

2020:00463 - Åpen

Rapport

Arbeidsfaglige perspektiver på tillit i norsk offentlig arbeidsliv

Forfatter(e)

Lisbeth Øyum

Johan E. Ravn

Tore Nilssen

Thale Kvernberg Andersen



SINTEF Digital

Organisasjon og produksjonsledelse

2020-06-09

Rapport

Arbeidsfaglige perspektiver på tillit i norsk offentlig arbeidsliv

EMNEORD:
Partssamarbeid
Arbeidsliv
Offentlig sektor

VERSJON
Versjonsnummer

DATO
2020-06-09

FORFATTER(E)
Lisbeth Øyum
Johan E. Ravn
Tore Nilssen
Thale Kvernberg Andersen

OPPDRAGSGIVER(E)
Fagforbundet

OPPDRAGSGIVERS REF.
Anne-Grethe Krogh

PROSJEKTNR
102021764

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:
110+ vedlegg

SAMMENDRAG

Arbeidsfaglige perspektiver på tillit i norsk offentlig arbeidsliv

Rapporten drøfter fire sentrale faktorer i arbeidslivet som i stor grad preger tillitsrelasjonene for ansatte og brukere av offentlig sektor: New Public Management, New Public Governance, Den norske modellen og digitalisering.

Vårt hovedargument er at tilliten i samfunnet er politisk skapt og basert på politisk vilje. Der det er politisk vilje til likhet og maktutjevning - og institusjoner som kan sette denne viljen ut i livet - forsterkes de tillitsskapende prosessene. I vår gjennomgang av New Public Management argumenterer vi for at det er en kausalitet mellom kontroll gjennom rapporteringskrav på den ene siden, og tillit på den andre. Når man ofte må rapportere på at man jobber for å nå fastsatte mål oppleves dette som at den ansattes ansvarstaking erstattes med ansvarstakring. Med New Public Governance drøfter vi spørsmålet om hvilken representativitet eller institusjonell forankring som ligger til grunn for samskappingsprosesser, og hvordan vi kan unngå at slike prosesser blir et verktøy for særinteresser heller enn at de representerer "allmenngodet". I digitaliseringsprosesser i norsk offentlig arbeidsliv argumenterer vi for at digitale løsninger må utvikles med utgangspunkt i en forståelse av de arbeidsprosessene som kan digitaliseres, og at brukere- og ansattes medvirkning i systemutforming er en suksessfaktor for god implementering.

Avslutningsvis hevder vi at arbeid som er inspirerende, utfordrende og krevende, produserer folk som kan inspirere, utfordre og stille krav. Det trenger både samfunn og arbeidsliv.

UTARBEIDET AV
Lisbeth Øyum

SIGNATUR



KONTROLLERT AV
Hans Torvatn

SIGNATUR



GODKJENT AV
Anne Rita Bakken

SIGNATUR


Anne Rita Bakken (Jun 9, 2020 16:23 GMT+2)

SINTEF Digital

Postadresse:
Postboks 4760 Torgarden
7465 Trondheim

Sentralbord: 40005100

info@sintef.no

Foretaksregister:
NO 919 303 808 MVA

RAPPORTNR**0B2020:0046**

2

ISBN**978-82-14-06531-2****GRADERING****Åpen****GRADERING DENNE SIDE****Åpen**

Innholdsfortegnelse

2020:00463 - Åpen	1
FORORD	6
1 Forskningsoppdraget	7
1.1 Innledning	7
1.2 SINTEFs løsning av oppdraget	7
1.3 Leserveiledning og rapportens oppbygging	8
2 Arbeidsfaglig perspektiv på tillitsskapende prosesser i dagens arbeidsliv	10
2.1 Introduksjon: kollegiale tillitsskapende prosesser	11
2.2 New Public Management (NPM): virksomhetsledelse gjennom markedsstyring, resultatorientering og rapportering	14
2.3 New Public Governance (NPG): Samskaping og innbyggerinvolvering	15
2.4 Den norske modellen	19
2.5 Digitalisering	24
2.6 Klassiske perspektiver på makt i organisasjoner	27
3 Forskningsmetode for litteratursøk	32
3.1 Utvikling av søkestrengene	32
3.2 Seleksjonskriterier i litteratursøket	34
3.3 Søkeresultater	36
3.3.1 Den norske modellen på virksomhetsnivå	36
3.3.2 New Public Management / New Public Governance og tillitsskapende prosesser	44
3.3.3 Digitalisering og tillitsskapende prosesser i offentlig sektor	50
3.3.4 Innbygger- og brukerinvolveringens betydning for tillitsskapende prosesser	56
3.4 Relevante artikler publisert i norske tidsskrift	60
4 Erfaringer fra Sverige: en presentasjon av "Tillitsdelegasjonens" arbeid	76
4.1 Bakgrunn	76
4.2 Kort oppsummering av "Tillitsdelegasjonens" arbeid	76
4.3 En gjennomgang av de mest relevante forskningsartiklene som Tillitsdelegasjonen bygger på ..	80
5 Diskusjon	87
5.1 Tillit kan produseres gjennom politikk	87
5.2 Antakelse som ligger til grunn for NPM	89
5.3 Ansattes ansvarstaking erstattes av systemets ansvarstutkreving	90
5.4 Krav til tillitsskapende digitaliseringsprosesser	92
5.5 Om makt og tillit i offentlig sektors avtaleverk	94

5.6	Finnes den norske modellen i offentlig sektor?	101
5.7	"Produktet av arbeid er folk"	102
6	Litteraturhenvisninger	104
	Vedlegg: Samlet oversikt over litteratur fra hvert søk	111
1	Resultat av søk på "Den norske modellen" i offentlig sektor, på virksomhetsnivå.....	111
2	Resultat av søk på "New Public Management" og "New Public Governance"	123
3	Resultat av søk på "Digitalisering og teknologi"	131
4	Resultat av søk på "innbygger- og brukerinvolvering"	134
5	En samlet oversikt over forskningsartikler referert til i "Tillitsdelegasjonens" arbeid.....	137

BILAG/VEDLEGG

[Skriv inn ønsket bilag/vedlegg]

FORORD

I LOs arbeid med utredning av behovet for det de kaller en tillitsreform i norsk arbeidsliv, ble SINTEF høsten 2019 bedt om å foreta en systematisk litteraturgjennomgang av eksisterende forskning på organisering og ledelse i offentlig sektor. En sentral del av oppdraget var også å identifisere hvilke sentrale begreper som blir brukt i forskningen i dag.

Denne rapporten drøfter noen av de sentrale trendene og kreftene som er i sving i organiseringen av norsk offentlig sektor. Vårt hovedfokus er arbeidsplassnivået og vi har vært opptatt av hvordan overordnede styringsmodeller påvirker ansattes opplevelse av maktforhold, muligheter for medvirkning, og retning og innhold i de tillitsskapende prosessene. Forskningsarbeidet tar utgangspunkt i en systematisk litteraturgjennomgang av norske vitenskapelige arbeidere, men hvor våre drøftinger også baserer seg på forskningsgruppas egne empiriske forskningsarbeider gjennom mange år.

Dialogen og drøftingene underveis med Anne-Grethe Krogh og Gunn Karin Gjøl i Fagforbundet har vært ytterst faglig berikende. Deres kunnskap om, og erfaring med norsk offentlig arbeidsliv er meget solid, og vi har opplevd å bli vist full tillit i vårt relativt krevende arbeid med å sortere og drøfte store problemstillinger som former ansattes daglige arbeidshverdag. Forhåpentligvis viser denne rapporten at vi er tilliten verdig.

Arbeidet adler mannen, sier et norsk ordtak. Et annet sier at lediggang er roten til alt ondt. Aller best, etter vår mening, ble sammenhengen mellom arbeidsliv, folk og samfunn uttrykt av Phillip G. Herbst, en av nestorene innen den norske og internasjonale arbeidsforskningen, gjennom ordene "*The product of work is people*". Arbeidslivet produserer varer og tjenester, men det skaper også folk. Vi kan kanskje si det slik: arbeid som er inspirerende, utfordrende og krevende, produserer folk som kan inspirere, utfordre og stille krav. Det trenger både samfunn og arbeidsliv.

Lisbeth Øyum
Trondheim 8. juni 2020

1 Forskningsoppdraget

1.1 Innledning

I LOs arbeid med utredning av behovet for det de kaller en tillitsreform i norsk arbeidsliv, ble SINTEF høsten 2019 bedt om å foreta en systematisk litteraturgjennomgang av eksisterende forskning på organisering og ledelse i offentlig sektor. En sentral del av oppdraget var også å identifisere hvilke sentrale begreper som blir brukt i forskningen i dag.

LO som Norges største arbeidstakerorganisasjon, jobber politisk for å sette sine saker på dagsorden i norsk arbeids- og samfunnsliv. I sitt arbeid med en eventuell tillitsreform bygger de på en kombinasjon av observasjoner av arbeidslivet basert på dialog med medlemmene, og på tilgjengelige kunnskapsgrunnlag. I oppdragsbestillingen til SINTEF presenterte de sine observasjoner av arbeidslivet i offentlig sektor på følgende måte:

- En økt grad av manglende etterlevelse av lov- og avtaleverket. Etatene er toppstyrte og faglige hensyn gis ikke stor nok oppmerksomhet. Ansatte og tillitsvalgte underlegges økte krav til lojalitet.
- Økende grad av sentralisering og innføring av digital tvang fører til mindre tillit mellom innbyggerne og forvaltningen. ABE-kuttene fører til vilkårlig underfinansiering og en politisk ansvarsfraskrivelse.
- Kontroll og måleregimer fortrenger faglighet og fører til dårligere kvalitet og svekket rettssikkerhet. NPM-kritikken må bli tydeligere, og alternativene må synliggjøres. Ledere med personalansvar må ha fagkunnskap om arbeidsområdene de er satt til å lede. Forholdet/balansen mellom varme hender og kald teknologi må drøftes inngående.
- Forvaltningen er blitt mer lukket. Dette er et demokratisk problem. Reversering er nødvendig, og forvaltningens kontroll av næringsliv og arbeidsliv må styrkes betraktelig. Det må bli større åpenhet om kontrollresultatene

1.2 SINTEFs løsning av oppdraget

I vårt forskningsarbeid som presenteres i denne rapporten har vi valgt å bruke påstandene som et semantisk utgangspunkt for litteratursøket og en teoretisk perspektivering av sentrale begrep knyttet til tillitens rolle i offentlig sektor. Vi foretar altså ikke en analyse om hvorvidt observasjonene, eller påstandene er riktige eller ikke. SINTEFs oppdrag må forstås som et forskningsoppdrag som kan benyttes som kunnskapsgrunnlag både av LO, og eventuelt av andre, og hvor tolkningen av faglitteraturens konklusjoner er opp til den som bruker det.

Hva slags trender, trekk og krefter er i sving som påvirker makt, medvirkning og tillit? Hva skjer ute i verden, i EU eller i Norden, og hvordan avleires det i norsk offentlig sektor? Hva sier forskningen om begrep som makt, medvirkning og tillit (og tilliggende begreper, som ledelse, autoritet, styring,

målstyring, demokrati, medbestemmelse, normer, verdier)? Hvordan ser det ut i praksis, i den sentrale Staten, i forvaltningsorganene, i Politiet, i kommunene, i de offentlige foretakene eller på universitetene og sykehusene? Disse spørsmålene er store og svarene er vanskelige, og de er definitivt ikke entydige. Sammenhengene mellom strukturelle, sosiale, teknologiske og økonomiske modeller og praksiser er komplekse, og poenget er vel at utslagene oppleves ulikt avhengig av hvilket ansvar en opplever å ha som ansatt eller forvalter i offentlig sektor, eller som bruker av offentlige velferdstjenester. SINTEF har i dette oppdraget valgt å sortere ut fra "det indre livet", altså de organisatoriske og ledelsesmessige mekanismene og praksisene, og "det ytre livet", altså hva brukere og innbyggere forventer og involveres i, i offentlig sektor. Vi har avgrenset våre drøftinger og teorigjennomgang til norsk arbeidsliv, og da spesifikt norske vitenskapelige arbeidere. En detaljert beskrivelse av forskningsmetoden for litteratursøk og -gjennomgang finnes i kapittel 3.

Det finnes ingen metode som kan fastslå absolutt objektivt hva som er tilstanden med hensyn til tillitsforholdene i arbeidslivet, ei heller én måte å sortere og strukturere et slikt tema på. Etter en tidkrevende prosess med å foreta fornuftige og pragmatiske avgrensninger, utvikle litteratursøk og gjennomgå litteraturen, fokuserer arbeidet og vår rapport på i hovedsak fire sentrale faktorer i arbeidslivet som i stor grad preger tillitsrelasjonene for ansatte og brukere av offentlig sektor: New Public Management, New Public Governance, Den norske modellen og digitalisering. De to førstnevnte kan vi forenklet kalle for *styringsregimer*. Den norske modellen er et mye bredere og dypere fenomen, men også den gir en form for styringsoppskrift. Digitalisering er ingen oppskrift, men en sterk og pågående transformasjon av nær sagt alt arbeid, og vi fant det umulig å omgå den. Hva gjør disse faktorene med tillitsens rolle? Dette vil vi undersøke i et *institusjonelt*, et *strukturelt* og et *relasjonelt/prosessuelt* perspektiv. Med "institusjonelt" vil vi fokusere rammebetingelser som lov- og avtaleverk, politisk styring utenfra, grunnleggende verdier og antakelser og historie. Dette er forhold som går langt ut over den enkelte virksomhet, men som typisk vil grunnleggende forme den. Med "strukturelt" vil vi fokusere hvordan den enkelte virksomhet er konstruert og bygget med hensyn til organisasjonskart, funksjonell arbeidsorganisering, møter, regler, retningslinjer osv. Med "relasjonell/prosessuell" vil vi fokusere hvordan arbeidsprosessene finner sted, hvordan ledelsesfunksjonen utøves, altså hvordan arbeidslivet spiller seg ut som praksis.

1.3 Leserveiledning og rapportens oppbygging

Denne rapporten innehar både faglige utgreiinger og drøftinger, men også en betydelig oversikt over relevante forskningsartikler og rapporter som vi har identifisert som relevant for temaet "arbeidsfaglige perspektiver på tillitsskapende prosesser i arbeidslivet". Vi har valgt å strukturere rapporten etter den arbeidsmetoden vi har brukt i arbeidet. Dette betyr for eksempel at kapittel 3, som presenterer forskningsmetoden for litteratursøk samt søkerresultatene, kommer før vår faglige diskusjonen. Dersom leseren er mest interessert i en gjennomgang av faglige perspektiver på New Public Management, New Public Governance, Den norske modellen og digitaliseringsprosesser, og i våre diskusjoner og konklusjoner, bør man lese kapitlene i rekkefølge 1, 2 og 5. Dersom leseren også er interessert i litteraturoverskriften og i en gjennomgang av arbeidet til den såkalte Tillitsdelegasjonen i Sverige, kan man godt lese hele rapporten sammenhengende.

I kapittel 2 foretas en teoretisk drøfting av New Public Management, New Public Governance, Den norske modellen, og digitalisering som sentrale organisasjons- og ledelsesprosesser som påvirker tillitsskapende prosesser i offentlig sektor. Denne drøftingen baserer seg både på litteratur avdekket i vårt søkeresultat men også annen, internasjonal litteratur. Hensikten med kapitlet er både å gi leseren en forståelse av hvordan offentlig sektor har utviklet seg, og hvilke begreper og perspektiver vi ser dominere offentlige debatter om hvordan løse kapasitets- og innovasjonsbehovet i offentlig sektor.

Det er også ut fra denne teoretiske gjennomgangen i kapittel 2 at vi har utviklet de sammenstillingene av søkebegrep som presenteres i kapittel 3, litteratursøk. I dette kapitlet gir vi en oversikt over den identifiserte litteraturen, og kapitlet kan forstås som en "database" hvor vi gir leseren mulighet til å gå inn i vitenskapelige tekster på egen hånd og etter egen interesse. Oversikten er avgrenset til fagfellevurderte artikler og norske forskningsrapporter.

I tråd med noe av bakgrunnen for den oppdragsbestillingen som ble gitt SINTEF, besluttet den svenske regjeringen i 2016, å nedsette en kommisjon (en "delegasjon", Dir. 2016:51) som skulle utrede hvordan velferdsproduksjonen innen offentlig sektor skulle styres og videreutvikles. I 2017 ble kommisjonens oppdrag utvidet til også omfatte støtte for statlige myndigheters ønske om å utvikle en tillitsbasert styring og ledelse av offentlig sektor. I kapittel 4 oppsummerer vi arbeidet i Sverige (SOU 2018:38, SOU 2018:47 og SOU 2018:48) for å gi leseren et oppsummert innblikk i et viktig arbeid som helt sikkert også er av betydning for norske politikere og for partene i arbeidslivet.

Med bakgrunn i de foregående kapitlene drøfter vi i kapittel 5 forutsetningene for tillitsskapende prosesser i norsk offentlig sektor framover. Vi diskuterer tillitens rolle i styringsregimer som New Public Management og New Public Governance i lys av den norske modellen og digitaliseringsprosesser i arbeidslivet.

Som vedlegg til rapporten har vi en samlet oversikt over litteratur identifisert fra hver av de benyttede søkestrengene. Dette presenteres for å gi lesere en oversikt samt mulighet til å gjøre en kvalitativ vurdering av vårt arbeid.

2 Arbeidsfaglig perspektiv på tillitsskapende prosesser i dagens arbeidsliv

I de fleste redegjørelser for kjennetegnene ved norsk arbeids- og samfunnsliv er begrepet 'tillit' sentralt. Tillit er en opplevelse av at andre er til å stole på. Tillit er «å handle med få forholdsregler» (H. Grimen¹). Tillit er også relasjonelt: hvorvidt jeg opplever at sjefen min er til å stole på, eller at hun anerkjenner min kompetanse og erfaring, tilkjennegis i de handlinger hun gjør. Jeg kan også ha (eller ikke ha) tillit til en institusjon, som skattemyndighetene eller internettleverandøren min. Tillit er også frivillig – noe jeg velger å ha. Og tillit innebærer å ta risiko. Tillit er ofte vektlagt i arbeidsfellesskap og har blitt definert som en sum av kompetanse, velvilje og integritet (competence + benevolence + integrity²). Internasjonal sammenlikning viser at det er en høy tillit mellom ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere i norsk arbeidsliv, langt over det en finner i de fleste andre land (OECD 2008³). Tillit har også betydning for økonomisk samhandling fordi det er mulighetsskapende. Reiersen (2013⁴) argumenterer i sin presisering av Yamagishi for at tillit gjør det mulig for aktører å bryte ut av etablerte forpliktelser og satse ressurser i mer usikre, men samtidig mer lønnsomme prosjekter (2011; Reiersen 2013).

I vår teoretiske gjennomgang av perspektiver på tillit i dagens arbeidsliv har vi i tråd med Gulbrandsen (2019)⁵, et handlingsperspektiv på tillit. Heller enn å "måle" tillit som egenskap ved hele samfunn argumenterer han for viktigheten av å forstå tillit ut fra et aktør- og handlingsperspektiv. Dette innebærer at det er i handlinger, og de valgene som danner utgangspunkt for handlingene, at tillit produseres og utøves. Som i Gulbrandsens (ibid) oppsummering av aktør-orienterte definisjoner av tillit, fokuserer vi også på de relasjoner, valg og risikovillighet som produserer tillitsskapende prosesser.

Siden tillit handler om å ta en risiko er det nært knyttet til makt, og Tian Sørhaug (1996) sier at ledelse handler om å balansere makt og tillit. Hvordan makt defineres og forstås varierer innen fagtradisjoner og i 2.6 skal vi gi en liten oversikt over de mest sentrale forståelsene av makt relatert til arbeidslivet. Et viktig poeng er at makt både handler om strukturer, posisjoner, ressurser og tilgjengelighet. Og det er i disse maktforholdene, det være seg både maktmisbruk og maktutjevning, de tillitsskapende prosessene må forstås. Makt kan true tillitsforhold. Og det å vise noen – eller noe – tillit er samtidig å gi den/det innflytelse (makt) over en selv. Og det utvikles tillit når noen i en organisasjon forvalter sin maktposisjon slik at det oppfattes som til organisasjonens beste.

¹ Grimen, H. (2009), Hva er tillit? Oslo: Universitetsforlaget.

² Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Journal*, 20, 709–734.

³ “Generally speaking would you say that most people can be trusted or that you need to be very careful in dealing with people?” Percentage of people expressing high levels of trust in others (http://www.oecd-ilibrary.org/sites/soc_glance-2011-en/08/01/g8_co1-01.html?contentType=&itemId=/content/chapter/soc_glance-2011-26-en&containerItemId=/content/serial/19991290&accessItemIds=/content/book/soc_glance-2011-en&mimeType=text/html)

⁴ Reiersen, J (2013): Nettverk, tillit og risiko. *Magma* 3/2013s. (34-41)

⁵ Gulbrandsen, T (2019): Hva er tillit? <https://sosiologen.no/essay/essay/hva-er-tillit/>

2.1 Introduksjon: kollegiale tillitsskapende prosesser

Hva er det mulig å si om «tillit i offentlig sektor» ut fra en gjennomgang av eksisterende forskning på organisering og ledelse i offentlig sektor? Haldor Byrkjeflot spør slik: «Hva er det som gjør at offentlige ansatte internaliserer normer om å tjene allmenntjenesten og på hvilke måter kommer slike normer til uttrykk? Blir slike normer og handlingsmønstre utfordret av de nye styringsidealene?» (2008:33-34). Med «de nye styringsidealene» pekes det til nye formater for styring, organisasjon og ledelse som har vært innført og som har preget offentlig sektor, som «new public management» / målstyring siden nittitallet, og som såkalt «new public governance» i de senere årene.

Falkum (2019) spør hva som skjer med tilliten mellom partene i norsk arbeidsliv når de norske styrings- og ledelsesformene erstattes med importerte konsepter. Han hevder at standardisering og kontroll er den styrings- og ledelsesformen som ser ut til å være i sterkest frammarsj og at den utfordrer de etablerte tillitsrelasjonene i arbeidslivet som har vært grunnlaget for utviklingen av dagens lov- og avtaleverk tuftet på gjensidig tillit mellom partene i arbeidslivet. Falkum hevder at "den økende bruken av standardisering og kontroll, vil endre tillitsrelasjonene i arbeidslivet vesentlig". Samtidig, med utgangspunkt i det aktør- og handlingsperspektivet Gulbrandsen (2019) formulerer synes det klart at aktørene som inngår i relasjoner til hverandre står ovenfor handlingsvalg som har implikasjoner på de tillitsskapende prosesser. Man kan velge å handle med tillit, og tilsvarende velge å handle med manglende tillit.

Det er grunn til å tro at 'de nye styringsidealene' er blitt innført med det for øye å gjøre offentlig sektor bedre i stand til å skjøtte sine oppgaver på en effektiv og god måte, med de beste hensikter. Men det er også slik at de nye styringsprinsippene har utløst betydelig debatt og kritikk. Byrkjeflot problematiserer det slik: «Problemet kan være at en ytterligere rasjonalisering av styringen bidrar til å undergrave de ansattes egenmotivasjon og den problemløsningskapasitet som ligger innebygd i kollegiale organisasjonsformer.» (s.34). Er det slik at «ansattes egenmotivasjon» og «kollegiale organisasjonsformer» svekkes eller undergraves av disse 'formatene' av styring og ledelse? Kvaløy og Mohn (2018) henviser til en spørreundersøkelse utført i 50 land (Kvaløy og Mohn 2018; Dur og Zoutenbier 2014) som viser at "offentlig ansatte finner det viktigere "å hjelpe andre", og bry seg om andres velferd", enn ansatte i privat sektor. Funnene støtter opp om hypotesen om at folk velger å jobbe i det offentlige fordi denne tilværelsen gir bedre muligheter for å jobbe for "en god sak" (Kvaløy og Mohn 2018:154). Med en slik bakgrunn er det krevende å for eksempel innføre subjektive prestasjonsmål både fordi det røkkes ved mange ansattes motivasjon for å jobbe i sektoren, og fordi subjektive prestasjonsmål kan føre til optimering av egeninteresse heller enn å oppnå kollektiv samhandling for å nå objektive og transparente mål. Som Kvaløy og Mohn (2018:156) sier: "Offentlig sektor kan dermed vanskelig respondere på måleproblemer gjennom mykere mål og subjektive evalueringer. Dermed ser man ofte at løsninger preges av det andre alternativet: kontroll og regelstyring". Her er det interessant å dra paralleller til privat sektor, hvor nettopp det å ansvarliggjøre medarbeidere til å ta egenansvar, og dermed utøve skjønn til å ta raske beslutninger, er dokument som et konkurransefortrinn i for eksempel konkurranseutsatt industri (Levin m.fl 2012, Solem og Øyum

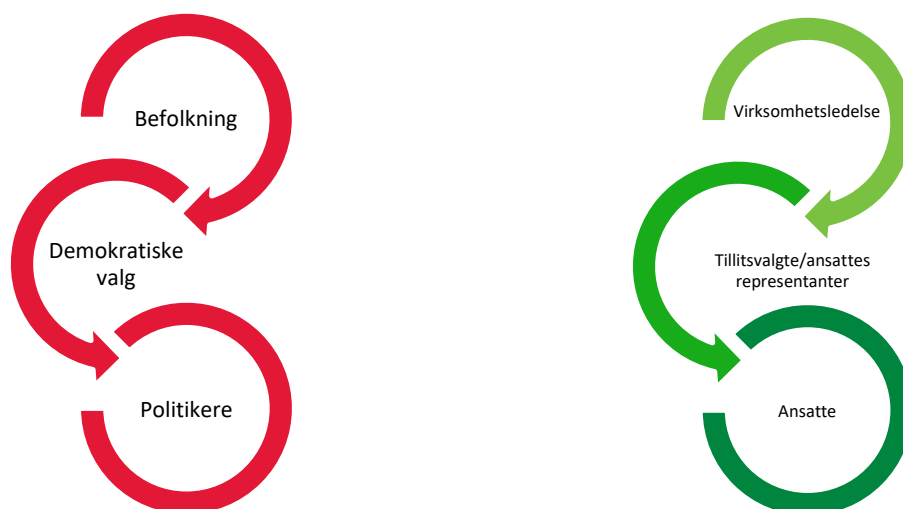
2018, Ravn 2017). Som vi drøfter i kapittel 2.4 er dette også en viktig premiss i det direkte medvirkningssystemet i det som ofte omtales som den norske arbeidslivsmodellen.

