellige nivåer av behov, og at mennesker søker etter høyere nivåer av selvrealisering når grunnleggende behov er oppfylt. Dette var med på å skape oppfatningen om at mennesker kan være selvstyrte og motiverte når deres personlige behov blir møtt på arbeidsplassen (Bolman & Deal, 2018). I tillegg understreket det viktigheten av å bygge et sosialt miljø preget av tillit og samarbeid for å møte ansattes behov og motivasjon. Douglas McGregor, introduserer i sin bok "The Human Side of Enterprise" i 1960 teori X og teori Y. Teori X bygger på den tradisjonelle antagelsen om at mennesker er late og trenger kontroll, mens man i teori Y går ut fra at mennesker søker ansvar, er kreative og kan være motiverte av indre faktorer (2018, s. 157). Teori Y kan knyttes tett opp til tillitsbasert ledelse, og har et positivt menneskesyn, som baseres på at mennesker både har et grunnleggende ønske om å bidra til fellesskapet og å gjøre en god jobb (Tillitsbasert ledelse | Statens arbeidsgiverportal, 2023). Servant leadership er en annen ledelsesteori, utviklet på 70-tallet av Greenleaf som vektlegger tillit og samarbeid for å nå organisasjonens mål (Greenleaf, 2002). På 70- tallet introduserte Burns (1978) teorien transformasjonsledelse, som i korte trekk handler om at ledelse, gjennom blant annet bygging av tillit, skal inspirere og motivere ansatte ved å være gode rollemodeller. Tillit er altså et mer eller mindre sentralt begrep i de fleste ledelsesteorier (Bentzen, 2018; Bolman & Deal, 2018, s. 401), og tillitsbasert ledelse er svært utbredt i de skandinaviske landene (Aspøy, 2023).

### 3.2 Tillit og tillitsbasert ledelse

Innføringen av tillitsreformen bygger på samme verdigrunnlag som New Public Governance (Bentzen, 2018, s. 28). Det offentlige skal redusere bruken av mål og resultatstyring, og gå bort fra styring gjennom markedsmekanismer. Styringsparadigme skiftes fra New Public Management (NPM)-tenking som over mange tiår har vært sentrale styringsparameter i vårt land, til økt medbestemmelse. Styring og ledelse i offentlig sektor skal med andre ord bygge på grunnleggende tillit til at både ansatte og ledere ønsker å utføre arbeidet på en god måte, men at de også er i stand til å vurdere hvordan jobben skal utføres på lavest mulig nivå (Statsministerens kontor, 2021).

Tillit er en ledelsesfilosofi som innebærer at vi velger å tro på at mennesker i kjernevirksomheten har kunnskap, omdømme og vilje til å gjennomføre sitt arbeid på

en god måte, uten detaljstyring, og at organisasjonens viktigste oppdrag er å skape forutsetninger ut fra behov i møte mellom medarbeidere og medborgere.

(Bringselius, 2020, s. 21)

Bringselius (2020, s. 22) understreker at tillitsbasert styring og ledelse likevel ikke betyr fritt valg av arbeidsoppgaver, eller slutte å lede eller kontrollere. Vi trenger fortsatt hierarki, regelverk og formalisering, men noe av dette må erstattes av tillit, med en økt vekt på verdsetting av fellesskap, læring og autonomi. Ifølge Johnsen (2024, s. 17) er det særlig to grep som står sentralt i tillitsbasert styring og ledelse. For det første må den øverste ledelsen utforme få og overordnede mål for å unngå detaljstyring av organisasjonen. For det andre må unødvendige kontrolltiltak avvikles, samtidig som den kontrollen som gjennomføres oppleves som legitim og nyttig for medarbeider i organisasjonen. Styringsformen antas å gi resultater i form av bedre psykososialt arbeidsmiljø og økt motivasjon som igjen skal føre til bedre trivsel og økt arbeidsinnsats (Johnsen, 2024, s. 17).

Norden blir regnet for å ha det høyeste nivået av tillit i verden (Nordiska ministerrådet, 2017). Den nordiske modellen, og utviklingen av den har bidratt til å skape denne tilliten som er unik for disse landene, og er blitt en del av vår sosiale kapital (Fløtten & Jordfald, 2019, s. 9). Med bakgrunn i den særstillingen tillit har i vårt samfunn har vi valgt å ha hovedfokus på nyere forskning på tillitsbasert ledelse i de Nordiske landene videre i oppgaven.

### 3.3 Begrepet tillit

Tillit er et ord som ofte brukes i daglig tale, og som spiller en avgjørende rolle i de daglige valgene våre. Hver gang vi kjører bil, betaler for en vare med kredittkort eller surfer på internett velger vi å ta avgjørelser som i stor grad involverer tillit. Likevel er tillit et begrep som er abstrakt og som kan være vanskelig å definere. Mayer et al. (1995, s. 712) sier dette om tillit:

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other part will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.

Luhmann (1999) sier at tillit er nært knyttet til tid, og kan kun vinnes og opprettholdes i nåtidens fremtidshistorie. Personlig tillit er en gjensidig prosess mellom to parter (1999, s.

22), og kan vokse som kapital om den pleies. Dersom man velger å gi en person tillit er dette alltid en beslutning som tas på bakgrunn av om den en velger å gi tillit til fremstår som tillitsverdig eller ikke. Videre er den som utviser tillit avhengig av den andres handlinger, noe som vil si at det alltid er en reel mulighet for å bli skuffet. Den som beslutter å vise tillit tar en viss risiko som tilskrives den annens persons frihet. Man velger å gjøre seg sårbar for en annen når en viser tillit, og forventer at den en viser tillit til ivaretar ens interesser. Likevel kan en aldri være helt sikker på at tilliten blir ivaretatt slik en selv forventer og derfor handler det å utvise tillit også om å tørre å ta risiko (Bringselius, 2020, s. 28; Luhmann, 1999). I dagens samfunn med systemstrukturer, og en stadig raskere utvikling innen teknologi er tid en kritisk variabel i forhold til å løse komplekse oppgaver. Man trenger derfor tillit for å håndtere en fremtid med økende kompleksitet (Luhmann, 1999).

Tillit er nært knyttet til psykologisk trygghet, men de er likevel ikke synonyme begreper. Psykologisk trygghet oppleves på gruppenivå, og folk som arbeider sammen har som regel ensbetydende oppfattelser av om et arbeidsklima er psykologisk trygt eller ikke (Edmondson, 2020, s. 47). Tillit er som beskrevet over knyttet til tid og er en beslutning man tar som alltid er knyttet til en eller annen form for risiko (Mayer et al., 1995; Sverdrup & Jones, 2020). Man kan derfor ha psykologisk trygghet i en gruppe mens tillit er mer individuelt betinget, om en har tillit til for eksempel enkeltpersoner eller organisasjoner (Sverdrup & Jones, 2020).

### 3.4 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet er at du kan anvende ditt omdømme og oppet uttrykke dina tanker, uten risiko for bestraffning. I en vidare tolkning av begreppet skulle man även kunne inkludere modet att handla. Den psykologiska tryggheten gäller alltid inom vissa ramar, som skal säkerställa en god etik. När flera personer i en grupp delar samme opplevelse kan man tala om ett klimat eller en kultur av psykologisk trygghet. (Bringselius, 2023, s. 12)

Professor Amy C. Edmondson har i en årrekke forsket på temaet psykologisk trygghet. Hennes arbeid strekker seg over flere tiår, helt fra midten av 90-tallet. Hennes interesse for feltet startet med at hun ble med i et større forskerteam for å studere feilmedisinering på sykehus i USA. Målet med deltakelse i forskerteamet var ikke å studere psykologisk trygghet, men å skaffe seg verdifull erfaring som forsker. Hun var spesielt interessert i å forstå hvordan organisasjoner kan tilpasse seg, lære og trives i en verden som stadig endrer seg. Under dette

arbeidet oppdaget hun ved en tilfeldighet at psykologisk trygghet var viktig i forhold til både prestasjoner i team, og at der det var stor grad av psykologisk trygghet ble det også gjort mindre alvorlige feil. Samtidig fant hun at godt presterende team ikke nødvendigvis gjorde færre feil, men at teamene bar preg av mer åpenhet for å snakke om og rapportere feil. I tillegg jobbet disse teamene i større grad med å identifisere og forutse feil som kan oppstå, og å finne systemer for å forhindre at feilene gjentok seg.

Edmondson viser også til at betydningen av psykologisk trygghet allerede ble omtalt i en bok av professorene Edgar Schein og Warren Bennis i 1965. De var tilknyttet Massachusetts Institute of Technology. De så at psykologisk trygghet kunne hjelpe medarbeidere med å håndtere både usikkerhet og motstand som kan oppstå i forbindelse med organisasjonsendringer. Edmondson refererer også til at Schein etter dette har uttrykt at psykologisk trygghet kan være et viktig bidrag for å få medarbeidere til å sette søkelys på organisasjonens felles mål i stedet for å ha fokus på å beskytte seg selv (Edmondson, 2020, s. 41 og 42).

«Psykologisk trygghet kan defineres bredt som et miljø der mennesker er trygge på å uttrykke seg og være seg selv» (2020, s. 120). Dette betyr at der det finnes psykologisk trygghet i et arbeidsmiljø, tør medarbeidere å ta den personlig risiko det er ved at man fritt kan snakke om bekymringer eller feil som er blitt gjort, uten å være redd for å bli stilt i forlegenhet eller oppleve straff. «I et arbeidsmiljø preget av relativt høy grad av psykologisk trygghet, skjer det gode ting» (2020, s. 20). En leders oppgave med å skape psykologisk trygghet er en krevende oppgave; en kontinuerlig prosess. Det å bygge og legge til rette for et arbeidsmiljø hvor medarbeidere opplever at det er rom for læring, utvikling og innovasjon er en endeløs oppgave, men likevel en svært meningsfull oppgave. I arbeidsmiljø som oppleves som psykologisk trygt, kan dette føre til bedre resultater. Edmondson påpeker at selv om psykologisk trygghet er viktig, er det alene ikke tilstrekkelig for å oppnå gode prestasjoner i et arbeidsmiljø. Det kan imidlertid bidra til å eliminere noen av barrierene som hindrer ansatte i å yte sitt beste. I ethvert utfordrende arbeidsmiljø har ledere fortsatt to viktige og kritiske oppgaver: å klargjøre forventninger og å hjelpe ansatte med å oppfylle disse forventningene. Mer enn 20 års forskning har påvist at psykologisk trygghet alt for ofte er fraværende i organisasjoner, og at det Edmondson kaller en fryktløs arbeidsplass kanskje er en umulighet. Et lyspunkt er likevel at det nå er et voksende antall ledere i organisasjoner som streber etter å skape nettopp slike arbeidsmiljø. De har forstått den kraften psykologisk trygghet har i

organisasjoner hvor kunnskap er en sentral kilde for verdiskapning (2020). Psykologisk trygghet er noe man hele tiden jobber med, snarere enn at dette er noe man oppnår en gang for alle. “Det er en uendelig, dynamisk reise” (2020, s. 145).

Bård Fyhn (2022) peker i sin doktorgradsavhandling fra Norges Handelshøyskole på at det er overraskende at store deler av forskning på psykologisk trygghet ikke har sett mer på det som handler om dynamikken i psykologisk trygghet, som for eksempel hvordan oppfatninger av psykologisk trygghet kan variere over tid og variere mellom medlemmer i et team.

Psykologisk trygghet er ferskvare og krever kontinuerlig oppmerksomhet. Han understreker at vedlikehold er essensielt og nødvendig for å bevare samme oppfatning av psykologisk trygghet i et team, over tid.

### 3.5 Tillit som faktor i ledelsesteori

Tillit står, som nevnt over, sentralt i nesten alle ledelsesmodeller (Bentzen, 2018, s. 73), men hvordan begrepet forstås og hvordan god ledelse gjennomføres i praksis er det stor forskjell på. Dersom man ser tillitsbegrepet utfra forskjellige ledelsesperspektiver kan man si at man kan dele teorien inn i tre perspektiver på ledelse: ledelse som person, ledelse som relasjon og ledelse som prosess (Northouse, 2022, s. 8). Tidlige ledelsesteorier som transaksjonsledelse bygger på ideen om at personlighetstrekkene er årsak til god ledelse, og at disse i stor grad er medfødt. En god leder er altså noe man er, eller består av egenskaper man enten har eller kan tilegne seg, og er ofte knyttet til intelligens. Tilliten koples her til ledelse via blant annet personlighetstrekk. Etter hvert utviklet det seg en motsats til disse ledelsesteoriene kalt situasjonelle ledelsesteorier. De nye teoriene bygget på antakelsen om at god ledelse avhenger av medarbeiderne og de oppgaver som skal løses. Ledelsens oppgave blir i dette perspektivet knyttet til lederens evne til å dekode oppgavene som skal løses, og å understøtte medarbeidernes utvikling (Bringselius, 2020, s. 73). Effektiv ledelse handler om å tilpasse sin stil til behov og kontekst. Selv om fokuset flyttet seg fra å handle om egenskaper og atferd hos lederen og til mer relasjonelle aspekter, var det fremdeles leder og dennes lederatferd som var i fokus.

Tillitsaspektet fikk en annen og større rolle i situasjonell ledelsesteori, og tanken er at tilliten utvikler seg i takt med medarbeidernes kompetanse og motivasjon (Bringselius, 2020, s. 74).

God ledelse handler om å balansere tillit til den enkelte medarbeider i en konkret situasjon basert på en nøye vurdering av situasjonen. En god leder har evne til å avkode situasjonen og

tilpasse lederstilen sin deretter. Bass og Burns er sentrale ledelsesforskere innen denne retningen, og etikk og verdier har en sentral rolle i det som kalles transformativ ledelse. Fremdeles handler ledelse om å sette retning, og har i tillegg fokus på å skape en høyere mening hos medarbeidere og motivere til å arbeide mot felles mål (Bass & Steidlmeier, 1999).

Både ledelse som person og ledelse som relasjon setter lederen i fokus, med en heroisk lederrolle. Imidlertid har det vokst frem teorier om ledelse som delt eller distribuert aktivitet. Distribuert ledelse, også kalt delt, horisontal og kollektiv ledelse er posttransformative ledelsesteorier hvor fokuset er flyttet fra ledelse som person til ledelse som prosess. Da er ikke ledelse lenger knyttet til en bestemt person, men kan sees på som en aktivitet som er distribuert i hele organisasjonen. Makten deles i større grad i dette perspektivet (Koccolowski, 2010; Park, 2011; Parry og Bryman 2006 mf. i Bentzen 2015), noe som anses som en nødvendighet på grunn av oppgavekompleksiteten som oppstår i samfunnet i nyere tid. I den distribuerte ledelsen blir tillit avgjørende fordi makten er fordelt på flere aktører som den formelle lederen er avhengig av (Bentzen, 2018, s. 46).

Argumentene for ledelse som prosess er at verden endrer seg med større hastighet, og gode løsninger krever større grad av samarbeid og delt ansvar. Det betyr ikke at det skal være fravær av formell ledelse, men at ledelse er en dynamisk, samarbeidsdrevet prosess hvor ansvaret er delt på flere personer; basert på hvilke ferdigheter og ekspertise som bør benyttes. Ledelsen skal i denne konteksten balansere det å være en aktiv leder, og gi rom for uformelle lederroller. Ledelsen skal holde seg i bakgrunnen, og bare trø til der det er nødvendig. Det gir rom for at mange uformelle lederroller kan overlappes, og at ledelse blir et felles ansvar blant flere aktører (Bringselius, 2020, s. 78).

### 3.6 Tillit som styringsprinsipp

Tina Øllgaard Bentzen har forsket på innføring av tillitsreformen i flere kommuner i Danmark og forklarer i boken «Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor» hva det vil si å styre og lede med tillit, og hvordan dette gjøres i praksis. Sentralt står ideen om at tillitsbasert styring og ledelse handler om at tillit skapes gjensidig mellom ledere og ansatte, og gir medarbeidere og ledere i offentlig sektor autonomi (Bentzen, 2018, s. 11).

Det å arbeide med tillit som styringsprinsipp krever at politikere og ledere i en organisasjon er lydhøre ovenfor signaler i kjernevirksomheten. Ledelse må fungere mer som servicefunksjon og fasilitator, noe som kan være en ny og utfordrende rolle. Det innebærer blant annet at uformelt lederskap og lærende team får større betydning enn formelle titler og hierarki med frie kommunikasjonskanaler. Man trenger ikke lenger å følge lederlinjen når man ønsker å komme med nye ideer eller endringsforslag (Bringselius, 2020, s. 54). Det å endre til en styringsform hvor medarbeiderne får høyere grad av selvbestemmelse krever at lederne må endre rolleforståelsen sin. Lederrollen i tillitsbasert ledelse går mer i retning av å skape en selvstyrende organisasjon (Bentzen, 2018, s. 129).

Lederen må bruke makten sin på en måte som støtter økt selvstyre. For fagprofesjonelle ledere vil dette innebære blant annet

- fra detaljstyrt, ensartet disponering av oppgavene til konkret, kontekstbasert vurdering av hvor mye autonomi som kan delegeres
- økt avklaring og forhandling av rammer nedenfra og opp
- økt forståelse for den enkelte medarbeiders kompetanse og motivasjon
- økt fokus på å støtte, oppmuntre og å bygge opp den enkelte medarbeider
- prioritering av mer tid til læring, kunnskapsdeling og kompetanseoppbygging
- økt deltakelse i oppgaveløsningen på lavere nivå
- å prioritere mange uformelle møter fremfor formelle
- økt fokus på å være tilgjengelig for medarbeiderne

Fritt oversatt fra Bentzen tabell 22, s. 142

### 3.7 Sammenhengen mellom styring, tillit og kontroll

Ifølge Bentzen (2018) finnes det forskjellige perspektiver på hvordan tillit og kontroll virker sammen i tillitsbasert styring. Ifølge det subsidiære perspektivet er tillit og kontroll to motstridende faktorer, hvor man forutsetter at ved å gi mer tillit minskes kontrollen og vice versa (Bijlsma & Koopman, 2003). Gjennom det komplementære perspektivet anses tillit og kontroll å være to faktorer som kan forsterke hverandre. Kontroll kan altså til tider øke tilliten, og høy grad av tillit kan under riktige forutsetninger forbedre kontrollen (Van Thiel & Yesilkagit, 2011).



Dersom leder og medarbeider har nære og uformelle styringsrelasjoner peker forskning på at styringen kan oppleves som støttende og mindre kontrollerende. Relasjonen mellom partene vil være avgjørende for hvilket perspektiv man velger. Dette betyr at en også tar høyde for mistillit når man har tillit, og at kontroll kan være nyttig som støtte- og hjelpefunksjoner (Luhmann, 1999). I hvor stor grad medarbeiderne har vært involvert i utformingen av styringen vil påvirke i hvor stor grad de opplever styringsmekanismene som kontrollerende. Samspillet mellom styring og tillit blir da ikke kun et resultat av selve styringsbegrepet, men må ses opp mot hvordan ansatte opplever styringsrelasjonen. For å implementere og vedlikeholde styringsformen står tillitsbasert ledelse og utøvelsen av den sentralt (2018, s. 71). Det komplementære perspektivet finner vi igjen i Statens arbeidsgiverportal der det blant annet står beskrevet at å utøve tillitsbasert ledelse, ikke handler om å fjerne kontroll, men å kontrollere på en meningsfull måte. En leder skal handle slik at medarbeidere har tillit til hen, tydeliggjøre ansvar og delegerer myndighet. Videre skal en leder involvere og oppfordre til åpenhet, og gi medarbeiderne konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse (Tillitsbasert ledelse | Statens arbeidsgiverportal, 2023).

### 3.8 Tillit i offentlig sektor

Louise Bringselius er forsker og dosent innen organisasjon og ledelse, og har ledet tillitsdelegasjonen i Sverige. Delegasjonen hadde som langsiktig mål å bidra til bedre forutsetninger for offentlig forvaltning og å videreutvikle effektiv forvaltning. Videre skulle den bidra til tillitsbasert styring i offentlig virksomhet i Sverige og sørge for at de offentlige finansierte velferdstjenester blant annet ble behovsstyrte, og holdt god og likeverdig kvalitet. (Finansdepartementet, Sverige, 2016, s. 1).

Sverige innførte tillitsreformen i 2016, og det har i forbindelse med dette vært skrevet en mengde rapporter på oppdrag fra den Svenske regjeringen rundt tillitsbasert styring (Bringselius, 2020, s. 45). Tillit som styringsprinsipp har vist seg å være avgjørende, spesielt gitt den raske utviklingen av kunnskap i dagens samfunn, og da særlig med tanke på den teknologiske utviklingen (Luhmann, 1999). For at offentlige organisasjoner skal kunne holde tritt med utviklingen, er det nødvendig med fleksibilitet og lydhørhet i møte med innbyggerne (Bringselius, 2020, s. 39–44).