Kvaløy og Mohn (2018⁶) diskuterer også hvordan målfunksjonen for offentlige virksomheter ofte blir uklart på grunn av at omfanget og innretningen av offentlig sektor utvikles gjennom koalisjoner av mange ulike interessenter, som politikere, byråkrater, offentlige ansatte og fagorganisasjonene, og innbyggerne." I det offentlige er det mindre opplagt hva som skal optimeres. Skal man for eksempel maksimalisere kvaliteten i tjenestetilbudet eller er det å minimere kostnadene for et gitt tjenestetilbud?" (Kvaløy og Mohn 2018:152). Med delvis uklart oppdragsbestilling synes det klart at ansattes evne til problemløsning innad i den kollegagruppen man tilhører, og dermed en offentlig enhets kapasitet til å svare ut nye brukerbehov, endrede rammebetingelser, eller løse "wicked problems", må være stor.

Byrkjeflot's (2008) begrep 'kollegiale organisasjonsformer' er godt egnet til å få frem noe som er sentralt i det som vi skal kalle 'den norske modellen' eller 'samarbeidsmodellen' nemlig dette at mange norske arbeidsplasser har utviklet nokså medvirkningsbaserte organisasjonsmodeller der en i stor grad har lyktes med å involvere store deler av de ansatte til å ta medansvar og engasjere seg i arbeidet, ut over bare å gjøre som man blir fortalt. Er organisasjonen trent i dette betyr det at ledelsen i langt mindre grad trenger å bruke sine ressurser på detaljstyring og kontroll (Ravn 2017). På den annen side finnes det studier (Bjørnstad m.fl. 2015, Friberg og Haakestad 2015) som viser at arbeidsinnvanding innen bygg- og anleggsnæringen, som er den næringen de siste årene som har hatt størst innslag av arbeidsinnvanding har bidratt til å redusere produktiviteten i bygg- og anleggsnæringen markant. Forklaringen er at tilgangen på billigere arbeidskraft har redusert kapitalinvesteringene og gjort næringen mer arbeidskraftintensiv, dels fordi produktiviteten blant arbeidsinnvandrere er lavere og dels fordi økt bruk av innleie og underentrepriser har ført til dårligere samordning og produksjonsflyt på byggeplassene. I en slik situasjon kan behovet for detaljstyring og kontroll være til stede, men samtidig er det da grunn til å anta at de kollegiale- og medvirkningsbaserte organisasjonsformen reduseres.

Offentlig sektor er grunnleggende sett styrt av politikere som demokratisk valgte representanter for befolkningen, for å tjene befolkningen. Selv om offentlig sektor er og skal være demokratisk/politisk styrt vil dette bare kunne gjelde på overordnet eller prinsipielt nivå. Realiseringen av politikernes beslutninger må gjøres av ansatte i offentlig sektor, altså den tilsatte (lønnete) ledelsen, i en viss grad supplert med medbestemmelse (medvirkning) fra tillitsvalgte og alminnelige ansatte. Offentlig sektors virksomhet, både forvaltning og tjenesteyting, utføres altså av lønnete ansatte. Offentlig sektor er derfor også et arbeidsliv, og derfor også styrt og regulert som et arbeidsliv befolket av ledelse og ansatte, regulert av arbeidslivslovgivning, arbeidslivets parter, avtaleverk, kontrakter og regler, og formet av rutiner, normer, verdier og sedvane. Hovedaktørene og prosessene i offentlig sektor er altså som vist i figur 2.1 nedenfor:

⁶ Kvaløy, Ola, and Klaus Mohn. "Produktivitet og insentiver i offentlig sektor." Beta 32.02 (2018): 148-164.



Figur 2.1 Hovedaktørene og prosessene i offentlig sektor

I og med at offentlig sektor er såpass stor betyr det at en stor del av befolkningen har andre roller enn å bare være brukere av offentlig sektor – de skaper den også. I 4. kvartal 2015 var 31,5 % av de sysselsatte i Norge ansatt i offentlig sektor (SSB), og offentlig sektors andel av BNP er tilnærmet lik 50 %⁷.

Før reformene av offentlig sektor startet for alvor var offentlig sektor – særlig forvaltningen – preget av det som ofte kalles det klassiske byråkratiet. Modellen tilskrives gjerne den tyske sosiologen Max Weber⁸. Noen sentrale kjennetegn er tydelige over- og underrelasjoner, ansvar og myndighet knyttet til stilling (ikke til person), og ikke minst at styring og saksbehandling skal skje i henhold til regler og ikke etter personlig skjønn. Viktige prinsipper er forutsigbarhet, etterprøvbarhet og rettferdighet. I dagens arbeidsliv kan man gjerne ønske seg prinsippene for det klassiske byråkratiet, men byråkratiet fungerer ikke alltid etter boka. En offentlig arbeidsorganisering som skal sikre en objektiv, rettferdig og interessefri ivaretagning av borgernes interesser kan lett bli til dysfunksjonelle praksiser. Når regelstyring fjerner fleksibilitet og heller fokuserer på minimumsstandarder, kan tjenesteytingen ende opp med en nokså middels kvalitet. Og når den byråkratiske arbeidsorganisering ender opp med å fremme konformitet heller enn initiativ, kan man ende opp med arbeidsprosesser med en nokså middels arbeidskvalitet for de ansatte⁹. Spørsmålet blir dermed hvordan slike strukturer kan tilføres mekanismer som hindrer det dysfunksjonelle for ansatte i offentlig sektor og for brukerne av tjenestene, samtidig som det sikrer samfunnsborgerne demokratiske rettigheter og rettferdighet.

Med utgangspunkt i introduksjonen over går vi i resten av dette kapitlet mer i dybden på noen av de viktigste styrings, ledelses og organisatoriske prosessene som har preget norsk offentlig sektor siden

⁷ 48,8%, fra revidert Nasjonalbudsjett 2017

⁸ Weber, M. (1971). Makt og byråkrati. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.

⁹ Se kapittel 6 i Levin m.fl. 2012 for en mer utførlig diskusjon av ledelse og medvirkning i offentlig sektor

80-tallet og til i dag. Vi presenterer ingen liste, men forsøker heller å drøfte de antagelsene og prosessene som finner sted i to av de store 'importerte' konseptene, New Public Management og New Public Governance, og holder dette opp det norske trepartssamarbeidet for styring og ledelse i offentlig sektor. Dessuten, dagens arbeids- og samfunnsliv preges av digitaliseringsprosesser. Noen sa en gang av "teknologi = import av kultur". Utsagnet er godt fordi det indikerer at man har valg knyttet til utforming av digitale løsninger og at bruken og opplevelsen av teknologi alltid må holdes opp mot det sosiale systemet som skal ta det i bruk, nemlig ansatte og innbyggere.

Avslutningsvis i hvert delkapittel identifiserer vi begreper som har inngått i de søkestrengene vi har utviklet i identifiseringen av nyere litteratur for å forstå tillitsskapende prosesser i norsk arbeidsliv, og delvis i norsk samfunnsliv. Kapittel 4 presenterer litteraturoversikten, som kan brukes som en liste leseren kan gå inn i, for å fordype seg i våre diskusjoner i denne rapporten.

2.2 New Public Management (NPM): virksomhetsledelse gjennom markedsstyring, resultatorientering og rapportering

Begrepet New Public Management (NPM) ble lansert av Hood i 1991¹⁰. En kan forstå «New Public management» som et svar på byråkratiets utilstrekkelighet i behovet for å reformere tjenestene fra offentlig sektor. NPM setter fokus på bruk av markedsstyring og resultatorientert ledelse i offentlig tjenesteyting, for eksempel i form av konkurranse mellom offentlige organisasjoner (barnehager, skoler, sykehus) for at innbyggerne skal ha muligheter til å velge mellom ulike tjenestetilbydere. En populistisk forståelse av NPM var at markedsstyring og konkurranse ville stimulere ledere i offentlig sektor til økt effektivitet ved at offentlige ledere skulle nærme seg ledelsespraksiser fra privat sektor. Med resultatstyring skulle det bli enklere for innbyggeren å ta et valg basert på målt kvalitet og effektivitet.¹¹ For en kommersiell aktør er dette derimot lettere enn det er for en kommune (selger det eller selger det ikke?). I offentlig sektor er dette mer kinkig, men en har utviklet metoder for resultatmåling, evaluering og belønning også her. Benchmarking (sammenlikne seg med den beste som gjør det tilsvarende) og rangering mellom aktører (for eksempel offentliggjøring av skolers skår på nasjonale prøver) er eksempler.

Som med annen resultatmåling vil også NPM medføre at fokus gjerne settes på det som er mest synlig og mest målbart – og der det ansees som lettest å nå høyt skår. Noen typer pasienter og operasjoner gir bedre resultatskår enn andre. Og bruker du skoledagen til å trene på tester, så blir du flinkere til å ta tester, men det er ikke sikkert at det er den beste læringen. Seland m fl (2015) for eksempel, har analysert hvordan nasjonale kartleggingsprøver brukes til styring og kvalitetsutvikling i skolen.

¹⁰ I en artikkel i «Public Administration»: Hood, C. (1991). "A public management for all seasons?" Public Administration 69(1): 3-19.

¹¹ Valgfrihet og kvalitet er problematiske begreper: Valgfrihet skal i teorien basere seg på informerte innbyggere, men mye nødvendig informasjon, som gjør at man kan ta kvalifiserte valg, er ikke tilgjengelig. Private aktører er ikke underlagt de samme kravene til åpenhet og innsyn. Når private aktører tilbyr "offentlige" tjenester, eller i samarbeidskonstellasjoner privat-offentlig, blir det derfor vanskeligere for innbyggerne å kunne ta valg basert på åpen, tilgjengelig informasjon.

Funnene viser at hvorvidt prøvene fører til pedagogisk utviklingsarbeid eller ikke, avhenger av rektorenes evne til å gjøre prøvene til et kollektivt anliggende, og for eksempel bruke resultatene som refleksjonsgrunnlag for pedagogisk utviklingsarbeid. Når leder, her rektor, ikke evner å se på prøvene som et verktøy for kvalitetsutvikling, blir lærerne stående alene med resultatene. De finner også at flere av rektorene opplever manglende støtte fra det kommunale eiernivået i arbeidet med å omsette resultatene til praktisk arbeid. Måling skaper altså ikke bedre leveranser alene, men må alltid understøttes av en organisatorisk praksis for refleksjon og læringsvilje. I sin undersøkelse av hvorfor NAV-kontorene ikke lykkes enda bedre med å jobbe arbeidsrettet forklarer Fossetøl m.fl (2016) dette med at den statlige standardiseringen av reformen ikke har åpnet opp for lokalt utviklingsarbeid på det enkelte NAV-kontor. I sitt forskningsarbeid erfarer de at ansattes (og ledes) muligheter til å gi tilbakemeldinger på hva som fungerer eller ikke, oppleves som små. Denne manglende muligheten i en nasjonal reform reduserer lokal utvikling, og de argumenterer med at Arbeids- og velferdsdirektoratet i større grad enn tidligere må legge til rette for innovasjon med utgangspunkt i kontorene, altså de ansattes og kommunens behov.

Økte rapporteringskrav har vært en viktig årsak til at NPM er utsatt for heftig kritikk. I en rapport fra Nordlandsforskning som kom i 2012, ble det dokumentert at ansatte i den kommunale pleie- og omsorgssektoren i snitt brukte 8 timer og 23 minutter i uka på rapportering og dokumentasjon. Litt over halvparten (57 prosent) var knyttet til statlige rapporteringskrav, mens resten var egeninitiert fra kommunen, enten fra administrasjonen eller fra ledelsen¹². Og i en undersøkelse utført for Utdanningsforbundet sa tre av fire lærere i grunnskolen at de bruker mer tid på rapportering og andre tidstyver i 2017 enn de gjorde tre år tidligere¹³. Hvis vi holder fast på at ansatte i offentlig sektor særlig lar seg motivere av "en god sak", som Kvaløy og Mohn (2018) poengterer, er det forståelig at lærere og rektorer holder samfunnsmandatet om utdanning av 'gangs mennesker' opp som den kjerneaktiviteten all aktivitet må sentreres rundt. Men hvordan måles 'gangs mennesker'? I sin undersøkelse om rekruttering til skolelederjobber, finner Takvam og Kindt (2019) at mange skoleledere, både på kommunalt og fylkeskommunalt nivå, finner jobben som utfordrende med hensyn på arbeidsbelastning og krysspress mellom administrative kortsiktige arbeidsoppgaver og langsiktig pedagogisk utvikling. Hele 85 % av skolelederne mener at skoleleders ansvarsområde og/eller arbeidsoppgaver har endret seg i tiden de har hatt stillingen, og overordnet oppleves endringene som negative. 31 % av rektorene oppgir at økt rettsliggjøring er en grunn til at de ikke ønsker å fortsette som rektorer ut sin yrkeskarriere (s. 25). Mange av skolelederne rapporterer her at "kravene til dokumentasjon og rapportering spiser opp tiden en ønsker å bruke til utvikling" (s. 39).

2.3 New Public Governance (NPG): Samskaping og innbyggerinvolvering

Nylig har NPM fått en form for 'reformert avlegger' i form av NPG: «new public governance». Den kanskje enkleste måten å forstå bakgrunnen for strategien, eller styringsregimet på, er den voksende erkjennelsen av at offentlig sektor står ovenfor utfordringen med å løse mer komplekse samfunnsutfordringer, såkalte "wicked problems" (Sorrentino 2018) som følge av demografiske

¹² «Tidsbruk og byråkrati i pleie- og omsorgstjenestene» (2012)

¹³ Respons analyse, 2017

endringer og økte krav til bærekraftige løsninger (se for eksempel Daviter 2019). New Public Governance handler derfor om at styring av offentlig sektor innebærer at politikere, offentlige tjenesteytere, innbyggere, private aktører og frivillige organisasjoner må samarbeide om å skape løsninger, gjennom 'samskaping' eller 'samproduksjon'¹⁴, for offentlig sektors velferdsproduksjon og leveranser. Opprinnelsen til samskaping, eller "co-production" kommer fra nobelprisvinner Elinor Ostrom's forskning fra 1970 tallet (Askheim 2016). Her er fokus satt på nettverkssamarbeid, innovasjon og ikke minst såkalt 'samskaping' (co-creation). Forskerne Torfing, Peters, Pierre og Sørensen kom med boken "Interactive Governance" i 2012, og tittelen, 'interaktiv styring' bærer bud om noe annet eller mer enn tradisjonell byråkratisk administrasjon eller markedsinspirert «NPM-management». Byråkrati-hierarkiet baserer seg på statens makt og sentralitet. Alle andre aktører er "undersätter" med klare lovregulerte rettigheter og plikter. NPM-markedet på sin side reguleres av et ubegrenset antall aktørers egeninteresse og er således, i en ren form, ikke bundet av konkrete formål eller forpliktelser. NPG skiller seg fra begge: Forfatterne av "Interactive Governance" (ibid) definerer «interactive governance» – eller interaktiv styring – som «en kompleks prosess der et mangfold av ulike sosiale og politiske aktører, med forskjellige interesser, samhandler for å formulere, fremme og oppnå felles mål, gjennom å mobilisere, utveksle og anvende en rekke ulike ideer, regler og ressurser»¹⁵. Governance-teorien tar utgangspunkt i at relasjonen mellom aktørene i og rundt offentlig sektor anses for å være flersentrisk, til forskjell fra unisentrisk, som i byråkrati-hierarkiet, eller (masse-) multisentrisk som i en markedsbasert styringsform (Sørensen og Torfing 2007:11). Deltakerne i governance er autonome, men også gjensidig avhengige. Så her er det fokus på nettverk og samspill, og det er ikke bare snakk om hvordan en skal realisere gitte mål pålagt ovenfra, men også generering av mål. De som deltar i samskaping - interaktiv styring - produserer målsettinger og tiltak av offentlig verdi i fellesskap (ibid).

Som eksempel på hva samskaping New Public Governance kan være har Lundgaard Andersen (2018) studert syv case, ett dansk og seks i norske kommuner. I Danmark har den sosiale virksomheten INSP!¹⁶ og Roskilde kommune samarbeidet innen sosialpsykiatrien hvor kommunale medarbeidere, frivillige og ansatte i INSP! deler sin hverdag i en felles tjeneste på felles arena. De kommunale medarbeidere som arbeider med unge psykisk sårbare innbyggere, deltar i aktiviteter og samvær i INSP! sammen med de psykisk sårbare selv. Et eksempel fra Asker kommune er at de sosiale entreprenørene kalt Sisters in Business¹⁷ (SiB) bruker sin kompetanse, livserfaring og engasjement til å utgjøre en forskjell for innvandrerkvinner, ved å legge til rette for arbeid, som i neste omgang fungerer som arena for styrket psykisk helse, språkopplæring og inkludering i det norske samfunnet for øvrig. Her er det samarbeid mellom frivillige ressurspersoner, stat og kommune, lokalt næringsliv og andre private aktører, som arbeider for å skape arbeidsplasser for innvandrerkvinner gjennom produksjon og salg av tjenester og produkter.

¹⁴ En god oppsummering er gitt i Lundgaard Andersen m.fl (2018), Tabell 1 side 22.

¹⁵ «...the complex process through which a plurality of social and political actors with diverging interests interact in order to formulate, promote and achieve common objectives by means of mobilizing, exchanging and deploying a range of ideas, rules and resources" (Torfing m fl 2012: s.2-3)

¹⁶ <https://www.insp.dk/>

¹⁷ <https://www.sistersinbusiness.no/>

Ideen i NPG er at invitasjonen til delaktighet og samskaping skal utvikle tillit og skape felles forpliktelser for å løse offentlig sektors samfunnsmandat. Politikerne og toppledelsen i det offentlige, ikke minst gjennom NPM, har ofte prøvd å løse store utfordringer gjennom å lage større organisasjoner (NAV, de store helseforetakene, universitets- og høgskolefusjoner), men spørsmålet er om hvor godt denne medisinen virker? Kanskje blir organisasjonene aldri store nok? De blir i alle fall komplekse nok, og sliter med å opptre tilstrekkelig fleksibelt og lydhørt i forhold til komplekse omgivelser, og i forhold til å håndtere endring. NPG-vendingen forsøker altså å svare på dette gjennom «interaktivitet»: nettverkssamarbeid mellom ulike virksomheter, skiftende partnerskap, direkte innlemming av borgere, og mer fokus på endring og innovasjon.

Hvorvidt samskaping representerer noe substansielt nytt, er derimot uklart (se for eksempel Lundgaard Andersen 2018). Røyseland og Lo (2019) gir en god og reflektert oversikt over hvordan samskaping kan forstås, hvorvidt det representerer noe empirisk nytt, og hvilke dilemma samskaping har i seg. Forfatterne er opptatt av de diskursene begrepet samskaping benyttes innen. Som de sier: "Mens enkelte diskurser vil kunne, for eksempel, bruke begrepet som legitimerende for økt næringslivsinnflytelse i offentlig politikktutvikling, eller som en metode for å redusere offentlige utgifter, vil andre snarere vektlegge samskaping som et demokratiserende konsept. Når slike diskurser i tillegg konstruerer samskaping som noe nytt, med særlig relevans for samtidens utfordringer, tilegner begrepet seg også en særlig politisk normativ og deterministisk brodd. Særlig for forskere vil derfor en ukritisk bruk av slike flytende betegnelser potensielt kunne tilføre forskningen en problematisk, og ofte utilsiktet, politisk slagside" (Røyseland og Lo 2019). I 2014 gjorde forfatterne et litteratursøk på Google Scholar og fikk 50 treff på begrepet. I 2019 derimot, finnes det mer 30.000 treff på norske nett og "man kan raskt konstatere at samskaping har glidd inn i språket som et nytt styringsord, hyppig brukt av f.eks. KS, departementer og forskningsråd" (Røyseland og Lo 2019:52). Brix et al (2019) konstaterer at det ennå ikke finnes forskning som viser hvordan man kan måle resultatet av samskapingsprosesser mellom myndigheter og innbyggere, og at begrepet således er fundert på at samskaping gir en implisitt verdi. I Eimhjellen og Logas (2016) forskning på samarbeid mellom kommuner og frivillige aktører viser de at denne formen for samskaping har demokratiske, heller enn økonomiske gevinster, og i et annet forskningsarbeid (Eimhjellen og Loga 2017) argumenterer de derfor med at offentlige myndigheter må pleie forholdet og tilliten til frivillige aktører.

En oversiktlig sammenligning av NPM og NPG er gitt av Torfing 2013):

New Public Management	New Public Governance
Egennyttemaksimerende medarbeidere skal kontrolleres	Medarbeidere med «public service»-motivasjon skal vises tillit
Problem: det offentlige monopolet som gjør tjenesteytingen dyr og dårlig	Problem: den store kompleksiteten
Løsning: offentlig/privat konkurranse gjennom privatisering og driftsutsetting	Løsningen: offentlig/privat samarbeid gjennom nettverk og partnerskap

Intraorganisatorisk ledelse med fokus på input og output	Interorganisatorisk samarbeid med fokus på prosess og resultat
Mål: effektivitet gjennom rasjonalisering	Mål: effektivitet og kvalitet gjennom innovasjon
Borgere som kunder med valgfrihet	Borgere og frivillige som medprodusenter av velferd

Figur 2.2 NPM vs NPG (Torfing 2013¹⁸)

Der NPM baserer seg på «management-styring», kontroll, resultatmåling og dokumentasjon skal NPG altså snarere fokusere dialog, tillit, faglighet, innbyggerinvolvering og innovasjon. Både ansatte og brukere av den offentlige sektor skal involveres og engasjeres til medansvar¹⁹. Men, slik vi ser det, framstår diskusjonene om tillitsbegrepet i NPG maktfritt. Dermed blir for eksempel samskaping fullt av makt, egentlig. Vi mener det er viktig å være klar over "fristelsen" med å bruke samskaping som et nytt styringsbegrep uten nok kunnskap både om effektene og de potensielle maktforskyvningene som oppstår i samfunnet. For eksempel, Hartley et al (2013) argumenterer for at samskaping, eller 'collaborative innovation' fordrer en endring i rolleforståelsen til både folkevalgte, offentlige ledere, innbyggere og private dersom man virkelig skal kunne snakke om innovasjon i offentlig sektor. I denne sammenhengen har Saglie m fl (2016) gjort en interessant studie av hvordan politikere kan stå til ansvar for sine løfter mellom valg gjennom å ha tett dialog med innbyggerne: Politisk ansvarsutkreving forstås vanligvis som at velgerne belønner eller straffer partier ved valg. Forfatterne argumenterer for at ansvarsutkreving kan skje også mellom valg når politikerne i møte med innbyggerne aktivt må begrunne sine avgjørelser. Å lytte til innspill fra befolkningen i periodene mellom valg kan komme i konflikt med hensynet til å oppfylle valgløfter og partiprogram man gikk til valg på, og dermed med ansvarsutkreving gjennom valg. Kvaliteten på denne formen for ansvarsutkreving kan dessuten svekkes der innbyggernes engasjement er begrenset og skjevt, noe som utfordrer de demokratiske prosessene mellom politikere og velgerne.

Den iboende naturen til frivillige organisasjoner er at de er temporære og egentlig ikke har noen forpliktelser. Frivillighet er også frivillig for de som deltar i den. Guribye (2016) har studert modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor gjennom å følgeforske prosjektet "Med hjerte for Arendal" hvor 100 organisasjoner, lag og foreninger har samarbeidet med Arendal kommune. Hun påpeker nettopp viktigheten av å forstå maktbalansen i samspillet mellom en kommune og sivilsamfunnet "(...) der ideelle og frivillige organisasjoner på den ene siden ofte er avhengige av kommunale tilskudd og velvilje, mens de på den andre siden ikke ønsker å bli "pådyttet" kommunale, lovpålagte oppgaver" (2016:iii). Hun argumenterer for at frivillighet ikke skal styres og finner at "alle forsøk på å underordne frivilligheten kommunale agendaer mislykkes". Hun konkluderer derfor med at kommunens fasilitering av samarbeid med frivillige organisasjoner bør baseres på tjenende, ikke styrende ledelse. En interessant og viktig debatt her er finansiering av frivillige organisasjoner. I en helt ny rapport fra 2020 har Arnesen (2020) gått gjennom utviklingen av finansieringsordningene for

¹⁸ [1] Foredrag for Syd-Danmarks Eftermiddagsuniversitet, november 2013 (<https://docplayer.dk/22050457-Fornyelse-af-den-offentlige-sektor-fra-npm-til-npg.html>) (lest desember 2019)

¹⁹ NPG kan kanskje sies å være en teori som tar inn over seg at vi er blitt beboere i et globalisert nettverkssamfunn (jfr Manuel Castells)

frivillige organisasjoner i Norge. Et interessant perspektiv som dras opp er eventuelle interessekonflikter mellom kommuner som både finansierer frivillige aktører og som inviterer de til (demokratisk basert) samhandling. Som forfatteren sier: "Vi finner også innslag av new public management-inspirert tenkning og målstyring i måten kommunene legger opp frivillighetspolitikken og tilskuddspolitikken sin på. Det gjenspeiles til dels i at de bruker tilskudd og konkurranse om tilgang på tilskudd som insentiver for å oppnå sektorpolitiske mål" (Arnesen 2020:58).