### 3.9 Tillit og risiko

I følge Bringselius (2020) innebærer tillit som ledelsesfilosofi å tørre å ta risiko. For å forsikre oss om at alvorlige utfordringer blir håndtert på en god måte, og at tilliten i relasjonen blir bevart over tid, er det viktig å ha felles mål, tydelige rammer, og en viss grad av kontroll. Vi vurderer alltid den andre personen for å avgjøre om vi kan stole på dem. Vi spør oss selv om de er modige nok, villige og i stand til å hjelpe oss (Das & Teng, 2001; Luhmann, 1999). Å vise tillit til organisasjoner, akkurat som til individer, innebærer en vurdering av risiko. Vår tilbøyelighet til å stole på andre, og hvordan vi vurderer risikoen, er avgjørende aspekter for det å gi noen tillit (Bringselius, 2023; Mayer et al., 1995). Disse aspektene, sammen med tidligere erfaringer med å vise tillit, påvirker vår tendens til å vise tillit på nytt. På en måte kan vi si at vi fortjener den tilliten, eller mistilliten vi gir eller blir gitt (Bringselius, 2020, s. 50–51).

Det er en sterk kobling mellom tillit og etikk, og ved utøvelse av tillitsbasert ledelse må lederne i organisasjonen opptre som etiske forbilder (Caldwell et al., 2010; Gill, 2011, s. 175). Ved at lederne opptre som etiske forbilder vil ansatte på sikt velge å stole på dem, og på den måten vil det påvirke tilliten i organisasjonen fremover. Ledere må også tørre å være sårbare, og å gi tillit til sine ansatte for å kunne oppnå tillit tilbake. Dette krever at lederne er villige til å ta den risikoen det er å vise ansatte tillit (Bringselius, 2020, s. 56).

### 3.10 Forskjellige måter å forstå tillitsbasert ledelse på

Ifølge Johnsen (2024, s.28) handler ledelse innenfor tillitsbasert ledelse i stor grad om relasjonen mellom leder og medarbeider.

Ledelse er det som skjer når ledere hjelper eller påvirker sine ansatte i forhold som har å gjøre med hvordan arbeidsoppgaver skal løses i det daglige, hva de skal prioritere eller legge vekt på, eller hvordan de bør samarbeide med kollegaene sine. Ledelse er mer personavhengig og situasjonsavhengig. Styring derimot viser til noe som er relativt stabilt og gjelder for hele organisasjonen. Ledelse er noe som foregår her og nå. (Johnsen, 2023)

Bentzen skiller mellom tre måter å forstå tillitsbasert ledelse på; prosess, relasjon og person. Aspektene vil være sentrale ut fra hvilken prosess man skal arbeide med. Innenfor disse tre

måtene å forstå tillitsbasert ledelse på, vil vi forsøke å finne ut av hvordan ledere praktiserer tillitsbasert ledelse og hva de vektlegger.

### **Tillitsbasert ledelse som prosess**

Når vi ser på tillitsbasert ledelse som en prosess, er det viktig å vektlegge det å delegere beslutningskompetanse og å sikre et felles bilde av retning og rammer. Det innebærer å delegere kompetanse og kontroll til medarbeiderne, slik at de blir bedre rustet til å løse oppgaver og ta beslutninger. Dette vil kreve at en leder er trygg i sin rolle til å delegere flere oppgaver og beslutninger til medarbeiderne. Det fordrer at lederen anerkjenner at gode ideer og lederskap kan komme fra ulike nivåer i organisasjonen. Det kan redusere belastningen til lederne, men det kan også bidra til økt tilfredshet og tillit til lederen (Huang et al., 2010).

Det å invitere til involvering, og deling av makt kan sees på som en demonstrasjon av tillit til medarbeidere (Bentzen, 2018, s. 83). Det krever likevel at lederen er til stede og tilgjengelig for å fasilitere dialogen om behovene og utfordringene som medarbeiderne er opptatt av for å løse oppgavene sine (Carnevale & Wechsler, 1992). Ledelsen skal bygge opp om og sikre at medarbeiderne får økt kompetansen sin. Det å hente inn nye ideer fra omgivelsene, nettverksutvikling og deling av ekspertise i team vil derfor ha betydning. I tillegg til å sikre utvikling av beslutningskompetanse er det viktig å sørge for at medarbeiderne får tid, ressurser og rom for å utvikle seg faglig. Som leder må en også sikre en felles forståelse av rammer og retning for organisasjoner. Formulering av felles mål og verdier vil skape felles forståelse, felles identitet, og øke oppbygningen av tillit i medarbeidergruppen.

Organisasjonen vil derfor med vekt på tillitsbasert ledelse kunne få til en endring i retning ved en kollektiv forståelse (Bentzen, 2018, s. 87).

### **Tillitsbasert ledelse som relasjon**

Siden tillitsbasert ledelse gir medarbeidere større autonomi blir det også naturlig å ha søkelys på ledelsesrelasjonen. Det krever innsats fra begge sider for å opparbeide tillit, og tilliten må veies opp mot mulig risiko. Det å gi tillit bør derfor være en veloverveid beslutning.

Kompetanse og villighet til å gjennomføre en oppgave er to faktorer som må vurderes for om man gir tillit eller ikke. Det kommer altså an på om medarbeideren er i stand til å utføre den konkrete oppgaven. Konteksten er alltid viktig. Lederen kan ikke tvinge medarbeiderne til å vise tillit. Lederen må gjøre seg fortjent til den (Martin, 1999). Lederen er den som er ansvarlig for å bygge en tillitsrelasjon, noe som betyr at lederen må velge relevante

anledninger til å starte å bygge tillit, og være villig til å ta den risikoen det medfører å vise tillit (Luhmann, 1999). En viktig oppgave for lederen blir altså å vurdere når en kan gi tillit, og hvordan redusere risiko. Dette for å minimere tapet for både medarbeider og organisasjonen, hvis det mislykkes. (Bentzen, 2018, s. 88)

En annen viktig lederoppgave i tillitsbasert ledelse er å være nærværende. For å kunne vise tillit til medarbeiderne sine og vurdere risiko må lederen ha oversikt over oppgavene som skal løses, og rammebetingelsene. Nærhet vil gi lederen bedre mulighet til å bygge relasjoner, og få oversikt over muligheter og utfordringer i kjerneoppgavene (2018, s. 87). Kommunikasjon er også viktig for å bygge tillit. Det bidrar til å identifisere problemer og behov for støtte. Det er både lederens og medarbeiderens ansvar å ta initiativ til å kommunisere med hverandre og gi tilbakemelding når det er nødvendig. Lederen må være nysgjerrig ovenfor medarbeideres behov og ta disse med i betraktningen av løsninger (2018, s. 79). Organisasjoner som bruker tillitsbasert ledelse må også ta høyde for tillitsbrudd, og håndtere disse på en god måte. Hvis det er forventet at det i noen tilfeller skal skje tillitsbrudd, at det er en naturlig del av prosessen, kan tillitsbrudd til og med føre til økt tillit. Det betyr ikke at ledere ikke skal håndtere tillitsbrudd, men at de skal ivareta medarbeiderne, og jobbe for å bevare relasjonen.

Ifølge Statens arbeidsgiverportal (2023) skal det som prinsipp være få, men tydelige mål, mindre detaljstyring, åpenhet og god samhandling mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og deres organisasjoner. Som hos Bentzen og Bringselius trekkes det frem at resultatene skal oppnås sammen med medarbeiderne, at kompetanseutvikling for å stimulere til læring er viktig samtidig som en som leder skal bidra til innovasjon og nytenkning. Videre poengteres det at det er viktig at ledere må være tydelige på retning, mål og resultater uten at det er utdypet videre. Dette står i noe kontrast til Bentzens og Bringselius' prinsipper der retning og mål i all hovedsak skal settes sammen med medarbeiderne i organisasjonen. I tråd med tidligere nevnte forskere fremheves det derimot at medarbeidere som opplever tillit ønsker å yte mer tilbake for å styrke tillitsforholdet. Videre er det oppgitt at det derfor er viktig at medarbeidere får bruke sin kompetanse, initiativ og kreativitet. Oppgaver skal delegeres for å bidra til utvikling og opplevelse av mestring. Ved å tydeliggjøre ansvar og delegere myndighet vil medarbeidere skape bedre resultater med bakgrunn i ansvar og handlingsrom. Selvledelse er et av de viktigste suksesskriteriene for tillitsbasert styring og ledelse, og tillit er en av grunnsteinene for høy grad av selvledelse (Tillitsbasert ledelse | Statens arbeidsgiverportal, 2023). I arbeidsgiverportalen er det både en lenke til verktøy for samtaler om selvledelse som lederne

kan benytte og forelesninger om selvledelse, avstandsledelse og fjernledelse med fokus på hvilke områder som er viktig for selvledelse i tråd med tillitsbasert ledelse (2023).

### **Tillitsbasert ledelse som person**

Det at leder ikke skal være «hands on» i alle beslutninger som tas i organisasjonen betyr ikke at den formelle lederen får en mindre betydning. Lederen har en vesentlig rolle med å sette rammer for selvledelse, og lederens handlinger og fremtoning er viktig for medarbeidernes opplevelser av tillit. Opplevelse av tillit til lederen henger også i stor grad sammen med tillit til organisasjonen. For å oppnå tillit som leder er det viktig å fremstå konsistent og med integritet i atferden, både på tvers av tid og situasjoner, og i ord og handling. Lederen må altså bygge opp tillitsverdighet gjennom sin måte å opptre på, og leve opp til det hen har forpliktet seg til gjennom sin egen fremstilling. Som utdypet tidligere i dette kapittelet kommer tillit med risiko. Lederen må som person i tillitsbasert ledelse være villig til å håndtere og akseptere risiko. For ledere som tidligere har utøvd rollen sin med større grad av kontroll kan dette være vanskelig å håndtere fordi de må venne seg til å akseptere høyere grad av usikkerhet. Ledere som utøver tillitsbasert ledelse, må være robuste nok til å håndtere eventuelle tilbakeslag som kan oppstå i prosessen med å bygge tillit. Samtidig må de være ydmyke nok til å ta et skritt tilbake og gi medarbeiderne større autonomi (Bentzen, 2018).

*Figur 4 - Sentrale aspekter i tillitsbasert ledelse*

<b>Forståelse av tillitsbasert ledelse</b>	<b>Sentrale aspekter i tillitsbasert ledelse</b>
Prosess	<p>Tillitsbasert ledelse som en distribuert eller delt prosess, som ivaretas av både formelle og uformelle ledelsesaktører</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Delegering av beslutningskompetanse</li><li>• Breder involvering i beslutninger om arbeidsplassen</li><li>• Sette medarbeiderne i stand til å mestre selvledelse</li><li>• Sikre felles bilde av retning og rammer</li></ul>

Forståelse av tillitsbasert ledelse	Sentrale aspekter i tillitsbasert ledelse
Relasjon	<p>Tillitsbasert ledelse som en relasjon mellom medarbeidere og leder som tar plass i en konkret kontekst</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjensidig dosering av tillit ift. Risikoen som står på spill</li> <li>• Nærhet og tilgjengelighet i ledelsesrelasjonen</li> <li>• Økt dialog og koordinering</li> <li>• Konstruktiv og løpende reparasjon og håndtering av tillitsbrudd</li> </ul>
Person	<p>Tillitsbasert ledelse som lederens personlighetstrekk eller lederstil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsistens i atferd – være retningsstabil</li> <li>• Robusthet ift. å tåle risiko og tillitsbrudd</li> <li>• Varsomhet med anvendelse av formelle maktformer</li> <li>• Ydmykhet ift. kun å «fylle» det organisasjonen har bruk for</li> </ul>

(Bentzen 2018 Figur 14 side 100)

Ved å legge vekt på de ulike profesjonenes fagkunnskap, med de etiske retningslinjene de innehar, skal en ved bruk av tillitsbasert ledelse kunne overlate ledelsen av et prosjekt til den som er mest kunnskapsrik på området, mens lederen er en viktig brikke for å drive organisasjonen fremover (Bringselius, 2020, s. a74).

### 3.11 Barrierer mot implementering av tillitsbasert styring og ledelse

Det kan være ulike barrierer ved innføring av tillitsbasert ledelse i offentlig organisasjoner, som bør tas i betraktning og som kan ha betydning for hvordan vi måler suksess ved implementering. En stor del av forskningen på tradisjonelle organisasjonsendringer har sett på hvorvidt implementering av endringer har vært en suksess ved om målene innenfor den strukturelle rammen er nådd. I et slikt perspektiv vil avvik fra den opprinnelige planen ofte bli sett på som en fiasko. Bentzen argumenterer for å legge et annet perspektiv til grunn; et «nedenfra og opp»-perspektiv, som handler at om endringer i måloppnåelse ikke nødvendigvis er et problem. Ved måling av suksess bør vi også vurdere om suksesskriteriene tillater endring i måloppnåelse underveis, slik at endringene inngår som en naturlig del av implementeringsprosessen. I tillegg kan suksess måles i om en har klart å skape eierskap til beslutningsprosessene (Bentzen, 2018).

Bentzen (2018, s. 113–125) oppgir fem barrierer for vellykket innføring av tillitsbasert styring og ledelse.

### **Strukturelle barrierer**

Når tillitsbasert ledelse blir innført som en konsekvens av manglende ressurser og krav om nedskjæringer, kan det oppstå strukturelle barrierer. Barrieren kan oppstå både på det vertikale og det horisontale plan. Tillitsbasert styring og ledelse har fordelene med at medarbeidere i frontlinjen skal bli hørt, og sikrer eierskap til avgjørelser som blir tatt. Ulempen med denne ledelsesfilosofien er at beslutningspunktene kan bli mange, og at nettopp involvering og det å skape eierskap fører til lange beslutningsprosesser som bremser hastigheten i implementeringen, og tålmodigheten i organisasjonen (Askvik, 2011, s. 186; Bentzen, 2018). På det horisontale plan kommer dette særlig til uttrykk der tiltak krever beslutninger på tvers av organisasjonen, og kan blant annet føre til koordineringsutfordringer som kan sinke beslutningsprosessene.

### **Ressursmessige barrierer**

Når det gjelder barrieren knyttet til ressurser handler dette mest om opplevelsen av manglende ressurser til selve implementeringen. Det krever en viss mengde investering for å innføre ny organisasjonsstruktur som ikke nødvendigvis står i forhold til gevinst på kort sikt. Autonomi er en viktig faktor i denne styringsfilosofien, men det kan oppstå hindringer i implementeringen når medarbeidere får ansvar for store økonomiske prioriteringer og fagligheten får for trange kår. Det kan få medarbeidere til å føle på krysspress dersom innføring av styringsfilosofien er direkte knyttet til krav om innsparinger.

### **Kompetanse- og motivasjonsbarrierer**

Tillitsbasert styring og ledelse stiller høye krav til medarbeidere og ledere, men åpner også for store muligheter. Barrierer kan oppstå både i form av manglende motivasjon og manglende kompetanse. For å unngå dette trengs høy kompetanse hos både ledere, medarbeidere og forvaltning for å navigere i det råderommet de er gitt. Det blir avgjørende å tilpasse rammene til medarbeidernes motivasjon.

### **Kommunikasjonsbarrierer**

Tillitsbasert ledelse oppleves generelt som et positivt begrep, og det har vært lett for både toppledelse og faglige organisasjoner og tilslutte seg styringsfilosofien. Likevel er begrepet abstrakt, og kan være vanskelig å definere på det praktiske plan. Det fører til at ansatte i

organisasjonen forstår begrepet forskjellig, og med det ha forskjellige forventninger til styringsformen. I tillegg til begrepsutfordringer kan det oppstå vansker med å være samstemte i forhold til hvor stor risiko den andre parten bør ta. Dersom vi vurderer hvilken grad av risiko som bør tas forskjellig, vil det kunne føre til skuffelser som igjen kan utfordre tilliten mellom medarbeider og leder. I noen tilfeller vil det føre til små tillitsbrudd det er mulig å gjenopprette, men i andre tilfeller vil det kunne være vanskelig å gjenopprette. Når det gjelder kommunikasjonsbarrierer blir det altså viktig å avstemme forventinger både i forhold til selve begrepet tillitsbasert styring og ledelse, og i forhold til risiko. I tillegg er det viktig å kunne håndtere tillitsbrudd på en god måte.

### **Habituelle barrierer (vanlige/dagligdagse)**

Ved å innføre tillitsbasert ledelse kan det oppstå barrierer i overgangen fra stor grad av kontroll til mer selvstyre. Innarbeidede vaner og handlingsmønstre kan være vanskelig å endre, og kan føre til hindringer for implementering hvis vi ikke tar hensyn til den kulturelle tilvenningen. En overgang til denne styringsfilosofien krever altså at vi tar hensyn til, og reflekterer over de kulturelle handlingsmønstre som er i organisasjonen.

Vi har i første del av dette kapittelet skrevet om begrepet tillit og forankret tillitsbasert ledelse teoretisk. Videre i oppgaven skal vi se på den uavhengige variabelen som vi har forankret i Bolman & Deal sine fortolkningsrammer. Samtidig har vi vurdert Bentzens barrierer for innføring av tillitsbasert ledelse i forhold til fortolkningsrammene.

Bolman & Deal er forskere fra USA, med svært ulik bakgrunn, som har skrevet en rekke bøker sammen. Sammen har de utviklet en teori om fire ulike fortolkningsrammer basert på tidligere forskning om ledelse og organisasjoner. Tanken er at vi både vil vurdere og løse problemstillinger på forskjellige vis ut fra hvilken synsvinkel (perspektiv, brille eller kart) vi ser problemstillingen ut fra. Ledere som klarer å se komplekse utfordringer fra forskjellige synsvinkler vil kunne forbedre mulighetene sine til å oppnå gode resultater (Bolman & Deal, 2018). Bolman & Deals fortolkningsrammer vil altså kunne hjelpe oss til å utvikle «mentale kart» som bedre vil sette oss i stand til å forstå lederskap og løse utfordringer vi står ovenfor.

### **3.12 Bolman og Deal – fire fortolkningsrammer**

I samfunnsvitenskapen har det blitt utviklet utallige teorier de siste 100 årene om hvordan organisasjoner fungerer, eller hvorfor de ikke fungerer. Hver av disse teoriene har sitt



vitenskapelige grunnlag, men alle behandles som regel separat. Med bakgrunn i forskning på effektive organisasjoner og ledere i både privat og offentlig sektor fremhever Bolman & Deal (2018) viktigheten av å bruke flere perspektiver for å få en helhetlig forståelse av komplekse systemer. Bolman & Deal har samlet forskjellige retninger innen organisasjonsteori og plassert dem i fire overordnede perspektiver eller rammer (2018, s. 42). Disse rammene kan hjelpe ledere med å variere tilnærmingen sin når de søker etter bedre løsninger på utfordringer. Dette er viktig fordi mange ledere, både i privat og offentlig sektor, ofte fortsetter å gjøre mer av det de allerede gjør selv når det ikke fungerer. Hvis vi ikke forstår situasjonen riktig er det heller ikke mulig å forstå hvorfor ikke resultatet er som forventer. For å forstå verden riktig, og finne frem i terrenget trenger vi et mentalt kart. Ved å se terrenget fra et annet perspektiv enn det vi vanligvis gjør får vi også mulighet til å finne nye løsninger. Fortolkningsrammene Bolman & Deal har utviklet illustrerer hvordan en situasjon kan tolkes på forskjellige måter:

En fortolkningsramme er en mental modell – et sett av ideer eller antagelser – som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt «terreng». En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står overfor. (Bolman & Deal, 2018, s. 38)

Rammene kan også betraktes som “briller” som farger vår oppfatning av lederskap. Hver ramme har sin unike karakter og er basert på forskjellige fagområder innen samfunnsvitenskap og ledelse. Ved å skifte perspektiv kan vi vurdere en situasjon fra en annen synsvinkel og blir da i stand til å se flere alternative løsninger. En god leder vil ønske å ha så mange redskaper som mulig til å løse utfordringer i organisasjonen, og ved å bruke alle fire fortolkningsrammene kan vi få en dypere forståelse av hva organisasjoner er (2018).

*Figur 5 - De fire fortolkningsrammene*

<b>Organisatorisk</b>	<b>Strukturell</b>	<b>Human Resource</b>	<b>Politisk</b>	<b>Symbolsk</b>
Metafor for organisasjonen	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Sentrale begreper	Regler, roller, mål, politikk, teknologi og omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse og politikk	Kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni,

Organisatorisk	Strukturell	Human Resource	Politisk	Symbolsk
				historier og helter
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur; å ha «politisk teft»	Inspirasjon
Grunnleggende ledelsesutfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, skjønnhet og mening

(Bolman & Deal 2018, s. 47)

### 3.12.1 Den strukturelle rammen

Den eldste og mest utbredte tankemåten å forstå organisasjoner på er den strukturelle rammen. Denne retningen har røtter i tradisjonelle forestillinger om rasjonalitet, men inneholder også forståelsen av sosial arkitektur og konsekvensene av denne. Ut fra det strukturelle perspektivet vil det blant annet være viktig med de rette kombinasjonene av mål, roller, relasjoner og samordning for at organisasjonen skal bli så sterk som mulig. Uavhengig av hvordan organisasjonsmodellen ser ut er det to grunnleggende problemer som skal løses. For det første må roller og ansvar mellom avdelinger fordeles, og for det andre må den enkeltes innsats samordnes til arbeid mot felles mål. Det blir altså viktig å «plassere medarbeidere i de riktige rollene, slik at en kan nå felles mål og ta hensyn til individuelle forskjeller» (2018, s. 76).