En viktig driver for innbyggernes tillit til offentlige myndigheter er at innbyggerne opplever at politiske beslutninger og kvaliteten ved de tjenestene som leveres på bakgrunn av beslutningene, er effektive og gode når man har behov for tjenestene. Med de demografiske utfordringene vi står overfor i Norge framover, er det stadig mer fokus på at oppgavene ikke lar seg løse av offentlig sektor alene. Som samfunn er vi likevel avhengige av de ansatte i offentlig sektor er "med" på problembeskrivelsen og utvikling av løsninger siden de er det driftsnære leddet i tjeneste-produksjonen. Selv om samarbeidsløsninger å la samskaping kan være nyttig og kanskje høyst nødvendig, er det ikke nok: ansatte i offentlig sektor vil være den gruppen som skal leve med løsningene hver dag. Vi finner derimot ingen forskningsrapporter eller vitenskapelige publikasjoner som drøfter hvordan partssamarbeidet i kommunene kan være en aktør i samskappingsprosesser. Vi mener derfor det er et betydelig potensial for forskning om hvordan det norske trepartssamarbeidet kan delta som utviklingsaktør innenfor rammene av NPG-strategier, det være seg både partssamarbeidet på kommunenivået og på arbeidsplassnivået.

Med denne gjennomgangen av to av de store perspektivene på tjenesteforvaltning i det norske samfunnet, og de tillitsskapende prosessene som produseres eller forringes, er det naturlig å spørre hva dette gjør med den norske modellen i arbeidslivet slik den er utviklet gjennom dagens lov- og avtaleverk?

2.4 Den norske modellen

I en gjennomgang av tillitsskapende prosesser i norsk arbeidsliv mener vi dette må belyses opp mot den norske modellen for partssamarbeid. Selv om 'den norske modellen' er et begrep som brukes hele tiden er det ikke alltid så tydelig hva begrepet betyr eller viser til (eller hvordan den skiller seg fra eller likner på den svenske, den skandinaviske eller den nordiske modellen). Den norske modellen har blant annet vært beskrevet som en kultur, en sosial kapital, eller en modell for politisk organisering. Og så handler den i alle fall om politisk system, økonomi og arbeidslivsorganisering. Vi legger til grunn at begrepet brukes til å fortelle noe om hvordan Norge virker, som samfunn, som velferdsstat og i sitt arbeidsliv. Noen ganger for å si noe om hvordan Norge er noe for seg selv, men også for å poengtere hvordan vi henger sammen med resten av verden. Grunnpilarene i modellen på overordnet nivå er koordinert lønnsdannelse, universelle velferdsordninger og et arbeidsliv regulert gjennom lover og avtaleverk. Den norske modellen som forskningsfelt omhandler studier, intervensjoner og utredning av hvordan det norske velferdssystemet er bygd opp, og hvordan arbeidslivet er regulert gjennom lov- og avtaleverket mellom stat, arbeidsgiver og arbeidstaker. Feltet er svært

breddet og lar seg vanskelig avgrense i litteraturstudier. I vår tidligere forskning (Øyum og Nilssen 2019, Ravn og Øyum 2018, Levin et al 2012) har vi valgt å skille mellom tre ulike modeller (eller nivåer) for å gi en mer presis forståelse og konseptualisering av hva man mener:

- Den norske velferdsstatsmodellen – noen ganger omtalt som den nordiske modellen
- Den norske arbeidslivsmodellen – først og fremst trepartssamarbeidet
- Den norske samarbeidsmodellen - partssamarbeid på arbeidsplassnivået

I *den norske velferdsmodellen* legger vi det samme innholdet som det mange samfunnsdebattanter kaller den nordiske modellen. Status i forhold til den norske modellen på samfunnsnivå er, kortfattet sagt og relativt til andre land: Vi er friske og rike, med høy velstand, høy velferdsstandard, høyt utdanningsnivå, høy yrkesdeltakelse, lav arbeidsledighet og liten grad av konflikter. Senteret for framragende forskning (SFF) som kalles Senter for studier av likhet, sosial organisering og økonomisk utvikling (ESOP), og ledes av professor Kalle Moene og Halvor Mehlum, studerer denne norske velferdsmodellen²⁰. En annen sentral aktør er FAFO (se f eks Bjørn med fl 2019²¹, Elgvin og Hernes 2014²², Dølvik m fl 2014²³, Hippe 2006²⁴).

Den norske arbeidslivsmodellen handler om hvordan stat, arbeidsgiver- og arbeidstakersiden samarbeider om regulering og utvikling av arbeidslivet. Dette samarbeidet er et nasjonalt *trepartssamarbeid*. Modellen handler om hvordan arbeidslivet for norske arbeidstakere og arbeidsgivere er regulert og kjennetegnes ved at det er et tett samspill mellom arbeidslivets hovedorganisasjoner og landets politiske ledelse, Regjeringen. Staten og norske kommuner som arbeidsgivere er en selvstendig og aktiv part i dette samspillet gjennom egne arbeidsgiverorganisasjoner. FAFO er den forskningsaktør med mest omfattende virksomheten innen dette temaet (se f eks Trygstad m fl 2019²⁵, Nergård 2018²⁶, Trygstad og Ødegård 2019²⁷).

Med den norske samarbeidsmodellen mener vi det topartssamarbeidet som finner sted mellom ansattes representanter og ledelsen på virksomhetsnivået. I fokus for samarbeidsmodellen står konkret samarbeid og forhandling mellom ansatte, eiere, ledere og tillitsvalgte på arbeidsplassen. Samarbeidsmodellen handler selvsagt om hvordan ledere og tillitsvalgte sorterer og håndterer uenigheter og om hvordan de arbeider med HMS-spørsmål, men den handler også om mye mer. Den

²⁰ <http://www.sv.uio.no/esop>

²¹ Ideelle og kommersielle leverandører av velferdstjenester Emil C. Bjørn, Jon M. Hippe, Jon Helgheim Holte, Rolf Røtnes, Sissel C. Trygstad og Ann Cecilie Bergene. Fafo-rapport 2019:11

²² Demokrati og deltakelse i den nordiske modellen Knirker det i gulvet? NordMod2030. Delrapport 14. Olav Elgvin og Gumund Hernes, Fafo-rapport 2014:41

²³ Jon Erik Dølvik, Tone Fløtten, Jon M. Hippe og Bård Jordfald. Den nordiske modellen mot 2030 Et nytt kapittel? Fafo-rapport 2014:46

²⁴ Hippe, J. M. (2006). Den nordiske modellen under press – arbeidsgiverorganisasjonenes utfordring? NAVOs tidsskrift Orienterer,

²⁵ Framtidens arbeidsliv – sammendrag, Sissel C. Trygstad, Jon Erik Dølvik, Kristine Nergaard, Johan Røed Steen og Elin Svarstad, Fafo-notat 2019:18

²⁶ Tilknytningsformer i norsk arbeidsliv. Sluttrapport, Kristine Nergaard, Fafo-rapport 2018:38

²⁷ Varsling i norsk arbeidsliv 2018. Sissel C. Trygstad og Anne Mette Ødegård. Fafo-rapport 2019:14

brukes på områder som praktisk ledelse og arbeidsorganisering, produktivitets- og innovasjonsarbeid og kompetanseutvikling.²⁸ Forskningen ved SINTEF knyttet til den norske modellen har alltid hatt samarbeidsmodellen som sitt hovedområde, med intervensjoner med aksjonsforskningsdesign og dokumentasjon av hvordan det driftsnære partssamarbeidet er som en handlingsstrategi for organisatorisk utvikling. Driftsnært partssamarbeid om virksomhetsutvikling er hjemplet i tilleggssavtalene i Hovedavtalene. Mye av forskningen har vært foretatt i privat sektor (se for eksempel Ravn og Øyum 2018, Solem og Øyum 2018, Finnestrand 2011, Levin m fl 2012, Øyum m fl 2010). For kommunal sektor gjennomførte Øyum og Nilssen (2019) et to-årig aksjonsforskningsprosjekt i barnehager og sykehjem med målsetting om å forstå betingelsene for, og utvikle, det driftsnære partssamarbeidet på virksomhetsnivå. Vi finner her at der hvor enhetsledere, plasstillitsvalgte og lokale verneombud samarbeider om å utvikle egen rolle gjennom å lede utviklingsprosesser på egen arbeidsplass, får trepartssamarbeid på kommunenivået et operativt "organ" for å iverksette politiske beslutninger. Både politikere, administrativ ledelse og hovedtillitsvalgte settes dermed i stand til å ta bedre beslutninger for gode arbeidsbetingelser for de ansatte, og god tjenestekvalitet for brukerne (ibid). Tiltro til det lokale nivået er dermed en drivkraft både for bedre tjenester og arbeidsmiljø. Tilsvarende har Pettersen Buvik m.fl (2018) sett på hvordan det driftsnære partssamarbeidet bidrar forebyggende i arbeidsmiljøarbeidet. Studien viser også at det ikke er noe i dagens lov- og avtaleverk i privat- og offentlig sektor som hindrer plasstillitsvalgte, lokale verneombud og enhetsledere i å samarbeide enda mere enn de gjør i dag.

Dersom en skal forklare og relatere den norske modellen til internasjonal forskning kan det være hensiktsmessig å forstå den som en såkalt institusjonell logikk, fordi dette er et begrep som kobler de overordnede systemene/strukturene og normene/verdiene med individene og samspillet mellom individene²⁹. Det springer ut av den såkalte institusjonell teorien i organisasjonsfaget, men ulikt gjengs institusjonell teori vektlegges aktørperspektiver mer. Ikke bare systemer og strukturer, men også folk skaper en virksomhet – eller institusjon. Thornton og Ocasio definerte en institusjonell logikk som "de sosialt konstruerte historiske mønstre av konkrete praksiser, antakelser, verdier, overbevisninger og regler gjennom hvilke enkeltpersoner produserer og reproducerer sitt praktiske liv, organiserer tid og rom og gir mening til sin sosiale virkelighet. Ut fra denne definisjonen skaper en institusjonell logikk sammenheng mellom individers tenking og handling og sosialt konstruerte institusjonelle praksiser og regelstrukturer» (2008:101³⁰). Organisatorisk atferd finner alltid sted i en sosial og institusjonell sammenheng, og denne institusjonelle konteksten både regulerer atferd og gir mulighet for handling og endring. Institusjonelle logikker former og lager spillets regler og etablerer de mål/middel-forhold hvor makt og status oppnås, opprettholdes og tapes i organisasjoner. Aktører

²⁸ Begrepet «samarbeidsmodellen» har vært i gjengs bruk lenge. En tidlig diskusjon ble gjort av Karlsen og Munkeby (1998). En mer utførlig redegjørelse for begrepet samarbeidsmodellen og bruken av det finnes i Levin m fl 2012.

²⁹ Begrepet institusjonell logikk ble tatt i bruk av organisasjonsforskerne Ocasio og Thornton sent på 1990-tallet: Thornton, P. H. & W. Ocasio (1999). "Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990." *American Journal of Sociology* 105(3): 801-843.

³⁰ Vår oversettelse, fra: Thornton, P. H. and W. Ocasio (2008). Institutional logics. S.99-129 i R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (red). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.

baserer seg på sin egen forståelse av institusjonell logikk i sine handlinger og bidrar gjennom dette til å reprodusere den rådende logikken³¹. Den norske modellen kan forstås som en slik institusjonell logikk, som former, begrenser og muliggjør handlinger og handlingsrom for organisasjoner og aktører. Logikken viser seg gjennom for eksempel kulturelle symboler, normer og praksiser om uformellhet og likhet. Til grunn ligger antakelser, verdier og overbevisninger knyttet til blant annet solidaritet, deltakelse og demokrati. Vi finner regelstrukturer som avspeiler slike antakelser, verdier og overbevisninger i lov- og avtaleverk, og i ulike institusjonelle forordninger og praksiser. Med dette perspektivet kan vi forstå partssamarbeidet som et redskap for utvikling av arbeid og offentlige tjenester, og vi kan med rimelighet påstå at det norske arbeidslivet har en 'egen' oppskrift for offentlig styring av måloppnåelse, basert på tillit mellom arbeidslivets parter, og at vi derfor ikke har behov for 'importerte konsepter'.

New Public Management, som diskutert i kapittel 2.2, kan sies å omfatte så mangt, men ifølge en NOU fra 2004 preges den av "mer management-orientering", og det er "relativt stor enighet om at NPM som reformkonsept styres av en ideologisk skepsis til stat og politikere, og at det har basis i økonomisk teori" (NOU 2004-2:s66). På samme sted vises også til en OECD-rapport (2002) med data fra mange land (bl.a. Sverige) som påpeker at NPM har bidratt til å gjøre organisasjoner mindre åpne for innsyn og mer unndratt demokratisk kontroll. Overordnet sett kan en kanskje si at NPM utfordrer alt det ved den norske modellen som handler om uformellhet, bred involvering, selvstyring og tillit. Like overordnet kan en kanskje si at New Public Governance (NPG) utfordrer det ved den norske modellen som er dens lov-, avtale- og strukturbaserte fundament. NPG er heller ikke basert på likebehandling: «Folk inviteres til å yte etter evne, men de får også etter evne³²» Dette kan en si med basis i at folk er ulikt i stand til å ta del i samskapingen som de inviteres til å delta i. Tid og ressurser er ikke likt fordelt blant oss. Som Hofstad (2012) argumenterer: med NPG argumenteres det for nødvendigheten av nettverk og samskaping med sivilsamfunnet stilt overfor økende kompleksitet, men sivilsamfunnsforskningen viser samtidig frem en endring – fra massebevegelser til mer «ad hoc og saksrettet mobilisering» NPG synes også å legge til grunn at individer og grupper uten videre har kapasitet og mulighet til å delta i nettverksarbeid og samskaping, men alle har ikke de samme ressurser til å delta. «Private og offentlige aktører har i motsetning til sivilsamfunnsaktører anledning til å delta i nettverksarbeid i arbeidstiden.³³» I den sammenhengen kan det være relevant å betrakte NPG i lys av Bråtens modellmaktbegrep (1973): Bråten viste hvordan konseptuell makt-asymmetri i kommunikasjon skaper en situasjon med såkalt *modellmonopol*: Alle diskuterte spørsmål blir innrammet og får navn av noen, og skaper sterke konseptuelle begrensninger for de andres

³¹ «Institusjonelle logikker utvikles og konstrueres sosialt og omfatter blant annet kulturelle symboler, praksiser og normer som aktører både produserer og reproduserer. De institusjonelle logikkene har betydning for hvilke handlingsrepertoarer som er tilgjengelige, og virker dermed styrende på aktørers praksiser» (Friedland & Alford 1991, 51, vår oversettelse).

³² Et lite forsøk på å omskrive det gamle Arbeiderpartilagordet om «å yte etter evne og få etter behov»

³³ Hofstad, Hege 2012 Håndtering av "wicked problems" i kommunal planlegging PHD/UiO 2012:33

deltakelse i kommunikasjonen. Å invitere folk med i samskaping stiller store krav til arena og prosess, slik at en ikke ender opp med å bli «tatt som gisler» i overlegninger og beslutningsprosesser³⁴.

Med utgangspunkt i gjennomgangene av NPM og NPG tidligere i kapitlet presenterer vi i tabell 2.1 under noen av de sentrale trekkene ved Den norske modellen som særlig ser ut til å utfordres av det vi kaller 'med rot i NPM og/eller NPG':

Tabell 2.1 Utfordringer for DNM skapt av NPM og NPG

Trekk ved den norske modellen	Utfordringer med rot i NPM / NPG
Få nivåer: ikke veldig hierarkisk organiserte virksomheter	NPM har skapt større organisasjoner med flere nivåer og lengre styringslinjer
Formelle demokratiske organer og beslutningsprosesser	NPM vektlegger verken formelle fora el. direkte medvirkning. NPG-deltakelse er «initiativbasert» og mer meritokratisk enn demokratisk
Norm om likebehandling og likhet	Ikke vektlagt av verken NPM eller NPG (hvor likebehandlet blir de som ikke samskaper?)
Fri og direkte kommunikasjon /lave terskler: normer og verdier om høy åpenhet, at det er tillatt at folk i ulike posisjoner kan ta kontakt uten formell avtale	NPM formaliserer. NPG inviterer Styringslinjer - markedsrelasjoner
Diskret dialogbasert ledelsesautoritet: Ledelse skapes i samhandling (Levin m.fl. 2012)	NPM er mer basert på 'management' og styring ovenfra enn dialogisk ledelse ³⁵
Involveringskunnskap: ansatte vant med og trent i kommunikasjon, samarbeid, drøfting og beslutning	Legges ikke vekt på i NPM

³⁴ Bråten, S. (1973). "Model Monopoly and Communication: Systems Theoretical Notes on Democratization." Acta Sociologica 16(2): 98-107. Dette er også problematisert innenfor sosioteknisk tenking: "Participation in situations where one party has all the expertise and the other little or none tends to increase, rather than decrease the power distance between designers and users (de Sitter, L. U., et al. (1997). "From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs." Human Relations 50(5): 497-536.)"

³⁵ Et sentralt tema relatert til dette er: hva er det norske ledere lærer i utdanningene sine? I et Policy-notat fra tankesmien Agenda, "Den norske lederen", (<https://www.tankesmienagenda.no/uploads/documents/post/Webklar-Den-norske-lederen-korrekturlest-23.5.2018.compressed.pdf>) går de gjennom innholdet i lederutdanningene innen økonomifag på NTNU, NHH og organisasjon og ledelse på BI, for å se hvilke som tilbyr opplæring i den norske arbeidslivsmodellen. Samtidig er den mer strukturelle delen av norsk ledelse - den norske modellen og arbeidslivets reguleringer og prosesser – nærmest fraværende. NTNU (Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse - IØT) gir derimot en innføring i de strukturer som preger det norske arbeidslivet, herunder den norske arbeidslivsmodellen. Miljøet ved NTNU/IØT har en eksplisitt forankring i den norske modellen, i stor grad begrunnet med sine røtter i Institutt for industriell miljøforskning fra 1958. Det finnes også en egen mastergrad i ledelse i den norske modellen. Organisasjonen Ledere inngikk i 2016 et samarbeid med Høyskolen i Oslo og Akershus om en egen mastergrad med tittelen «Ledelse i den norske arbeidslivsmodellen». Lederne dekket deltakelse for et utvalg av sine medlemmer som ble første kull, og andre kull ble tatt opp høsten 2017. Kurset inneholder fag i arbeidslivskunnskap, makt og opposisjon, organisasjon og ledelse i norske virksomheter, marked, utvikling og omstillingene i norsk arbeidsliv. Vi har derimot ikke greid å finne gode oversikter/forskning på ansettelse- og rekrutteringspraksisen av ledere i offentlig sektor: Hvilken kompetanse de faktisk har, hvor er de utdannet og hvordan rekrutteres de? I en artikkel i Klassekampen, skrevet av Karl-Fredrik Tangen ved Høyskolen Kristiania, viser forfatteren til at BI leverer 28 prosent av lederne til de 500 største virksomhetene i Norge. Han har en interessant gjennomgang av kjernepensumet til denne utdanningen: <https://app.retriever-info.com/go/article/05501020200512630835/193908/monitor/search?type=jwt...>

Ansvarskompetanse: ansattes kvalifikasjon for å jobbe selvstendig, medvirke, og ta ansvar for egen arbeidsplass (Øyum m.fl 2010, Ravn 2017)	Kan være i samsvar med NPG
Konfliktferdighet: Partene kan forhandle om noe og samtidig samarbeide om annet (Ravn 2015)	Først og fremst en egenskap påvist i privat sektor
Profesjonalisering: enighet mellom partene om at læring / kompetanseutvikling er ønskelig og nødvendig.	Profesjonalitet og faglighet presses vekk når fokus alltid settes (kun på) det som blir telt, målt og veiet
Horisontalitet: horisontal organisering lar problem bli løst der de, uten å måtte gå opp gjennom hierarkiet og gjennom sine ledere	NPM mangler begreper, konsepter, eller metoder for horisontal koordinering av arbeidsprosesser
Autonomi: bredt distribuert evne og mulighet til å tenke og handle selvstendig uten direkte styring eller pålegg utenfra	NPM vektlegger ikke autonomi
Solidaritet: en opplevelse av samhörighet og samhold mellom individer og mellom grupper	Ikke vektlagt
Tillit: opplevelse av at andre å stole på. Høy gjensidig tillit senker behovet for kontroll.	NPM: Regelstyring og kontrollsystemer kan være undergravende for ansattes motivasjon

2.5 Digitalisering

Offentlig sektor har i ulik grad og på ulikt vis satsset på teknologisk endring under merkelappen "digitalisering". Digitalisering kommuniseres da som virkemiddel for effektivisering, for kostnadsreduksjon, eller for et utvidet og forbedret tjenestetilbud, eller alt på en gang. For å forstå hvordan digitaliseringsprosesser påvirker tillitsskapende prosesser i offentlig sektor er det nødvendig å ha innsikt i teknologien i seg selv, hva som (kan) standardiseres og automatiseres, og hvordan det skjer. Det finnes svært lite litteratur, både norsk og utenlandsk, som kan sies å ha studert sammenhengene knyttet til tillit og digitalisering, og ikke minst tillit som verdiskapende faktor. Utviklingen i arbeidslivet i dag beveger seg i retning av stadig økende menneske-robot interaksjon (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Acemoglu & Restrepo, 2018). Kunstig intelligens og maskinlæring kan løse mye, særlig ved å veve teknologien sammen med Big Data og Internet-of-Things, men det er vanskelig å erstatte alle menneskelige evner på en gang – for eksempel øye, hånd og hjerne samtidig. Skjønn og tolkning av komplekse sammenhenger på tvers av kontekster er slike evner, men også disse utfordres (Kjellebold, 2015).

Det norske samfunns- og arbeidslivet er tuftet på en likhetstankegang. Dette pekes på som et stort konkurransefortrinn og som en forutsetning for de tillitsbaserte prosessene i samfunnet vårt (Piketty, 2019). Det har lagt grunnen for fremveksten av den norske modellen, som skaper demokratiske verdiskapings- og produksjonsprosesser som igjen foster tillit både i en arbeidssetting og til kvalitet og skikkethet på det som produseres. En del forenklet kan de tre kategoriene; aktører, ansatte/organisasjoner (heri underleverandører), kunder og innbyggere sies å være produsenter og konsumenter av disse verdiene og tjenestene. En god del av den norske befolkningen befinner seg innen alle tre kategorier. Skal vi vite noe om hvordan digitalisering påvirker tillit i og til offentlig sektor kan det derfor være formålstjenlig å se på hvordan digitaliseringsprosesser påvirker disse tre

nivåene oversatt til og operasjonalisert som kontekster. Digitaliseringsprosesser vil ha ulike virkninger og effekter i disse tre kontekstene, og kan tenke seg å påvirke den tilliten som offentlig ansatte har til hverandre, tilliten de har til system/organisasjon både knyttet til eget arbeidsforhold samt kvaliteten på tjenestene som leveres ut til brukere/innbyggere, og på tilliten som brukere/innbyggere har til offentlig sektor.

Det er svært sannsynlig at mange arbeidstakere i offentlig sektor vil oppleve delvis automatisering av sine oppgaver, men det er samtidig lite sannsynlig at mange yrker vil bli helautomatisert, altså automatisert vekk (Frey & Osborne, 2017). Keynes spådde i 1933 teknologisk arbeidsledighet hundre år frem i tid (Frey & Osborne, 2017) på grunn av standardisering og automatisering. Det ble ikke tilfelle – så langt har nettogevinsten vært positiv (McAfee & Brynjolfsson, 2017). På Akademikernes vinterkonferanse 13. februar 2020 stod vår nye arbeids- og sosialminister Torbjørn Røe Isaksen på talerstolen og sa at siden 2016 har det blitt skapt én million nye jobber i Norge. Det vil altså fortsatt være behov for mange ansatte i offentlig sektor, men de opplever, og kommer til å fortsette å oppleve, at arbeidsoppgaver endrer seg som følge av digitalisering, noe som både kan skape jobbusikkerhet og svekke tillit til organisasjonen og systemet som de er en del av.

Det er ikke slik at arbeid og organisasjoner på den ene siden og digitale teknologier og teknologiske løsninger på den andre siden plutselig møtes og så oppstår det en eller annen digitalisering av deterministisk format som må være på én bestemt måte (Orlikowski & Scott, 2008). Likevel kan det oppleves slik for mange av oss (Söderström, 2013). Men, i utgangspunktet er digitale teknologier like formbare eller plastiske som organisasjon, arbeid og arbeidsmiljø. Fra før av vet vi at dårlige organisatoriske forhold kan forringe kvaliteten på arbeid og produktivitet – det kan også føre til opplevelse av frustrasjoner, ensomhet og krenkelser (Andersen & Håpnes, 2015). Det samme gjelder for teknologi. Det finnes ulike typer teknologier og ulike typer arbeid; og så er det en del betingelser som spiller inn og som vil gi variasjon i hvordan en gitt teknologi vil fungere på en gitt arbeidsplass (Venkatesh et al., 2003). Her kommer ledelse, operasjonalisering av den norske samarbeidsmodellen og skjønn inn når det gjelder å gjøre gode valg av teknologiske løsninger og gjensidig tilpasning av teknologi og arbeidsplass (Heum, 2014). Og det er både disse valgene i seg selv samt måten digitaliseringsprosessen gjennomføres på som vil forme arbeidsplasser og diktere de endringene som kommer til å skje i tillitsbaserte relasjoner på arbeidsplassen.

Opplevelsen av arbeidsgivers integritet er viktig her, både når det gjelder valg av teknologiske løsninger og implementeringsprosessen av dem (Andersen, 2015). Vi vet fra en fersk studie (Andersen, Kamsvåg og Torvatn, 2020) at ledere kan være både viktige muliggjørere og hemmere av vellykket digitalisering, avhengig av innretning og betingelser. Systematisk opplæring vs. mangel på systematisk opplæring er en annen kritisk dimensjon. Ledelse og systematisk opplæring er, sammen med medvirkning og involvering, sett på som de mest kritiske faktorene for å lykkes med digitale endringsprosjekter (Andersen, 2018).

Det er særlig relevant å snakke om logikk for ledelse og styring i, og av digitaliseringsprosesser. Den enkelte arbeidstaker vil ofte oppleve en endring i arbeidsoppgavene, hvor kjerneoppgavene må løses gjennom bruk av digital teknologi (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Dersom nye digitale løsninger bidrar til å forsterke opplevelsen av styring og overvåking – særlig hvis 1) ledere læres opp til å levere på det de måles på uten at det oppfattes som bidrag til god drift og utvikling; 2) skjønn delvis automatiseres og beslutningstaking delvis delegeres til roboter; og 3) ansatte ikke har den underliggende forståelsen av hvorfor arbeid og arbeidsprosesser organiseres på denne måten – er det nærliggende å ta i bruk Marx' fremmedgjøringsbegrep knyttet til relasjonen mellom ansatt, arbeid og organisasjon, som ikke kan sies å fremme tillit (Wendling, 2009). Det som er viktig å understreke her er at det dreier seg om valgmuligheter; de valgene som organisasjoner, ledere og ansatte tar knyttet til digitaliseringsprosesser – forståelsen av arbeid og arbeidsoppgaver, utvikling av teknologiske løsninger og innføringen av dem – og evnen og viljen til å se det hele i sammenheng (Orlikowski, 2010; Zuboff, 1988), er sannsynlige nøkler til hvorvidt digitaliseringsprosesser enten fremmer eller svekker tillit i norsk offentlig sektor.

Det handler naturligvis om prosessen mot beslutningstaking - tillit til observerbare prosesser og kollegaer: Kan man ha tillit til algoritmenes automatiserte beslutningstaking? Kan algoritmer inkorporere de gode demokratiserende og dermed tillitsskapende elementene i den norske modellen; autonomi, samarbeid, medvirkning og ikke minst ansvarskompetanse? Noen av funksjonene til kunstig intelligens er her fornuftige for å øke effektiviteten i offentlig sektor. For eksempel synes mange arbeidstakere at rutineoppgaver som ikke fordrer særlig skjønn kan automatiseres. Dette gjelder også oppgaver som ikke defineres som kjerneoppgaver og som tidligere i denne rapporten har blitt referert til som opplevde tidstyver fra det viktige og egentlige arbeidet (Torvatn, Kløve & Landmark, 2017). Visse prosesser innen politiet har for eksempel blitt helautomatisert, og både rådgivere og høyere saksbehandlere får innført chatbots for å betjene førstelinjekontakten med brukerne, kundene, og innbyggerne (Andersen, Kamsvåg & Torvatn, 2020).

Gitt at tillit er relasjonsbasert og hele tiden må skapes og gjenskapes er det klart at endringer av arbeid, arbeidsmiljø og organisasjon som følge av digitalisering, påvirker tillitsforholdet som brukere, kunder og innbyggere har til offentlig sektor (Pettersen, 2018). En inngang til å forstå dette er at mye arbeid som gjøres og beslutninger som tas i offentlig sektor er basert på skjønn. Chatbots og helseapper er et eksempel på teknologi som brukere av offentlige tjenester møter i ulike typer situasjoner. Når brukere møter chatbots, kan noen oppleve dette som at skjønn er byttet ut med automatiserte svar; en medarbeider er byttet ut med kunstig intelligens. Spørsmålet blir da hvor mange trinn man må gjennom før man møter et menneske når man trenger "varme hender". Opplevs det som for mange trinn skapes frustrasjon og mistillit, og den institusjonelle logikken om likeverd og skjønnet behandling kan oppleves som byttet ut med kald rasjonalitet, styring og manglende kompetanse.

Det framstår som viktig at offentlige tjenester beholder en viss grad av skjønn og fleksibilitet. Hvis regel- og målstyring kobles med digitale verktøy *kan* offentlig ansattes arbeidshverdag, og brukernes opplevde tjenestekvalitet erfares som enda mer rigide. Vi mener at valg om innføring av digitalisert

teknologi må ta utgangspunkt i en forståelse av arbeidsprosessene i førstelinjetjenesten. Det er viktig å forstå at når en oppgave automatiseres så er den endret fordi logikken for arbeidsutførelse er forskjellig hos et menneske og hos AI-programvare (Chollet, 2019). Hva som ansees som digitaliserbart og grad av automatisering må ta utgangspunkt i en vurdering av hvilke kjerneoppgaver som krever kollegiale arbeidsprosesser med stort behov for skjønsmessige vurdering, læring og endring, og hvilke som kan automatiseres og standardiseres.

2.6 Klassiske perspektiver på makt i organisasjoner

Det blir nakent å diskutere tillit i arbeidslivet uten samtidig å ha forståelse for de ulike nyansene av makt som alltid er til stede i enten strukturer, relasjoner eller institusjoner. Den sterkeste, og kanskje enkleste, koblingen mellom makt og tillit i arbeidslivet er at makt kan forringe tillit dersom kollektivet opplever at makthaverne ikke utøver sin makt til fellesskapets beste. I en slik forståelse forstår vi makt som at det er 'noen' som har større innflytelse, beslutningsmyndighet og tilgang til beslutningsarenaene enn den vanlige ansatte har. Det er i dette perspektivet at medbestemmelsesordningene i norsk arbeidsliv har blitt utviklet for å sørge for en maktutjevning mellom ledere/eiere og den vanlige lønsmottaker. Medvirkning som utjevning av maktforskjeller har i Norge blitt nedfelt i Arbeidsmiljøloven, og ved at ansatte har representanter i styret. Samtidig, makt kan ikke bare forstås som noe som utspiller seg i beslutningsprosesser der det er ulike interesser mellom partene. Makt kan også være sosialt konstruert over tid gjennom at det er noen normer og kulturer som har fått mer feste enn andre på en arbeidsplass, for eksempel i form av hvilke synspunkter og uttalelser som er akseptert å ytre eller hva som er den "beste" måten å gi god pleie av en bestemt pasientgruppe på. I resten av dette delkapitlet løfter vi fram noen av de klassiske maktteoriene og -teoretikerne. Hensikten er å foreta en "rydding" i det omfattende maktbegrepet slik at det kan bli lettere å sortere makt som handling og betingelse i de tillitsskapende prosessene i arbeidslivet.

Kanskje den meste kjente definisjonen av makt er gitt av Robert Dahl (1957): "A har makt over B i den grad A kan få B til å gjøre noe B ellers ikke ville ha gjort". Dahl var opptatt av å finne ut hvordan makt var fordelt i samfunnet, og studerte *beslutningsprosesser* for å finne det ut. Gjennom å se hvilke tema som ble diskutert, og som det var konflikter knyttet til, og hvem som vant fram med sine syn, kunne man avgjøre hvem det var som hadde makt i bestemte situasjoner. Bachrach og Baratz (1962) var derimot opptatt av det motsatte, at det å *ikke* ta beslutninger også er å utøve makt. Makt kan utøves gjennom å innskrenke selve beslutningsprosessen til bare å omfatte såkalte sikre, eller ufarlige tema, som ikke utfordrer eller forandrer eksisterende maktforhold. Den formen for makt som både Dahl og Bachrach og Baratz er opptatt av handler om de større institusjonelle forordningene som påvirker enkeltmenneskets, eller en gruppes mulighet til å vinne fram med sitt synspunkt eller i det minste være sikret å bli lyttet til før beslutningstakerne konkluderer. På arbeidsplassnivået er det hvorvidt medbestemmelsessystemet brukes som det skal, og om ansattes direkte medvirkning inkluderer tett dialog mellom ledere og ansatte før beslutning om endringer tas, som særlig relateres til denne inngangen til makt. Ett konkret eksempel er målfastsettelse: blir ansatte eller deres representanter tatt med i beslutninger om hva som er fornuftige målkrav for den offentlige tjenesten? Og dersom

ikke: finnes der arenaer hvor det åpnes opp for å evaluere om de målene man opererer etter bør endres, eller befinner man seg i en organisasjon hvor normene tilsier at det ikke er akseptabelt å stille spørsmål ved virksomhetens organisering, lederskap eller målsettinger overhodet? Normer for hva som er akseptabel adferd er "maktutøvende" når normene er "sannheter" som ikke utfordres. Dette perspektivet er for eksempel helt sentralt i Steven Lukes' (1974) tredimensjonale syn på makt. Han er opptatt av usynlig eller ubevisst maktutøvelse, og hvor det ikke trenger å være noen *konflikt* til stede. Lukes argumenterer for at makt er nedfelt i sosiale strukturer og kulturelle adferdsmønstre, som igjen er med på å forme våre tanker og ønsker.

Et interessant perspektiv innen maktteorien er den retningen som kalles "managing meaning" (Pettigrew 1985, Pfeffer 1981). Både Pfeffer og Pettigrew fokuserer på hvordan politiske aktører bruker symboler, ritualer, og språk for å legitimere sine egne krav eller beslutninger, og for å delegitimere andres krav. En annen måte å si det på er at en viktig lederoppgave er å tilføre mening til de beslutningene som tas, eller de handlingene som utføres, og med dette forsøke å mobilisere organisasjonsmedlemmene til felles retning. Som den tidligere gjennomgangen i dette kapitlet har vist, er styringsregimer som New Public Governance eller New Public Management trender som slår ut på den enkelte arbeidsplass uten at ansatte nødvendigvis forstår hvorfor disse styringsformene er å foretrekke fremfor andre. Begrepsbruken i disse regimene er sterke: For den enkelte ansatte er det vanskelig å være uenig i at 'innovasjon', 'tjenestekvalitet' og 'mål' er viktig. Utfordringen er når de som ikke deltar i beslutninger om å styre på denne måten, eller helt andre måter for den saks skyld, ikke får mulighet eller anledning til å engasjere seg i dialoger om *hvorfor* et styringsregime er valgt fremfor et annet.

Både Pfeffer og Pettigrew tilhører ledelsestenkinga innen maktteorien, og vi plasserer denne retninga innen det relasjonelle rammeverket for å forstå hvordan makt påvirker de tillitsskapende prosessene på arbeidsplassen. I boka "Power in and around organisations" fra 1983 fokuserer Henry Mintzberg på grupper eller individer som maner til konflikt, og som bedriver politisk aktivitet utenfor den formelle organisasjonsstrukturen. Politikk for Mintzberg, innebærer å kjempe igjennom et syn eller å få tatt beslutninger som er tuftet på å realisere egen-interesser, i motsetning til å bidra til organisasjonens beste. Mintzberg's poeng er at det hele tiden foregår et politisk spill i organisasjoner, og at ledelsens rolle er å bruke sin *legitime* makt til å *overvinne* de konfliktene eller politiske prosessene som oppstår i en organisasjon. En interessant parallell til forståelsen av makt som et politisk spill, finner vi i den norske sosiologen Sverre Lysgaards' bok "Arbeiderkollektivet", fra 1961. I sin studie av operatører ved daværende Moss Petersson papirfabrikk, beskriver han en stille utøvende maktinstans hvor arbeiderne mobiliserer seg mot ledelsen. Maktforhold nedfeller seg her i betegnelsene "vi" (dvs. vi arbeiderene) og "de" (dvs. lederne). Samtidig, mindre diskutert i analyser over denne viktige studien i norsk arbeidssosiologisk forskning er den relasjonelle maktutøvelsen vi ser innenfor "vi"-gruppen. Lysgaard identifiserer for eksempel at man som arbeider ikke bør ha ambisjoner om å komme inn i en lederposisjon; "å ikke ha en formann i magen". Hvis vi kontekstualiserer denne maktutøvelsen som ligger i normen om å tilhøre arbeiderkollektivet til dagens arbeidsliv, bør det ikke være i driftsenhetens (f. eks en skole, et sykehjem, eller ytterste tjenesteledd i

barnevernet) å ikke ha arbeidstakere som går over i ledelse. Å ha ledere med operativ erfaring gir sannsynligvis bedre ledelse både for arbeidstakerne og brukerne av offentlige tjenester fordi lederskapet baserer seg på kunnskap om rammebetingelsene for gode arbeidsvilkår i førstelinjeleddet. Noen empiriske funn på dette finner vi for eksempel i Øyum et al (2006).

Organisasjoner som bestående av maktforhold mellom kollektiver er altså en viktig dimensjon innenfor ledelsesretningen i den klassiske maktlitteraturen, og kollektivene trenger ikke være ledere versus ansatte. Michel Crozier (1964) viste at det er stor forskjell på den makten man offisielt har gjennom posisjoner i hierarkiet, og den makten individer eller grupper viser seg å ha i praksis. I sin studie i en fabrikk i Frankrike fant han at det å ha makt er sterkt knyttet til det å kontrollere de områdene som det er knyttet mest usikkerhet til i en organisasjon. En gruppe i organisasjonen som ble betraktet som særlig viktig for fabrikkens effektivitet og måloppnåelse var maskinoperatørene. Men det viste seg at denne gruppen var helt avhengig av vedlikeholdsoperatørene, som på sin side hadde nesten en ubetydelig plass på organisasjonskartet. Maskinhavari var derimot det store usikkerhetsmomentet i denne fabrikk, og det viste seg at det var vedlikeholdsoperatørene som virkelig hadde stor makt gjennom at det var de som kunne kontrollere effektiviteten og stabiliteten av drifta. I sitt arbeid med utvikling av det lokale partssamarbeidet i barnehager og sykehjem i Trøndelag (Øyum og Nilssen 2020) viser de til et samarbeid mellom Fagforbundet og Sykepleierforbundet om jobbglidning mellom fagarbeidere og sykepleiere på et sykehjem. Profesjonsmakten til sykepleiere ble utfordret av fagarbeidere som ønsket mer ansvar, og fagforeningene måtte samarbeide for at fagarbeidernes kompetanse og ønske om økt ansvar ikke skulle forsterke profesjonskampen, men heller bidra til økt fleksibilitet og mindre jobbstress for sykepleierne. Tilsvarende argumenterer Ravn og Øyum (2018) for at fagforeninger må samarbeide enda mere for å møte kravene til verdiskaping i norsk industri: de viser at jobbinnholdet i dagens arbeidsliv innen private industribedrifter i mindre grad avhenger av fagbakgrunn, men heller av erfaring og generiske kompetanser. Derfor kan samarbeid mellom fagforeninger bidra til å øke arbeidstakernes makt, uavhengig av fagbakgrunn.

Her må nevnes at kjønnsforskningen har gitt svært viktige bidrag til teorier om makt. Et avgjørende tidlig bidrag er Rosabeth Moss Kanter's bok "Men and Women of the Corporation" fra 1977, hvor hun synliggjør maktforskjeller mellom kvinner og menn i en organisasjon. Hun viser at makt ikke bare handler om å kontrollere viktige ressurser, men at maktforhold er nedfelt i organisasjonsstrukturen, altså i de strukturelle forutsetninger for tillitsskapende prosesser. Hun argumenterer for at kvinner er utsatt for usynlig, taus, og en slags ubevisst maktutøvelse både som medlemmer i en organisasjon men også som "company wives". Mye har naturligvis skjedd i likestillingen i arbeidslivet siden 70-tallet. Likevel, fortsatt er helse- og barnehagesektoren dominert av kvinner, og for eksempel er over 83,4% av sysselsatte med helse- og sosialfaglig utdanning, kvinner³⁶. Det er derimot vanskelig å finne nyere norsk forskning hvor det kjønnsdelte arbeidslivet i norsk offentlig arbeidsliv analyseres i et maktperspektiv relatert til tillitsskapende prosesser mellom ansatte på den ene siden, og ledere og politikere på den andre. Det som er viktig for oss i denne

³⁶ <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/hesospers> (lest 3. mai 2020)

sammenhengen, er at kjønnsforskningen har vært opptatt av at det er mange spørsmål som ikke stilles i organisasjoner, og at det ofte er nærmest usynlige mekanismer som bestemmer hvordan vi har det i en organisasjon. Mange av disse spørsmålene knytter seg til maktrelasjoner mellom kvinner og menn, men vi kan godt utvide dette til å gjelde relasjoner mellom under- og overordnede generelt sett, eller mellom de som har makt gjennom posisjoner og tilstedeværelse på beslutningsarenaene, kontra de som ikke har det. Kilder til makt kan her være makt som posisjon i hierarkiet, kontroll over viktig informasjon, kontroll over ressurser som belønner eller som straffer folk i organisasjonen, og makt gjennom at andre opplever det som viktig å bli likt av deg eller bli tatt med i ditt gode selskap (French og Raven 1968). Denne siste kilden, som de kaller "reference power" henger naturlig nok sammen med de andre kildene til makt og er sterkt relasjonelt. Når makt dominerer i slike relasjoner tar vi ting for gitt, som "det bare er sånn". Istedenfor å utfordre forestillingen om at organisasjoner må være hierarkiske, tilpasser vi arbeidet sånn at folk får mer frihet innenfor eksisterende strukturer. I så måte kan vi si at kjønnsforskningen har vært med på å åpne opp øynene for at det vi antar å være riktig, best, mest verdifullt, og mest kritisk i arbeidsorganisasjoner, er konstruksjoner som har blitt skapt av de som har makt og innflytelse.

Med utgangspunkt i den tidligere gjennomgangen i dette kapitlet tror vi det er relevant å nevne arbeidsprosessteoretikeren Braverman (1974), som var opptatt av hvordan ledelsesstrategier innenfor det kapitalistiske systemet kontrollerte arbeidskraften gjennom en systematisk "ødeleggelse" av arbeidstakernes kunnskaper. Han var også opptatt av at noen former for kunnskap ble tillagt mer verdi enn andre, noe som den gang ble eksemplifisert gjennom skillet mellom kroppslig arbeid og tenkearbeid, mellom fabrikkgolvet og kontorene. For Braverman var Taylor's "Principles of Scientific Management" (1919) selve manifestasjonen på en slik ødeleggelse av kunnskap eller mulighet for kunnskapsutvikling. Gjennom en oppdeling av arbeidet i små enhetsoperasjoner ble det mulig å nøyaktig regne ut hvor mye og hvilken type kunnskap som var nødvendig for å utføre hver operasjon. Ledelsen kunne da overvåke hvordan arbeideren utførte den oppgaven han eller hun var satt til å gjøre. Makt tenkes på som kontroll, hvor arbeiderne blir fratatt kontrollen over sin egen arbeidsutførelse og arbeidssituasjon gjennom "deskilling" eller avlæring om vi vil. Det er her relevant å dra paralleller til målstyringen i offentlig sektor. For eksempel, Nordhelle og Nyhus (2017) i sin studie av målstyring i norsk skolesektor, foreslår at målene i målstyring må forstås som "den foretrukne adferden, eller arbeidsutførelsen, som kan måles eller testes". Max Weber's definisjon av makt, "mulighet til å påtvinge andres adferd ens egen vilje" (1971:74), kan være nyttig for å forstå hvordan målstyring og effektivitet gjennom standardisering kan oppleves av ansatte helt ute i tjenesteutøvelsen. I sine teorier om det ideelle byråkratiet var maktforhold sterkt knyttet til organisasjonsstrukturer, der ansatte "adlyder" ledere fordi det er lederne som forvalter reglene som definerer organisasjonens effektive måloppnåelse. Således kan regel- og målstyringen i New Public Management forstås ut fra Weber's maktperspektiv som at ansatte i offentlige virksomheter jobber i maktstrukturer hvor rammene for hva som er "godt og forsvarlig arbeid" er definert av nivåer og enheter frikoblet fra den daglige driftspraksisen. Når politikere definerer at målstyring er mer "forsvarlig" enn skjønnsutøvelse, eller at brukere og innbyggere må involveres tettere i tjenesteutviklingen for å få velferdstjenester folket er best tjent med, som i New Public Governance,

dominerer forestillingen om at "velferdsstatens beste" er ensbetydende med politikernes eller administrasjonens beste.

Hvor bringer denne gjennomgangen av de organisasjonsfaglige klassiske verkene oss? Å forandre maktforhold betyr å utfordre de antagelsene vi har om hva som er "riktig" og "viktig" (Clegg 1996, Flood og Romm 1996). Vårt faglige utgangspunkt er at organisasjonens mulighet og evne til å løse sine egne problemer er betinget av dens evne til en slags kontinuerlig dialog med seg selv om hvordan ting kan gjøres bedre, smartere, og med gode arbeidsbetingelser og arbeidsmiljø. En verdi som ligger til grunn, i hvert fall innenfor skandinavisk forskning, er at alle interessegrupper i organisasjonen må få være med på å bestemme retningen for forandringen (Øyum og Nilssen 2020). Det å skape arenaer for dialog er her viktig, som en måte å jevne ut maktforskjeller mellom de som beslutter og utfører. Bjørn Gustavsen (1992) snakker her om "den åpne dialogen", fri for maktforskjeller. Bråten (1981) gir et mer nyansert, og kanskje realistisk bilde i sitt "modellmonopol"-begrep, i det det er noen som er mer trent i å argumentere fram sitt syn enn andre. Her kan vi dra parallell til Foucault som sier at makt ikke opererer gjennom agenter, men gjennom 'discourses'; dvs. måter vi snakker på i samfunnet, gjennom tekster, og argumenter for hva som er normalt, sykt, etc. I så måte er disiplin eller måter vi disiplinerer folk i samfunnet på, med på å produsere kunnskap om samfunnet, en kunnskap som ikke kan skilles fra makt.

Som denne gjennomgangen av ulike drøftinger av makt i organisasjons- og arbeidsliv har vist: Makt og innflytelse tar mange ulike former og virker gjennom mange ulike mekanismer og prosesser, med mange ulike hensikter, og påvirker i høy grad organisasjonenes resultater, både intenderte og u-intenderte. Samtidig er det også slik at tillit i mange sammenhenger er intimt forbundet med makt. Derfor er det nødvendig med en maktforståelse og et nokså multidimensjonalt blikk også når en skal studere og analysere tillit i arbeidslivet³⁷.

³⁷ For de som ønsker en ytterligere drøfting og nyansering av maktforhold i det norske samfunnet, herunder arbeidslivet, kan vises til den norske makt- og demokratiutredningen som pågikk over en femårsperiode fra 1998-2003. Et godt sted å starte er med dens sluttrapport: "NOU 2003: 19. Makt og demokrati Sluttrapport fra Makt- og demokratiutredningen".

3 Forskningsmetode for litteratursøk

I forrige kapittel foretok vi en teoretisk drøfting av tillitsskapende prosesser i arbeidsorganiseringen av, og i det daglige virket til, offentlig sektor. Med utgangspunkt i nyere teorier og empirisk basert forskning om New Public Management, New Public Governance, Den norske modellen og digitalisering argumenterte vi for at uansett "styringsregimer" kan vi ikke lese ut én til én at ett er dårlig og ett er bra, men at det handler om å forstå hvordan ledelsen i offentlig sektor, kommunal så vel som statlig, tar gode eller mindre gode valg knyttet til innføring og implementering av gode intensjoner. Selv om de tillitsskapende prosessene i den norske arbeidslivsmodellen både er lov- og avtaleregulert er det også i dette "regimet" mulighet til å ta gode, og mindre gode valg, som påvirker de tillitsskapende prosessene mellom politikere, ledere og ansatte.

I dette kapitlet presenterer vi hvordan vi har jobbet med å få en systematisk oversikt over relevant faglitteratur om tillit i, og til, offentlig sektor. Etter å ha redegjort for hvordan vi har gjennomført litteratursøk, og hvilke seleksjonskriterier vi har benyttet oss av, presenterer vi også referanser og sammendrag av de faglige arbeidene vi mener bør stå på en liste over nyere norsk forskning som kan belyse tilstanden for de tillitsskapende prosessene i norsk offentlig arbeids- og samfunnsliv. Noen lesere vil sikkert finne mangler, og i så fall er dette vår feil: Vi har forsøkt å være systematiske, men det er likevel nærmest uunngåelig at vår søkestrategi likevel ikke har fanget opp noen artikler eller rapporter.

3.1 Utvikling av søkestrengene

Med bakgrunn i både oppdragsbestillingen, vår tidligere kunnskap om feltet og teoretisk drøfting om arbeidsfaglige perspektiver på tillitsskapende prosesser, utviklet vi en første versjon av søkestreng hvor vi ønsket å inkludere så mange kombinasjoner som mulig. Vi gikk svært bredt ut og "lekte" oss med mulige sammenstillinger. Her hadde vi en kombinasjon av norske og engelske begreper. Strengen under viser dette startpunktet. 'OR' velger her ut ett av begrepene innenfor () og AND kobler begrepene:

Første versjons søkestreng:

```
("Kommune" OR "stat" OR "helse" OR "skole" OR "politi" OR "etat" OR "fylke" OR "interkommunalt" OR "foretak" OR "departement" OR "direktorat" OR "fylkesmann" OR "regionale stat") AND ("Struktur" OR "organisasjonsform" OR "arbeidsprosesser" OR "produksjon" OR "velferdstjenester" OR "divisjon" OR "funksjon" OR "geografi" OR "sentralisering" OR "desentralisering" OR "regionalisering" OR "teknologi" OR "digitalisering" OR "organisasjonskultur" OR "IKT") AND ("medvirkning" OR "ansatte" OR "medbestemmelse" OR "partssamarbeid" OR "den norske modellen" OR "samarbeidsmodellen" OR "innflytelse" OR "autonomi" OR "tillit" OR "makt" OR "selvstyre" OR "trepartssamarbeid" OR "politikere" OR "rådmann" OR "brukere" OR "innbyggere" OR "verdier" OR "tillitsvalgte" OR "skjønn" OR "elite" OR "ekspert") AND ("styring" OR "administrasjon" OR "new public management" OR "new public governance" OR "målstyring" OR "HR" OR "stab" OR "kommunikasjon" OR "tillitsbasert" OR "management" OR "samskaping" OR "innovasjon")
```

Vi prøvde å gjennomføre dette søket i to søkemotorer: Google Scholar og Scopus. Google Scholar er en søkemotor som indekserer fulltekst eller metadata for akademisk litteratur innen de fleste typer formater og på tvers av disipliner. Scopus er en akademisk database for sammendrag, referanser og henvisninger for artikler i forskningstidsskrifter. Det viste seg derimot at denne søkestrengen ble for lang for Google Scholar, og de treffene vi fikk ble feil da det viste seg at Scholar ikke håndterte hele søket. Den ble også for lang for Scopus. Vi gikk derfor en ny runde med begrepsdefinering for å gradvis kunne redusere oss ned til en søkbar streng. I andre versjons søkestreng fjernet vi for eksempel begreper som 'desentralisering', 'regionalisering', 'divisjon', 'funksjon' og 'geografi'. Dette gav følgende andre versjons søkestreng:

Andre versjons søkestreng:

("Norway") AND ("Kommune" OR "stat" OR "etat" OR "fylke" OR "interkommunalt" OR "departement" OR "direktorat") AND ("Struktur" OR "organisasjonsform" OR "arbeidsprosesser" OR "produksjon" OR "tjenester" OR "teknologi" OR "digitalisering" OR "IKT") AND ("medvirkning" OR "medbestemmelse" OR "partssamarbeid" OR "den norske modellen" OR "samarbeidsmodellen" OR "tillit" OR "makt" OR "trepartssamarbeid" OR "innbyggere" OR "skjønn" OR "elite" OR "ekspert") AND ("styring" OR "administrasjon" OR "new public management" OR "new public governance" OR "målstyring" OR "HR" OR "tillitsbasert" OR "management" OR "innovasjon")

Også denne søkestrengen ble for lang. I arbeidet med å redusere søkestrengen ytterligere prøvde vi å avdekke hvilke databaser som gav treff. Vi erfarte at Scopus gav svært få søketreff hvor 'Norge' var inkludert og de treffene som dukket opp i Scopus fant vi igjen på Google Scholar. Vi besluttet derfor å kun benytte Google Scholar som søkemotor i vårt endelige litteratursøk.