Det er seks grunnantakelser som ligger til grunn for den strukturelle rammen.

- Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål og utforme strategier med sikte på å nå disse målene
- Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling
- Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt samme
- Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring
- Strukturer er effektive når de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant strategi, teknologi, arbeidsstyrke og miljø)
- Når yteevnen svekkes av strukturelle svakheter, er botemiddelet problemløsning og omstrukturering»

(Bolman og Deal 2018 s. 76)

Når man bruker den strukturelle rammen, utforsker man den sosiale konteksten organisasjonen opererer innenfor i istedenfor å bare ha fokus på individene. Dersom betydningen av strukturen undervurderes, kan det føre til feilaktig bruk av energi og ressurser. Organisasjoner fordeler arbeidet ved å etablere en rekke spesialiserte roller, funksjoner og enheter. Det er viktig å vurdere organisasjonens struktur i forhold til hierarki og fordeling av ansvar. Hver enhet har sitt eget ansvarsområde og bidrar til organisasjonens samlede funksjon. Det finnes ikke én riktig måte å organisere en virksomhet på. Den best mulige strukturen vil være avhengig av organisasjonens mål, strategier, teknologi og omgivelser. Benytter vi oss av den «strukturelle rammen vil avgjørende funksjoner for lederen være å klargjøre mål, ta seg av forholdet mellom struktur og omgivelser og utforme roller og relasjoner som er tydelig for alle og hensiktsmessig ut fra hva som skal gjøres» (2018, s. 372).

Ser vi på Bentzens ressursmessige barriere for innføringen av tillitsbasert ledelse (se kapittel 3.2.9) kan barrierer oppstå når medarbeidere får økt ansvar for prioriteringer samtidig med økonomiske innsparinger ved implementering av tillitsbasert ledelse. Denne barrieren kan ses i sammenheng med Bolman & Deals strukturelle ramme.

Ut fra Bolman & Deals strukturelle ramme og Bentzens ressursmessige barrierer forventer vi:

- Hypotese 1 (H1) – Jo bedre kommunikasjon rundt mål og oppgaver jo mer tillitsbasert ledelse
- Hypotese 2 (H2) – Jo mindre krysspress jo mer tillitsbasert ledelse (arbeidsmengden er for stor og økonomiske rammene trange)

### 3.12.2 Human Resource-rammen

Human Resource-rammen setter søkelys på forholdet mellom individet og organisasjonen, hvor begge er gjensidig avhengige av hverandre. Hvis det er en dårlig tilpasning mellom individet og organisasjonen, kan det være skadelig for enten individet, organisasjonen, eller begge. Mange forskere har pekt på at arbeidsgivere som investerer tilstrekkelig tid og ressurser i sine ansatte har et sterkt konkurransefortrinn. Imidlertid krever investeringer i mennesker både tid og tålmodighet før resultatene vises.

Ansatte som ikke finner arbeidet meningsfylt og motiverende kan reagere negativt. I takt med den raske utviklingen i samfunnet har det blitt stadig viktigere å få tak i og beholde arbeidstakere som kan holde tritt med tempoet og fleksibiliteten som omgivelsene forventer. Organisasjoner har behov for motiverte og selvstendige ansatte som er produktive og innovative (2018). Bolman og Deal oppgir følgende prinsipper som grunnleggende HR-strategier:

*Figur 6 – Grunnleggende prinsipper for HR strategi*

<b>Prinsipper</b>	<b>Praktiske konsekvenser</b>
Bygge opp og innføre en HR-strategi	Bygge opp og dele en tydelig filosofi om hvordan mennesker skal behandles. Bygge denne tenkningen inn i selskapets struktur og incentivsystemer
Ansette de rette personene	Vite hva en ønsker Være selektiv
Beholde de ansatte	Belønne dem godt Sørge for jobbsikkerhet Forfremme innenfra Gi ansatte del i utbytte

<b>Prinsipper</b>	<b>Praktiske konsekvenser</b>
Investere i de ansatte	Investere i opplæring Skape utviklingsmuligheter
Gi de ansatte myndighet	Sørge for informasjon og støtte Stimulere til selvstendighet og medvirkning Omforme jobbene Fremme selvstyrte team Fremme større likhet
Fremme mangfold	Være tydelig og konsekvent når det gjelder organisasjonens filosofi på dette området Gi lederne resultatansvar på området

(Bolman & Deal, 2018, s. 174)

Det er mange forskjellige tilnærminger for å forbedre håndteringen av menneskelige ressurser internt, og det krever en omfattende strategi som støtter en langsiktig filosofi. Hvilke ideer og metoder en benytter i organisasjonsutvikling vil ha betydning for en helhetlig og effektiv HR-praksis i organisasjonen (2018, s. 195).

Human Resource-rammen finner vi igjen i Bentzens kompetanse- og motivasjonsbarrierer som viser til at tillitsbasert ledelse stiller høye krav til medarbeideres kompetanse og motivasjon og hvor det blir viktig med involvering og medbestemmelse for å få gjennomført styringsformen. Kommunikasjonsbarrierer i form av vansker med å avstemme forventninger, og å være samstemte i forhold til begrepet tillitsbasert ledelse, kan også oppstå ved innføring av styringsformen. Denne barrieren kan også ses i sammenheng med Human Resource-rammene hvor det er viktig å bygge en tydelig filosofi om hvordan mennesker skal behandles, og å gjennomføre denne i organisasjonens struktur og incentivsystemer. Gjennom Human Resource-rammen forventer derfor vi at:

- Hypotese 3 (*H3*): Jo mer kompetanseheving jo mer tillitsbasert ledelse.
- Hypotese 4 (*H4*): Jo større fokus på medbestemmelse og involvering jo mer tillitsbasert ledelse
- Hypotese 5 (*H5*): Jo mer klarhet i forventninger jo mer tillitsbasert ledelse.

### 3.12.3 Den politiske rammen

Innenfor den politiske tolkningsrammen betraktes organisasjoner som koalisjoner bestående av individer og grupper med vedvarende motsetninger. Allianser dannes på alle nivåer i organisasjoner, da medlemmene har felles interesser og tror de kan oppnå mer sammen enn alene i en verden med begrensede ressurser. Alle som ønsker å nå målene sine, trenger makt. Makt, som definert i den strukturelle rammen, handler om autoritet - hvem har retten til å ta beslutninger som andre må forholde seg til. Innenfor Human Resource-praksis er fokuset mer på myndiggjøring enn makt. Når det oppstår konflikter eller motstridende interesser i en organisasjon, er den politiske fortolkningsrammen mer komfortabel med ideen om at konflikter ikke nødvendigvis kan eller bør elimineres. Konflikter er ikke nødvendigvis et problem eller et tegn på at noe er galt. Det vil alltid være konkurranse om ressursene som skal fordeles. I slike situasjoner vil strategi og taktikk være mer i fokus enn konfliktløsning. Det som er viktig for ledere er å anerkjenne og håndtere interessekonflikter når de oppstår. De som har formell makt, må konkurrere mot andre som også ønsker makt og innflytelse. Hvis du jobber nedenfra og opp, kan det være lurt å bruke den politiske rammen for å forstå dynamikken som foregår i en organisasjon. Dette er fordi personer som ikke har formell makt i organisasjonen, ofte må finne andre måter å påvirke beslutninger på (2018, s. 362). Som leder er det nødvendig å ha god oversikt over det politiske terrenget i organisasjonen. Metaforen som er brukt om den politiske fortolkningsrammen er «jungel». Det er absolutt nødvendig for en leder å ha innsikt i de uformelle kommunikasjonskanalene, identifisere interne interessegrupper, og forstå mulighetene for å mobilisere både interne og eksterne aktører. Ser man organisasjonsendring gjennom den politiske fortolkningsrammen vil det være viktig å skape arenaer der stridsspørsmål kan reforhandles og nye koalisjoner dannes.

Ut fra den politiske rammen vil det derfor være sannsynlig at:

- Hypotese 6 (*H 6*) Jo bedre ledelsen er til å håndtere konflikter jo mer tillitsbasert ledelse.

### 3.12.4 Den symbolske rammen

I en verden som kan oppleves som kaotisk og flertydig kan den symbolske fortolkningsrammen benyttes for å forklare myter og symboler som er viktig for å skape mening (2018, s. 286). Den symbolske rammen finner vi igjen iblant annet organisasjonsteori, sosiologi og statsvitenskap.

Den symbolske rammen kan defineres i fem grunnsetninger:

- «Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr.
- Aktivitet og mening er bare løst forbundet. En og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjonen forskjellig.
- Når vi står ovenfor usikkerhet og flertydighet, dukker symboler opp for å hjelpe folk med å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro.
- Hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker eller signaliserer, enn på grunn av formålet eller resultatene deres. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet.
- Kulturen er superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet med å nå målene sine».

(Bolman & Deal, 2018, s. 291)

En organisasjonskultur viser til den kulturen som utvikles eller finnes blant mennesker eller en gruppe i en organisasjon. Bolman og Deal (2018) trekker frem to formelle forklaringer på hva en kultur er. Den første og ganske omfattende definisjonen er av Edgar H. Schein (2010, s. 20):

Kultur er et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet fram til etter hvert som den har løst problemer med ekstern tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene.

Den andre definisjonen av Deal og Kennedy er mye mer kortfattet som «Måten vi gjør ting på her hos oss» (Bolman og Deal s. 298). Kultur kan derfor betraktes både som et produkt og en prosess. Som produkt representerer den kunnskap og visdom som er ervervet gjennom felles erfaring og læring. Som prosess betyr det at kultur ikke er statisk, men blir fornyet hver gang

et medlem lærer bort de vante måtene å gjøre ting på til et nytt medlem, som igjen lærer det bort videre.

Bolman & Deal (2018, s. 435) oppgir at hindringer for endring i den symbolske rammen kan knyttes til opplevelse av tap av mening og hensikt og at en fortsetter med å opprettholde tidligere handlingsmønstre ved å «klamre seg til fortiden». Bentzen viser til mulige habituelle eller dagligdagse barrierer når en går fra stor grad av kontroll til mer selvstyre ved at handlingsmønstre er vanskelige å endre. Ved en overgang til tillitsbasert ledelse må vi ta hensyn til eksisterende kulturelle handlemønstre i organisasjonen.

Med bakgrunn i at UDI de to siste årene har vært gjennom en omstrukturering kan vi ut fra den kulturelle rammen forklare sammenhenger mellom den symbolske rammen og tillitsbasert ledelse ut fra følgende hypoteser:

- Hypotese 7 (*H7*): Jo mindre utfordringer med å endre handlingsmønstre jo mer tillitsbasert ledelse
- Hypotese 8 (*H8*): Jo mer fokus på arenaer for å bygge felles kultur jo mer tillitsbasert ledelse

### 3.12.5 Oppsummering av hypoteser

Bentzens barrierer for innføring av tillitsbasert ledelse sett i sammenheng med Bolman og Deals fortolkningsrammer gjør det mulig å utvikle hypoteser som kan forklare eventuelle sammenhenger mellom de uavhengige variablene vi har undersøkt og tillitsbasert ledelse i UDI. Mens viktige strategier for endring sett ut fra for eksempel et Human Resource-perspektiv er opplæring i nye ferdigheter, medvirkning og involvering, kan vi ved å benytte den strukturelle rammen legge vekt på omstilling og forhandlinger om nye formelle mønstre og strategi (2018, s. 435). Med bakgrunn i fortolkningsrammene og barrierer for innføring av tillitsbasert ledelse, vil vi samlet sett forvente å finne:

- Hypotese 1 (*H1*): Jo bedre kommunikasjon rundt mål og oppgaver jo mer tillitsbasert ledelse
- Hypotese 2 (*H2*): Jo mindre krysspress jo mer tillitsbasert ledelse
- Hypotese 3 (*H3*): Jo mer kompetanseheving jo mer tillitsbasert ledelse.



- Hypotese 4 (*H 4*): Jo større fokus på medbestemmelse og involvering jo mer tillitsbasert ledelse
- Hypotese 5 (*H5*): Jo mer klarhet i forventninger jo mer tillitsbasert ledelse.
- Hypotese 6 (*H 6*): Jo bedre ledelsen er til å håndtere konflikter jo mer tillitsbasert ledelse.
- Hypotese 7 (*H 7*): Jo mindre utfordringer med å endre handlingsmønster jo mer tillitsbasert ledelse
- Hypotese 8 (*H8*): Jo mer fokus på arenaer for å bygge felles kultur jo mer tillitsbasert ledelse

## 4 Metode

«Forskningbasert kunnskap baserer seg på at spørsmål stilles på en spesiell måte, at spekulasjoner gjøres på en spesiell måte, og ikke minst at forsøk på å besvare spørsmålene følger en spesiell metodikk» (D. I. Jacobsen, 2015, s. 13). Hensikten er å finne frem til resultater som er relevante, og riktige, og som vi kan stole på. Det stilles derfor krav om at vi følger et sett kriterier som gjør at vi kan etterprøve informasjonen og diskutere resultatene (D. I. Jacobsen, 2015, s. 13).

For å besvare forskningsspørsmålet vårt vil vi i metodekapittelet gi en beskrivelse av det forskningsdesignet vi har valg å benytte. Deretter vil vi si noe om hvilken type data vi trenger for å belyse problemstillingen best mulig. Vi vil også kort redegjøre for valg av respondenter og hvordan vi gikk frem for å sikre oss dataene. Til slutt vil vi si noe om hvordan vi forsøker å sikre at funnene er pålitelige og gyldige. Vi vil også knytte noen betraktninger rundt etiske problemstillinger til gjennomføringen av undersøkelsen, og om det å forske på egen organisasjon. Målsettingen med oppgaven er å gjennom forskning på UDI finne ut hvordan det står til med tillitsbasert ledelse i en større offentlig organisasjon.

### 4.1 Valg av forskningsdesign

Hvordan problemstillingen er utformet har betydning for hvilket forskningsdesign vi skal benytte. Problemstillingene våre er todelte. For det første ønsket vi å undersøke hvordan ledere i UDI utøver tillitsbasert ledelse, og hvilke faktorer de vektlegger i utøvelsen av tillitsbasert ledelse. For det andre ønsket vi å vurdere hvor langt organisasjonen er kommet i implementeringen av styringsformen, samtidig som vi ønsket å se på om det finnes noen sammenhenger mellom et utvalg av variabler og Bentzens barrierer for innføring av tillitsbasert ledelse sett i lys av Boman & Deals fortolkningsrammer. Variablene det testes for er utledet fra fire ulike perspektiv; den strukturelle rammen, Human Resource-rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen.

Første del av problemstillingen er beskrivende, mens vi ønsket å undersøke om det var noen sammenheng mellom et sett av uavhengige variabler og den avhengige variabelen; tillitsbasert ledelse i den siste delen. Forskningsspørsmålene våre er bygget på observasjoner og erfaringer i egen organisasjon, og problemstillingene er komplekse og har bakgrunn i spørsmål og antakelser vi har som ansatte i UDI over lengre tid. Vi har derfor valgt en pragmatisk tilnærming i vår studie. En pragmatisk tilnærming har som utgangspunkt at det er

umulig å finne ut hvilken forskningsmetode som er best egnet fordi alle typer tilnærming har styrker og svakheter. Denne tilnærmingen bygger på at observasjoner er utgangspunkt for all vitenskapelig tenkning (D. I. Jacobsen, 2015, s. 34). Den pragmatiske tilnærmingen baserer seg på abduksjon da en anser at det ikke er mulig å være rent deduktiv (fra teori til empiri) eller rent induktiv (fra empiri til teori). Sannsynlige forklaringer og beskrivelser vil være det vi leter etter i en abduktiv tilnærming, hvor hverken teori eller empiri har forrang.

Forskningen sees derimot på som en prosess som er pågående hvor funn fører til nye spørsmål som må undersøkes (2015, s. 35).

## 4.2 Valg av undersøkelsesopplegg

For at en undersøkelse skal være gyldig er det viktig å bruke det undersøkelsesopplegget som er best egnet til å belyse den gitte problemstillingen. Forskjellige undersøkelsesopplegg vil ha ulike styrker og svakheter, knyttet til intern gyldighet (kausalitet) og ekstern gyldighet (generalisering av funn) (2015, s. 89). Ut fra spørsmålene vi stilte og hypoteser vi formulerte i oppgaven, samt at vi har god forhåndskunnskap om organisasjonen vi skal gjennomføre undersøkelsen i, vurderte vi at det ville være mest hensiktsmessig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. Det ville etter vårt skjønn kunne gi mulighet for generalisering av dataene, samtidig som vi vil kunne få frem eventuelle variasjoner. Metoden gir derimot mindre rom for tolkning av svar, da det legges sterkere føringer på den informasjonen vi etterspør fordi spørsmålene er forhåndsdefinerte (D. I. Jacobsen, 2015). For å få en bedre dybdeforståelse av den beskrivende delen av problemstillingen (begrepet tillitsbasert ledelse) har vi tatt med et par åpne spørsmål i undersøkelsen.

For å best kunne undersøke innføringen av tillitsbasert ledelse i UDI og ledernes kunnskap om hva tillitsbasert ledelse innebærer, på et gitt tidspunkt, valgte vi å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. «Tverrsnittsundersøkelser kan være studier av hele populasjoner, noe som ikke er uvanlig når populasjonen er relativt avgrenset (for eksempel ansatte i en organisasjon). Vanligvis vil slike studier betegnes som ekstensive, det vil si at de innebefatter mange enheter» (2015, s. 108). En tverrsnittsundersøkelse vil gjøre det mulig å se etter sammenhenger mellom enkelte av variablene og innføringen av tillitsbasert ledelse.

### 4.3 Utvalg og gjennomføring av undersøkelsen

Vi valgte å gjennomføre en spørreundersøkelse blant ledere i tjenestoområdene i prosess og støttetjenestene, men ikke direktørgruppa i UDI. Det fordi disse to ledernivåene vil ha litt ulike perspektiver og ansvarsområder. En direktørgruppe vil ha et strategisk overblikk og sette retning, noe som i større grad handler om styring. Vi legger til grunn at ledere av enheter i UDI har mer praktisk innsikt og erfaring med hvordan ledelse blir utøvet i det daglige. Ledere spiller en viktig rolle overfor de ansatte ved måten de kommuniserer endringer og nye måter å jobbe på. Valget om å studere ledere i prosessene og støttetjenesten i UDI, vil gi oss verdifull kunnskap om i hvilken grad tillitsbasert ledelse er innført i UDI. Målgruppen vi falt ned på var alle ledere med personalansvar for samtlige enheter i prosess og støttetjenestene i UDI. I alt er det 62 ledere i denne kategorien.

Vi utarbeidet en tre-delt spørreundersøkelse. Den første delen bestod av fire kategoris spørsmål med klare svaralternativer. Først ble lederne bedt om å svare på hvilken prosess eller støttetjeneste de tilhørte, og deretter hvilken enhet de var leder for. Del to besto av ni spørsmålsbatterier. Ett av disse batteriene hadde metriske svaralternativer, mens vi for de andre batteriene benyttet en fempunkt Likert-skala, i tillegg til en vet ikke/vil ikke svare-kategori. Respondentene skulle ta stilling til en rekke påstander/spørsmål i hvert batteri som alle omhandlet tillitsbasert ledelse. I den tredje delen inkluderte vi to åpne spørsmål. I tillegg hadde vi ett siste spørsmål der respondentene skulle rangere hvorvidt tillitsbasert ledelse er innført i UDI på en skala fra 1 til 10. Undersøkelsen tok mellom 10 og 15 minutter å svare på.