I det videre arbeidet med å ytterligere spesifisere en søkestreng besluttet vi å lage to "grunnstrenger" ut fra vår sortering av 1) "det indre livet", altså de organisatoriske og ledelsesmessige mekanismene og praksisene, og 2) "det ytre livet", altså hva brukere og innbyggere forventer og involveres i, i offentlig sektor:

Tredjeversjons søkestrenger:

Søkestreng for "det indre livet":

("Norway") AND ("statlig" OR "kommunal" OR "offentlig") AND ("politikere") AND ("medvirkning" OR "involvering" OR "partssamarbeid" OR "den norske modellen" OR "makt") AND ("styring" OR "NPM" OR "new public governance" OR "ledelse") AND "organisasjon"

Denne strengen gav omtrent 856 resultater for perioden 2015-2020 (både forskningsrapporter, mastergrader, PhD- avhandlinger, vitenskapelige artikler, og til og med populærvitenskapelige tekster som foredrag og debattinnlegg). Ved å studere flere av treffene gjorde vi en viktig erfaring med hensyn på det overordnede temaet "den norske modellen": i offentlig sektor brukes ikke begrepet partssamarbeid, men trepartssamarbeid. Dette betyr at vi i et spesifisert søk, presentert i 3.3.1 bruker trepartssamarbeid for å få tak i litteratur om offentlig sektor og tillitsskapende prosesser.

Søkestreng for "det ytre livet":

"Norway" AND ("statlig" OR "kommunal" OR "offentlig") AND "politikere" AND ("tillit" OR "makt") AND ("styring" OR "NPM" OR "new public governance" OR "ledelse") AND "forvaltning" AND "innbyggere"

Denne strengen gav omtrent 303 resultater for perioden 2015-2020, inkludert alt.

Vi brukte disse to søkestrengene til å spisse ytterligere gjennom å gjøre fire ulike søk relatert til 1) Den norske modellen, 2) New Public Management og New Public Governance, 3) digitalisering, og 4) bruker- og innbyggerinvolvering. Resultaten av søkene presenteres i kapittel 3.3. Der presenterer vi sammendrag og abstract av artikler og rapporter som endte opp med å inngå i vår endelige oversikt over relevant litteratur. For leseren av denne rapporten kan presentasjonen brukes som en kilde over litteratur relatert til tillitsskapende prosesser i offentlig sektor, som man kan velge å bruke til eget formål. Det er også denne litteraturen, sammen med teorigjennomgangen i kapittel 2, vi benytter i våre diskusjoner i kapittel 5.

3.2 Seleksjonskriterier i litteratursøket

Det har vært vanskelig å foreta en fornuftig avgrensning av litteratursøket da temaet er stort: Hva er det mulig å si om tillitsskapende prosesser i offentlig sektor, og er det mulig å si om det står bra eller dårlig til? Som forklart i kapittel 1 har vi valgt å sortere vårt arbeid ut fra to perspektiver: "det indre livet", altså de organisatoriske og ledelsesmessige mekanismene og praksisene, og "det ytre livet", altså hva brukere og innbyggere forventer og involveres i, i offentlig sektor.

Vi har valgt å søke etter litteratur som spesifikt sier noe om norske forhold. Dette betyr ikke at det ikke er viktig å ha god oversikt over internasjonal forskning som kan relateres til Norge. Styring og ledelse av norsk offentlig sektor har vært, og vil fortsatt være inspirert av internasjonale ledelsesmodeller, og ut fra demografiske kontekster som kan ligne norske forhold på flere måter. Arbeidet med å få en systematisk litteraturoversikt over internasjonal forskningslitteratur på tillitsskapende prosesser er derimot allerede gjort gjennom den svenske tillitsdelegasjonens arbeid (SOU 2018:38) og det måtte derfor bli "dobbeltarbeid" hvis vi også skulle gjøre det. I kapittel 4 gjennomgår vi deler av dette arbeidet og løfter fram de internasjonale forskningsartiklene som framstår særlig relevant også for vårt oppdrag.

Vi har valgt å søke etter litteratur som er skrevet i perioden 2015-2020. Dette kan virke til å være et for kort tidsintervall for mange. Samtidig, det er skrevet svært mye de siste 20 årene om for eksempel New Public Management og hvordan målstyring har påvirket den offentlige tjenesteproduksjonen og ansatte- og ledeses arbeidsinnhold. Vi ønsket dereimot å få en oversikt over hvor debatten står i dag. Et eksempel illustrerer begrunnelsen for dette valget: Et søk i søkemotoren Google Scholar³⁸ på "NPM

³⁸ Søkemotor som indekserer fulltekst eller metadata for akademisk litteratur innen de fleste typer formater og på tvers av disipliner.

AND Norway" gir i perioden 2000-2019, 986.000 treff. Dette viser både at det har vært skrevet svært mye som relateres til temaet NPM i Norge, og at det er så mye at det er umulig å gjøre en fornuftig gjennomgang av dét. Vår tilnærming har derfor både vært å redusere antall år i søket, utvikle et spesifisert søk, samt å etablere seleksjonskriterier for hvilken type litteratur som inngår i våre oppsummeringer. Der finnes også mange artikler som gjør en litteraturgjennomgang av områder som er relatert til avgrensninger i vår endelige søkestreng, for eksempel om offentlig-private samarbeidsformer innen helsetjenester³⁹, om governance⁴⁰, om innovasjon i offentlig sektor⁴¹ eller prestasjonsledelse og HR "in unionized settings"⁴². For å få en oversikt over hvilke problemstillinger og konklusjoner som dominerer debatten i dag valgte vi derfor å se på litteratur skrevet etter 2015. Det bør også sies at prosessen med å få antatt vitenskapelig validerte tidsskriftartikler kan ta lang tid og vi har dermed tatt utgangspunkt i at flere av artiklene fra de siste fem årene har empiri fra år før dette.

I oppstarten av arbeidet hadde vi ingen begrensninger med hensyn på kvalitetskrav til identifisert litteratur. Vi gikk bredt ut og identifiserte både forskningsrapporter, mastergrader, PhD- avhandlinger, vitenskapelige artikler, og til og med populærvitenskapelige tekster som foredrag og debattinnlegg. I arbeidet med å redusere den første, innledende søkestrengen måtte vi også ta stilling til hvilke tekster som skulle inkluderes og ikke, samt beslutning om hvilke databaser vi skulle begrense oss til. To valg ble tatt: For det første endte vi opp med å inkludere kun fagfelleverderte artikler og forskningsrapporter. I dette inngår også PhD-avhandlinger som også er underlagt kvalitetskontroll av fagfeller. Mastergrader blir ikke fagfelleverdert og ble dermed ekskludert.

Vi har likevel behov for å kommentere at det er skrevet et vell av mastergrader som har dukket opp i søkene våre. Titlene framstår meget relevante for å forstå dagens situasjon om tillitsskapende prosesser både i arbeidslivet og samfunnslivet i norsk offentlig sektor. På generelt grunnlag vet vi at masterkandidater ofte er koblet til forskningsprosjekter ved universitet, høyskoler eller instituttsektoren, eller at de har fått tilgang til kommuner eller statlige etater som har sett det som nyttig å invitere inn mastergradsstudenter til å få belyst "dagsaktuelle" problemstillinger i egen kommune eller etat. Et viktig spørsmål er i hvilken grad offentlig sektor er i stand til å ta innover seg den læringen som fremkommer. Vi antar flere av mastergradene er skrevet av ansatte i sektoren, og et sentralt spørsmål er hvordan deres arbeidsplass tar i bruk den ansattes nyervervede kunnskap.

³⁹ Roehrich, Jens K., Michael A. Lewis, and Gerard George. "Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review." *Social science & medicine* 113 (2014): 110-119.

⁴⁰ Klijn, Erik-Hans. "Governance and governance networks in Europe: An assessment of ten years of research on the theme." *Public management review* 10.4 (2008): 505-525.

⁴¹ Hartley, Jean, Eva Sørensen, and Jacob Torfing. "Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship." *Public administration review* 73.6 (2013): 821-830.

Djellal, Faridah, Faiz Gallouj, and Ian Miles. "Two decades of research on innovation in services: Which place for public services?." *Structural change and economic dynamics* 27 (2013): 98-117.

⁴² Brown, Travor C., and Amy M. Warren. "Performance management in unionized settings." *Human Resource Management Review* 21.2 (2011): 96-106.

3.3 Søkeresultater

3.3.1 Den norske modellen på virksomhetsnivå

I kapittel 2.4 drøftet vi den norske modellen. Dette, koblet opp mot tredjeversjons søkestreng for "det indre livet", gjorde at vi gjennomførte følgende søk for den norske modellen:

Trepartsamarbeid AND (kommune OR Stat) AND ledelse AND organisering AND tillit

Søket ble utført 2020-02-26, avgrenset til årene 2015 til 2019, og ga totalt 161 unike treff. Mange av treffene ligger faglig utenfor vårt analysefelt, er masteroppgaver, eller treff som bare refererer til relevant litteratur og som dermed kommer opp som treff. Disse funnene trekkes ut av vår oversikt. Samlet bruttooversikt over alle 161 søketreffene finnes i vedlegg 1. Vi har gått gjennom disse søketreffene etter våre omforente seleksjonskriterier. Etter en faglig analyse av søketreffene, sto vi igjen med 14 søketreff som belyser vårt tema, den norske modellen på virksomhetsnivå. Nedenfor gis et kort sammendrag av innholdet i disse artiklene og rapportene, basert på forfatterens egne oppsummeringer:

1. K Alsos, Å A Seip, P Nygaard, 2016: I arbeidsfredens tjeneste, Pax forlag

Sammendrag:

Denne boken går gjennom Arbeidsrettens hundreårige historie. Arbeidsretten er en sentral institusjon i reguleringen av samarbeidet mellom partene. Domstolen ble opprettet gjennom vår første arbeidstvistlov, som ble vedtatt 6. august 1915. Loven fastsatte regler om tariffavtaler og deres rettsvirkninger og om prosedyrer og institusjoner for konfliktløsning. Da startet også Arbeidsretten og meklingsinstitusjonen sin virksomhet. Arbeidsretten og Riksmekleren har i 100 år vært viktige samfunnsinstitusjoner i Norge. Ledelsen i både LO og N.A.F. så hvor viktig det var å ha sterke hovedorganisasjoner for å bevare arbeidsfreden. At det fantes et eget rettssystem for tariffavtalene, gjorde det mulig for de to organisasjonene å ta et større ansvar for reguleringen av partsforholdet og dermed av lønns- og arbeidsforhold i arbeidslivet. Da LO og N.A.F. inngikk Hovedavtalen i 1935, var det i visshet om at rettstvister som gjaldt denne avtalen skulle avgjøres i Arbeidsretten, ikke i de alminnelige domstolene. Beslutningen viser at de to hovedorganisasjonene hadde fått et eierforhold til Arbeidsretten, og samtidig hvor viktig organisasjonenes tillit til retten var, for at Arbeidsretten skulle kunne vokse og få stor betydning i samfunnet.

2. Amble, N. Mestring og organisering i arbeid med mennesker. Sosioteknisk analyse av mulighetsrommet for «bra arbeid», 2016. PHD/NTNU

Sammendrag:

Avhandlingens felt er helsearbeid i offentlig sektor, og tema er kunnskap om «bra arbeid» som tilfredsstillende arbeidstakers behov for engasjement og trivsel og arbeidsgivers ønske om kvalitet og

effektivitet, noe som stiller krav til organisering, mulighet for mestring og et system for utvikling og læring i arbeidet. Amble viser hvordan et arbeidssystem kan komme i ubalanse i det hun kaller degenerativt arbeid, når tid som skulle vært brukt til diskusjon og utvikling av arbeidsprosessene forvandles til tid som brukes på administrasjon (Dette resonnerer godt med funnene til Nordlandsforskning fra 2012 der ansatte i kommunal helse og omsorg i snitt brukte 8 timer og 23 minutter i uka på rapportering og dokumentasjon).

3. V Bakkeli, et.al., 2016: Sammen om en bedre kommune: En oppsummering, FAFO-rapport 2016:08

Sammendrag:

Rapporten går gjennom de fire hovedtemaene i prosjektet "Sammen om en bedre kommune": Sykefravær/nærvær, Heltidskultur, Kompetanse og Rekruttering og omdømme. Rapporten baserer seg i hovedsak på en spørreundersøkelse til deltakere i prosjektet og årsrapporteringer fra prosjektene. Deltakerne mener at de samlet sett er fornøyd med hva som er oppnådd. Deltakerkommunene har oppnådd en reduksjon i sykefraværet. Deltakerne er fornøyd både med måten det er jobbet på, og med partssamarbeidet i prosjektet. Arbeidet med å få redusert sykefraværet har vært gjort ganske ulikt i kommunene. Det har i dette arbeidet vært anvendt to ulike perspektiver. Der sykefraværsperspektivet har vært mest vellykket ser det ut til at de har fått til en kombinasjon av individrettede tiltak med systemrettede tiltak og utvikling av lederferdigheter. Nærværsperspektivet har på den andre siden vært mer opptatt av involvering og eierskap blant de ansatte. En helhetlig tilnærming, systematisk arbeid over tid og utvikling av rutiner, kulturer og holdninger har vært de viktigste faktorene i dette arbeid.

4. A Bie-Drivdal, 2019: Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid: En studie av rolleforståelse blant arbeidsplassstillitsvalgte i offentlig sektor, Oslo Met-rapport

Sammendrag:

Denne artikkelen utforsker hvordan arbeidsplassstillitsvalgte fra Legeforeningen, Utdanningsforbundet og Fagforbundet oppfatter egen rolle i faglig utviklingsarbeid, på bakgrunn av tolv intervjuer med tillitsvalgte på sykehus, skoler og i kommunal omsorg. I norsk arbeidsliv er det forventet at ansatte bidrar i virksomhetsutvikling – direkte og gjennom tillitsvalgte. De tillitsvalgte i denne studien beskriver imidlertid egen rolle primært som forsvarer av medlemmenes rettigheter. Faglig utviklingsarbeid på de aktuelle arbeidsplassene er hovedsakelig organisert i strukturer som tilrettelegger for direkte fremfor representativ deltagelse fra de ansatte, og informantene oppfatter tillitsvalgtrollen som reaktiv, irrelevant eller uklar i relasjon til slikt arbeid. Videre indikerer analysen at det er egne utfordringer og muligheter forbundet med tillitsvalgtrollen i profesjonenes fagforeninger. Ved hjelp av analytiske perspektiver fra profesjonsstudier og arbeidslivsstudier, belyser artikkelen hvordan tillitsvalgtrollen konstrueres i deler av offentlig sektor, og studien bidrar også til økt kunnskap om profesjonenes rolle i den norske arbeidslivsmodellen. I artikkelen argumenteres det for at kunnskap om

partsrelasjoner og arbeidstakerrepresentasjon bør inngå i studier av profesjoner og profesjonsfelleskap på nordiske arbeidsplasser.

5. M P Buvik, S Thun, L Øyum, 2018: Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette? SINTEF rapport

Sammendrag:

Underveisvurderingen av IA-avtalen peker på et betydelig forbedringspotensial i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet og at partssamarbeidet kan være en strategi for dette. Formålet med dette forskningsoppdraget har vært å fremskaffe kunnskap om hvordan det forebyggende arbeidsmiljøet praktiseres på virksomhetsnivå og hvilken rolle og plass partssamarbeidet kan ha i dette arbeidet. Rapporten viser at både verneombudene og de tillitsvalgte løfter opp ansattes plikt til egen deltagelse som en viktig faktor for å lykkes i forebyggingsarbeidet, og at lederrollen er å være tett på daglig drift og ta ansvar for kontinuerlig fokus på arbeidsmiljøet og oppfølging av tiltak. Alle de tre rollene anerkjenner hverandres kompetanse og ansvarsområde og bruker dette som en "utvidet ledelseskapasitet" i arbeidet. Rapporten konkluderer med at både lov- og avtaleverket har et uutnyttet potensial i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. For å oppnå målene i IA-avtalen er hovedorganisasjonene og myndigheter avhengig av at ledere, tillitsvalgte og verneombudene på virksomhetsnivået settes i stand til målrettet arbeid, og dette krever at virksomhetsnivået medvirker når avtaler utformes og operasjonaliseres

6. H E Børve, E Kvande (2018): Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA? Tidsskrift for samfunnsforskning, 01/2018 (årgang 59)

Sammendrag:

I denne artikkelen er fokuset på internasjonalisering av den norske samarbeidsmodellen når den overføres og utformes innenfor institusjonelle omgivelser som divergerer fra dens opprinnelige omgivelser. En kunnskapsorganisasjon, det norske arkitektfirmaet Snøhettas opprettelse av et avdelingskontor i New York, anvendes som case. Snøhetta ønsket å eksportere Oslo-kontorets arbeidsorganisering og arbeidsvilkår til den nyopprettede avdelingen i New York. I analysen utforskes hvordan medvirkning, samarbeid og representativ medbestemmelse praktiseres. Funnene viser at den norske samarbeidsmodellen kan praktiseres innenfor en amerikansk deregulert arbeidslivskontekst, selv om det mangler institusjonelle ordninger i omgivelsene som lover, avtaler og tradisjoner om medvirkning og partssamarbeid.

7. E Falkum et. al., 2019: Medbestemmelsesbarometeret 2019, AFI-rapport

Sammendrag:

Rapporten presenterer utvikling og endringer i arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning slik vi har målt det på arbeidsplassene og i arbeidslivet. Rapporten har definert medbestemmelse og medvirkning som egne former for styring og ledelse i det norske arbeidslivet. Samtidig vises det hvordan disse norske tenkemåtene etter hvert konkurrerer med styrings og ledelsesformer som oversettes fra andre land og andre arbeidskulturer enn de norske. I denne utgaven av Medbestemmelsesbarometeret er det gjort to spesialanalyser. Den første handler om sammenhenger mellom medbestemmelse, medvirkning og gjennomsnittlig brutto årsinntekt i 2017. Den andre handler om endringer i standardarbeidsforholdet og sammenhenger mellom tilknytningsformer til arbeidet og opplevelse av usikkerhet.

8. K Frøyland, T H Nordberg, O Nedregård, 2018: Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA), AFI-rapport

Sammendrag:

Kompetansesenter for arbeidsinkludering (KAI/OsloMet) ved Arbeidsforskningsinstituttet fikk i oppdrag av ASD å gjøre en sammenstilling av kunnskap om betydningen av ulike tiltak og virkemidler for å nå IA-avtalens mål og for et godt IA-arbeid. Det skulle være særlig fokus på det praksisnære arbeidet og på virkemidler som bygger på arbeidsplassen som den viktigste arenaen for et inkluderende arbeidsliv. Et strategisk litteratursøk ble gjennomført, og i tillegg har litteratur blitt innhentet ved å lese litteraturlister eller i oversikter tilgjengelig på internett. I alt er 85 studier vurdert. Den foreliggende kunnskapen gir viktig innsikt om arbeidsmiljøfaktorer, partssamarbeid, forebygging og arbeidsmiljøarbeid med betydning for fravær/nærvær, og viser at det er mulig å lykkes gjennom god ledelse og medvirkning på arbeidsplassen. Flere studier peker på Arbeidslivssentrene som viktige virkemidler, men viser også at sentrene i liten grad har lyktes med delmål 2 og 3. Litteraturen viser gode virkninger av NAV-interne saksdrøftingsverksteder, og av dialogmøte 2. SE/IPS framstår som en virksom inkluderingsstilnærming, men som i liten grad er implementert i IA-sammenheng. Samtidig finner vi ingen studier som behandler helheten i IA-arbeidet (ser alle delmålene i sammenheng). Vi finner få gode effektstudier med god anvendbarhet for aktørene i feltet, og vi finner få studier av god kvalitet med fokus på de konkrete prosessene på arbeidsplassen.

9. L Lien, 2016: IA-ledelse 2.0–NED med sykefraværet! FAFO-rapport 2016:46

Sammendrag:

Fafo har intervjuet HR-sjefer og rådmenn i 18 kommuner om deres sykefravær. De har spurt om hva de mener årsakene til fraværet er, hvilke innsatser de tidligere har satt i verk eller har planer om å igangsette. Alle de 18 kommunene i denne undersøkelsen er av den oppfatning at forankring på toppledernivå er viktig for sykefraværsarbeidet ute i virksomhetene og flere av kommunene har jobbet systematisk med å forankre sykefraværsarbeidet på alle nivåer i kommunen. Kommunene har stort sett rådmenn som er opptatte av å fronte sykefraværsarbeidet, men oppmerksomheten kan variere over tid, og er til dels personavhengig. Forankring av sykefraværsarbeidet i kommunens administrative ledelse oppgis også å være nødvendig. Flere av kommunene har vært opptatt av

nærværarbeid, men alle har hatt oppmerksomheten rettet mot sykefraværarbeid. Kommunene har gjennom mange år iverksatt og testet ut en hel rekke med tiltak for å redusere sykefraværet. Jevnt over er erfaringene deres at innføring av nye tiltak i høyden reduserer fraværet i en periode før det på nytt stiger. Den store utfordringen virksomhetene møter er altså å holde fraværet lavt over tid.

10. L Moland, 2017: Lokalt trepartssamarbeid om utviklingsprosjekter i kommunene, FAFO-rapport 2017:17

Sammendrag:

I denne rapporten sammenfattes foreliggende kunnskap om lokalt trepartssamarbeid i kommunale utviklingsprosjekter som Fafo har evaluert de senere årene. De siste tjue årene har det vært gjennomført en rekke bransjeprogram rettet mot kommunesektoren. Disse har vært forankret i et sentralt trepartssamarbeid. I Norge er trepartssamarbeid et begrep som vanligvis forbeholdes samarbeidet mellom regjeringen og partene i arbeidslivet. Partssamarbeid refererer til samarbeid mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene. Dette foregår både sentralt og lokalt. Rapporten reiser spørsmålet om det også finnes et trepartssamarbeid lokalt. Rapporten konkluderer med at trepartssamarbeid er et begrep som gir en god beskrivelse av den lokale praksisen, og at denne begrepsbruken også lar seg forsvare teoretisk. I det lokale trepartssamarbeidet som omtales i denne rapporten, deltar politikere (vanligvis fra 2–4 partier), kommuneadministrasjon (vanligvis administrasjonssjef, HR-leder, virksomhets- og tjenesteledere), tillitsvalgte (vanligvis fra 2–4 fagforbund + hovedverneombud) og fagpersoner (tjenesteutøvere fra linja med brukerkontakt og ansatte fra HR eller i spesialfunksjoner). De deltar i styrings- og prosjektgrupper og på konferanser i prosjekter der målet er å utvikle bedre tjenester til befolkningen, ofte også bedre arbeidsforhold for ledere og ansatte. Utviklingsprosjektene vil typisk være rettet mot kompetanse- og fagutvikling, ny tjenesteorganisering, rekruttering, arbeidsmiljø og sykefravær, kanskje også kommunens omdømme. I disse prosjektene deltar politikerne dels som arbeidsgivere og dels som ombud som vil bidra til bedre tjenester for kommunens innbyggere. I begge tilfeller representerer de kommunestyret som bestillere av tjenester til administrasjonen. Administrasjonens ledelse deltar som arbeidsgivere og som tjenesteleverandører og utførere av oppdrag gitt av myndighetene. Tillitsvalgte deltar som 6 representanter for arbeidstakere, mens fagpersoner deltar i prosjektet både som ansatte og som tjenesteleverandører til befolkningen. Trepartssamarbeidet er konsensusorientert og skjer gjennom felles deltakelse i styringsgrupper, prosjektgrupper og på ulike konferanser og seminarer. Begrepet er som oftest positivt ladet og viser til at «alle gode krefter trekker sammen». Det kan være rimelig å reflektere over om forsøk med lokalt trepartssamarbeid fører til en sammenblanding av roller man ville bort fra da den nye kommunemodellen ble innført i 1992. Hovedinntrykket fra Sammen om-programmet er at dette ikke har skjedd i nevneverdig grad. En og annen leder kan nok ha sukket over en overivrig politiker, men i de fleste kommunene har politikerne vært oppmerksomme på denne problematikken, og opptrådt forsiktig. På spørsmål om det er lett å trække i hverandres bed, svarer de fleste informantene at dette stort sett går greit, så lenge politikerne er bevisste på rollen sin.

11. L E Moland, K Bråthen, 2019: En ny vei mot heltidskultur, FAFO-rapport 2019:15

Sammendrag:

Dette er en spørreskjemaundersøkelse. Det er gjennomført 15 spørreundersøkelser til åtte kommuners ledere, tillitsvalgte og ansatte, til seks kommuners politikere, og to undersøkelser til Fagforbundets medlemmer og hovedtillitsvalgte i alle norske kommuner. Rapporten analyserer svar fra 409 ledere og 311 hovedtillitsvalgte, 10 128 ansatte og 66 politikere. Alle de åtte kommunene begrunner prosjektene for å utvikle en heltidskultur, med behovet for bedre drift, bedre tilgang til og bruk av kompetente medarbeidere, bedre tjenestekvalitet og arbeidsmiljø, og økt evne til å møte nye tjenesteutfordringer. De åtte kommunenes tiltaksmål og resultatmål varierer stort. Mens Listerkommunene foreløpig kun har gjennomført kartleggingsundersøkelsene, har de tre største kommunene en rekke tiltaksmål, og til dels svært høye resultatmål. Arbeidet med å involvere ansatte er kommet ulikt, først og fremst fordi kommunenes prosjekter befinner seg på forskjellige stadier. Drammen har stoppet opp et år i påvente av at sammenslåingen med kommunene Nedre Eiker og Svelvik skal komme på plass. Fredrikstad, som har kommet lengst, har startet en prosess for å involvere sine ansatte i et omfang som forfatterne ikke kjenner til at noen annen storkommune har gjort.

12. J E Ravn, 2017: Ansvarskompetanse. Produktivitets- og innovasjonsfaktor i virksomheter med høy involvering, SINTEF Rapport 2017:00336

Sammendrag:

Ansvarskompetanse betegner en evne til å jobbe selvstendig, medvirke og ta ansvar for egen arbeidsplass. Denne rapporten er tenkt som et hjelpemiddel for virksomheter som ønsker å utvikle sin ansvarskompetanse, for å styrke arbeidsmiljø og attraktivitet, men også for å skape innovasjonsevne og konkurransekraft. En virksomhets styrings- og kontrollkostnader kan utgjøre en ganske stor del av totalkostnadene. Disse kostnadene er knyttet til å sette folk i arbeid og påse at de faktisk gjør jobben, og kontrollere at de har gjort den riktig. Ansvarskompetanse er en alternativ vei i forhold til hvordan virksomheter skal håndtere sine utfordringer knyttet til arbeidsledelse, planlegging, styring og kontroll på operative nivåer. Ansvarskompetanse viser seg gjennom arbeidstakere som er i stand til å ta ansvar for mer enn sin leveranse, og viser vilje og evne til å ligge i forkant for å sikre fremtidig arbeidsmiljø, produktivitet og innovasjon. At en virksomhet har ansatte med slik kompetanse er verken tilfeldig eller selvsagt. Den norske samarbeidsmodellen åpner for en demokratisk form for ledelse med høy grad av involvering av ansatte. I dette ligger en anerkjennelse av at ansatte har viktig kunnskap og erfaring som bedriften trenger for å utvikle seg og at involvering skaper motivasjon og engasjement. Dette gir et potensial for organisasjoner som er fleksible, kyndige og i stand til rask omstilling. Samlet skaper disse særtrekkene muligheten til å utnytte tillit og ansvar for å redusere behov for direkte kontroll og detaljstyring. Det kan det være god økonomi i. Rapporten peker også på at ansvarskompetanse er et organisasjonstrekk eller kulturtrekk ved en virksomhet. Den «avleses på individnivået», som først og fremst en individuell kompetanse eller ferdighet, men den utvikles i et arbeidsmiljø og må forvaltes av virksomhetens ulike fellesfunksjoner, som ledelsen,

partssamarbeidet og i arbeidsteam. Derfor er ansvarskompetanse i stor grad en funksjon av organisasjon og ledelse. I rapporten presenteres og diskuteres ansvarskompetanse både teoretisk og praktisk.

13. L J Solstad, T T Sudmann, 2019: Deltaking og medverknad for tilsette i helse-og omsorgssektoren, Høgskulen på Vestlandet.

Sammendrag:

Forskning og utviklingsarbeid har vist at dagens norske arbeidsliv har eit ubrukt potensiale når det gjeld tilsette sin medverknad og deltaking i sektoren. I denne sektoren er sjukefråværet høgare enn ønska, og det er eit problem med for tidleg avgang frå arbeidslivet. Arbeidslivshelse er med andre ord ikkje god nok. Denne kunnskapsoppsummeringa har som mål å gje tilsette og leiarar i dei kommunale helse- og omsorgstenestene meir kunnskap om medverknad og deltaking og korleis ein kan påverka prosessar som støttar arbeidslivdemokratiet, fremja effektive og gode tenester, og betra arbeidshelse. Oppsummeringa viser at mange tilsette opplever ubalanse mellom ansvar og mynde og svak medverknad når det gjeld eige arbeid, i organiseringa av arbeidet og i plan- og strategiarbeid. Den viser at tilsette kan betra arbeidsmiljøet, medverka og delta på arbeidsplassen dersom dei får høve til det. Arbeidslivsdemokrati og effektivitet i tenestene (dvs. tilhøvet mellom det som vert gjort/produsert og kostnadene) og arbeidslivshelse er truga om ikkje medverknad og deltakinga frå tilsette og deira representantar vert tatt på alvor, og integrert i dagleg drift og styring.

14. L Øyum, T Nilssen, 2019: Trepartssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling. Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem, SINTEF-rapport 2019:01412

Sammendrag:

Rapporten handler om et toårig trepartssamarbeid for styrket utvikling i tre norske kommuner. Tre barnehager og tre sykehjem har trent seg på å bruke tett samarbeid mellom ledelsen, plasstillitsvalgte og lokale verneombud, som et verktøy for utvikling av gode arbeidsmiljø, fornuftig arbeidsorganisering, og enda bedre tjenestekvalitet. Alt med utgangspunkt i politiske prioriteringer i kommunen. Dette partssamarbeidet kalles driftsnære partssamarbeidet fordi det er komplementært til kommunens trepartssamarbeid om kommunal utvikling. I arbeidet med å etablere et driftsnært trepartssamarbeid ser forfatterne at det er behov for trening for å etablere tillit, og få kompetanse i å drive medvirkningsbasert utviklingsarbeid, og at en velfungerende partssammensatt struktur (i dette prosjektet kalt HMS-grupper) på virksomhetsnivå, er et nødvendig redskap for forbedring og utvikling. Hovedfunnet er at førstelinjeleder, plasstillitsvalgte og verneombudet er blitt tryggere i egen rolleforståelse, og at de dermed har kunnet bevege seg over til samarbeidslinja. Godt partssamarbeid på arbeidsplassnivået gir det kommunale trepartssamarbeid et operativt organ for å implementere politiske vedtak, men er også et kvalitetssikringssystem for at driftsenhetene blir godt skodd til å levere god tjenestekvalitet. Når det kommunale trepartssamarbeidet får en egen

"driftsenhet" i kraft at partssammensatte utviklingsgrupper på arbeidsplassen, får de det forfatterne kaller et driftsnært trepartssamarbeid.

Bruk av engelske søkebegrep rettet mot praktiseringen av den norske modellen på virksomhetsnivå

Norske forskere har en sterk forventning om å få sine arbeider publisert på engelsk. Forskningsrådets tellekantorienterte fokus mot publisering i internasjonale tidsskrift, gjør at vi vet at dette skjer, men det å gå manuelt igjennom et stort, og ofte uoversiktlig landskap av internasjonale fagtidsskrift, gjør at vi har valg å bruke et Google Scholar for å prøve å fange opp disse artiklene på en systematisk måte. Vi har brukt relevante engelske termer, men fortsatt er det norske forhold og norske virksomheter som er målgruppen for søket. Vi brukte følgende søkestreng i vårt søk:

Norway and "tripartite collaboration" and "public sector" and management and trust

Søket ble utført 2020-02-25, avgrenset til årene 2015 til 2019, og ga totalt 34 treff (se vedlegg 1). Ved en gjennomgang av disse treffene, står vi igjen med følgende tre relevante treff:

15. H C G Johnsen, R Ennals, 2016: A collaborative economic model – The case of Norway, i boka Creating Collaborative Advantage. Innovation and Knowledge Creation in Regional Economies, av Hans Christian Garmann Johnsen, Richard Ennals

Sammendrag av kapittelet:

Dette kapittelet bygger på litteratur fra økonomisk geografi, regional utvikling og innovasjonsstudier. Dette teoretiske perspektivet representerer en forbedret plattform for beslutningstakere, for å formulere og implementere bedre strategier for å fremme økonomisk og sosial utvikling, ved å utnytte potensialene til regioner i den globaliserende kunnskapsøkonomien. I den globaliserende kunnskapsøkonomien er imitasjon og tilpasning ikke lenger en tilstrekkelig strategi for å skape unike konkurransefortrinn. I en globaliserende kunnskapsøkonomi er det viktig å forstå innovasjon som interaktiv læring, at samarbeid er nødvendig for å gjøre firmaer og regioner konkurransedyktige.

16. Skivenes, Marit, and Sissel Trygstad. "Explaining whistle blowing processes in the Norwegian labour market: Between individual power resources and institutional arrangements." Economic and Industrial Democracy 38.1 (2017): 119-143.

Sammendrag av artikkelen:

Målet med denne artikkelen er å undersøke forklaringskraften til individuelle og institusjonelle faktorerets betydning på varslingsaktivitet, dens effektivitet og reaksjoner. Forfatterne analyserer kartleggingsmaterieill til 6000 norske ansatte på tvers av sektorer og bransjer, og finner ut at individuelle ressurser har liten innvirkning, men at institusjonelle faktorer har betydning. Med utgangspunkt i en norsk arbeidsmarkedsmodell, er dette et resultat som oppmuntrer til fortsatt fokus på medbestemmelse, demokrati og åpenhet.

17. Johnsen, Hans Christian Garmann, Halvor Holtskog, and Richard Ennals, eds. Coping with the future: rethinking assumptions for society, business and work. Routledge, 2018.

Sammendrag av boken:

Coping with the Future er skrevet som svar på en internasjonal bevissthet om at fremtiden ikke er forutsigbar. Politisk og økonomisk er vi i ukjent territorium, med daglig utvikling rundt Brexit, Trumps presidentskap, og "Kodak-øyeblikk" i Business. På den annen side krever bedriftsledere en sikkerhet, som ikke er tilgjengelig. Boka omdefinerer situasjonen moderne virksomheter befinner seg i. I motsetning til dominerende trender, betyr dette oppmerksomhet mot menneskesentrert produksjon, og beslutningstaking som går lengre enn kortsiktig fortjeneste. Den liberale kapitalismen i USA og Storbritannia er ikke den eneste nåværende varianten av kapitalisme. Virksomhet handler ikke bare om ledere, men også deltakelse og engasjement fra arbeidere. Siden Finanskrisen i 2008 har det vært mye snakk om behovet for nye tilnærminger til hjelp for virksomheter, men lite har endret seg. Denne boken oppsummerer aktuell forskning og praksis, og stiller nye spørsmål basert på casestudier. Det er ingen enkel "beste måte", men en usikker fremtid kan adresseres ved å trekke på relevante, tidligere erfaringer og case-eksempler.

3.3.2 New Public Management / New Public Governance og tillitsskapende prosesser

Følgende søkestreng ble brukt for å få oversikt over relevant forskning på feltet i perioden 2015 - 2020:

"Norway" AND "tillit" AND ("medvirkning" OR "medbestemmelse" OR "partssamarbeid" OR "norske modellen" OR "samarbeidsmodellen") AND («NPM» OR «new public management» OR "new public governance" OR "målstyring" OR "HR" OR "innovasjon" OR «effektivitet»)

Søket ble utført 24/1 2020 i Scholar: For perioden 2015-2020 (t.o.m.2019) ga det i alt 128 treff. Nedenfor gjennomgås funnene år for år.

2015: 26 resultater

Fire av treffene ble vurdert som relevant (eller delvis relevant):

18. Trygstad 2015: Ytringsfrihet i arbeidslivet. Sosiologisk tidsskrift 01-02 / 2015 (Volum 23)

Artikkelen peker på at ytringsmangfold handler om mer enn lovverk: selv om lovendringer har utvidet ytringsretten opplever arbeidstakere i offentlig sektor at ytringsfriheten innskrenkes, både formelt og uformelt. Blant politikere finnes en restriktiv holdning overfor ansatte og ledere som markerer motstand mot beslutninger truffet i kommunen de jobber i og det vises til arbeidsavtaler som pålegger

taushetsplikt i saker der det ikke er lovgrunnlag. Men mange arbeidstakere aksepterer at arbeidsgiver begrenser ansattes yringsrett av hensyn til omdømme og økonomi. Artikkelenes funn støtter Sivilombuds-mannens uttrykte bekymring over utviklingen.

19. Eimhjellen og Loga (2015) Frivillig sektor og boligsosialt arbeid. Norce rapport

Rapporten redegjør i en viss forstand for historisk bruk av det som nå kalles NPG, gjennom å vise frem den rollen frivillige og ideelle organisasjoner historisk har spilt for boligsosialt arbeid, og det pekes på et stadig mer uttrykt ønske om å øke frivillige aktørers involvering som supplement til offentlige tjenester. Dette problematiseres i en viss grad.

20. Trøttestad og Sivesind (2015): Ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi på helse- og omsorgsfeltet. ISF Rapport

Rapporten drøfter ideelle leverandører av helse- og omsorgstjenester og hvilken merverdi som er spesiell for de ideelle og som ikke oppnås gjennom offentlige eller kommersielle leverandører. Blant merverdiene nevnes tillit, altså at brukere kan ha høyere tillit til ideelle leverandører.

21. Nesheim, T. 2015 Enhetlig styring i en mangfoldig stat? en kunnskapsoversikt over betingelser for ledelse, styring, organisering og samordning i staten. NHH/SNF Rapport

Rapporten gjennomfører diskusjoner av forhold som oppgaveautonomi, regelstyring, arbeidsgiverpolitikk, forhandlingssystem, mål- og resultatindikatorer og lederutvikling, men bringer ikke egen empiri.

Fem rapporter /artikler ble ved en rask gjennomgang ikke vurdert som veldig relevante / 17 av treffene var masteroppgaver og annet som ikke ble vurderte.

2016: 28 resultater

Fem av treffene ble vurdert som relevant (eller delvis relevant):

22. Amble, Nina. Mestring og organisering i arbeid med mennesker. Sosioteknisk analyse av mulighetsrommet for «bra arbeid» 2016. PHD/NTNU

Avhandlingens felt er helsearbeid i offentlig sektor, og tema er kunnskap om «bra arbeid» som tilfredsstillende arbeidstakers behov for engasjement og trivsel og arbeidsgivers ønske om kvalitet og effektivitet, noe som stiller krav til organisering, mulighet for mestring og et system for utvikling og læring i arbeidet. Amble viser hvordan et arbeidssystem kan komme i ubalanse i det hun kaller degenerativt arbeid, når tid som skulle vært brukt til diskusjon og utvikling av arbeidsprosessene forvandles til tid som brukes på administrasjon (Dette resonnerer godt med funnene til

Nordlandsforskning fra 2012 der ansatte i kommunal helse og omsorg i snitt brukte 8 timer og 23 minutter i uka på rapportering og dokumentasjon).

23. Askheim, O. P. (2016). Samproduksjon som velferdssektorens kinderegg. Tidsskrift for omsorgsforskning, 2(01), 24-36.

Artikkelen tar for seg NPG ved å diskutere samproduksjon ('co-production'). Samproduksjonstenkningen lover å oppfylle tre ønsker samtidig: demokratisering av tjenestene, ditto kvalitetsøkning samt høyere bærekraft for velferdsstaten. Artikkelen diskuterer mulige underkommuniserte underliggende spenninger i samproduksjonstenkningen, og undrer om ikke forventningene til samproduksjonen er altfor høye.

24. Guribye, E, 2016 «Mot 'Kommune 3.0'? Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal. FoU-rapport nr. 3/2016 agderforskning.

Rapporten er NPG-relevant og diskuterer modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor, og det fremheves at tillitsskaping tar tid og er best i sammenheng med en «tjenende ledelse», ikke en styrende ledelse. Rapporten peker også på at denne arbeidsformen fordrer et «sterkt sivilsamfunn» - altså at de som inviteres med i samskaping må være i god stand til å fremme interesser. Gullkornet: Man kan ikke gjøre frivillighet obligatorisk.

25. Sivesind, Karl Henrik. "Mot en ny skandinavisk velferdsmodell? Konsekvenser av ideell, kommersiell og offentlig tjenesteyting for aktivt medborgerskap." *Rapport-Institutt for samfunnsforskning* (2016:1).

Rapporten viser utvikling av fordelingen mellom ideelle, kommersielle og offentlige tjenesteytere på områdene utdanning, helse og sosiale tjenester i Skandinavia. Kommersielle aktører har den sterkeste veksten, særlig på sosialområdet pga økt bruk av markedsliknende styringsmekanismer. Samtidig er ideelle tjenesteytere bedre på mangfold, ved et innhold som skiller seg fra det offentlige og det kommersielle tilbudet. Vekst fremmet med økonomiske insentiver begrenser altså valgmulighetene.

26. Loga, Jill. "Frivillighet og forretning: En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked." *Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor* (2016).

Rapporten gir en begrepsavklaring og drøfter forskningslitteraturen omkring begreper som sosialt entreprenørskap, sosiale virksomheter, sosial investering, filantropi og bedrifters samfunnsansvar. På grunn av sin tvetydige og hybride karakter kan begrepene være vanskelig å forstå og skille fra hverandre. Disse begrepene er i all hovedsak importert fra land som har andre velferdsmodeller, økonomiske forhold og praksiser for frivillig arbeid enn Norden.

Fire Rapporter / og artikler ble ved en rask gjennomgang ikke vurdert som veldig relevante. I tillegg kommer 20 treff som var masteroppgaver mm.

2017: 28 treff

To av treffene ble vurdert som relevant (eller delvis relevant):

27. Askheim, O. P. (2017) "Brukermedvirkningsdiskurser i den norske velferdspolitikken." Tidsskrift for velferdsforskning 20.02: 134-149.

Artikkelen analyserer argumentasjonen for brukermedvirkning i statlige policydokumenter på velferdsområdet og peker på en ulikhet i perspektiv mellom nylige ideer om samproduksjon med basis i individuelt ansvar og individets rettigheter og tidligere tiders samarbeidsideologi som det har vært betydelig konsensus om på tvers av det politiske spektrum.

28. Eimhjellen, I. & J.M. Loga. "Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører: Samskaping i nye samarbeidsforhold?" *Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor* (2017).

Rapporten undersøker nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige i Norge og hvordan og i hvilken grad samskaping finner sted. Den identifiserer fire ulike former for samskaping basert på tidspunkt for involvering av frivillige og grad av styring og kontroll fra kommunen sin side, fra *styrt samskaping* (initiert og styrt av kommunen, med innspill fra frivillige) til *fasiliterende samskaping*, med initiering og problemdefinering fra frivillige, mens kommunen er mest med som fasilitator.

Sju rapporter, bøker, artikler og annet ble ved en rask gjennomgang ikke vurdert som veldig relevante. I tillegg ga søket 19 masteroppgaver.

2018: 18 treff

Fire av treffene ble vurdert som relevant (eller delvis relevant):

29. Andersen m.fl (2017) Demokratisk innovasjon Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner. RUC/Høgskolen i Sørøst-Norge

Rapporten er en del av www.ks.no/samskaping, drøfter nye former for samarbeid, økt bruk av samfunnsentreprenører og frivillige, og baserer seg på et sett av konkrete sosiale innovasjonsprosjekter i kommuner, basert på «et mer aktivt medborgerskap» «*Samskapende sosial innovasjon langs hele kontinuumet har et tydelig demokratipotensial. Inkludering av brukere, innbyggere, ildsjeler, organisasjoner og private virksomheter, gir muligheter for å skape nye relasjoner, åpne opp for nye roller og rokere ved makt og innflytelse.*» Perspektivet har helt sikkert et demokratipotensial, men det er et spørsmål om hva slags demokratiideal som legges til grunn. Debatten vekker til live

gamle diskusjoner om «deltakerdemokratiet». I disse var alltid det litt kilne spørsmålet: for hvem? Hvem er deltakerne i deltakerdemokratiet eller i «demokratisk innovasjonsarbeid i norske kommuner»? Rapporten peker f.eks på en generell mangel i det med forankring i egen organisasjon, altså det å involvere de ansatte. Søk i dokumentet på ‘fagforening’, ‘tillitsvalgt’, medbestemmelse’ eller ‘partssamarbeid’ ga ingen treff. ‘Medvirkning’ gav to treff som relaterte seg til involvering av innbyggere nettverkssamarbeid. Dreiningen mot samskaping kan synes å være en dreining bort fra å involvere arbeidsprosessen og de ansatte.

30. Kamali, Masoud, and J. Jönsson (2018). Neoliberalism, Nordic Welfare States and Social Work. London: Routledge, 2018.

Boka er delvis lest. Den virker å være en teoretisk drøfting og kritikk av dreiningen mot ny-liberal tenking i forhold til styring og ledelse av de nordiske velferdsstatene, uten å gå konkret eller empirisk til verks i forhold til å diskutere endringer i arbeidsorganisering, utfoldelse av medvirkning, tillitsbaserte prosesser og liknende. For eksempel, i kapittel 7 (s.91-100) av Kojan m.fl, diskuteres fremveksten av styrket brukerperspektiv på sosialt arbeid, men hvordan dette har økt individualiseringen av sosiale problemer og i større grad innrammet sosialt arbeid i en markedsrelasjon («...this approach leads to the individualisation of social problems and does not consider their societal causes.” (Kojan mfl i Kamali mfl (red), s.89).)

31. Hvid, H. & E. Falkum (red) (2018) Work and Wellbeing in the Nordic Countries - critical perspectives on the world's best working lives. Milton Park, UK: Routledge

Boka tar for seg nordisk arbeidsliv mer generelt og er mer å regne for et viktig bakteppe enn en kilde til å diskutere denne rapportens konkrete problemstillinger. En viktig påpekning i boka er at det egentlig ikke er fruktbart å snakke om én nordisk modell – til det er ulikhetene for store, for eksempel i forhold til institusjonell utforming. S3: «*When we consider institutional structures, it is difficult to identify a ‘Nordic model’ which systematically differs from other countries. There are major differences between the institutions in the Nordic countries, and there are not many institutions in the Nordics that do not exist in any other non-Nordic country.*» Bokas forfattere tar derfor til ordet for heller å snakke om en nordisk tilnærming enn en felles modell, og denne tilnærmingen er jo basert på en balansering av eller kombinasjon mellom liberale perspektiver i forhold til økonomi og marked, og mer sosialdemokratiske (eller sosialistiske) i forhold til for eksempel fordeling, økonomisk likhet, sysselsetting velferdsstat og kollektive løsninger.

32. Svarstad, E, & S. C. Trygstad (2018) . "Når jobben settes ut på anbud." *Fafo-rapport* 2018:32

Én side ved de nye styringsmodellene i offentlig sektor er at oppgaver tas ut av den offentlige organisasjonen og overtas av andre. I den senere tiden har det vært mye fokus på for eksempel samspill og samskaping, men en mer klassisk oppskrift er jo driftsutsetting, eller outsourcing. Rapporten er hovedsakelig basert på informantintervjuer og tar for seg outsourcing av renholdet i

Forsvaret fra Forsvarsbygg til ISS. Outsourcing ble begrunnet med det å øke fokus på kjerneaktivitet (spisse oppdrag), men også ut fra Solberg-regjeringens mål med å effektivisere offentlig sektor. Rapporten peker blant annet på at oppfølgingen av og informasjonen til de ansatte opplevdes som utilstrekkelig, både hos renholderne selv og deres tillitsvalgte. Slik sett blir rapporten et eksempel på en offentlig organisasjon som under omstilling ikke lykkes med sin interne kommunikasjon.

Søket ga også treff på en rapport og en phd som ved en rask gjennomgang ikke ble vurdert som veldig relevante. I tillegg ga søket 12 masteroppgaver.

2019: 28 treff

Fem av treffene ble vurdert som relevant (eller delvis relevant):

33. Andresen, S. A., I.M.Henriksen, T.S. Jakobsen, M.Jones & N. H. A. Røkkum (2019) Medvirkning, makt og avmakt i universitetsdemokratiet. Kap 12 i A. Tjora (red) Universitetskamp.

Argumentet er at arbeidsplassdemokratiet i academia er truet på fire fronter, 1: valgte organers reelle innflytelse svekkes bevisst av universitetsledelsens møteregei; 2: ansattes mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon er svekket; 3: demokratiet svekket gjennom at ledelse ansettes i stedet for å velges; 4: NPM-metoder fører til at ansvarlighet blir omgjort til en «ansvarsutkreving» som favoriserer en konkurransepreget, individualiserende kultur. Den konklusjon forfatterne trekker samsvarer med den problematisering av Byrkjeflot som ble sitert innledningsvis: at økt rasjonalisering av styringen undergraver «den *problemløsningskapasitet som ligger innebygd i kollegiale organisasjonsformer*» - også på universitetet.

34. Amdam, Roar. "Strukturelle vilkår for medverking i kommunal planlegging og politikk under tre ulike styringssystem." *Kart og Plan* 112.04 (2019): 282-298

Artikkelen argumenterer (teoretisk) for at ved styringen av samfunnet har bruken av staten, markedet og nettverk som koordineringssystemer blitt ulikt vektlagt gjennom tiden, og at disse tre idealtypene av institusjonelle strukturer skiller seg mht funksjonskriterier: hierarkisk offentlig styringssystem som fremmer produktivitet, et markedsbasert styringssystem som også vil fremme effektivitet, og et nettverksbasert styringssystem der interessenter er gjensidig avhengig av å levere både produktivitet, effektivitet og kvalitet.