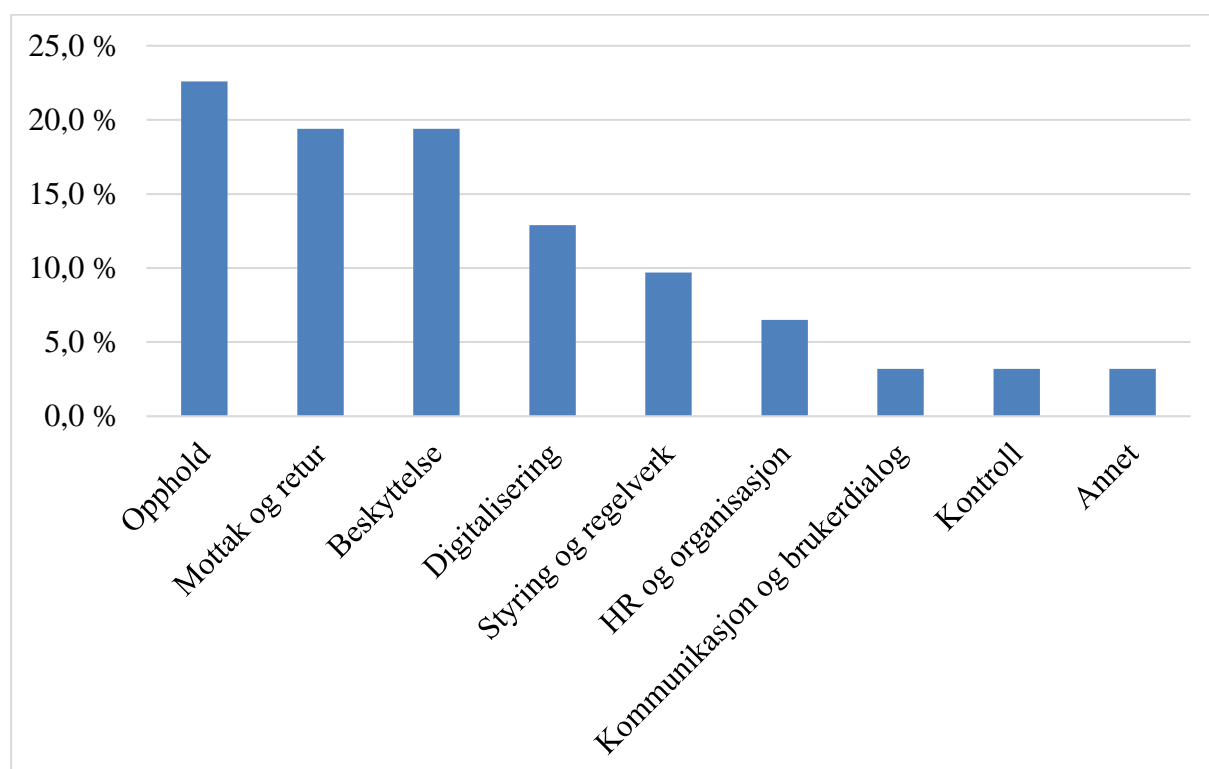
Spørsmålene i undersøkelsen utarbeidet vi selv for å sikre at samtlige områder knyttet til aktuelle problemstillinger skulle kunne besvares på en tilfredsstillende måte. Spørsmålene knyttet til psykologisk trygghet er basert på Edmondson' spørreundersøkelse rundt samme tema (Bringselius, 2023). Resterende spørsmål har vi utarbeidet med bakgrunn i teorien som er redegjort for i kapittel tre. Vi undersøkte om det finnes andre kvantitative studier som dekker de temaene som vi fokuserte på, og fant en studie av Johnsen et al. (2022), som vi så hen til for å se om det er områder vi burde hatt med i undersøkelsen som vi ikke har dekket.

I forkant av datainnsamlingen testet vi ut spørreskjemaet blant tre ansatte i UDI. Deretter gjorde vi noen endringer av spørsmålene basert på tilbakemeldingene vi fikk. Den 18. mars sendte Universitetet i Agder ut spørreundersøkelsen via SurveyExact til deltakernes e-post-adresse, i alt 62 ledere. Svarfristen på undersøkelsen ble satt til 27. mars. Vår kontaktperson i

HR og organisasjon skulle dele informasjon om undersøkelsen med lederne i UDI før utsendelsen. Lederne ble oppfordret til å svare på undersøkelsen. Dessverre ble informasjonen i UDIs ledernetverk forsinket, noe som førte til at undersøkelsen ble sendt ut uten forhåndsinformasjon. Mandag 25. mars fikk vi beskjed fra Universitetet i Agder om at kun 11% av lederne hadde svart på undersøkelsen. Vi besluttet derfor at Universitetet skulle sende ut en påminnelse. Vi tok kontakt med HR og organisasjon, og de sendte også ut en påminnelse til lederne om å svare på den pågående spørreundersøkelsen. Undersøkelsen ble stengt 27. mars. Da hadde vi oppnådd en svarprosent på 50. Totalt 31 ledere hadde svart på undersøkelsen. Alle prosesser og støttetjenester var representert, om enn i ulik grad. Vi hadde håpet at flere ledere ville ta seg tid til å svare på undersøkelsen vår, spesielt siden UDI som organisasjon har satt tillitsbasert ledelse på dagsordenen. Samme dag som fristen for vår undersøkelse utløp, ble den halvårlige medarbeiderundersøkelsen i UDI sendt ut. Det er usikkert om dette også påvirket lav svarprosent på undersøkelsen.

I undersøkelsen er ca. 60% av respondentene ledere i en kjerneprosess, mens i underkant av 40% er ledere i en støttetjeneste. Respondentene fordeler seg slik i de ulike tjenesteområdene i prosesser og støttetjenester:

Figur 7 – Fordeling respondenter i tjenesteområdene (prosess og støttetjeneste)



I overkant av 50% av respondentene er kvinner, over 90% har under 25 ansatte i enheten og nesten halvparten av lederne har vært leder i over 10 år. Se tabellene.

Tabell 1 – Respondenter fordelt på kjønn

Kjønn	Gyldig prosent
Kvinne	54,8
Mann	41,9
Annet	3,2
Total (N=31)	100,0

Tabell 2 – Antall ansatte i enheten

År	Gyldig prosent
Under 15	51,6
16–25	38,7
Flere enn 25	9,7
Total (N=31)	100,0

Tabell 3 – Antall år som leder

Antall år som leder	Gyldig prosent
Mindre enn 1 år	9,7
2–5 år	22,6
16–10 år	19,4
Mer enn 10 år	48,4
Total (N=31)	100,0

#### 4.4 Analyse av undersøkelsen

Resultatene av spørreundersøkelsen ble behandlet av Universitetet i Agder. Svarene ble kodet og videresendt til oss som tallmaterialet i en Excel-fil, med tilhørende labels (etiketter) i en egen SPSS-fil. Deretter ble tallene importert til IBM SPSS Statistics (SPSS)-programvaren for statistiske beregninger. Alle spørsmål har en kolonne «vet ikke/vil ikke svare». Denne er satt til 0 i tallmaterialet. Negativt ladede spørsmål er reversert for å kunne lage hensiktsmessige indekser. Ved uttrekk av data er samtlige spørsmål og indekser testet for frekvensfordeling for å sikre korrekte data. Vi laget indekser for spørsmålsbatteriene som kan sammenstilles i forhold til tillitsbasert ledelse (fem indekser) og psykologisk trygghet (en indeks). For å kontrollere reliabilitet er indeksene testet opp mot Cronbach's Alpha, og denne varierer mellom 0,353 og 0,811. Hvis vi hadde utelatt to av spørsmålene ville samtlige indekser hatt en Cronbach Alpha på over 0,619. Vi valgte likevel å ha med samtlige spørsmål fordi vi vurderte at spørsmålene var viktige for å få en helhetlig vurdering av faktorene i tillitsbasert ledelse. Den største svakheten i undersøkelsen er den lave svarprosenten. Vi

valgte likevel å teste for det vi kunne teste for, for at undersøkelsen skulle bli så reliabel som mulig. Vi gjennomført en korrelasjonsanalyse for å besvare hypotesene knyttet til den siste problemstillingen. Den avhengige variabelen i korrelasjonsanalysen har en Likert-skala fra 1–10 (i hvor stor grad opplever du at tillitsbasert ledelse er innført i UDI), mens øvrige variabler er gradert på en skala fra 1–5.

Siden kun halvparten av utvalget besvarte undersøkelsen er datamaterialet begrenset. Standardavviket vil derfor kunne bli svært høyt ved at kun ett eller to svaralternativer avviker fra «normalen». Videre i oppgaven har vi derfor valgt å ikke tallgi standardavviket, men kun angi om det er et standardavvik eller ikke.

#### 4.5 Styrker og svakheter

Ved å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse i UDI kan vi få frem komplekse sammenhenger. Ulempen er at vi kun kan kontrollere for de forhold vi kjenner til (Jacobsen, 2015, s. 109). Svarprosenten på 50 % ga oss ikke den responsen vi hadde forventet og håpet på, og er den største svakheten i undersøkelsen. Vi hadde håpet å kunne gjennomføre en regresjonsanalyse for å forklare årsakssammenhenger mellom grad av innføring av tillitsbasert ledelse i forskjellige deler av UDI. Grunnet lav svarprosent er ikke det mulig. Vi gjennomførte i stedet en korrelasjonsanalyse mellom flere variabler for å finne mulig samvariasjon mellom ulike faktorer i tillitsbasert ledelse og tillitsbasert ledelse i UDI.

Før gjennomføring av undersøkelsen hadde vi en god legitimeringsprosess internt i samarbeid med HR-direktøren og seksjonslederen. Noen av lederne som mottok e-post om undersøkelsen, ble usikre på om den var spam og slettet e-posten. Selv det ble sendt ut god informasjon om undersøkelsen, kom den ut litt for sent.

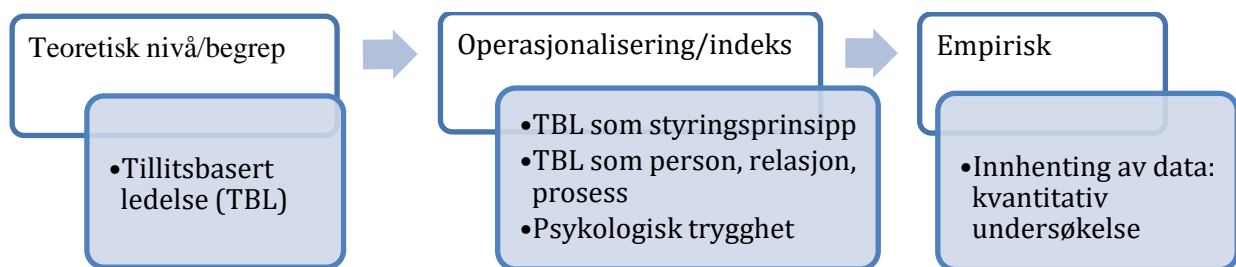
Etter at undersøkelsen var avsluttet og vi mottok analysefilen, identifiserte vi noen svakheter i skalabruken. Metodisk sett kan vi argumentere for at voksne praktikere, som er vant til spørreundersøkelser, er kjent med og forstår en Likert-skala. Dette skyldes at Likert-skalaen bare er en gradering av holdninger eller meninger. Ved bruk av en fempunkts Likert-skala legger vi til grunn at alle respondenter har en forståelse av hva som utgjør en midtkategori.



## 4.6 Pålitelighet

For at en undersøkelse skal være så gyldig (valid) som mulig må vi sikre at vi måler det vi forsøker å måle (2018, s. 47). Vi ønsket blant annet å se på hvordan lederne i UDI utøver tillitsbasert ledelse, og hvor langt UDI var kommet med innføringen av ledelsesfilosofien. For å måle tillitsbasert ledelse måtte vi først operasjonalisere begrepet (Thrane, 2018, s. 43). Vi tok utgangspunkt i teorien som er presentert i oppgaven med vekt på Bentzens og Bringselius' forskning. Teorien ble så sammenliknet med informasjonen om tillitsbasert ledelse på Statens arbeidsgiverportal for å sikre at undersøkelsen var tilpasset prinsippene som legges til grunn for norske statelige organisasjoner. Med bakgrunn i informasjonen som var kommet frem operasjonaliserte vi begrepet tillitsbasert ledelse i flere indekser (se figur ni), for så å utforme en spørreundersøkelse.

Figur 8 - Ulike nivåer i forskningsprosessen



Siden begrepet tillitsbasert ledelse er et komplekst fenomen, laget vi flere delelementer og indekser. Samlet sett vil indeksene kunne gi svar på hvordan lederne utøver tillitsbasert ledelse, og om styringsfilosofien er innført i organisasjonen. (D. I. Jacobsen, 2015, s. 355).

Vi var flere ganger i kontakt med ledelsen i HR og organisasjon under utformingen av spørsmålene, både for å få ny kunnskap og innsikt i hvordan ting henger sammen, og for å kvalitetssikre spørsmålene i undersøkelsen.

For at en studie skal være reliabel må operasjonaliseringen være presis, og eventuelle målefeil og unøyaktigheter så små som mulig (Thrane, 2018, s. 47). I vår studie kan det for eksempel handle om at noen av respondentene har krysset av feil når de besvarte spørreskjemaet (f.eks. fire istedenfor fem), eller at dataen ble kodet feil. Ved å lage indekser for å teste begrepet tillitsbasert ledelse kan vi kontrollere for feil og dermed øke reliabiliteten i undersøkelsen. Vi har, som beskrevet i analysedelen, brukt Chronbachs Alpha for å teste intern konsistens. I to spørsmålsbatteri er den som sagt lav, mens koeffisienten ligger på et tilfredsstillende nivå i de resterende spørsmålene.

## 4.7 Å forske på egen organisasjon

Det er både positive og negative sider ved å forske på egen organisasjon. Det er viktig å være bevisste når vi velger å gjøre det. Jacobsen (2015) fremhever noen fordeler, som at vi har en mer inngående forståelse av organisasjonen enn det en utenforstående ville hatt. I tillegg har vi kjennskap til organisasjonens historie, samtidig som vi kjenner til hvilke uformelle strukturer som finnes. Det gjør at vi vet hvor vi skal henvende oss for å få tak i informasjon. Det er også ulemper med å forske på egen organisasjon. Vi kan ha forutinntatte holdninger om hvordan ting gjøres i organisasjonen, og med det risikere å ikke få frem hvordan ting faktisk er. I tillegg kan det være vanskelig å ha en kritisk avstand til det vi skal studere. Vi kan også bli oppfattet som partiske, og på den måten bli møtt med mistenksomhet. En annen problemstilling er at vi kan føle vi må «legge bånd» på oss selv fordi vi skal fortsette å jobbe i organisasjonen og dermed ønsker å sensurere synspunkter som er kritiske, mot ledelsen eller mot andre grupper (2015, s. 56–57). I artikkelen «Mellom nærhet og distanse og tilbake igjen – om å analysere sin egen organisasjon» skriver Ry Nielsen og Repstad (2004) om det som i stor grad handler om det kvalitative undersøkelsesopplegget. Samtidig gjør de et poeng av at det som handler om å tolke data er overførbart ved bruk av kvantitativ metode. Det kan være vanskelig å ikke la seg påvirke av forutinntatte meninger og holdninger om egen organisasjon. Det gjelder særlig holdninger som stikker dypere i oss enn meninger.

En av oss har vært ansatt veldig lenge i UDI, og derfor hadde vi en grundig diskusjon om ulike dilemmaer, før vi tok en endelig beslutning om å gjennomføre studien. Det at vi har valgt å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse gjør at vi ikke får den nærheten til respondentene som vi ville har fått ved en kvalitativ undersøkelse.

## 4.8 Etikk

Når vi skal gjennomføre en studie, står vi overfor etiske dilemmaer. Det er viktig at vi er bevisste på disse dilemmaene og tar stilling til dem før vi starter studien og ved valg vi tar under selve undersøkelsesprosessen (D. I. Jacobsen, 2015, s. 49). De nasjonale forskningsetiske komiteene har utviklet etiske retningslinjer og prinsipper med fokus på respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). For å sikre at personvernet ble ivaretatt på korrekt måte meldte vi inn undersøkelsesopplegget til Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør). Sikt har gitt godkjenning til både innhenting av personopplysninger og til spørsmålene som er stilt i

undersøkelsen. Ved å gi informasjon om bakgrunnen for undersøkelsen, og hva vi vil oppnå med den har vi ivaretatt kravet om åpenhet (2015, s. 46). Vi har sikret at alle deltakerne har gitt frivillig samtykke til å delta i spørreundersøkelsen, noe som er en grunnleggende forutsetning for gjennomføring av undersøkelser (2015, s. 47). Ved analyse av data er det viktig å behandle informasjonen slik at det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner (2015, s. 50). Dette ble ivaretatt ved at innhenting av datamaterialet foregikk via Universitetet i Agder. Utvalget i denne undersøkelsen var relativt begrenset, med kun 62 ledere. Der det kunne være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner, utelot vi enten data eller redusert detaljeringsgraden i datamaterialet. Utover dette har vi vært særlig oppmerksomme på de problemstillinger som oppstår ved å forske på egen organisasjon.

## 5 Presentasjon av funn og analyse

I denne delen av oppgaven vil vi presentere funn fra det empiriske materialet og analysere dem. Vi tar utgangspunkt i de tre problemstillingene vi har utformet:

1. Hvordan utøver lederne i UDI tillitsbasert ledelse og hvilke faktorer vektlegger de?
2. Hvor langt er organisasjonen kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse?
3. Hvilke sammenhenger finnes mellom et utvalg av variabler og innføring av tillitsbasert ledelse?

Funn og analyse blir presentert kronologisk under hver av problemstillingene.

### 5.1 Hvordan utøver lederne i UDI tillitsbasert ledelse?

Funnene i tabell fire handler om første del av problemstilling 1; hvordan utøver lederne i UDI tillitsbasert ledelse? Vi har bedt lederne svare på spørsmål ut fra ulike tilnærminger til ledelse, for å få svar på hvordan de selv mener de utøver tillitsbasert ledelse.

*Tabell 4 - Tillitsbasert ledelse som person, prosess og relasjon*

<b>Person, prosess og relasjon</b>	<b>Gjennomsnitt</b>
Jeg lærer av mine medarbeidere	5,00
Jeg gir mine medarbeidere stort handlingsrom	4,90
Jeg vektlegger å bygge relasjon med alle medarbeiderne	4,77
Jeg er åpen om utfordringer og ber om støtte når det trengs	4,55
Jeg kommuniserer effektivt og på en respektfull måte	4,45
Jeg er tilgjengelig for medarbeidere i hverdagen	4,23
Jeg bruker mer tid på dem som trenger ekstra støtte	4,10
Jeg setter tydelige mål og retning for arbeidet	4,06
Mine medarbeidere vet hvilke forventninger jeg har til dem	4,03
Vi har mange uformelle møtepunkt i enheten	3,84
Jeg gir mine medarbeidere regelmessig tilbakemelding på jobutførelse i teamet/enheten	3,61
Jeg gir mine medarbeidere oppgaver som ligger utenfor deres "komfortsone"	3,35

Person, prosess og relasjon	Gjennomsnitt
De fleste beslutninger tas i formelle ledermøter	2,87
Jeg må ofte kontrollere at jobben blir gjort	1,97

N=31 Standardavvik: 0 – 1,310, Skala fra 1 – 5 der 1 er noen grad og 5 er i svært stor grad. Bentzen (2018) beskriver tre tilnæringer til hvordan forstå tillitsbasert ledelse; som person, relasjon eller prosess. Perspektivene kan sies å ha ulik tyngde i dominerende ledelsesteorier (s.79). De ulike tilnærmingene er sentrale aspekter innenfor tillitsbasert ledelse, samtidig som de vil være overlappende avhengig av konteksten. Johnsen (2023) på sin side sier at i tillitsbasert ledelse handler ledelse i stor grad om det relasjonelle. Ledelse er noe som skjer her og nå, samtidig som det både er personavhengig og situasjonsavhengig.

På påstanden «jeg lærer av mine medarbeidere» er det ikke noe standardavvik, og det viser at samtlige ledere sier at de i høy grad lærer av medarbeiderne sine. Dette kan tolkes som at de er ydmyke og åpne om at medarbeiderne har kompetanse de kan lære av. Ydmykhet og åpenhet gjenspeiles også i svarene på om leder er åpen om utfordringer og ber om støtte. Gjennomsnittscoren på 4,55 sier oss at lederne opptrer på en måte som inviterer til tillit og samarbeid. Ledere som er åpne om at de ikke kan alt, og er åpne for å lytte til medarbeidernes synspunkter og tør å være sårbare, vil i større grad få tillit tilbake (Bringselius 2020). Ifølge Bentzen (2018) er det viktig å legge vekt på å delegerer beslutningskompetanse når vi utøver tillitsbasert ledelse. Ledere skal ikke være «hands on» i alle beslutninger som tas i organisasjonen, men legge til rette for selvledelse. Det siste er også ett av de viktigste suksesskriteriene i tillitsbasert styring og ledelse. Det handler om å delegerer ansvar og myndighet til medarbeidere, fordi det vil å bidra til utvikling og opplevelse av mestring. På spørsmålet om lederne gir medarbeiderne sine stort handlingsrom, viser resultatet en gjennomsnittscore på 4.90. Lederne svarer at de i høy grad leder på en måte som gir medarbeidere en opplevelse av tillit og autonomi. Det å gi økt handlingsrom er en sentral faktor i tillitsbasert ledelse, og som vi har spurt lederne om på ulike måter i de forskjellige spørsmålsbatteriene.

Når Bentzen snakker om tillitsbasert ledelse som relasjon handler det i stor grad om at nærheten i forholdet mellom leder og medarbeider er viktig, da det gir lederen mulighet til å forstå medarbeideren bedre og bidra til problemløsning (Bentzen, 2018, s.89). Vi stilte ulike spørsmål som handler om relasjon. På spørsmålet om lederen vektlegger å bygge relasjon

med alle medarbeidere var det lite variasjon i svarene. Her var gjennomsnittscoren 4,77. Det kan forklares med at de lederne i UDI som har svart på undersøkelsen i høy grad er samstemte i at det å investere i tid og bli kjent med medarbeiderne er viktig for hvordan de utøver ledelse. Dette er i tråd med et viktig prinsipp i tillitsbasert ledelse som handler om å være nærværende. Bentzen gjør et poeng av at nærhet vil gi ledere bedre mulighet for å få oversikt over muligheter og utfordringer i kjerneoppgavene (2018, s.87). I tillegg til å legge vekt på å bygge relasjoner til medarbeiderne, svarer lederne at de også i høy grad legger til rette for å være tilgjengelig for medarbeiderne i hverdagen. De aller fleste sier også at de bruker mer tid på dem som trenger ekstra støtte.

Svarene viser at lederne scorer høyt på det relasjonelle når de vurderer hvordan de selv leder, samtidig som det er noe mer variasjon i svarene som omhandler det å gi regelmessig tilbakemelding på jobbutførelse i enheten eller i teamet. Kan dette tolkes som å være noe motstridende? De oppgir at de i høy grad er opptatt av å bygge relasjoner, ikke alle gir tilbakemelding på hvordan medarbeiderne utfører oppgavene sine, regelmessig. Dette kan handle om variasjon i medarbeidergruppen, og at ikke alle trenger tilbakemelding like ofte. Noen medarbeidere ønsker seg kanskje hyppig tilbakemelding, mens andre vil ha mer autonomi. Innenfor tillitsbasert ledelse er det å være tett på samtidig som du gir tilstrekkelig handlingsrom en balansegang. En annen forklaring på at lederne svarer ulikt på tilgjengelighet, kan også handle om tid og størrelsen på enheten de leder. Det er også større variasjon i svar på spørsmål om de har mange uformelle møtepunkt i enheten de leder. Både leder og medarbeider har ansvar for å ta initiativ til å kommunisere med hverandre og gi tilbakemelding når det er nødvendig (Bentzen 2018, s.79). Det er likevel lederens ansvar å gi konstruktiv og regelmessig tilbakemelding. Høyere score på dette spørsmålet vil kunne øke den enkeltes utvikling og bygging av tillit mellom leder og medarbeider (Tillitsbasert ledelse | Statens arbeidsgiverportal, 2023). Lederne scorer i gjennomsnitt 4,45 på hvordan de kommuniserer. Her er de også i høy grad samstemte om hvordan de kommuniserer. Kommunikasjon i tillitsbasert ledelse handler om å kommunisere overordnet om hva leder og medarbeider ønsker å få til sammen. Det handler også om hvordan de kommuniserer i møter og på uformelle arenaer.

Det er et viktig prinsipp i tillitsbasert styring og ledelse at vi skal ha få, men tydelige mål. Når vi har et begrenset antall, men tydelige mål, skal vi unngå at det blir for mye detaljstyring. Dette henger også sammen med det å gi medarbeiderne større handlingsrom og tillit til å finne

løsninger som støtter måloppnåelse (Tillitsbasert ledelse | Statens arbeidsgiverportal, 2023). Det er noe variasjon i svarene fra lederne på hvorvidt de setter tydelige mål og retning for arbeidet i enheten. En forklaring på variasjonen i svarene er at ledere og medarbeidere i UDI fortsatt er i en begynerfase på dette med å fastsette tydelige mål. Alle tjenesteområder og enheter skal, basert på de overordnede målene fra departementet, lage egne mål som understøtter de overordnede målene. (Justis- og beredskapsdepartementet, 2023). Dette er relativt nytt, og et område som de tidligere ikke har håndtert. Det kan henge sammen med at de heller ikke scorer veldig høyt på spørsmål om de har fått kompetanseheving i nye måter å styre og lede på.

Spørsmålet «jeg må ofte kontrollere at jobben blir gjort» handler om i hvilken grad lederne stoler på medarbeiderne sine. Samtidig kan det å kontrollere på en meningsfylt måte også øke tilliten under de rette forutsetningene. Det er standardavvik knyttet til svarene, noe som indikerer variasjon i ledernes svar. Samtidig viser gjennomsnittsscoren 1,97, at de i liten grad må kontrollere medarbeiderne sine. Vi spurte i hvor stor grad de ga medarbeiderne oppgaver som ligger utenfor «komfortsonen» deres. Til tross for at de svarer at medarbeiderne gis stort handlingsrom, ser vi av svarene at det er her det er størst variasjon, med en gjennomsnittscore på 3,35. Om det betyr at de ikke anser dette som en positiv måte å lede tillitsbasert på, eller om de kjenner medarbeiderne sine så godt at de tilpasser oppgavene utfra hva de tror medarbeiderne kan mestre, er vanskelig å vite. Det nest siste spørsmålet i tabellen handler om hvorvidt mange beslutninger blir tatt i formelle ledermøter. Her er det variasjon i svarene. Funnene viser en gjennomsnittscore på 2,87, noe som kan tolkes som at beslutninger i mindre grad tas i de formelle ledermøtene i UDI.

## 5.2 Hvilke faktorer vektlegger lederne i UDI når de utøver tillitsbasert ledelse?

For å besvare det første forskningsspørsmålet spurte vi først lederne om hvordan de utøver tillitsbasert ledelse, og presenterte funnene over. Del to av dette spørsmålet handler om hvilke faktorer de vektlegger når de utøver tillitsbasert ledelse. En ting er hva de gjør. En annen er hva de synes er viktig. Det er ikke nødvendigvis det de synes er viktigst som er det de faktisk gjør. Det er vanskelig å analysere funnene om hva de vektlegger siden det er meninger og subjektive oppfatninger om tema. I dette avsnittet presenterer vi derfor bare funnene.

Tabell 5 – De viktigste faktorene i tillitsbasert ledelse

De viktigste faktorene	Gjennomsnitt
Gi i tydelig retning for arbeidet	4,61
Styrke relasjoner til sine medarbeidere (sette av tid til dette arbeidet)	4,58
Være en god rollemodell	4,48
Gjøre medarbeidere i stand til å lede seg selv	4,45
Mer horisontal styring (lede på tvers)	4,06
Redusere mål og unødvendig rapportering	3,71
Kontrollere på en meningsfull måte	3,39
Mindre ledelse	2,39

N = 31, Standardavvik 0,844 – 1,334 - Skala fra 1 – 5 der 1 er liten grad og 5 er i svært stor grad.

Svarene i tabellen viser at lederne er ganske enige i hvilke faktorer i tillitsbasert ledelse som er viktige når de praktiserer det. Nesten alle scorer høyt på faktoren “gi tydelig retning for arbeidet”, som handler om å kommunisere klare mål og skape retning for medarbeiderne. En høy gjennomsnittsscore på det å sette av tid og styrke relasjoner til sine medarbeidere, kan bety at de aller fleste lederne mener at dette er viktig å vektlegg i utøvelse av tillitsbasert ledelse. Det å være en god rollemodell for sine medarbeidere, innebærer at man praktiserer de verdier og normer som er forventet, og det å inspirere andre. Dette er også en faktor lederne vektlegger høyt, med en gjennomsnittsscore på 4,48. Det å lede på tvers, har blitt satt på dagsorden etter omorganiseringen i UDI, og her scores det i gjennomsnitt noe lavere. Det denne faktoren referer til er hvordan ledelse kan bidra til å bryte ned hierarkiske strukturer og oppmuntre til samarbeid på tvers av fagområder og nivåer i UDI. I tillitsbasert ledelse er dette viktig for å skape arenaer som fremmer kunnskapsdeling. Gjennomsnittsvarene på disse spørsmålene er fra 4,06 - 4,61. På spørsmål om hvordan de vektlegger de tre siste faktorene i tabellen, er gjennomsnittscoren blant lederne noe lavere. Faktorer som å redusere mål og unødvendig rapportering, eller det å kontrollere på en meningsfylt måte blir ansett som mindre viktige. Dette kan bety at lederne ikke mener disse faktorene reflekterer det de mener er avgjørende for hvordan de praktiserer tillitsbasert ledelse. Det å redusere mål og unødvendig rapportering handler om at arbeid knyttet til mange mål og mye rapportering kan



tappe ressurser som i stedet kan benyttes på både kreativitet og fleksibilitet. Det å kontrollere på en meningsfylt måte handler i stor grad om å ikke bruke tiden på unødvendig kontroll og å gi medarbeidere handlingsrom. Samtidig er det fortsatt viktig med kontrollmekanismer i tillitsbasert ledelse. Når lederne scorer i gjennomsnitt 2,39 på spørsmål om mindre ledelse, er det i tråd med prinsippene. Tillitsbasert ledelse handler ikke om fravær av verken styring eller ledelse. Gjennomsnittsscorene på de tre siste faktorene i tabellen ligger mellom 2,39 – 3,71.

Vi spurte også lederne om de med egne ord kunne beskrive hva de legger i det å lede tillitsbasert. 75 % av lederne besvarte spørsmålet med individuelle kommentarer hvor det å «stole på og gi tillit til medarbeidernes oppgaveløsning» ble fremhevet som en viktig faktor av mange. En leder svarte: «Sette retning og klare mål og la medarbeidere få stor frihet til å finne ut hvordan de vil nå målene, inkludert hvordan de best ønsker å organisere arbeidet». Flere svar på det åpne spørsmålet var likelydende som dette sitatet, og stemmer også overens med slik de har scoret på de andre spørsmålene om hvordan de praktiserer tillitsbasert ledelse. En leder fremhevet betydningen «psykologisk trygghet» som en viktig faktor, men var den eneste som svarte dette på det åpne spørsmålet. En annen leder svarer: «Rolleforståelse, få og tydelige mål, gi tillit til medarbeidere, nødvendig kompetanseutvikling, fjerne unødvendig kontroll og rapportering, åpne opp for nytenkning og innovasjon». Denne kommentaren inneholder flere momenter som alle er i tråd med det som omhandler tillitsbasert ledelse. Kun en leder påpekte at det er viktig å balansere frihet med nødvendig styring i tillitsbasert ledelse.

### 5.2.1 Oppsummering – Hvordan utøver lederne i UDI tillitsbasert ledelse og hvilke faktorer vektlegger de?

Vi ønsket å få svar på problemstillingen: Hvordan utøver lederne i UDI tillitsbasert ledelse og hvilke faktorer vektlegger de? Funnene viser at lederne scorer høyt på mange viktige prinsipper innen tillitsbasert ledelse. De svarer at de gir medarbeiderne stort handlingsrom, de er opptatt av å bygge relasjoner, de tør å vise åpenhet om utfordringer og be om støtte når det trengs, noe som viser at de har stor tillit til medarbeiderne. Resultatene fra undersøkelsen viser også en gjennomsnittscore på at mange beslutninger tas utenom formelle ledermøter. Ifølge Bentzen (2018) vil tillitsbasert ledelse som styringsprinsipp innebære blant annet delegert ansvar og forhandling av rammer nedenfra og opp. Dette handler om at uformelt lederskap og lærende team bør få større betydning. Lederrollen i tillitsbasert ledelse skal altså gå mer i retning av en styringsform hvor medarbeiderne får høyere grad av selvbestemmelse.

Hva som er årsaken til at det virker som om de fleste beslutningene blir tatt utenom formelle ledermøter, kan på den ene siden være at det er beslutninger som ikke handler om overordnet styring, men det kan også handle om at de har klart å slippe litt opp på den formelle måten å lede på. En annen måte å tolke dette på er at lederne har stor beslutningsmyndighet tillagt sin stilling i leveranseteamet eller enheten, eller det kan være at lederne mener de har tilpasset seg nye måter å lede på som er i tråd tillitsbasert styring og ledelse.

### 5.3 Hvor langt har UDI kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse?

UDI startet innføringen av tillitsbasert ledelse i forbindelse med omorganiseringen av virksomheten i januar 2022. Nye måter å jobbe på skulle støtte opp under nye måter å styre og lede på. I tråd med Statens arbeidsgiverportal skulle blant annet ansvar og beslutninger tas der oppgavene blir utført, mens ledelsen skulle sette retning for arbeidet. Med bakgrunn i dette ønsket vi å finne ut av hvor langt UDI er kommet med innføringen av den nye styringsformen, og spurte lederne om i hvor stor grad de kjente igjen tillitsbasert styring og ledelse i nye UDI. Tallene er presentert i tabell 6.

*Tabell 6 - Hvor langt har UDI kommet med innføringen av tillitbasert ledelse*

<b>Så langt har vi kommet</b>	<b>Gjennomsnitt</b>
Ledere og medarbeidere i enheten har fått større handlingsrom til å ta beslutninger	3,77
Bedre samhandling mellom ledere og medarbeidere	3,74
Bedre samhandling i oppgaveløsning gjennom etablering av team	3,74
Kompetanseheving i nye måter å jobbe på og lede på	3,65
Færre og tydeligere mål	3,52
Kontinuerlig forbedring er blitt en del av daglig drift	3,48
Flere og bedre digitale løsninger for brukerne	3,48
Direktørgruppen kommuniserer tydelig viktigheten av tillitsbasert styring og ledelse som prinsipp	3,16
Mindre kontroll	3,13

*N = 31, Standardavvik: 0,831 – 1,288, Skala fra 1 – 5 der 1 er liten grad og 5 er i svært stor grad.*

Resultatene fra undersøkelsen viser at lederne i stor grad kjenner seg igjen i at ledere og medarbeidere har fått større handlingsrom til å ta beslutninger etter omorganiseringen i 2022. Det å gi større handlingsrom for medarbeiderne og lederne sier noe om graden av autonomi og tillit i beslutningsprosesser. Gjennomsnittet ligger på 3,77 og spørsmålet er knyttet til den enkelte enhet de er leder for. Det at lederne oppgir at både de og medarbeiderne i enheten/teamet har fått større handlingsrom kan bety at oppgavene løses på ett lavere nivå nå enn tidligere, noe som er et sentralt element i tillitbasert ledelse. Effekten økes ved at lederne har oppgitt at ansvar blir delegert nedover i organisasjonen. Dette kan i neste omgang bidra til økt opplevelse av mestring og mulighet til selvledelse (Tillitsbasert ledelse | Statens arbeidsgiverportal, 2023), som er et av de viktigste suksesskriteriene for tillitsbasert ledelse. Det er standardavvik i gruppen, og svarene kan også bety at noen mener at ledere og medarbeidere har fått økt autonomi etter omorganiseringen, mens andre er uenige i dette. En av grunnene til at gjennomsnittet ikke ligger høyere kan være at UDI er en offentlig organisasjon, som må forholde seg til tildelingsbrev, instruksjer, og budsjetttrammer fra overordnet etat. Dette setter noen begrensninger på hvilket handlingsrom UDI har. En annen årsak kan være at organisasjonen påvirkes av ytre rammebetingelser som ikke kan kontrolleres, som f.eks. svingninger i asylankomster til landet.

Ledernes gjennomsnittsscore er 3,74 både på spørsmål om det er blitt bedre samhandling mellom ledere og medarbeidere, og på spørsmål om det er bedre samhandling i oppgaveløsning gjennom etablering av team. Dette kan bety at lederne opplever et bedre samarbeidsklima og bedre kommunikasjonsflyt nå enn tidligere. Videre kan resultatene indikere at det er etablert flere team på tvers i tjenesteområdene. I begge svar er det standardavvik, noe som også kan bety at noen ledere opplever større grad av samarbeid, mens andre er uenige i at graden av samarbeid har økt nevneverdig. På samme måte kan det bety at det er innført samarbeid på tvers i deler av organisasjonen, mens det ikke er det i andre deler av organisasjonen. Samarbeid og samhandling på tvers av støttetjenester og kjerneprosesser er noe prosesseierne skal legge til rette for, og bygge opp under. Det kan det se ut som om de har lykket med i moderat grad. Jørgensens (2021) studie av Oslo kommune viser motstridende funn når det gjelder opplevelse av samhandling i kommunen tre år etter innføring av tillitsbasert ledelse. Der beskrives det at funnene kan tyde på at enkeltpersoner eller deler av organisasjonen har tatt til seg og iverksatt tillitsbasert ledelse i større grad enn andre, og at en stor organisasjon er mer utsatt for ulik oppfatning enn mindre organisasjoner.

På spørsmål om lederne kjenner igjen «kompetanseheving i nye måter å jobbe og lede på» er gjennomsnittet på 3,65. Det kan bety at ansatte og ledere til en viss grad har fått opplæring i verktøy som er knyttet opp mot tillitsbasert styring og ledelse. Det er standardavvik på dette spørsmålet, noe som også kan indikere at noen grupper har fått kompetanseheving, mens andre ikke har fått det.

Et av prinsippene i tillitsbasert ledelse er å sikre felles bilde av retning og rammer. For at dette skal lykkes er det viktig å ha få og tydelige mål (Tillitsbasert ledelse | Statens arbeidsgiverportal, 2023). I tillegg er det viktig å involvere medarbeiderne for å skape felles forståelse og felles identitet. Dette vil igjen bidra til økt tillit (Bringselius, 2020). Lederne i UDI scorer 3,58 i gjennomsnitt når de blir spurt om de kjenner igjen prinsippet om færre og tydeligere mål i organisasjonen. Også her er det standardavvik. Det er vanskelig å fastslå om lederne ikke opplever at det nå er blitt færre mål eller om målene ikke er tydelige nok.

Resultatene viser at lederne til en viss grad er enige i at kontinuerlig forbedring er blitt en del av den daglige driften og at det er innført flere digitale løsninger for brukerne. Gjennomsnittet er likt på disse svarene; 3,48. Dette kan enten indikere at kontinuerlig forbedring og utvikling av digitale tjenester også har vært en del av den daglige driften før omorganiseringen, eller at lederne mener at disse prinsippene kunne vært vektlagt i større grad.

Lederne har scoret lavest på påstanden: ”Direktørgruppen kommuniserer tydelig viktigheten av tillitsbasert styring og ledelse som prinsipp og mindre kontroll”. Når alle har en felles forståelse av mål, rammer og retningslinjer, gir det medarbeiderne trygghet. De vet at alvorlige utfordringer blir håndtert på en god måte, og at tilliten i relasjonene opprettholdes over tid (Bringselius, 2020). En gjennomsnittsscore på 3,16 viser at det er variasjon i oppfatningen blant lederne. Det kan være et uttrykk for at ledergruppen ikke er tydelige nok i måten de kommuniserer rundt tillitsbasert ledelse på for å få en felles forståelse av retning og rammer. Erfaringer fra virksomheter som har innført tillitsbasert ledelse viser at toppledelsen noen ganger kan ha større utfordringer med å gi tillit enn ledere lenger ned i organisasjonen. En årsak kan være at de ikke kjent med medarbeidernes kompetanse, fordi de har en større avstand til ansattgruppen. Toppledelsen kan også føle mer ansvar og press fra politikere og at det er mer som står på spill. Det kan gjøre det vanskelig å ta risikoen det er å lede tillitsbasert (2024).

Når det gjelder spørsmål om de kjenner igjen prinsippet om mindre kontroll er svaret 3.13 i gjennomsnitt. Dette indikerer at lederne kjenner seg igjen i at det er blitt mindre kontroll etter innføringen av tillitsbasert ledelse, men ikke i like stor grad som for de andre prinsippene. Det kan synes som om det fortsatt ledes med tilnærmet samme grad av kontroll som før i UDI. Det kan både bety at lederne fremdeles opplever høy grad av kontroll, men det kan også bety at de opplever en annen form for kontroll nå enn tidligere. Funnene samsvarer med forskning som er gjort på over 700 kommuner i Skandinavia hvor det fremkom at tillitsbasert ledelse ikke erstatter formelle ledersystemer og en betydelig grad av kontroll (Aspøy, 2023). Ved utøvelse av tillitsbasert styring og ledelse er det ikke et mål å slutte å kontrollere. Dersom man kontrollerer på en meningsfull måte, kan kontroll og tillit forsterke hverandre (Bijlsma & Koopman, 2003). Det å kontrollere på en meningsfylt måte er tett knyttet til tillit, delegering og tydeliggjøring av ansvar. Undersøkelsen viser at UDI i stor grad praktiserer disse prinsippene. Når lederne opplever at de har fått delegert myndighet og ansvar, vil den kontrollen som utføres også kunne oppleves som støtte og hjelpefunksjon (Luhmann, 1999).

I tillegg til å stille spørsmål om oppfatning av UDI generelt, stilte vi også noen spørsmål om det enkelte tjenestoområdet (prosess eller støttetjeneste), samt om den enheten de selv leder. Svarene her kan også si noe om i hvor stor grad tillitsbasert ledelse er innført i UDI.

*Tabell 7 – Spørsmål knyttet til strukturelle faktorer*

<b>Strukturelle faktorer</b>	<b>Gjennomsnitt</b>
I min prosess/støttetjeneste får ledere myndighet og ansvar til å ta beslutninger	4,55
I min prosess/støttetjeneste delegerer vi ansvar nedover i organisasjonen	4,48
Alle i enheten samarbeider om å utarbeide mål for arbeidet	4,16
I min prosess/ støttetjeneste er vi opptatt av kunnskapsdeling	4,10
I min prosess/ støttetjeneste sørger vi for at vi samarbeider på tvers av fagretninger når det skal utvikles nye digitale tjenester	4,00
I min prosess/støttetjeneste har vi klare grenseoppganger for hvilke enheter/ team som har ansvar for hvilke oppgaver	3,48
I min enhet er det et krav at vi skal begrense kostnader og tidsbruk, for å oppnå økonomisk besparelser	3,26

<b>Strukturelle faktorer</b>	<b>Gjennomsnitt</b>
I min prosess/støttetjeneste har vi etablert kompetansetiltak som understøtter medarbeiderdrevet innovasjon	3,10

N = 31, Standardavvik: 0,570 – 1,165, Skala fra 1 – 5 der 1 er liten grad og 5 er i svært stor grad

I tabell 6 viser svarene at lederne scorer høyest på faktoren økt handlingsrom. Dette er også tilfellet i tabell 7, der lederne i gjennomsnitt har svart 4,55 på at de får myndighet til å ta beslutninger, og 4,48 når det gjelder å delegerer ansvar nedover i organisasjonen.