35. Trygstad, Sissel C., et al. (2018) "Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning." *Fafo notat*.

Notatet gir ingen egen empiri, men en interessant oppsummering av mange andres forskning. Blant annet vises til nyere studier av dansk innføringer av NPM. Ut fra dette fremkommer det blant annet

at t ansattes autonomi har blitt redusert. Heller ikke de nordiske arbeidslivsmodellene evner å beskytte arbeidstakerne mot slike endringer helt ut, selv om, selv om ansatte og fagforeninger dels lykkes med initiativer til å transformere de nye styringskonsepter til å passe inn i det eksisterende.

36. Olsen, Johan P. "Sentraladministrasjonen i en utfordrende æra: Tid for ettertanke." Norsk statsvitenskapelig tidsskrift 35.01 (2019): 4-27.

Olsen fører en diskusjon om forvaltning og sentraladministrasjon i dagens komplekse situasjon og argumenterer for at paradoks og konflikt er blitt en del av bildet. Forvaltningen ses som en møteplass for konkurrerende premisser, og som et politisk verksted. En konklusjon er at en ikke kan ta det som gitt at oppgaver, mål, regler, autoritets-, makt- og ansvarsforhold er entydige og stabile. Og forvaltningens normative-, kunnskaps- og maktgrunnlag påvirkes også av administrative beslutnings- og læringsprosesser, og den må leve med uløste konflikter

37. Gulbrandsen, T. (2018). "Elites in an egalitarian society: Support for the Nordic model" Palgrave Macmillan / Springer.

Boka setter fokus på elitene i Norge i lys av den norske modellen. Eliter er individer og grupper med makt. Hvordan de bruker denne kraften, kan ha konsekvenser for vedlikeholdet av modellen. For å fange norske elites interesse i den nåværende samfunnskonfigurasjonen er deres holdninger til flere sentrale nasjonale spørsmål undersøkt. Overordnet kan en si at den norske modellen og velferdsstaten har prinsipiell tilslutning også fra eliten, egentlig på tvers av høyre/venstre-aksen. Men "høyreeliten" har som en ville forvente mer tro på for eksempel skattereduksjoner og midlertidige arbeidsforhold. Slike endringer vil kunne øke ulikhetene i samfunnet, noe som vil kunne svekke tilliten, en av pilarene i den norske modellen: *«trust between people is positively related to the degree of equality in a society (Delhey and Newton 2005). Increasing inequality may therefore weaken interpersonal trust in Norwegian society in the long run»* (p.194)

Søket ga for øvrig treff på fire rapporter og annet som ved en rask gjennomgang ikke ble vurdert som veldig relevante. I tillegg ga søket 19 masteroppgaver.

3.3.3 Digitalisering og tillitsskapende prosesser i offentlig sektor

Her er flere søkestrenger brukt, med utgangspunkt i tredjeversjons søkestreng (både indre- og ytre forhold) for å sikre at vi dekker bredden i publikasjoner som finnes på Google Scholar. Oppgaven her ble definert som å undersøke den eksisterende forskningsbaserte kunnskapsstatusen på digitalisering og tillitsskapende prosesser i offentlig sektor, ikke hva som er viktig for å lykkes med innføringsprosesser, hvordan digitalisering og nye digitale teknologier påvirker arbeidsorganiseringen og arbeidsinnholdet i seg selv, eller hvorvidt ansatte blir stresset av digitalisering eller ikke. Måten digitale teknologier utvikles og implementeres på sett i sammenheng

til viktige elementer i den norske modellen som medvirkning, autonomi og ansvarskompetanse er i kjernen på problemstillingen, samt hvordan digitaliseringsprosesser påvirker ledelsesperspektiver og -forståelse.

Det er benyttet fire ulike søkestrenger for å få oversikt over relevant forskning på feltet; to norske og to engelske. Funnene vil derfor bli presentert i fire bolker relativt til hvert søk. Søkeperioden er identisk for alle fire søk: 2015-2020. For hvert søk vil det opplyses om hvor mange funn, hovedtendensen i funnene, og hvor mange av disse vi vurderer som relevante for å forstå tillitsskapende prosesser i offentlig sektor i dag. De funnene som vurderes som relevante vil presenteres her enten i form av tilhørende sammendrag eller oppsummering gjort av oss. Den totale funnlisten finnes i vedlegg, med klikkbare lenker til det enkelte søkefunn.

Søkestreng 1 - digitalisering:

"Norway" AND ("statlig" OR "kommunal" OR "offentlig") AND "politikere" AND ("medvirkning" OR "involvering" OR "partssamarbeid" OR "den norske modellen" OR "makt") AND ("styring" OR "NPM" OR "new public governance" OR "ledelse") AND "digitalisering"

Dette ga 147 treff i Google Scholar. Av disse er de aller fleste masteroppgaver og dermed ikke relevante for denne studien. Følgende 2 publikasjoner kan relateres til tillit og/eller tillitsskapende prosesser, på litt ulikt vis:

38. Christie, W., Hoholm, T., & Mørk, B. E. (2018). Innovasjon og samhandling i helsevesenet. *Praktisk økonomi & finans*, 34(01), 32-46.

Denne artikkelen sier noe om at det er to hovedtendenser når det gjelder digitalisering i helsesektoren; den ene går på digitale tjenester til brukere/innbyggere, mens den andre dreier seg om teknologiske verktøy for bedre koordinasjon og samhandling. Økt samhandling på tvers krever tillit, samt standardiserte infrastrukturer især, og det er mange utfordringer som kan bidra til om man lykkes eller ikke med dette. Forfatterne fastslår at *"Digitalisering i offentlig tjenesteyting handler ikke bare om digitalisering som sådan, men også om prinsipper for tjenestekvalitet, samhandling og ansvar"* (s. 42). Iboende i teknologien er ulike styringslogikker basert på dens ulike funksjoner, og disse opererer parallelt med ulike verdigrunnlag. De fleste går på tvers av styringslogikkene profesjonalisering og sentralisering (som i seg er motstridende). Det er nettverkslogikker som krever delegering av oppgaver og makt, men samtidig er det nødvendig med tydelig rollefordeling og transparens for å ivareta ansvar. Når det gjelder NPM sier forfatterne at *"Det er liten tvil om at standardiserte og felles løsninger får større utfordringer fordi interessemangfoldet er større...Problemer oppstår når samme verktøy brukes til ulike funksjoner samtidig, særlig når funksjonene kommer fra ulike styringslogikker med ulike verdigrunnlag"* (s. 44). Dialogbasert samhandling foreslås som verktøy for å bygge enighet og tillit til omforente problemer og løsningsforslag. Effektiv digitalisering krever bred involvering og ansvarliggjøring.

39. Eikebrokk, T. R., Moe, C. E., & Stendal, K. (2016). Pilotprosjekter i kommunal e-helse– fremmes eller hemmes tjenesteinnovasjon?

Dette er et konferanspaper og blir sett på som relevant fordi det adresserer problemstillinger knyttet til teknologiutvikling og fravær av eierne (her kommunen) i utviklingsprosessen. Peker på stemoderlig syn på pilotprosjekter – i denne sammenheng – kommunalt, basert på prosjektenes natur og størrelse med tanke på ressurser. Det som er relevant i vår sammenheng er at studien viser at IT-utviklerne blir frustrerte over mangel på støtte i ledelse, involvering, ressurser og standarder. Dette kan ha konsekvenser for teknologiens egnethet og for ansattes tillit til den, da den ikke er utviklet i en setting av tillitsskaping og kompetanse.

Søkestreng 2 - digitaliseringsprosesser:

"Norway" AND ("statlig" OR "kommunal" OR "offentlig") AND ("medvirkning" OR "involvering" OR "partssamarbeid" OR "den norske modellen" OR "makt") AND ("styring" OR "NPM" OR "new public governance" OR "ledelse") AND "digitaliseringsprosesser"

Dette ga 29 resultater, hvorav 3 ble funnet å være delvis relevante i den forstand at de omhandler opplevelsen av digitaliseringsprosesser, digitale verktøy og faktorer som arbeidsorganisering, autonomi og viktigheten av ledelse, medvirkning og opplæring (de øvrige var i stor grad masteroppgaver):

40. Berg, A. Ø. T., Dahl, M., Svendsen, A. R., Eide, L. S., Erraia, J., Haugland, L. M., & Skogli, E. (2019). Digitalisering og konsekvenser for storbykommunene. Menon-rapport.

Denne rapporten er ganske konkret når det gjelder digitalisering og automatisering. Den peker på tre endringer som må til for å lykkes med digitaliseringsprosjekter i kommunal sektor: Raskere beslutningsprosesser, etablering av en kultur hvor det er lov å feile og hvor læring premieres, og fokus på kompetanse og systematisk opplæring. Dette er velkjente faktorer, og kan kobles til tillitsskapende prosesser innenfor en ramme av norsk kontekst og den norske modellen med vekt på medvirkning, autonomi og ansvarskompetanse.

41. Torvatn, H. Y., Kløve, B., & Landmark, A. D. (2017). Ansattes syn på digitalisering. En nasjonal kartlegging av digitale forhold som skaper stress og opplevd produktivitet. SINTEF-rapport.

Denne rapporten omhandler primært hvordan ansatte opplever digitalisering, men sier også noe om i hvilken grad tillitsvalgte er involverte i innføringsprosesser av nye digitale teknologier (omtrent 1 av 3) og slår fast at tillitsvalgte som sammen med verneombud skal bidra til å ivareta en rekke funksjoner

på en arbeidsplass bør ha, i den grad arbeidsmiljøarbeid også inkluderer digital teknologiinnføring, bør ha kompetanse på dette.

42. Underthun, A., & Steen, A. H. (2018). Digital omstilling i arbeidslivet. *sl: Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie*.

Rapport som fokuserer på hvordan digitaliseringstiltak endrer arbeidsorganisering i virksomheter, hvordan de skaper nye kompetansebehov, og hvordan de virker inn på ledelse, autonomi og medvirkning. De påpeker at digitaliseringstiltak fører til bedre koordinering, flyt og dokumentering av informasjon og tjenester, og dermed til økt tillit til disse. De sier samtidig at, når det gjelder ledelse, autonomi og medvirkning, "Digitalisering kan innebære en større mulighet for detaljstyring, kontroll og behov for systemlojalitet fordi virksomhetene har tilgang til stadig mer data både om kunders og ansattes prestasjoner. Samtidig kan ledelse av arbeidet innrettes på en måte som gjør det mulig å beholde og utvikle arbeidstakernes autonomi og medvirkningsgrad, både individuelt og kollektivt" (s. 8). Mer tidsstyring ble i den kommunale hjemmesykepleien løst med mer fleksibel arbeidsorganisering, men forfatterne fant også at teknologien hadde en klar styringslogikk i form av økt kontroll, detaljstyring, lojalitet og spesialisering som kunne true ansattes autonomi, maktposisjon, og medvirkning. I tillegg førte digitalisering med seg reduserte arenaer for sosial omgang.

Søkestreng 3 – Norge, tillit, digitalisering:

"Norway" AND "trust" AND "digitalisation" AND "work processes" AND "management" AND "public sector"

Denne søkestrengen resulterte i 55 treff i Google Scholar innenfor den definerte tidsperioden 2015-2020. Her var det færre masteroppgaver, men kun to publikasjoner ble vurdert som relevante:

43. Voss, E., & Rego, R. (2019). Digitalization and Public Services: A Labour Perspective.

Denne rapporten er meget interessant; den er rettet mot fagforeninger og ser på hvordan digitalisering påvirker både tjenestekvalitet og arbeidsbetingelser. Den er basert på en internasjonal studie. Digitalisering trekkes fram som en mulig trussel mot tillit mellom arbeidsgiver og arbeidstaker på grunn av økt kontroll og styring. Digitalisering kan også svekke likhet, for eksempel ved ulike evner og kompetanser, og ikke minst tilgang på ressurser. At teknologiene blir riktig regulert, i tillegg til medvirkning i utviklings- og implementeringsprosessene, omtales som nøkler for suksess. Det trekkes for øvrig fram et nyansert bilde av hvilke muligheter og trusler som digitalisering kan representere i offentlig sektor for både arbeidstakere og brukere.

44. Dølvik, J. E., & Steen, J. R. (2018). The Nordic future of work: Drivers, institutions, and politics. *Nordic Council of Ministers*.

Vektlegger, som en liten del av publikasjonen i sin helhet, hvordan viktige bærebjelker i den nordiske arbeids- og velferdsmodellen som likhet og distribuerte maktrelasjoner utfordres av endringer som følger med det digitale skiftet. Forfatterne viser til at økende ulikhet er identifisert som en megatrend, men vektlegger at konsekvenser av digitalisering ikke er gitte, men avhengige av den politikk og de institusjonelle valgene som gjøres. Kompetanseheving og systematisk opplæring er viktig for å motvirke denne megatrenden. De sier også at opprettholdelsen av viktige elementer i den nordiske modellen som tillit og involvering vil være nødvendige framover for å fortsatt realisere innovative endringer.

Søkestreng 4 – tillit, digitalisering:

"trust" AND "digitalisation" AND "work processes" AND "management" AND "public sector"

Denne søkestrengen ga 175 treff, med en god blanding av PhD-avhandlinger, journalartikler og rapporter. Det er færre masteroppgaver, men også større tematisk spredning. Innføring av teknologi er gjennomgående tematikk, men mer for å se på hva som er viktig for å lykkes, ikke for å forstå mer av effekter på tillitsskapende prosesser og tillit i seg selv. Av disse ble 4 vurdert å være delvis relevante:

45. Mojir, K. Y. (2018). Information Systems Development for Emerging Public Sector Cross-sector Collaborations: The Case of Swedish Emergency Response (Vol. 750). Linköping University Electronic Press.

Denne artikkelen ser på hvordan svensk velferdssektor har digitalisert uten å ta hensyn til konsekvensene dette har for arbeidsmiljøet. Studien påpeker at verneombud ofte ekskluderes fra beslutnings-takingsprosesser, planlegging og konsekvensutredning av digitalisering, selv om digitalisering utfordrer personlig integritet, blant annet gjennom overvåking. Studien er gjort på oppdrag av Kommunal, en av Sveriges største fagforeninger.

46. Andersson, A., Hedström, K., & Wihlborg, E. (2018). Automated Decision-Making and Legitimacy in Public Administration. In *Scandinavian Workshop on Electronic Government (SWEG 2018)*, Copenhagen, Denmark, Jan. 31-Feb. 1, 2018..

Dette konferansepaperet ser på hvordan grunnleggende offentlige verdier som autonomi, ansvar og tillit må bakes inn i digitale systemer for å unngå klassiske utfordringer. Verdier oversettes gjennom måten offentlig sektor styres og beslutningstakingsprosesser er organisert på. Offentlige verdier må derfor integreres i teknologien

47. Roblek, V., Bach, M. P., Meško, M., & Bertonce, T. (2020). Best Practices of the Social Innovations in the Framework of the E-Government Evolution. *Amfiteatru Economic*, 22(53), 275-302.

De sosiale innovasjonene har sammen med den avanserte teknologien i det 21. århundre tatt en essensiell rolle i sosiale strukturer og deres informasjonsprosesser. Informasjonsteknologi har blitt en uunnværlig faktor ikke bare i industri- og servicevirksomheter, men også i styringssystemer på mikro- (byer og regioner) og makro- (statlige og nasjonale) nivåer. Informasjonsprosessene, som inkluderer automatisering, har de siste årene hatt en viktig innvirkning på transformasjonen fra "klassisk" styring til "smart styring". Artikkelen viser hvordan sosiale innovasjoner, sammen med avansert teknologi, også fører til demokratiske endringer i bymiljøet. Det konkluderes med at det på mange måter vil organisere offentlige beslutninger og skape endringer i demokratiske prosesser i det såkalte smarte sosiale samfunnet og etterfølgende prosesser i organisering og drift.

48. Nieminen, H. (2016). Digital divide and beyond: What do we know of information and communications technology's long-term social effects? Some uncomfortable questions. *European Journal of Communication*, 31(1), 19-32.

Forfatterne påpeker at vi vet mye om fordelene med den digitale utviklingen, inkludert Internett med mange applikasjoner. Samtidig er det økende bekymring for at den økonomiske vektleggingen knyttet til disse teknologiene vil øke det digitale skillet, inkludert sosiale ulikheter. Imidlertid er det stadig tydeligere at det ikke er teknologi som sådan som er årsaken til de sosiale problemene med digitale teknologier, men måtene den brukes på, noe som gjenspeiler ulike maktforhold i våre samfunn. Vi har ikke oversikt over de langsiktige effektene av sosial og kulturell distribusjon av digitale teknologier.

Oppsummert ga disse søkene knyttet til digitalisering og tillitsskapende prosesser i offentlig sektor 11 treff som ble vurdert som mer eller mindre relevante. Det er lite gitt bredden i søkene og vi kan konkludere med at det er gjort lite forskning på sammenhengene mellom digitalisering og tillitsskapende prosjekter i offentlig sektor.

Hovedutfordringen for oss er at de i svært liten grad drøfter og problematiserer tillit i relasjon til digitaliseringsprosesser, utover opplevelsen av kvalitet på verdiskaping og leverte tjenester; utover hvorvidt digitalisering øker eller svekker autonomi; og utover det å nevne at medvirkning og opplæring er viktige for å lykkes med digitalisering. Felles for de fleste av dem er at de er på et overordnet nivå når det gjelder betydning av tillit, og ikke omhandler **hvordan** ulike betingelser, strukturer og ledelsesperspektiver påvirker tillitsskapende prosesser. Forskningen blir enten veldig dypt nede i enkeltcase eller svært overordnet, og tillit og tillitsskapende prosesser omtales på et relativt overfladisk nivå. Når det gjelder digitalisering er også tema som omtales tillit fra leder til medarbeider når det gjelder virtuelle eller distribuerte team, effekt av innovasjon på enkeltfenomener som sykefravær, hvordan teknologien kan redusere prosessering av emosjoner, og det at tillit er viktig

for å lykkes med teknologiinnføring – men fortsatt på overordnet nivå og uten, for eksempel, å definere eller problematisere tillit.

3.3.4 Innbygger- og brukerinvolverings betydning for tillitsskapende prosesser

Diskusjonen i kapittel 2 viser at begreper som innovasjon, partnerskap og nettverk er sentrale i de nyere teoriene om samskappingsprosesser i New Public Governance-perspektivet. Det er behovet for nye innovative løsninger for å løse offentlig sektors kapasitetsutfordringer og nye mer komplekse tjenestebehov, som ser ut til å være rasjonalet til at samskaping nå "seiler opp" til å bli en sentral strategi og kanskje til og med styringslogikk, i offentlig sektor framover.

Med utgangspunkt i dette gjennomførte vi følgende søkestreng for å få oversikt over litteratur om innbygger- og brukerinvolverings betydning for tillitsskapende prosesser:

Norsk søkestreng:

"samskaping" AND "offentlig sektor" AND "innbyggere" AND "nettverk" AND "innovasjon" AND "tillit" AND "partnerskap"

Søket gav 46 resultater hvorav 1 fagfellevurdert artikkel og fem relevante forskningsrapporter. Vi fikk derimot flere overlappende søk med søkestrengen benyttet i New Public Management/New Public Governance, noe som viser at diskusjoner om innbyggerinvolvering per tid først og fremst plasserer seg i diskursen om New Public Governance. Siden søkene på NPM/NPG ble presentert i kapittel 3.3.2 gir vi oppsummeringer kun av de supplerende litteraturfunnene:

49. Askheim, Ole Petter. "Samproduksjon som velferdssektorens kinderegg." *Tidsskrift for omsorgsforskning* 2.01 (2016): 24-36.
[Presentert i 3.3.2.]

50. Eimhjellen, Ivar, and Jill M. Loga. "Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører: Samskaping i nye samarbeidsforhold?." Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor (2017).
[Presentert i 3.3.2]

51. Heimburg, Dina von, and Hege Hofstad. "Samskaping som samarbeids-og styringsform for kommunenes folkehelsearbeid: Hva vet vi? Hva er utfordrende? Og hvor går vi videre?." (2019). *NIBR-RAPPORT 2019:11*

På oppdrag fra Helsedirektoratet oppsummering rapporten resultatene av en workshop som belyste samskaping som en mulig arbeidsform og metode for videreutvikling av lokalt folkehelsearbeid. Funnene tyder på at tre områder stod fram som særlig utfordrende: Samskaping som potensiell trussel

for velferdsgoder og fordelingen av disse, makt som en viktig faktor i samskapingsprosesser og kommunens rolle som tilrettelegger og deltaker i samskapingsprosesser.

52. Sønderskov, Mette. "Lokalpolitikernes holdninger til borgerdeltakelse: En propp for demokratisk innovasjon?" (2019). (PhD)

Forskningsspørsmålet i avhandlingsarbeidet er følgende: Gir norske lokalpolitikeres holdninger til borgerdeltakelse grobunn for demokratisk innovasjon? I konklusjonen oppsummeres følgende: "Studien viser at til tross for stor begeistring for innovasjonstankegodset på avholdte opplæringsdager og seminarer, kan man identifisere en sterk motstand i politikernes institusjonaliserte holdninger og rolleoppfatninger når det gjelder idéen om å interagere mer direkte i samarbeidsrelasjoner med borgerne. Innovasjonstankegodset bygger på en horisontal logikk: en idé om samstyring og maktdeling. Når disse idéene møter etablerte institusjoner i et representativt, liberalt demokrati tas de ned og forstås i den konteksten de folkevalgte er en del av. De nye teoretiske idéstrømningene strider mot det politikere oppfatter er passende eller legitim atferd i rollen som folkevalgt. Tanken om å dele beslutningsautoritet med ikke-politisk-valgte aktører er radikal, ettersom det utfordrer sentrale demokratiske verdier. I tillegg har tidligere erfarings og kunnskapsgrunnlag, f.eks. fra tradisjonelle former for medvirkning i planprosesser bidratt til å skape en inkluderingsvegring, som gjør det vanskelig for lokalpolitikere å redefinere borgernes rolle i politiske prosesser. De folkevalgte er portvoktere for graden av innflytelse som gis til borgerne, og en utbredt skepsis til styrket borgerdeltakelse kan på denne måten gjøre dem til «propper» for demokratisk innovasjon.

53. Guribye, Eugene. "Mot 'Kommune 3.0'." Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal. Agderforskning, FoU-rapport 3 (2016).

[Presentert i 4.3.2]

54. Loga, Jill, et al. "Sosiale entreprenører–partnerskap for nye løsninger." (2016). Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier uni research, Bergen, Mars 2016 Rapport 1 – 2016

"Denne rapporten belyser etablering av sosialt entreprenørskap i en kommunal- og fylkeskommunal kontekst. Prosjektet har en kvalitativ tilnærming som inkluderer intervju med sosiale entreprenører, offentlige aktører og inkubatormiljøer. Formålet er å avdekke utfordringer i samspillet mellom aktører i ulike sektorer, potensialer for samarbeid og muligheter for å utvikle og tilrettelegge for en bedre politikk for sosialt entreprenørskap. Analysen omfatter også et komparativt element der det norske datamaterialet sammenlignes med policyutviklingen på feltet i Danmark, Storbritannia og Spania. Prosjektets tilnærming vektlegger fire perspektiv: 1) Sosiale entreprenørers perspektiv, 2) offentlige arbeidsgiveres perspektiv, 3) juridiske rammebetingelser og 4) erfaringer fra andre europeiske land. Det er altså den lokale konteksten som står sentralt og samspillet mellom lokale sosiale entreprenører, ideelle organisasjoner, investor- og inkubatormiljø og deres kontakt med lokale politikere,

bestillere- og kontraktsansvarlige i det fylkeskommunale Nav- kontoret, ansatte innen ulike sektor i kommuner og i samarbeidsplattformer mellom offentlig og frivillig sektor."

Vi vet fra den teoretiske drøftingen at danske forskere at særlig Jacob Torfing, er langt framme i teoretiseringen av samskaping. I den engelske søkestrengen inkluderte vi derfor "Norway" OR "Denmark". Søket gav fem treff, og alle var fagfellevurderte vitenskapelige artikler:

Engelsk søkestreng:

("Norway" OR "Denmark") AND "co-production" AND "collaborative innovation" AND "trust" AND "interactive governance" AND "public sector" AND "social entrepreneurs" AND "democracy" AND "power"

55. Torfing, Jacob, Eva Sørensen, and Asbjørn Røiseland. "Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward." *Administration & Society* 51.5 (2019): 795-825.

Dette er i hovedsak en teoretisk artikkel som formulerer viktige spørsmål relatert til hvordan samskaping mellom offentlig sektor, frivillige organisasjoner, private selskap og ikke minst innbyggere er en farbar vei for å løse de store utfordringer sektoren står ovenfor framover. En viktig utfordring er at samskaping vil kreve en endring i rolleforståelse for alle deltagende partnere. Blant annet argumenterer de for at det trengs mer forskning som kan belyse hvordan ledere i offentlig sektor må innta rollen som fasilitatorer i prosesser hvor innbyggere, frivillige og private aktører deltar i samskapingsprosesser.

56. Bentzen, Tina Øllgaard, Eva Sørensen, and Jacob Torfing. "Strengthening public service production, administrative problemsolving, and political leadership through co-creation?" (working paper)

Artikkelen gjør en komparativ analyse av muligheter og utfordringer i tre kommuner i Skandinavia, blant annet Steinkjer i Norge. Forfatterne plasserer samskapingsprosesser som et etterfølgende alternativ til byråkratiet, markedsorientering og målstyringen i offentlig sektor, og at det er ved å dra nye grupper inn i de politiske prioriteringsprosessene at offentlig sektor kan løfte seg til å nå dagens- og fremtidens utfordringer. I sitt empiriske arbeid finner de derimot at samskaping enda har en marginal rolle i politikktutforming. En av årsakene er at systematisk innbyggerinvolvering og involvering av andre aktører utfordrer de tradisjonelle formene for representativ demokratisk deltagelse og samvirket mellom politisk- versus administrativ ledelse på kommunenivå. Forfatterne tar videre til orde for at det i framtiden trengs mer forskning for å få kunnskap om hvordan vi kan måle effektene av samskapt politikktutforming med hensyn på offentlig sektors innovasjonskapasitet, demokratisk legitimitet og innbyggernes tillit til politikere.