Gjennomsnittet ligger svært høyt. Det samme gjelder for spørsmål om å utarbeide mål sammen, der gjennomsnittet ligger på 4.10. Resultatene samsvarer, og viser at lederne har fått delegert ansvar og myndighet til å ta beslutninger.

På spørsmål om lederne kjenner igjen kunnskapsdeling og samarbeid på tvers for å utvikle nye digitale tjenester ligger disse gjennomsnittene høyere enn på spørsmål om etablerte kompetansetiltak som understøtter medarbeiderdrevet innovasjon. Gjennomsnittscorene på de to førstnevnte er 4.10 og 4,00, mens kompetansetiltak for å støtte medarbeiderdrevet innovasjon kun er på 3.10. Dette kan bety at lederne opplever stor grad av kunnskapsdeling og samarbeid på tvers, men at opplevd fokus på kompetanseheving for å fremme innovasjon ikke er like høy. Det at lederne har gitt lavere score på spørsmål om det er etablert kompetansetiltak som understøtter medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjonen enn på andre spørsmål kan bety flere ting. På den ene siden kan det bety at de mener at organisasjonen kunne vært mer innovativ. På den annen side kan det bety at det kun er kompetansetiltakene som mangler og at dette ikke henger sammen med opplevelsen av om organisasjonen er innovativ i tilstrekkelig grad. Medarbeiderdrevet innovasjon er viktig i tillitsbasert ledelse, både for å gi ansatte opplevelsen av å bli hørt, og for at nye ideer skal kunne utvikles og brukes til å løse utfordringer (Tillitsbasert ledelse | Statens arbeidsgiverportal, 2023).

Samhandling mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og arbeidstakerorganisasjoner er noe som trekkes frem som et viktig prinsipp på Statens arbeidsgiverportal (2023), sammen med få, men tydelige mål, mindre detaljstyring og åpenhet. Resultatene i vår undersøkelse viser at lederne opplever færre og tydeligere mål etter omorganiseringen. Dette sammen med resultatene som tilsier at alle ansatte arbeider sammen for å utarbeide mål for arbeidet

(gjennomsnittscore på 4.16) kan bety at UDI har klart å gjennomføre noen strukturelle endringer som er prinsipielle for tillitsbasert styring og ledelse. Ut fra dette virker det som medarbeidere lenger ned i organisasjonen har fått økt påvirkning på hvordan de overordnede målene skal nås. Dette kan tolkes som om økt myndiggjøring av de ansatte (Johnsen, 2024, s. 224).

Tallene fra tabell 6 og tabell 7 skiller seg også noe fra hverandre når det gjelder gjennomsnittstall på flere av variablene. Der lederne skal vurdere ut fra tjenesteområdene de er ansatt i eller om de svarer for tingenes tilstand i den enheten de selv leder, ser det ut til at de jevnt over scorer høyere for sin egen enhet enn de gjør når de skal svare på spørsmål som gjelder hele UDI. Det samme ser vi gjelder for resultatene på spørsmål om psykologisk trygghet som er omtalt i neste avsnitt.

Tillit er nært knyttet til psykologisk trygghet (Edmondson, 2020). For å vurdere hvor langt UDI har kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse ønsket vi derfor også å undersøke viktige aspekter ved psykologisk trygghet og hvordan lederne opplevde det i den enheten de arbeider i. Resultatene vises i tabell 10.

*Tabell 8 – Psykologisk trygghet i enheten*

Psykologisk trygghet i enheten	Gjennomsnitt
Det skal være trygt å si sin mening	4,87
Vi lærer av våre feil	4,58
Det er takhøyde for å prøve og feile i oppgaveløsning	4,55
Nye ideer blir alltid verdsatt	4,48
Mine medarbeidere vet hva som forventes av dem og at de er viktige for å nå enhetens mål	4,00
Jeg ansetter mest mulig like medarbeidere i teamene for å unngå konflikt	1,55

N = 31, Standardavvik: 0,341 – 1, Skala fra 1 – 5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig

Gjennomsnittet på samtlige variabler er over 4 foruten ett spørsmål. Det at det ser ut til at det både er trygt å si sin mening, lære av sine feil og at det er takhøyde for å prøve og feile i oppgaveløsning tyder på at lederne opplever høy psykologisk trygghet i egen enhet. Det kan også bety at de legger til rette for dette, da psykologisk trygghet er noe man opplever på

gruppenivå (2020), og disse spørsmålene handler om den enheten de selv er leder for. Lederne svarer derimot lavt på spørsmål om de ansetter mest mulig like medarbeiderne i teamene for å unngå konflikt. Spørsmålet er negativt ladet noe som i dette tilfellet betyr at lederne er opptatt av mangfold blant medarbeiderne. Bolman og Deal (2018, s. 192) hevder at fremtidsorienterte organisasjoner tar ideen om å fremme mangfold alvorlig og bygger den inn i den daglige ledelsen. Det å fremme mangfold er essensielt i arbeidet med å skape psykologisk trygghet, mennesker kan uttrykke seg og være seg selv (Edmondson, 2020). Mangfold gir rom for ulike perspektiver og når ledere prioriterer mangfold kan de bygge sterke team som presterer bedre og skape inkluderende arbeidsmiljø. Det kan se ut som om det er psykologisk trygghet i UDI, noe som fører til at det også er tryggere å ta den risikoen det innebærer å gi tillit og til å tørre å utfordre seg selv.

### 5.3.1 Oppsummering – hvor langt er UDI kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse

Vi ønsket å finne ut av hvor langt UDI var kommet med innføringen av tillitsbasert styring og ledelse. Funnene viser at organisasjonen er kommet et godt stykke på vei når det gjelder innføring av tillitsbasert styring og ledelse. Lederne scorer høyest på at både ledere og medarbeidere i UDI har fått større handlingsrom etter omorganiseringen. Det ser ut til at lederen opplever at ansvar er blitt delegert nedover i organisasjonen samtidig som de i moderat grad opplever økt samhandling og samarbeid på tvers. I tillegg viser funnene at lederne fremdeles opplever en viss grad av kontroll, samtidig som kontrollen er redusert etter omorganiseringen. Dette kan indikere at også prinsippet om redusert kontroll er innført i UDI til en viss grad. Lederne opplever færre og tydeligere mål etter omorganiseringen, noe som sammen med resultatene som tilsier at alle ansatte arbeider sammen for å utarbeide mål for arbeidet, kan bety at UDI har klart å gjennomføre noen strukturelle endringer som er viktige for tillitsbasert styring og ledelse. Ut fra dette virker det som medarbeidere lenger ned i organisasjonen har blitt tildelt økt påvirkning på hvordan de overordnede målene skal nås. Dette kan tolkes som om økt myndiggjøring av de ansatte (Johnsen, 2024, s. 224).

Undersøkelsen viser en positiv trend på samtlige variabler, men noen variabler peker seg likevel ut som mindre positive enn andre. Lederne har for eksempel scoret lavest på spørsmål om kompetanseheving som understøtter medarbeiderdrevet innovasjon og at direktørgruppen kommuniserer viktigheten av tillitsbasert ledelse. I tillitsbasert ledelse skal ledere legge til rette for innovasjon. UDI har uttalte mål om å understøtte dette. Likevel ser det ut som om



dette er et område som organisasjonen kan arbeide ytterligere med. Psykologisk trygghet gir gode vilkår for innovasjon noe som også betyr mulighet for å opparbeide den tryggheten som trengs for å tørre å ta risiko og å bygge tillit. Forholdene bør derfor ligge godt til rette for medarbeiderdrevet innovasjon og økt grad av tillitsbasert ledelse.

#### 5.4 Hvilke sammenhenger finnes det mellom et utvalg av variabler og innføring av tillitsbasert ledelse i UDI?

Vi har tidligere i dette kapittelet gjennomgått funn og av analyse av resultatene fra undersøkelsen knyttet til problemstillingene:

- Hvordan utøver lederne i UDI tillitsbasert ledelse og hvilke faktorer vektlegger de
- Hvor langt organisasjonen er kommet med innføringen av tillitsbasert styring ledelse

I tredje og siste problemstilling ønsket vi å finne ut: «Hvilke sammenhenger finnes det mellom et utvalg variabler og innføring av tillitsbasert ledelse».

Vi utarbeidet åtte hypoteser basert på Bentzens barrierer for innføring av tillitsbasert ledelse sett gjennom Bolman & Deals fortolkningsrammer. Det ble gjennomført en bivariat analyse for å finne ut av om det var samvariasjon mellom et utvalg av variabler og grad av innføring av tillitsbasert ledelse i UDI. Resultatene vises under i tabell 9. Variablene det er testet for er:

- Kommunikasjon rundt mål og oppgaver
- Krysspress (stor arbeidsmengde og økonomiske besparelser)
- Kompetanseheving
- Medbestemmelse og involvering
- Klarhet i forventninger
- Konflikthåndtering
- utfordringer med å endre etablerte arbeidsmønster
- Arenaer for å bygge felles kultur

Tabell 9 - Korrelasjonsanalyse – samvariasjon mellom et utvalg variabler og tillitsbasert ledelse

Påstand	Korrelasjon	Er tillitsbasert ledelse innført i UDI
Jeg opplever god kommunikasjon rundt mål og oppgaver	Pearson korrelasjon	,704**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	31
Arbeidsmengden er for stor (reversert)	Pearson korrelasjon	,004
	Sig. (2-tailed)	,984
	N	31
I min enhet er det et krav at vi skal begrense kostnader og tidsbruk for å oppnå økonomisk besparelse (reversert)	Pearson korrelasjon	-,186
	Sig. (2-tailed)	,316
	N	31
Jeg opplever at UDI har stort fokus på kompetanseheving	Pearson korrelasjon	,649**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	31
Jeg opplever at det er medbestemmelse og involvering	Pearson korrelasjon	,625**
	Sig. (2-tailed)	<,001
	N	31
Mine medarbeidere vet hva som forventes av dem og at de er viktige for å nå enhetens mål	Pearson korrelasjon	,196
	Sig. (2-tailed)	,292
	N	31
Jeg opplever at konflikter blir håndtert på en god måte	Pearson korrelasjon	,536**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	31
	Pearson korrelasjon	-,212
	Sig. (2-tailed)	,253

Påstand	Korrelasjon	Er tillitsbasert ledelse innført i UDI
Jeg synes det er utfordrende å tilpasse meg nye arbeidsmetoder (etter omorganiseringen) (reversert)	N	31
Allmøter og fagdager er gode tiltak for å bygge felleskap og en god organisasjonskultur	Pearson Korrelasjon	,473**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	31

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Den strukturelle rammen

#### *H1* – Jo bedre kommunikasjon rundt mål og oppgaver jo mer tillitsbasert ledelse

Resultatet viser sammenheng mellom variablene god kommunikasjon rundt mål og oppgaver og tillitsbasert ledelse med en positiv korrelasjon på 0,704, og et signifikansnivå mindre enn 0,001. Prosessen rundt en omorganisering som UDI har vært gjennom er kompleks og på kort sikt vil nesten alltid strukturendringer føre med seg motstand og forvirring (Bolman & Deal, 2018). Tillitsbasert ledelse handler om å bygge tillit og gi ansatte autonomi, og i en endringsprosess blir god kommunikasjon rundt mål og oppgaver essensielt for å sikre en kollektiv forståelse av endringen, og for å arbeide i samme retning. Våre resultater viser en sterk sammenheng mellom god kommunikasjon mellom mål og oppgaver og tillitsbasert ledelse, noe som er i tråd med Bolman & Deals strukturelle ramme og Bringselius og Bentzens teori om tillitsbasert ledelse. Hypotesen støttes.

#### *H2* – Jo mindre krysspress jo mer tillitsbasert ledelse

Denne hypotesen er basert på to spørsmål: «arbeidsmengden er for stor», og «i min enhet er det et krav om at vi skal begrense kostnader og tidsbruk for å oppnå økonomiske besparelser». Ingen av spørsmålene korrelerer i dette tilfellet. Det er altså ikke funnet samvariasjon i denne undersøkelsen mellom opplevd krysspress og grad av tillitsbasert ledelse. Tidligere forskning viser at når tillitsbasert styring og ledelse blir innført samtidig som man har krav om økonomiske besparelser vil ressursmessige barrierer kunne oppstå i form av at medarbeiderne føler krysspress. Det at ledere og medarbeidere få økt autonomi

fører også med seg økte forventninger om å levere gode resultater. Dersom tillitsbasert ledelse innføres samtidig med forventninger om reduserte kostnader vil dette kunne gi en opplevelse av at man ikke har gode nok rammer til å utøve den faglighet man er ment å gjøre (Bentzen, 2018). Gjennom resultatene i undersøkelsen finner vi ikke samvariasjon mellom graden av arbeidsmengde eller økonomiske besparelser som kan knyttes til innføring av tillitsbasert ledelse. Dette kan bety at krysspress alene ikke har påvirkning på tillitsbasert ledelse, eller det er andre faktorer som spiller en større rolle når man skal innføre tillitsbasert ledelse. Hypotesen støttes ikke.

#### 5.4.1 Human Resource rammen

*H3: Jo mer kompetanseheving jo mer tillitsbasert ledelse*

Resultatene indikerer en positiv korrelasjon på 0,649 som er signifikant med en p-verdi på mindre enn 0.001, noe som viser en sterk positiv samvariasjon mellom fokus på kompetanse og innføring tillitsbasert ledelse. Dette betyr at jo høyere lederne har scoret på at UDI har fokus på kompetanseheving jo høyere har de scoret på at tillitsbasert ledelse er innført i UDI. Det at funnene viser en samvariasjon mellom kompetanseheving og medbestemmelse og involvering og tillitsbasert ledelse kan tyde på at disse faktorene er viktige for innføring av tillitsbasert ledelse. Høy kompetanse er viktig for at medarbeidere skal kunne ta gode selvstendige beslutninger, noe som også gjøre det lettere å tørre å ta den risiko det er å få mer ansvar i utførelse av arbeidsoppgaver og i organisasjonens samlede resultater. Hypotesen støttes.

*H 4: Jo større fokus på medbestemmelse og involvering jo mer tillitsbasert ledelse*

Resultatene viser en positiv samvariasjon mellom medbestemmelse og involvering og innføring av tillitsbasert ledelse på 0,625 med en signifikant p-verdi på mindre enn 0,001. Økt medbestemmelse og involvering fører til at medarbeidere føler seg hørt og verdsatt, noe som igjen kan øke motivasjonen hos ansatte. Økt motivasjon og meningsfullt arbeid er et av målene til UDI med omorganiseringen og våre resultater viser her at medbestemmelse og involvering øker i takt med innføring av tillitsbasert ledelse. Hypotesen støttes.

H1, H3 og H4 har en signifikansverdi på mindre enn 0,001, noe som forsterker påliteligheten til disse hypotesene.

*H5: Jo mer klarhet i forventninger jo mer tillitsbasert ledelse*

For å få svar på denne hypotesen spurte vi lederne om deres medarbeidere visste hva som var forventet av dem og at de var viktige for å nå enhetens mål. Tillitsbasert ledelse er et abstrakt begrep som kan være vanskelig å definere, og derfor kan det også å være vanskelig å være samstemte rundt hvilken risiko man skal ta og hvordan gi tillit. I vår undersøkelse fant vi derimot ingen sammenheng mellom klarhet i forventninger og tillitsbasert ledelse. Når resultatene ikke viser noen samvariasjon her kan det tyde på at klarhet i forventninger ikke alene kan forklare grad av innføring av tillitsbasert ledelse. Det finnes også andre viktige områder innenfor kommunikasjon som vi har undersøkt i andre deler av oppgaven, og som muligens har større innvirkning på tillitsbasert ledelse, men som ikke er tatt med i denne delen av oppgaven. Hypotesen støttes ikke.

#### 5.4.2 Den politiske rammen

*H 6: Jo bedre ledelsen er til å håndtere konflikter jo mer tillitsbasert ledelse*

Ved å bruke den politiske rammen spurte vi lederne om de opplevde at konflikter ble håndtert på en god måte i UDI. Her finner vi en positiv samvariasjon med en positiv korrelasjon på 0,536 og en signifikansverdi 0,002. Dette kan tyde på at det å håndtere konflikter på en god måte fører til et tryggere og mer åpent arbeidsmiljø. Et trygt og åpent arbeidsmiljø er essensielt for å opparbeide tillit, og vil gjøre det lettere å kunne tørre å ta den risiko det er å arbeide tillitsbasert. Hypotesen støttes.

#### 5.4.3 Den symbolske rammen

*H 7: Jo mindre utfordringer med å endre handlingsmønster jo mer tillitsbasert ledelse*

Ved hjelp av denne hypotesen ønsket vi å se på om det fantes noen sammenheng mellom vansker med å endre handlingsmønster og tillitsbasert ledelse, og stilte lederne spørsmålet om de synes det hadde vært vanskelig å tilpasse seg nye arbeidsmetoder etter omorganiseringen. Dette handler i stor grad om at det er vanskelig å endre vaner og rutiner på tross av at forholdene blir lagt til rette for dette. I denne undersøkelsen ble det ikke funnet samvariasjon mellom denne variabelen og variabelen som omhandler i hvor stor grad tillitsbasert ledelse er innført i UDI etter omorganiseringen. Dette står i kontrast til Bentzen sine barrierer for tillitsbasert ledelse og til Bolman & Deal sin symbolske fortolkningsramme. Det at hypotesen ikke korrelerer kan bety at dette ikke har noe å si for innføringen av tillitsbasert ledelse i organisasjonen. Andre årsaksforklaringer kan være at denne hypotesen ble målt på en måte som ikke fanger det den er ute etter å fange. Hypotesen støttes ikke.

*H8*: Jo mer fokus på arenaer for å bygge felles kultur jo mer tillitsbasert ledelse

Gjennom Bolman & Deals symbolske fortolkningsramme spurte vi lederne om allmøter og fagdager var gode arenaer for å bygge felles kultur. Resultatene viser en positiv korrelasjon på 0,473 og en signifikansverdi på 0,007. Felles kultur er viktig for å bygge samhold og skape et felles fundament preget av trygghet og gode relasjoner. Det at resultatene viser sterk samvariasjon på dette området understreker viktigheten av å ha arenaer for å bygge felles kultur for organisasjonen ved innføring av tillitsbasert ledelse. Dette er også det mest brukte verktøyet i kommuner i de Skandinaviske landene ved innføring av tillitsbasert ledelse (Aspøy, 2023). Hypotesen støttes.

#### 5.4.4 Oppsummering – hvilke sammenhenger finnes mellom et utvalg variabler og innføring av tillitsbasert ledelse

Ved å bruke Bolman & Deals fortolkningsrammer ønsket vi å undersøke om det var noen sammenhenger mellom et utvalg av variabler og innføring av tillitsbasert ledelse i UDI. Funnen viser samvariasjon ved fem av åtte variabler, og det ble funnet støtte for hypoteser innenfor samtlige fortolkningsrammer. De tre variablene som viste høyest samvariasjon var god kompetanse rundt mål og oppgaver, kompetanseheving og fokus på medbestemmelse og involvering. Hypotesene utviklet av disse variablene er knyttet til den strukturelle rammen og Human Resource rammen, noe som kan tyde på at det ved implementering av tillitsbasert ledelse er særlig viktig å se på disse perspektivene for å identifisere eventuelle løsninger og utfordringer ved innføring av tillitsbasert ledelse. Funnene viser i tillegg at det at ledelsen har fokus på konflikthåndtering er viktig i tilleggsbasert ledelse. Innenfor den symbolske rammen ble det funnet støtte for at det å ha felles arenaer og bygge felles kultur er viktig for å bygge og opprettholde tillitsbasert ledelse. Hypotesene 2, 5 og 7 som omhandler krysspress, klarhet i forventninger og utfordringer med å endre handlingsmønster ble det ikke funnet støtte for. Et interessant funn er at observasjoner som omhandler krysspress ikke ser ut til å ha sammenheng på implementering av tillitsbasert ledelse. Disse funnene er interessante fordi det står i kontrast til tidligere forskning.

### 5.5 Samlet oppsummering av funn

I undersøkelsen om tillitsbasert ledelse i UDI fant vi flere spennende funn som kan si noe om hvordan styringsformen praktiseres, og om hvor langt organisasjonen er kommet med innføringen av prinsippene. Hovedfunnene viser at UDI har kommet et godt stykke på vei i å

innføre tillitsbasert ledelse. Lederne svarer at man har fått færre og tydeligere mål, og at medarbeidere gis stort handlingsrom. Lederne svarer at de utøver ledelse på en måte som er preget av åpenhet og støtte. Dette reflekterer at lederne har tillit til sine medarbeidere, og det kan bety at de også får tillit tilbake. De svarer også at de er opptatt av å bygge relasjoner til sine medarbeidere. Noen ledere har ofte uformelle møter med sine medarbeidere, mens andre har færre. I tillitsbasert ledelse må lederen bruke sin makt på en annen måte som øker selvstyre, og det er blant annet å prioritere mange uformelle møter, fremfor formelle. Flere uformelle møter gir støtte til økt selvledelse. Våre funn viser også at mange beslutninger blir tatt i uformelle møter. Noen av disse avgjørelsene handler kanskje ikke om overordnet styring, og derfor kan tas mer uformelt. Andre ganger kan det være fordi ledere er vant til å jobbe på denne måten.. Det kan også være at lederne har tilpasset seg nye måter å lede på, som er i tråd med tillitsbasert styring og ledelse.

Selv om lederne scorer høyt på områder som å delegerer ansvar og legge til rette for økt samhandling, peker undersøkelsen også på viktige områder som kompetanseheving i nye måter å lede og styre på. Her er det variasjon i svarene, som kan bety at ikke alle mener at de eller medarbeidere har fått tilstrekkelig kompetanseheving. Funnene viser og at øverste ledelse bør kommunisere tydeligere viktigheten av tillitsbasert styring og ledelse. På begge disse områdene er det rom for forbedring. På funnene om kunnskapsdeling og samarbeid på tvers for å utvikle nye digitale tjenester ligger gjennomsnittene høyere enn på spørsmål om etablerte kompetansetiltak som understøtter medarbeiderdrevet innovasjon. Dette viser at selv om det er stor grad av kunnskapsdeling og samarbeid på tvers har organisasjonen et utviklingspotensial når det gjelder kompetanseheving for å fremme innovasjon.

Ved å bruke Bolman & Deals fortolkningsrammer undersøkte vi om det var samvariasjon mellom et utvalg variabler knyttet til tillitsbasert ledelse. Resultatene viser samvariasjon innenfor samtlige rammer, og Human Resource rammen utpeker seg i særlig grad. Faktorene kompetanseheving og medbestemmelse og involvering var de faktorene som viste størst samvariasjon med grad av tillitsbasert ledelse. Kompetanseheving tillater medarbeidere å ta mer selvstendige beslutninger og øker mulighet for selvledelse noe som er et viktig prinsipp i tillitsbasert ledelse. Det samme gjelder faktoren medbestemmelse og involvering, som er viktig for å skape et miljø hvor medarbeidere føler seg verdsatt og som en del av beslutningsprosessene som blir tatt i organisasjonen. Funnene viser at det å ha arenaer for å bygge felles kultur, som UDI aktivt jobber med, har betydning for tillitsbasert ledelse. Det ble

ikke funnet sammenhenger mellom krysspress, utfordringer med å endre handlingsmønster eller klarhet i forventninger. De funnene som overrasket her, er kanskje at det ikke er funnet sammenheng mellom krysspress eller utfordringer med å endre handlingsmønster, noe som står i kontrast til Bentzens barrierer for implementering av tillitsbasert ledelse.



## 6 Oppsummering og konklusjon

### 6.1 Hva ønsket vi å finne svar på?

Med begrenset forskning på innføringen av tillitsbasert styring og ledelse i norske offentlige organisasjoner, ønsket vi å få svar på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan utøver ledere i UDI tillitsbasert ledelse og hvilke faktorer vektlegger de?
2. Hvor langt er organisasjonen kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse?
3. Hvilke sammenhenger finnes mellom et utvalg av variabler og innføring av tillitsbasert ledelse?

Vi gjennomførte en kvantitativ undersøkelse blant ledere for enheter i tjenesteområdene i UDI. Direktørgruppen var unntatt, fordi vi ønsket å få praktisk innsikt og erfaringer fra ledere på lavere nivå. Spørreundersøkelsen var tre-delt fordelt på kategorispørsmål, Likert-skalaer og åpne spørsmål. Vi utarbeidet spørsmålene selv, basert på relevant teori og tidligere forskning. Målet med undersøkelsen var å skaffe oss innsikt i hvordan lederne praktiserer tillitsbasert ledelse og hvilke faktorer de anser som viktige i denne sammenhengen. Etersom UDI har arbeidet med å innføre tillitsbasert ledelse i organisasjonen over tid, ønsket vi å undersøke nåværende fremgang. I tillegg ønsket vi å undersøke om det finnes sammenhenger mellom ulike variabler og graden av innføring av tillitsbasert ledelse.

### 6.2 Hva fant vi og fikk vi svar på forskningsspørsmålene – hvordan står funnene seg sammenliknet med annen forskning

Våre funn viser gode indikasjoner på at ledere i UDI langt på vei praktiserer mange av de grunnleggende prinsippene i tillitsbasert ledelse. Det ser ut til at medarbeidere har fått økt autonomi og at organisasjonen har få og klare mål som ansatte er med på å utvikle. Samtidig viser også funn at ledere prioriterer de faktorer som må være til stede for å bygge psykologisk trygghet og gjensidig tillit, noe som er avgjørende for at det skal være mulig å ta den risiko det er å gi og få tillit. Resultatene fra undersøkelsen viser også at UDI fortsatt kan forbedre og styrke sin tilnærming til tillitsbasert ledelse.

Funn viser at lederne trenger mer kompetanseheving i hvordan de kan praktisere tillitsbasert ledelse, selv om det allerede ser ut til at de utøver denne lederstilen i relativt stor grad. Funn fra Jørgensens (2021) masteroppgaven «Innføring av tillitsbasert ledelse i Velferdsstaten»

viser at lederne ikke har klart for seg hvilke forventninger velferdsetaten (Oslo kommune) har til dem som ledere eller hvordan tillitsbasert ledelse utøves i praksis. Sett i sammenheng med dette kan en mulig forklaring på diskrepansen mellom det å oppleve at man trenger mer kompetanse og at man utøver tillitsbasert ledelse være knyttet til uklarhet rundt forventninger om hvordan styringsformen skal utøves i praksis. Ifølge Eggums (2023) studie om tillitsbasert ledelse i Digitaliseringsdirektoratet kommer det frem at mye av innholdet i tillitsbasert ledelse er velkjent og at lederen har arbeidet på denne måten også før omstrukturering til tillitsbasert ledelse i dette direktoratet. Som i Digitaliseringsdirektoratet er det sannsynlig at denne formen for ledelse er kjent for UDIs ledere og har blitt tidligere praktisert også før omorganiseringen. I tillegg er Norge et samfunn som i utgangspunktet er preget av høy tillit, noe som forenkler overgangen til tillitsbasert ledelse for organisasjoner.

Det kommer frem av undersøkelsen at ledere i UDI trenger ytterligere kompetansetiltak som understøtter medarbeiderdrevet innovasjon. UDI arbeider med nedenfra og opp- innovasjon med vekt på digitalisering, og har en digitaliseringsstrategi hvor innovasjon både er et mål i seg selv og et middel for å forbedre organisasjonens prosesser og tjenester. Samtidig ser det ut fra funnene i undersøkelsen som at ledere i andre tjenesteområder trenger mer kompetanse på dette området. Dette vil være i tråd med stortingsmeldingen om innovasjon i offentlig sektor (2020) hvor det blant annet er oppgitt at ledere må utvikle kultur og kompetanse for innovasjon og ha mot til å tenke nytt og lære av feil og suksesser.

UDIs måte å organisere arbeidet med få og tydelig mål, har nok i seg mer styring, enn sammenlignet med Bentzens og Bringselius' prinsipper, der retning og mål ofte settes sammen med medarbeiderne. Statens arbeidsgiverportal legger mer vekt på tydelig ledelse og klare målsettinger. Det kan se ut til at UDIs tilnærming ligger tettere opp mot Statens arbeidsgiverportal, noe som kan handle om at UDI er en politisk styrt virksomhet. Ifølge Statens arbeidsgiverportal (2023) er det viktig å legge visse prinsipper til grunn for styring og ledelse i statlige virksomheter. Et av de viktigste prinsippene i tillitsbasert ledelse er få, men tydelige, mål. Dette innebærer at lederne må unngå unødvendig detaljstyring, noe som gir rom for fleksibilitet og kreativitet blant medarbeiderne. I UDI er det uttalt at målene i organisasjonen går både fra toppledelsen og nedover i organisasjonen, og fra medarbeiderne og oppover. Disse målene støtter hverandre, og organisasjonens hierarki sikrer at målene som leveranseteamene og enhetene jobber etter, er tett knyttet til UDIs overordnede virksomhetsmål (UDI interne sider).

Det ser ut til at ledere i UDI opplever at den øverste ledelsen ikke tydelig nok kommuniserer viktigheten av tillitsbasert ledelse som prinsipp. Ved organisasjonsendringer som involverer skifte av ledelsesprinsipper, som innføring av tillitsbasert ledelse i staten gjør, kan dette også føre med seg endringer i forholdet mellom ledere og medarbeidere. Ledere kan i den forbindelse være redde for å miste makt og kontroll siden man involverer flere i beslutninger. For å realisere intensjonen, er det derfor nødvendig med kompetanse og innsikt i prosessene som fører fram til realitet (Bolman & Deal, 2018). I Eides (2021) undersøkelse om tillitsmodellen i Oslo kommunes hjemmetjenesten viste det seg at de viktigste utfordringene lå på overordnet ledelsesnivå og også til dels på systemnivå. I tillegg til frykt for tap i en eller annen form, kan denne endringen også føre til at lederne risikerer å miste mye av det språket de har brukt til å lede sin virksomhet. God kommunikasjon og hvem kommunikasjonen kommer fra er viktig for å unngå at den kulturen organisasjonen ønsker å endre ikke legger hindringer for prosessen (Jørgensen, 2021). Resultatene våre kan tyde på at selv om tillitsbasert ledelse er et viktig styringsprinsipp i UDI, er dette ord og terminologi som kan være vanskelig å forstå. Styringsformen synes å være implementert, men mer som en ambisjon og det snakkes kanskje ikke tilstrekkelig grad om hva dette innebærer? Det at lederne i UDI ikke ser ut til å være tydelige nok i sin formidling av styringsprinsippene samsvarer med funn i Eides undersøkelse i Oslo kommune, men ikke i forhold til at dette har påvirkning i stor grad på innføringen av tillitsbasert ledelse.

Vi ønsket å se på innføringen av tillitsbasert ledelse gjennom Bolman & Deals fortolkningsrammer for å finne ut om det var sammenheng mellom enkelte av rammene og innføringen av tillitsbasert ledelse. Vi fant samvariasjon mellom enkeltfaktorer knyttet til tillitsbasert ledelse i samtlige fortolkningsrammer. I tråd med Bolman & Deal viser dette at ved å bruke alle fire rammene kan man få et mer variert bilde av organisasjonene under endringsarbeid. Videre kan det hjelpe ledere med å identifisere og tolke de mulighetene og utfordringene som en omorganisering medfører.

Vi har i dette kapittelet oppsummert hva vi ønsket å finne svar på, hvilke valg vi tok når det gjaldt innsamling av data og hvilke funn vi fant, og sammenliknet dette med annen forskning på feltet. Vi vil i neste kapittel se på hvilke implikasjoner studien kan ha både i UDI og for andre organisasjoner som ønsker å innføre tillitsbasert ledelse. Vi vil også komme med noen anbefalinger til UDI for videre innføring av styringsformen.

### 6.3 Praktiske implikasjoner

Studien avdekker funn som viser at det ved implementering av tillitsbasert ledelse kan være nyttig å ta i bruk alle fire fortolkningsrammene slik Bolman & Deal argumenterer for. Ved å bruke disse rammene vil ledere kunne tolke og håndtere ulike problemstillinger som kommer opp i en mer helhetlig forståelse av organisasjonen og eventuelle utfordringer den står ovenfor.

UDI kom til en erkjennelse av at de ikke målte de riktige tingene allerede i 2018. Direktoratet trengte mer informasjon om hvorfor avvik oppstod og begynte en prosess med å vri styring fra tellekanter til å bli mer opptatt av hvorfor resultater blir som de blir (J. B. Jacobsen, 2018). Dette ble også starten på en omfattende omorganiseringsprosess som til slutt har endt opp med en helt ny organisasjonsmodell, med en flatere struktur. Måten UDI har organisert seg på skal understøtte tillitsbasert styring og ledelse. «UDI skal ha ledere som setter retning, gir medarbeiderne et tydelig ansvar og handlingsrom, og som viser helhetlig forståelse for UDIs virksomhet i sin utøvelse av lederoppgavene» (Utlendingsdirektoratet, 2024). I vår studie kommer det frem at lederne ser behov for ytterligere kompetanseheving i det å styre og lede tillitsbasert. I tråd med prinsippene for denne styringsformen mener vi at økt oppmerksomhet både når det gjelder forventninger til, og kompetanseheving på nye måter å lede og arbeide på, vil kunne gi medarbeidere og ledere den tryggheten og forutsigbarheten som trengs for å møte nye utfordringer og vil kunne øke graden av tillitsbasert ledelse i organisasjonen. Det å implementere et slikt tiltak vil ikke bare øke tilliten mellom lederne og medarbeiderne på sikt, men også kunne trygge den enkelte på den risiko det er å gi tillit, og det å våge å ta imot den.

Opplevelsen av risikoen som sto på spill var et av hovedårsakene som gjorde det vanskeligere å innføre tillitsreformen i København kommune i 2013 (Bentzen, 2015). Funn fra andre undersøkelser viser at god kommunikasjon og hvem kommunikasjonen kommer fra er viktig for å unngå at den kulturen organisasjonen ønsker å endre ikke legger hindringer for prosessen (Jørgensen, 2021). UDI kan derfor profitere på at ledelsen er tydeligere i kommunikasjonen i videre arbeid med innføring av tillitsbasert ledelse.

Studien viser at lederne som har deltatt mener at det er høyere grad av tillitsbasert ledelse der de selv arbeider enn i UDI samlet. Dette kan indikere at det finnes tjenesteområder i UDI der tillitsbasert ledelse er innført i mindre grad enn i andre deler av organisasjonen. Tidligere forskning på tillitsbasert ledelse i kommunene i Norge legger til grunn at lederne som er

opptatt av tillitsbasert ledelse vil ha større tendens til å delta enn andre i undersøkelser om temaet (Aspøy, 2023). Det er derfor vanskelig å vite om de lederne som har deltatt i undersøkelsen er mer opptatt av tillitsbasert ledelse enn de som valgte å ikke delta, og om bilde ville vært noe annerledes dersom flere ledere hadde besvart undersøkelsen.

I vår undersøkelse vurderte lederne seg selv på faktorer knyttet til hvordan de utøver tillitsbasert ledelse. Dette kan ha påvirket resultatene, siden denne typen 'selvrapportering' kan være påvirket av bias. Når vi sammenligner oss selv med andre, har vi en tendens til å tro at vi er bedre enn gjennomsnittet (Franco, 2022).

#### 6.4 Videre forskning

For videre forskning på innføring av tillitsbasert ledelse i UDI ville det vært interessant å gjennomføre kvalitative undersøkelser for å få en mer dyptgående forståelse av temaet. Det kan også være særlig interessant å gjennomføre en undersøkelse som belyser hvordan medarbeidere opplever lederne og deres praktisering av tillitsbasert styring og ledelse. Vår studie gir kun et øyeblikksbilde av tillitsbasert ledelse og innføringen av styringsformen i UDI og sier hverken noe om virkningen av tillitsbasert ledelse, om måloppnåelse eller medarbeiderengasjement. Det vil også kunne være nyttig for UDI å sammenlikne studien med medarbeiderundersøkelser og eventuelt andre undersøkelser blant ledere som er gjennomført i UDI. Nye studier kan gi et mer helhetlig bilde, enn det vår undersøkelse har klart å få frem.

For andre offentlige organisasjoner som ønsker å innføre tillitsbasert ledelse, kan det være verdifullt å se hen til funnene fra studien. Resultatene viser sterk samvariasjon mellom god kommunikasjon rundt mål og oppgaver og tillitsbasert ledelse. Det samme gjelder betydningen av å bygge en felles kultur, som handler om den symbolske rammen. Når man ser på tillitsbasert ledelse fra et Human Resource-perspektiv, kan stikkord som medbestemmelse og involvering, kombinert med organisasjoners fokus på kompetanseheving, være faktorer som det kan være nyttig å utforske.

Tillitsbasert styring og ledelse er innrettet forskjellig i de forskjellige skandinaviske landene, og det er derfor vanskelig å definere hva tillitsbasert styring og ledelse egentlig er. Noe av grunnen til dette kan være organisatoriske endringer som bygger på at tillitsbasert styring og ledelse tross alt bygger på medvirkning, autonomi og en nedenfra-og-opp prosesser (Johnsen, 2024, s. 40). For videre forskning ville det kunne være av betydning å finne en konsensus om

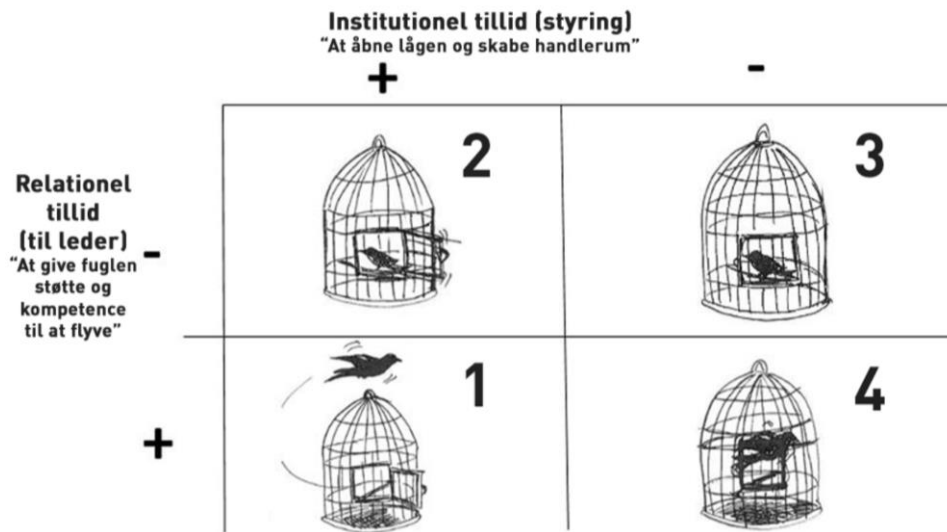
hvilke prinsipper som ligger til grunn for denne styringsformen for å kunne skape en enhetlig tilnærming til feltet. Tillitsbasert styring og ledelse handler i stor grad om å gi ansvar og myndighet til medarbeidere og at ideer og retningslinjer utvikles fra bunnen og opp. Med tanke på at styringsformen er innført som en politisk reform i Norge med forholdsvis sterke føringer på Statens arbeidsgiverportal kan dette oppfattes som en selvmotsigelse med tanke på at essensen av tillitsbasert ledelse ligger i friheten til selvstendig beslutningstaking. Samtidig er det nok sannsynlig at de fleste medarbeidere er enige i at organisasjoner bør fokusere på alle prinsippene som utgjør grunnlaget for tillitsbasert styring og ledelse.

### 6.5 “The birdcage is open but will the bird fly”?

Målet med tillitsbasert styring og ledelse er å gi rom for økt handlingsrom og selvledelse. Ut fra funn i denne studien kan det se ut som om UDI har kommet et godt stykke på vei med innføringen av tillitsbasert ledelse. Både når det gjelder å skape handlingsrom for medarbeidere i organisasjonen, med vekt på økt autonomi og lærende team, viser resultatene positive tall. Ledelsen har en viktig rolle i å bygge tillit som er nødvendig for at medarbeidere skal føle seg trygge nok til å utnytte dette handlingsrommet (Bentzen, 2018). Funn i undersøkelse viser at lederne i undersøkelsen opplever at det er psykologisk trygghet der de arbeider, og de scorer også høyt på faktorer som omhandler både tillitsbasert ledelse som person, som relasjon og prosess.

Vi har i denne studien ikke funnet barrierer som i stor grad hindrer implementering av tillitsbasert styring og ledelse. Når man fjerner eller reduserer de hindringer som står i veien for medarbeiderens autonomi forklarer Bentzen (2018) dette med følgende analogi: «åpne luken til buret», slik at fuglen gis mulighet til å fly. Samtidig understreker hun at det å åpne buret ikke er nok. Medarbeideren må også være i stand til å utnytte dette handlingsrommet og være villig til å ta den risikoen det innebærer å få slik tillit. For å tørre å ta denne risikoen må medarbeideren få tilstrekkelig kompetanse til å mestre det økte ansvaret som følger med. Kompetanseutvikling og psykologisk trygghet blir derfor viktige oppgaver å prioritere ved innføring av tillitsbasert ledelse. Det må også bygges opp en tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider, som støtter opp under det økte ansvaret. Dette kan gi «fuglen» mot til å forlate buret og fly. Dette illustreres i figur 12.

Figur 9 – Tillitsmodellen av Tina Øllgaard Bentzen



Hentet fra vpt.dk (Schou, 2019)

Figuren viser at både de relasjonelle og de strukturelle dimensjonene er viktige ved innføring av tillitsbasert ledelse. Barrierene som omtalt under punkt 3.2.9 kan i stor grad linkes til de fire dimensjonene, og det kan også Bolman & Deals fire fortolkningsrammer. Ved implementering av denne styringsformen kan det derfor være nyttig å bruke flere perspektiver for å få en mer helhetlig forståelse av hva som foregår i organisasjonen og hvordan eventuelle utfordringer kan løses.

Funnene i denne studien viser at UDI er kommet et godt stykke på vei med implementeringen av tillitsbasert ledelse. Sett i lys av tillitsmodellen ville det vært interessant å finne ut av om medarbeidere i UDI tar imot den tilliten som blir gitt og tør å ta den risiko det innebærer med økt handlingsrommet.

## Referanser

- Anatonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (Red.). (2012). *The Nature of leadership* (Bd. 2). Sage Publications Inc.
- Askvik, S. (2011). Et spørsmål om tillit. I H. Gammelsæter (Red.), *Kunnskap om ledelse—Festskrift for Torodd Strand* (s. 185–205). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørnke AS.
- Aspøy, A. (2023). Bygge omdømmet med tillit?: Ny forskning om tillitsbasert ledelse. *Stat & Styring*, 33(4), 28–32. <https://doi.org/10.18261/stat.33.4.6>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bentzen, T. Ø. (2015). *Tillitsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer—I springet fra ambisjon til praksis* [Ph.d - avhandling, Roskilde Universitet].
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisationer*. Djøf Forlag.
- Bijlsma, K., & Koopman, P. (2003). Introduction: Trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543–555. <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse strukturer, HR, politikk og symboler* (M. Skaug & K. M. Thorbjørnsen, Overs.; 6. utg.). Gyldendal.
- Bringselius, L. (2020). *Tillit En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor* (2. utg.). Komlitt.



- Bringselius, L. (2023). *Psykologisk trygghet Att välkomna den som utmanar* (1. utg.). Volante.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Perennial.
- Burns, J. S. (1996). Defining Leadership: Can We See the Forest for the Trees? *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 148–157. <https://doi.org/10.1177/107179199600300212>
- Caldwell, C., Hayes, L. A., & Long, D. T. (2010). Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*, 96(4), 497–512.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0489-y>
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants. *Administration & Society*, 23(4), 471–494.  
<https://doi.org/10.1177/009539979202300404>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.  
<https://doi.org/10.1177/0170840601222004>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019, februar 10). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. De generelle forskningsetiske retningslinjer.  
<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Edmondson, A. C. (2020). *Den frygtløse organisasjon Skab psykologisk tryghed på arbeidsplassen og styrk læring, innovasjon og vækst* (1. utg.). Drøjf Forlag.
- Eggum, D. O. (2023). *Gammel vin på nye flasker? En kvalitativ undersøkelse av tillitsbasert ledelse i statlig sektor* [Master thesis, UIT Noregs arktiske universitet].  
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/29698/thesis.pdf>

- Eide, T. (2021). Hva slags motstand kan forventes mot en tillitsreform i offentlig sektor? *Stat & Styring*, 31(3), 4–7. <https://doi.org/10.18261/issn.0809-750X-2021-03-02>
- Finansdepartementet, Sverige. (2016). *Tillit i styringen 2016:51*.  
<https://www.regeringen.se/contentassets/ef675538ed2b4a21afec87a45c6fa3c0/tillit-i-styrningen-dir.-201651>
- Fløtten, T., & Jordfald, B. (2019). *Den norske modellen – en supermodell?* LO Stat, Fafo, Spekter. <https://www.fafo.no/index.php/zoo-publikasjoner/annen-publisering/item/den-norske-modellen-en-supermodell>
- Franco, F. S. (2022, desember 27). *Lake Wobegon-effekten eller å vurdere deg over gjennomsnittet*. Utforsk Sinnet. <https://utforsksinnet.no/lake-wobegon-effekten-over-gjennomsnittet/>
- Flyhn, B. (2022). *Safe today, tomorrow, and together: A dynamic perspective on team psychology* [Ph.d - avhandling, NHH Norwegian School of Economics].  
Doi:10.13140/RG.2.2.32613.58080
- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership* (2. utg.). Sage.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (L. C. Spears, Red.; 25th anniversary ed). Paulist Press.
- Halvorsen, K. (2011). Hawthorne-effekten, organisasjonsteoriens placebo. I H. Gammelsæter (Red.), *Kunnskap om ledelse—Festskrift for Torodd Strand* (s. 23–43). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørnke AS.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on

- managerial and non - managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122–143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- Iden, J. (2022). *Prosessledning (Ledelse og utvikling av prosesser)* (3. utg.). Fagbokforlaget. <https://www.fagbokforlaget.no/Prosessledning/I9788245039559>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, J. B. (2018, februar 14). *UDIs vei fra telling til tillit*. <https://www.dagensperspektiv.no/nyheter/udis-vei-fra-telling-til-tillit/685435>
- Johnsen, Å. (2024). *Tillitsreformer og tillitsbasert styring og ledelse* (H. Svare, Red.; 1. utg.). Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å., Svare, H., & Wittrock, C. (2022). Tillitsbasert styring og ledelse i offentlig sektor i Norge: Mye hørt, men lite sett? *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 99(1). <https://doi.org/10.7577/nat.4876>
- Jørgensen, S. (2021). *Innføring av tillitsbasert ledelse i Velferdsetaten* [Masteroppgave VID Vitenskapelig høgskole i Oslo]. <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/2767827/Jorgensen>
- Kommunal- og Moderniseringsdepartementet. (2019, januar 29). *Om forholdet mellom politisk ledelse og embetsverk* [Retningslinjer]. Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/om-forholdet-mellom-politisk-ledelse-og-embetsverk/id2626841/>
- Luhmann, N. (1999). *Tillid: En mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. Hans Reitzel.

- Martin, M. M. (1999). Trust Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 5(3), 41–49. <https://doi.org/10.1177/107179199900500304>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Nordiska ministerrådet. (2017). *Tillit—Det Nordiske gullet* (s. 23). <https://doi.org/10.6027/ANP2017-731>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (International student edition, ninth edition). SAGE.
- Prop. 91 (1986-1987). (1987). *Opprettelsen av Utlendingsdirektoratet og avdeling for innvandrersaker i Kommunal- og arbeidsdepartementet*. Kommunal- og arbeidsdepartementet. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger>
- Ry Nielsen, J. C., & Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I *Dugnadsånd og forsvarsverker tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg, s. 347–368). Universitetsforlaget
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. ed). Jossey-Bass.
- Schou, I. A. (2019). *Overvind barrierer: Derfor tør fuglen ikke forlade det åbne bur*. VPT. <https://vpt.dk/afbureaukratisering/overvind-barrierer-derfor-toer-fuglen-ikke-forlade-det-aabne-bur>

St. meld. 30 (2019–2020), K. (2020). *En innovativ offentlig sektor—Kultur, ledelse og kompetanse*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

St. meld. nr. 39 (1987-1988). (1987). *Om innvandringspolitikken*. Kommunal- og arbeidsdepartementet. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger>

Statens arbeidsgiverportal. (2021, desember 6). *I UDI er organisasjonsutvikling + digitalisering = sant*. Statens arbeidsgiverportal, DFØ.

<https://arbeidsgiver.dfo.no/nyhetsarkiv/i-udi-er-organisasjonsutvikling-digitalisering-sant>

Statsministerens kontor. (2021, oktober 14). *Hurdalsplattformen* [Rapport]. Regjeringen.no; [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no).

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>

Sverdrup, T., & Jones, M. (Red.). (2020). Psykologisk trygghet, med Kristine Laugen og Bård Fyhn. I *Lederskap—NHHs podkast om ledelse*. Norges Handelshøyskole.

Taylor, F. W. (2012). *The Principles of Scientific Management*. The Floating Press.

Thrane, C. (2018). *Kvantitativ metode en praktisk tilnærming*. Cappelen Damm akademisk.

*Tillitsbasert ledelse* | Statens arbeidsgiverportal. (2023, januar 17). Statens arbeidsgiverportal. <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/tillitsbasert-ledelse>

Utlendingsdirektoratet. (1988). *Årsmelding 1988* [Årsmelding]. <https://www.udi.no/om-udi/om-udi-og-utlendingsforvaltningen/arsrapporter/eldre-arsrapporter/arsrapport-1988/>

Utlendingsdirektoratet. (2006). *Årsrapport 2006*. <https://www.udi.no/om-udi/om-udi-og-utlendingsforvaltningen/arsrapporter/eldre-arsrapporter/arsrapport-2006/>

Utlendingsdirektoratet. (2021). *Årsrapport 2021* [Årsrapport]. <https://www.udi.no/om-udi/om-udi-og-utlendingsforvaltningen/arsrapporter/eldre-arsrapporter/arsrapport-2021/>

Utlendingsdirektoratet. (2022). *Årsrapport 2022*. <https://www.udi.no/om-udi/om-udi-og-utlendingsforvaltningen/arsrapporter/arsrapport-2021/>

Utlendingsdirektoratet. (2024). *Hvordan vi jobber i UDI*. UDI. <https://www.udi.no/om-udi/organisasjon-og-ledelse/organisasjonsmodell/>

Van Thiel, S., & Yesilkagit, K. (2011). Good Neighbours or Distant Friends?: Trust between Dutch ministries and their executive agencies. *Public Management Review*, 13(6), 783–802. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.539111>

# Vedlegg

## Informasjon om spørreundersøkelsen

### Om undersøkelsen

I tråd med regjeringens politikk har tillitsbasert ledelse blitt vektlagt i forbindelse med omorganisering av UDI.

Nye måter å jobbe på handler blant annet om å danne tverrfaglige team med komplementære ferdigheter og kompetanse. Ledelse handler om å jobbe smidig med vekt på tillitsbasert styring og ledelse. I «nye UDI» ble det innført nye lederroller og ansvarsområder som UDI skal trene på og videreutvikle. Disse nye lederrollene er tiltenkt å støtte UDIs nye organisasjonsstruktur, slik at den kan fungere som planlagt (Utlendingsdirektoratet, 2021)

Trude Cantzler og Cecilie Dahle, seniorrådgivere ved UDI Regionkontor Sør (Mottak og Retur), skal gjennomføre et forskningsprosjekt om tillitsbasert ledelse. Vi ønsker derfor å gjennomføre en undersøkelse blant alle ledere med personalansvar i bruker- og støttetjenestene i UDI. Direktørgruppa er ikke en del av utvalget. Internrevisjon og sikkerhetsstaben er heller ikke en del av utvalget.

Undersøkelsen handler om hvordan ledere i UDI forstår tillitsbasert ledelse og i hvor stor grad dette er innført i de forskjellige prosessene/ støttetjenestene i UDI i dag.

For å finne ut av dette har vi utformet en tredelt problemstilling. Først ønsker vi å undersøke hvordan ledere i UDI forstår tillitsbasert ledelse, og i hvilken grad dette samsvarer med prinsippene for denne lederstilen.

For det andre, undersøke hvor langt UDI er kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse. Og til slutt ønsker vi se på om det er likheter og/ eller forskjeller i prosessene og støttetjenestene, og om det er noe som kan forklare dette.

Spørreskjemaet sendes via Universitetet i Agder til alle ledere med personalansvar i UDI. Materialet vil bli anonymisert.

Spørsmålene i undersøkelsen omhandler både prosess- og enhetsnivå i organisasjonen. Derfor vil noen av spørsmålene kanskje oppleves som gjentakende.

Trude Cantzler og Cecilie Dahle er ansvarlig for prosjektet som er en masteroppgave på studiet Master i ledelse.

Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester, har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Har du spørsmål til studien eller ønsker å vite mer, er det bare å ta kontakt med oss.

Vennlig hilsen

Cecilie og Trude



## Spørreskjema

**Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål.**

- (1)  Jeg samtykker til å delta i undersøkelsen

### **1. Hvilken prosess eller støttetjeneste er du leder i?**

- (1)  Mottak og retur
- (2)  Kontroll
- (3)  Beskyttelse
- (4)  Opphold
- (5)  Digitalisering
- (6)  HR og organisasjon
- (7)  Kommunikasjon og brukerdialog
- (8)  Styring og regelverk

### **2. Kryss av for kjønn**

- (1)  Kvinne
- (2)  Mann
- (3)  Annet
- (4)  Vil ikke oppgi

### 3. Hvor mange medarbeidere er du leder for?

- (1)  Under 15
- (2)  16-25
- (3)  Flere enn 25

### 4. Hvor mange år har du vært leder?

- (1)  Mindre enn 1 år
- (2)  2 - 5
- (3)  6 - 10
- (4)  Mer enn 10 år

### 5. Tillitsbasert ledelse kjennetegnes av flere viktige prinsipper.

Her er noen kjennetegn ved tillitsbasert styring og ledelse.

Vi ønsker at du svarer ut fra hvordan du gjenkjenner dette i prosessen eller støttetjenesten du jobber i, på en skala fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig

Påstand	Helt uenig	2	3	4	Helt enig	Vet ikke/vil ikke svare
I min prosess/støttetjeneste delegerer vi ansvar nedover i organisasjonen	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
I min prosess/støttetjeneste sørger vi for at vi samarbeider på tvers av fagretninger når det skal utvikles nye digitale tjenester	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
I min prosess/støttetjeneste har vi få mål for oppgavene som skal løses	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
I min prosess/støttetjeneste har vi satt mål som er lette å forstå	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

I min prosess/ støttetjeneste har vi klare grenseoppganger for hvilke enheter/team som har ansvar for hvilke oppgaver	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
I min prosess/støttetjeneste har vi etablert kompetansetiltak som understøtter medarbeiderdrevet innovasjon	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
I min prosess/støttetjeneste er vi opptatt av kunnskapsdeling	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
I min prosess/ støttetjeneste får ledere myndighet og ansvar til å ta beslutninger	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

## 6. Tillitsbasert styring og ledelse i enheten.

Her er noen flere spørsmål knyttet til tillitsbasert styring og ledelse. Vi ønsker vi at du denne gangen svarer ut fra hvordan du gjenkjenner dette i din enhet, på en skala fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig

Påstand	Helt uenig	2	3	4	Helt enig	Vet ikke/vil ikke svare
Oppgavene tillagt enheten er klart definert	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Det er klare grenseoppganger for hvem som har ansvar for hvilke oppgaver i min enhet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Vi har få, men tydelige mål	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Alle i enheten samarbeider om å utarbeide mål for arbeidet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Som leder av enheten har jeg god oversikt over mitt ansvarsområde	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

I min enhet er kontinuerlig forbedring en del av den daglige driften	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
I min enhet bruker vi mye tid på kompetansebygging og læring	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
I min enhet er det et krav at vi skal begrense kostnader og tidsbruk, for å oppnå økonomisk besparelser	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

## 7. Tillitsbasert ledelse fokuserer på å bygge tillit mellom ledere og medarbeidere.

Vi ønsker at du svarer ut ifra hvordan disse påstandene stemmer for din enhet. Svar på en skala fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig

Påstand	Helt uenig	2	3	4	Helt enig	Vet ikke/vil ikke svare
Jeg setter tydelige mål og retning for arbeidet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Mine medarbeidere vet hvilke forventninger jeg har til dem	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg er åpen om utfordringer og ber om støtte når det trengs	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg lærer av mine medarbeidere	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg vektlegger å bygge relasjon med alle medarbeiderne	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg kommuniserer effektivt og på en respektfull måte	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Jeg gir mine medarbeidere stort handlingsrom	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg må ofte kontrollere at jobben blir gjort	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg gir mine medarbeidere regelmessig tilbakemelding på jobbutførelse i teamet/enheten	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg bruker mer tid på dem som trenger ekstra støtte	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg gir mine medarbeidere oppgaver som ligger utenfor deres "komfortsone"	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg er tilgjengelig for medarbeidere i hverdagen	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Vi har mange uformelle møtepunkt i enheten	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
De fleste beslutninger tas i formelle ledermøter	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg utøver tillitsbasert ledelse daglig	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

## 8. Hvor ofte har du hatt samtaler med dine medarbeidere siste måneden?

- (1)  En
- (2)  To
- (3)  Ukentlig
- (4)  Daglig
- (5)  Ikke hatt samtale

## 9. Psykologisk trygghet i enheten.

Tillitsbasert ledelse henger tett sammen med psykologisk trygghet. Under har vi satt opp forhold som vi mener er sentrale når vi snakker om det å skape psykologisk trygghet. Vi ønsker at du i disse spørsmålene svarer ut fra hvordan du opplever det i den enheten du arbeider i, på en skala fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig

Påstand	Helt uenig	2	3	4	Helt enig	Vet ikke/vil ikke svare
Det er takhøyde for å prøve og feile i oppgaveløsning	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Mine medarbeidere vet hva som forventes av dem og at de er viktige for å nå enhetens mål	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Det skal være trygt å si sin mening	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Nye ideer blir alltid verdsatt	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg ansetter mest mulig like medarbeidere i teamene for å unngå konflikt	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Vi lærer av våre feil	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

## 10. Hvor langt har UDI kommet med innføringen av tillitsbasert ledelse

Her ønsker vi at du sier noe om i hvor stor grad du kjenner igjen tillitsbasert styring og ledelse som prinsipp i Nye UDI (etter omorganiseringen i januar 2022) på en skala fra 1 til 5, der 1 er i liten grad og 5 er i stor grad

Påstand	I liten grad	2	3	4	I stor grad	Vet ikke/vil ikke svare
---------	--------------	---	---	---	-------------	-------------------------

Færre og tydeligere mål	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Mindre kontroll	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Bedre samhandling mellom ledere og medarbeidere	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Bedre samhandling i oppgaveløsning gjennom etablering av team	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Ledere og medarbeidere i enheten har fått større handlingsrom til å ta beslutninger	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Kontinuerlig forbedring er blitt en del av daglig drift	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Flere og bedre digitale løsninger for brukerne	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Kompetanseheving i nye måter å jobbe på og lede på	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Direktørgruppen kommuniserer tydelig viktigheten av tillitsbasert styring og ledelse som prinsipp	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

## 11. Barrierer for innføring av tillitsbasert ledelse

Vi har listet opp noen elementer som kan gjøre det vanskelig å innføre tillitsbasert ledelse. Vi ønsker at du svarer ut fra den erfaring du har med tillitsbasert ledelse i din enhet på en skala fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig

Påstand	Helt uenig	2	3	4	Helt enig	Vet ikke/vil ikke svare
Ikke alle medarbeidere har tilstrekkelig kunnskap om hva dette innebærer	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

Det er vanskelig å finne rette balansen mellom tillit og kontroll	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Å legge til rette for økt selvledelse er en unødvendig risiko	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Tillitsbasert ledelse har ført til merarbeid i form av tett oppfølging av medarbeidere	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Det har vært utfordrende å få medarbeidere til å endre arbeidsmønster	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg trenger mer kompetanse på hvordan utøve tillitsbasert ledelse	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Styringsformen er ikke egnet til arbeidsoppgavene min enhet/tjenesteområde skal løse	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Arbeidsmengden er for stor	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

## 12. Hva mener du er de viktigste faktorene i tillitsbasert ledelse?

Vi har listet opp noen elementer som kan ha betydning for tillitsbasert ledelse. Vi ønsker at du vurderer viktigheten av hvert enkelt element på en skala fra 1 til 5, der 1 er i liten grad og 5 er i høy grad

Påstand	1 I liten grad	2	3	4	5 I høy grad	Vet ikke/vil ikke svare
Kontrollere på en meningsfull måte	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Redusere mål og unødvendig rapportering	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Mindre ledelse	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Mer horisontal styring (samarbeid på tvers)	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>



Gjøre medarbeidere i stand til å lede seg selv	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Gi tydelig retning for arbeidet	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Styrke relasjoner til sine medarbeidere (sette av tid til dette arbeidet)	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Være en god rollemodell	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

### 13. I svar på disse spørsmålene ønsker vi at du skal tenke på UDI generelt.

Vurder disse påstandene på en skala fra 1 til 5, hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig

Påstand	Helt uenig	2	3	4	Helt enig	Vet ikke/vil ikke svare
Jeg opplever å ha god oversikt over overordnet strategi	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg opplever god kommunikasjon rundt mål og oppgaver	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg opplever at UDI har stort fokus på kompetanseheving	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg opplever at det er medbestemmelse og involvering	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg opplever at konflikter blir håndtert på en god måte	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Jeg synes det er utfordrende å tilpasse meg nye arbeidsmetoder (etter omorganiseringen)	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>
Allmøter og fagdager er gode tiltak for å bygge felleskap og en god organisasjonskultur	(1) <input type="radio"/>	(2) <input type="radio"/>	(3) <input type="radio"/>	(4) <input type="radio"/>	(5) <input type="radio"/>	(6) <input type="radio"/>

**14. Hva legger du i det å lede tillitsbasert?**

\_\_\_\_\_

**15. Andre ting du ønsker å kommentere?**

\_\_\_\_\_

**16. Er tillitsbasert ledelse innført i UDI?**

Vurder på en skala fra 1 til 10 der 1= I svært liten grad og 10 = I svært høy grad

Spørsmål	(1) <input type="checkbox"/> 1	(2) <input type="checkbox"/> 2	(3) <input type="checkbox"/> 3	(4) <input type="checkbox"/> 4	(5) <input type="checkbox"/> 5	(6) <input type="checkbox"/> 6	(7) <input type="checkbox"/> 7	(8) <input type="checkbox"/> 8	(9) <input type="checkbox"/> 9	(10) <input type="checkbox"/> 10
----------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

**Takk for din deltakelse.**