57. Siebers, Vinitha, and Jacob Torfing. "Co-creation as a new form of citizen engagement: Comparing Danish and Dutch experiences at the local government level." *International Public Management Review* 18.2 (2018): 187-208.

Faglig plasserer artikkelen seg i samme perspektiv som artikkelen over, men her er det empiriske materialet samskappingsprosesser i én dansk og én nederlandsk kommune. Forfatterne konkluderer med at institusjonelt design av selve samskappingsprosessene og offentlige lederes evne til å lede endringsprosessen er viktige drivere for gode og effektive samskappingsprosesser for kommunal utvikling.

58. Sørensen, Eva, and Jacob Torfing. Enhancing public innovation through collaboration, leadership and New Public Governance. *New frontiers in social innovation research*. Palgrave Macmillan, London, 2015. 145-169.

Bokkapittel - Conclusion:

"This chapter has explained how the notion of social innovation has helped to create a new focus on service and policy innovation in the public sector and has shown how collaboration – defined as the constructive management of difference – can drive public innovation. It has also explored the challenges that collaborative innovation poses to public leadership and management and delineated three important roles for public leaders and managers aiming to enhance collaborative innovation. Finally, it has shown that the further advancement of collaborative innovation is predicated on a shift from New Public Management to New Public Governance. Despite its importance and promise, the research on collaborative innovation is only in its infancy and further research is needed. Five top priorities for this future research agenda are clear. First, a combination of qualitative case studies and quantitative research is needed in order further to document the causal relationships between multi-actor collaboration and public innovation. Second, research should seek to explain why Enhancing Public Innovation 165 the involvement of private stakeholders in the implementation phase tends to be stronger and more frequent than participation in the initiation and design phases, and also aim to explore how this imbalance can be corrected. Third, a detailed mapping of the political and institutional barriers and drivers of collaborative innovation is needed, so that the barriers can be removed and the drivers can be further sustained. Fourth, the dilemmas associated with the exercise of innovation management need to be identified. Finally, the political conditions for a transition to New Public Governance must be assessed."

59. Lund, Dorthe Hedensted. "Co-creation in urban governance: From inclusion to innovation." *Scandinavian Journal of Public Administration* 22.2 (2018): 3-17.

Artikkelen foretar en presisering av begrepet samskaping gjennom en litteraturgjennomgang, og diskuterer konsekvensene for demokrati og byutvikling. Forfatteren argumenterer for at det demokratiske aspektet i samskaping ikke må handle om fokus på å bare etablere arenaer for innbyggerinvolvering, men at det må fokusere på selve resultatet av prosessene: hva oppnår man

egenlig. Forfatteren argumenterer også for at innbyggermedvirkning i samskapingsprosesser utfordrer rollen både til innbyggerne og offentlige ledere, og at det trengs mer empirisk forskning for å få kunnskap om dette.

3.4 Relevante artikler publisert i norske tidsskrift

I tillegg til de systematiske søkene som beskrevet over besluttet vi også å foreta en gjennomgang av relevante tidsskrift i Idunn, som er Universitetsforlagets digitale plattform for fag- og forskningstidsskrifter og åpent tilgjengelige (*open access*) forskningsbøker. Med dette ønsket vi å se om våre søkestrenger, som har hatt 'arbeidslivet' som utgangspunkt, ikke fanget opp relaterte fagfelleverderte artikler om tillit til, og i, offentlig sektor. Siden dette området er svært bredt hadde vi ikke søkestrenger i arbeidet, men gikk heller gjennom alle utgavene av de aktuelle tidsskriftene fra 2015 til 2020. Tidsskriftene som ble gjennomgått er følgende:

- Norsk sosiologisk tidsskrift
- Norsk statsvitenskapelig tidsskrift
- Tidsskrift for Omsorgsforskning
- Tidsskrift for samfunnsforskning
- Søkelys på Arbeidslivet
- Stat og Styring

I tillegg gikk vi gjennom fagtidsskriftet Magma som er et fagfelleverdert vitenskapelig tidsskrift på nivå 1 og som er Econas medlemstidsskrift. Tidsskriftet produseres av Fagforlaget.

I oppsummeringen under vises de artiklene vi vurderte til å ha relevans for spørsmålet om forutsetninger for tillitsskapende prosesser i arbeidslivet i offentlig sektor.

60. Fossetøl, Knut, Eric Breit, and Elin Borg. "Hvorfor lykkes ikke NAV-kontorene med å jobbe mer arbeidsrettet?." *Søkelys på arbeidslivet* 33.01-02 (2016): 5-23.

En sentral forklaring på NAVs manglende måloppnåelse om flere i arbeid og aktivitet og færre på trygd har vært omstillingsprosessen med den lokale etableringen av NAV-kontorene. Denne artikkelen, som baserer seg på kvalitative- og kvantitative data fra ti NAV-kontorer, gir en alternativ forklaring på NAVs manglende måloppnåelse og for lokalkontorenes utviklingspotensiale, som involverer mer langsiktige strukturelle utfordringer for NAV-kontorene. Forfatterne skisserer tre strukturelle utfordringer: (a) Arbeids- og velferdsdirektoratets forenklingsarbeid har ikke ført fram, (b) lokalkontorene klarer fortsatt ikke å ta i bruk den statlige styringen, og (c) statlige og kommunale målsetninger og virkemidler for lokalkontorene og deres oppgaver drar ikke i samme retning. Forfatterne argumenterer for at i tillegg til prosessene med statlig standardisering må det legges til rette for organisatoriske løsninger som åpner for organisatorisk læring og feedbacksløyfer, og hvor

de ansattes erfaringer og kompetanse i større grad tas i bruk enn det som er tilfelle i dag. En erfaring fra deres undersøkelser er at ansattes (og lederes) muligheter for å gi tilbakemeldinger på hva som fungerer eller ikke, oppleves å være små. En slik mangel i reformen reduserer mulighetene for lokal utvikling. Det synes derfor viktig å ta utgangspunkt i lokalkontorenes erfaringer, mye mer enn det som har blitt gjort til nå.

61. Håland, Erna, and Line Melby. "Individualisert standardisering?." *Norsk sosiologisk tidsskrift* 1.05 (2017): 380-398.

Med utgangspunkt i en analyse av politisk diskurs, undersøker artikkelen hvordan god pasientbehandling – uttrykt som individualisering og standardisering – blir til i politiske taler som omhandler innføring av pakkeforløp for kreft. Forfatterne finner at det argumenteres for en form for individualisert standardisering hvor pasienten skal få det beste fra to verdener. Forfatterne argumenterer for at talene dermed henter argumenter fra begge diskurser for å kommunisere en mer overordnet helsepolitisk strategi hvor organisering og ikke mer penger lanseres som løsning på helsepolitiske utfordringer, eksemplifisert gjennom innføringen av pakkeforløp for kreft.

62. Møen, Atle. "Demokratiske fellesskap og individuelle rettår." *Norsk sosiologisk tidsskrift* 2.01: 26-40.

Artikkelen er teoretisk, og empirisk basert. Artikkelen presenterer en hvordan man kan forstå framveksten av tiltaket brukerstyrt personlig assistanse (BPA) i sammenheng med identitetspolitikken og framveksten av nye sosiale bevegelser. Artikkelen undersøker også om "denne rettsleggjeringa, samstundes kan føra til stagnasjon for den sosiale rørsla og svekking av den offentlege sfære, fordi den politiske kampen delvis er flytta over frå kollektiv mobilisering innanfor sosiale rørslar til krav om å få innfridd individuelle rettår i høve til rettssystemet, altså ein kamp for universelle menneskerettår". Artikkelen diskuterer hvordan lovfesting av de individuelle rettighetene til BPA kan føre til at det oppstår skjerpet kontroll over det kvalitative innholdet i tjenestene.

63. Loga, Jill. "Sivilsamfunnets roller i velferdsstatens omstilling." *Norsk sosiologisk tidsskrift* 2.01 (2018): 58-73.

Denne artikkelen er ikke empirisk men taes med fordi den plasserer seg inn i NPG-retningen om hvordan ulike aktører kan samarbeide for å innovere offentlig sektor. Fokus i denne artikkelen er sivilsamfunnets rolle. *Sammendrag*: "De senere år har det vært økt oppmerksomhet mot sivilsamfunnets potensial i samspill med og fornying av velferdsstaten. Dette er en debatt som kan gjenfinnes i ulike varianter fra 1970-tallet. Denne artikkelen drøfter ulike roller sivilsamfunnet potensielt kan spille i en omstilling av velferdsstaten ved å se til argumentasjon i offentlige styringsdokumenter. Diskusjonen tar utgangspunkt i tre roller: ideell velferdsproduksjon, frivillig arbeid som supplement til velferdsstaten og frivillig sektor som arena for innovasjon."

64. Midtbøen, Arnfinn Haagensen, Kari Steen-Johnsen, and Kjersti Thorbjørnsrud. Boundary-making in the public sphere: Contestations of free speech. *Boundary struggles: Contestations of free speech in the Norwegian public sphere* (2017). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Boka baserer seg på et fireårig forskningsprosjektet kalt "The Status of Freedom of Speech in Norway", finansiert av Fritt Ord. Prosjektet har blitt gjennomført av et tverrfaglig forskningsteam som har gjennomført flere empiriske analyser og boka diskuterer de sosiale prosessene hvor ytringsfrihet opprettholdes, utfordres og endres i den norske offentlighetene. Følgende hovedtema inngår: 1) Historisk utvikling og dagens status for ytringsfrihet i Norge, 2) Ytringsfrihet i en immigrasjonskontekst, 3) Ytringsfrihet i en politisk kontekst og 4) Ytringsfrihet i en mediakontekst.

65. Øversveen, Emil, and Ulla Forseth. "Fremmed i NAV." *Norsk sosiologisk tidsskrift* 2.04 (2018): 5-24.

Artikkelen presenterer en institusjonell etnografi av NAVs oppfølging av arbeidsledige. Basert på en dokumentanalyse og dybdeintervjuer med arbeidsledig ungdom og NAV-ansatte, utforsker forfatterne hvordan målingen av arbeidsevne er organisert i praksis, og hvilke konsekvenser denne organiseringen får for de arbeidslediges hverdag. Analysen viser hvordan prinsippet om at de som står lengst unna arbeidslivet skal få mest gjør at de svakeste brukergruppene blir underlagt mest måling og kontroll, og at formelle krav til dokumentasjon ofte kan komme i veien for oppfølgingen. Ved å vise spenningene mellom arbeidslinjas idealer og menneskers erfaring av hvordan disse realiseres i praksis, gir artikkelen en ny forståelse av NAV og den institusjonelle konstruksjonen av arbeidsledighet.

66. Steinsbekk, Gabriel. "Policyprofesjonelle i Norge." *Norsk sosiologisk tidsskrift* 2.05 (2017): 401-420.

Dette er en veldig spennende artikkel om den nye og voksende gruppen policyprofesjonelle, som er en gruppe som ofte arbeider sammen med – og som mellomledd for – sentrale beslutningstakere. Forfatteren analyserer tre utvalgte policyprofesjonelle grupper: regjeringsrådgivere, PR-rådgivere og ansatte i tenketanke. Analysen baserer seg på biografisk informasjon om 239 individer tilhørende 14 organisasjoner. Ved bruk av multippel korrespondanseanalyse (MCA) og klyngeanalyse, beskriver og tolker forfatteren de tre viktigste kapitaldimensjonene i dette interstitielle feltet og de syv policyprofesjonelle undergruppene som avdekkes. Studien viser at policyprofesjonelle har potensial til å påvirke offentlige beslutninger, fordi de har viktige posisjoner og relasjoner til sentrale beslutningstakere.

67. Åsheim, Hilde. "«Du vil ha behov for ytterligere arbeidstrening». En studie av begrunnelser i arbeidsavklaringsprosess." *Norsk sosiologisk tidsskrift* 3.04: 238-253.

Artikkelen er interessant fordi den diskuterer hvordan NAV-ansatte i sin daglige arbeidsutførelse forholder seg til de forventningene som ligger i det statlige systemet de er en del av, og dermed hvordan standardisering 'slår ut' hos den enkelte medarbeider på etatsnivå. "Konkret undersøker artikkelen hva som ligger til grunn for beslutninger som tas underveis i arbeidsavklaringsprosesser, altså prosesser som kan resultere i uføretrygd. Avklaringsprosessene er således en viktig del av arbeidslinja. Problemstillingen er: Hvordan kan tiltak og overganger begrunnes i arbeidsavklaringsprosessen? Problemstillingen er utforsket med utgangspunkt i et praktisk eksempel med en ung kvinne med psykiske lidelser. Datagrunnlaget består av intervjuer, observasjon og dokumenter fra en lengre tidsperiode. Med en institusjonell etnografisk tilnærming viser forfatteren hvordan begrunnelsene er vanskelige å finne, og at hvilke vurderinger begrunnelsene bygger på, i liten grad synliggjøres skriftlig. Begrunnelsene kan i hovedsak karakteriseres som standardformuleringer, også begrunnelser som tilsynelatende er personlige. Jeg argumenterer for at begrunnelsene har ulike funksjoner: De legitimerer videreføring av tiltak, de oppfyller overordnet styringstekst, og begrunnelsene legitimerer NAV-arbeideres praksis sett opp mot systemforventninger. Det kan dessuten synes som om begrunnelsene bunner i en institusjonell forståelse om at arbeidstrening bidrar til at unge kommer nærmere arbeidslivet. Denne forståelsen kan problematiseres, ettersom arbeidstrening kan synes å videreføres uavhengig av om det bidrar til fremgang eller ikke."

68. Jenssen, Synnøve, and Øyvind Kind Robertsen. "Det kommunale handlingsrommet—bare for små kommuner?." *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 31.04 (2015): 333-356.

(Kun abstract tilgjengelig for Open Access):

"Tema for denne artikkelen er forholdet mellom stat og kommune og kommunenes muligheter til å foreta egne prioriteringer. Hensikten er å belyse hvilke utslag denne tette sammenfiltringen av styringsnivåene har. Er kommunene blitt rene iverksettingsinstanser for staten, eller har kommunene rom til faktisk å foreta egne prioriteringer for å tilpasse tjenestene alt etter hva innbyggerne måtte ønske å ha behov for? Artikkelen drøfter, med utgangspunkt i KOSTRA, om man finner ulikheter mellom kommunene i hvordan de prioriterer midler mellom ulike sektorer. Hovedfunnet er at kommunenes grad av autonomi og frihet til å foreta prioriteringer er størst blant de minste kommunene, og blir mindre med økende innbyggertall."

69. Saglie, Jo, Marte Winsvold, and Sara Blåka. "Ansvarsutkreving i lokaldemokratiet: i eller mellom valg?." *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 32.01 (2016): 59-81.

Denne artikkelen er relevant i debatten om samskapingsprosesser og politikeres nærhet og kontinuerlige dialog med innbyggerne i slike prosesser, som også kan medføre at politikerne endrer de standpunktene de ble folkevalgt ut fra. Som forfatterne forklarer forstås politisk ansvarsutkreving som at "velgerne belønner eller straffer partier ved valg". De argumenterer for at: "ansvarsutkreving også kan skje mellom valg, når politikerne i møte med innbyggerne aktivt må begrunne sine avgjørelser. Gjennom casestudier i tolv norske kommuner belyser vi i hvilken grad forutsetningene for disse to mekanismene for ansvarsutkreving er oppfylt. Ansvarsutkreving gjennom valg vanskeliggjøres

blant annet fordi det finnes en forventning om konsensusbygging som vanskelig kan forenes med konkurransedemokratiets krav om å gi velgerne klare alternativer. Men også ansvarsutkreving gjennom direkte kontakt kan være problematisk. Å lytte til innspill fra befolkningen i periodene mellom valg kan komme i konflikt med hensynet til å oppfylle valgløfter, og dermed med ansvarsutkreving gjennom valg. Kvaliteten på denne formen for ansvarsutkreving kan dessuten svekkes der innbyggernes engasjement er begrenset og skjevt. Begge former for ansvarsutkreving kan svekkes av velgernes manglende kunnskap om kommunal politikk og forvaltning. Resultatene indikerer likevel at direkte kontakt med innbyggerne er en ikke uvesentlig mekanisme for ansvarsutkreving – hvilket gjør representasjon og ansvarsutkreving til kontinuerlige prosesser".

70. Ellingsen, May-Britt, and Yngve Antonsen. "Samlokalisering bygger tillit i nødmeldingstjenesten." *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 33.03-04 (2017): 254-271. av May-Britt Ellingsen og Yngve Antonsen

Artikkelen er empirisk basert og fokuserer spesifikt på tillitsskapende prosesser i reorganisering av nødmeldetjenesten og er derfor svært relevant i diskusjoner om sentralisering og samlokalisering. *Sammendrag fra artikkelen*: "Denne kvalitative casestudien undersøker tillitsbygging under ulike organisatoriske betingelser for horisontal koordinering mellom operatører på nødmeldingssentraler i politi, brann og helse. Studien bygger på kvalitative intervjudata, samt observasjons- og medlyttdata fra flere nødmeldingssentraler. På basis av dette er det utviklet tre modeller; SAMLOK, SPREDT og NÆR basert på betingelser for tillitsbygging og samvirke. Tillitsprosessene i modellene analyseres gjennom å bruke begrepene prekontraktuelle,- relasjonelle,- og strukturelle tillitsbaser. SAMLOK-modellen gir de beste betingelsene for tillitsbygging, samvirke og effektivitet. Samlokalisering bygger tillit i nødmeldingstjenesten gjennom følgende sosiale prosesser: 1) Samhandling etablerer relasjonelle tillitsbaser på tvers av etatene, 2) Samforståelse og aksept tas gradvis for gitt mellom aktørene og inngår i den prekontraktuelle tillitsbasen, 3) Man lærer av hverandre og utvikler ny praksis som formaliseres i nye rutiner som nye strukturelle tillitsbaser. Fysisk nærhet mellom etatene skaper et godt grunnlag for økt kunnskapsflyt og utvikling av tillit på tvers av etatsgrenser. Samlokalisering bidrar til nytenkning og økt kvalitet i samvirket. Studien viser også at felles distriktsgrenser for etatenes nødmeldingssentraler er et grunnlag for tillitsbygging, samforståelse og effektivitet i samvirke."

71. Kolltveit, Kristoffer, and Ingvild Våset Thorsen. "De politiske rådgiverne: unge broilere eller betrodde (fag) medarbeidere?." *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 34.01 (2018): 21-39.

Artikkelen er empirisk og svært interessant i diskusjonen om aktører i demokratiet som påvirker den politiske agendaen og de politiske beslutningsprosessene. *Fra sammendraget*: "Denne artikkelen handler om politiske rådgivere i departementene i Norge, og spør retorisk om rådgiverne er unge broilere eller betrodde medarbeidere. Selv om politiske rådgivere har eksistert i Norge siden etterkrigstiden, er det lite systematisk, statsvitenskapelig forskning som har kastet lys over deres virke

i regjeringsapparatet. Statssekretærenes økte betydning har blitt grundigere belyst i de senere år, mens det knapt er noen studier som sier noe om de politiske rådgivernes rolle i det norske systemet. Denne artikkelen benytter registerdata, spørreundersøkelse og intervju for å undersøke de politiske rådgivernes betydning. Konklusjonen er at de politiske rådgiverne langt fra bare er politiske broilere, unge partifolk primært med sekretæroppgaver for statsråden. De politiske rådgiverne har i hovedsak høy utdanning og bred erfaringsbakgrunn, og enkelte fungerer som ministerens avlaster, med omfattende delegert beslutningsmyndighet. Lærdommen fra denne artikkelen er at slike betrodde medarbeidere i regjeringsapparatet har en naturlig plass i statsvitenskapelig analyse når politiske beslutningsprosesser i Norge skal beskrives og forklares".

72. Nesheim, Torstein, et al. "Gjenstridige problemer og tverretatlig samordning: Et analytisk rammeverk." *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 35.01: 28-50.

Denne artikkelen er ikke empirisk men interessert i diskusjonen om organisatoriske 'reaksjoner' på New Public Management, og presenterer et analytisk rammeverk for ikke-hierarkisk samordning i staten. *Fra sammendraget*: "Økt vekt på samordning på tvers av offentlig etater kan forstås som en reaksjon på New Public Managements fokus på en-oppgave organisasjoner og større autonomi for etatene, samt ut fra økt oppmerksomhet mot gjenstridige problemer som klima og miljø, samfunnssikkerhet, fattigdom og arbeidslivskriminalitet. I denne artikkelen presenterer vi et analytisk rammeverk for ikke-hierarkisk samordning i staten, basert på et instrumentelt organisasjonsfaglig perspektiv. Rammeverket har fire elementer; knyttet til a) oppgaver og avhengigheter, b) organisatorisk distanse, samt virkemidler knyttet til c) den enkelte organisasjon og d) tverretatlig samordning. Forfatterne har trukket på tidligere forskning og egne empiriske analyser av samordning på to problemområder; arbeidslivskriminalitet og «Bolig for velferd»."

73. Røiseland, Asbjørn, and Christian Lo. "Samskaping–nyttig begrep for norske forskere og praktikere?." *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 35.01 (2019): 51-58.

Denne norske artikkelen gir en fin diskusjon og refleksjon omkring begrepet 'samskaping' og dets voksende fokus i diskusjoner om innovasjon i offentlig sektor. Forfatterne spør om hva som egentlig er nytt i samskaping, og om vi har empiriske eksempler nok til å forstå hvordan samskaping representerer en ny arbeidsform i norsk offentlig sektor og -samfunn. *Fra sammendraget*: "Ordet «samskaping» har vunnet terreng i offentlig sektor de senere år. Det er ikke gitt hvordan begrepet skal forstås, og langt mindre hvordan forskere og praktikere skal forholde seg til flommen av moteord som skyller inn over offentlig sektor. Denne kommentarartikkelen reflekterer rundt begrepet «samskaping», og diskuterer hvordan det kan defineres og i hvilken grad det betegner noe empirisk nytt. I tillegg viser artikkelen hvordan begrepet eventuelt kan brukes av forskere for å fange inn bestemte sider ved offentlig virksomhet som statsvitere tradisjonelt har vært mindre opptatt av."

74. Engelstad, Fredrik. "Offentlighet og strategisk kommunikasjon." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 56.04 (2015): 388-418.

Også denne publikasjonen kan kobles til diskusjonen om hvem som er "influenserne" i norsk offentlighet, men da med særlig vekt på en voksende gruppe, nemlig kommunikasjonsmedarbeiderne. Fra sammendraget: "I de siste tiårene har kommunikasjonsmønstrene i offentligheten gått gjennom omfattende endringer. Den sterke veksten i kommunikasjonsbransjen er en av dem. Artikkelen diskuterer om Jürgen Habermas' teori om offentligheten er forenlig med denne nye tendensen. Samtidig er Habermas' teori revidert etter utgivelsen av *Strukturwandel der Öffentlichkeit* i 1962⁴³, fra en grunnleggende negativ til en grunnleggende positiv oppfatning av massemediene. Teorien blir presentert og diskutert i lys av dybdeintervjuer med kommunikasjonsmedarbeidere på høyt nivå, både i privat og offentlig sektor. Som alternativ til Habermas' grunnleggende konsensusmodell argumenteres det for en kontradiktorisk modell, som tar hensyn til at et sterkt begrep om sannferdighet er vanskelig å anvende i sammenhenger der strategisk kommunikasjon er fremherskende. Som avslutning blir teorien om offentligheten omformulert innenfor rammen av teori om institusjoner og institusjonell endring."

75. Tranvik, Tommy, and Mona Bråten. "Den gjennomsliktige virksomheten-Konsekvenser av elektronisk styring og kontroll i arbeidslivet." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 56.04 (2015): 420-448.

I våre diskusjoner om hvordan digitale teknologier kan utvikles og brukes på måter som enten hemmer eller fremmer tillitsskapende prosesser, illustrerer denne artikkelen nettopp dette: Forfatterne argumenterer for at teknologi, her såkalt feltteknologi (elektronisk arbeidsutstyr som f.eks. nettbrett, smarttelefoner, bærbare pc-er osv.) eller digitale systemer (for eksempel flåtestyring) også kan brukes til å kontrollere arbeidstakere og gjennom dette oppnå en styringsstruktur som "svarer ut" noen av prinsippene i for eksempel New Public Management. *Fra sammendraget*: I denne artikkelen vil vi argumentere for at feltteknologi virkeliggjør mange av prinsippene som ligger til grunn for generelle reformprogrammer for administrativ styring og kontroll, for eksempel «New Public Management» eller risikostyring. Samtidig utvider feltteknologi rommet for styring og kontroll: den individualiseres i større grad enn tidligere. Vi vil videre hevde at individualisering av styring og kontroll ved bruk av feltteknologi har to viktige konsekvenser: For det første at dette kan bidra til svekkelse av de ansattes personvern (svekket innflytelse over hva ledelsen bruker registrerte opplysninger om egne ansatte til), og for det andre at svekket personvern kan ha visse negative virkninger for de ansattes arbeidsmiljø. Artikkelen baseres på en empirisk studie av hvordan tillitsvalgte og verneombud i 52 private og offentlige virksomheter opplevde innføring og bruk av feltteknologi. Virksomhetene fordelte seg på sju bransjer hvor deler av arbeidsstyrken tilbrakte arbeidsdagen utenfor ledelsens direkte og fysiske kontroll."

76. Axelsson, Jonas, Jan Ch Karlsson, and Egil J. Skorstad. "Arbeiderkollektivet i dag-replikasjon og teoretisk utvikling." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 57.02 (2016): 105-134.

⁴³ Borgerlig offentlighet på norsk i 1971

Fra sammendraget: "Lysgaards teori om arbeiderkollektivet er fortsatt en innflytelsesrik klassiker i skandinavisk arbeidslivsforskning. Studien ble gjennomført i en masse- og papirfabrikk på 1950-tallet, og vi har returnert til fabrikk for å finne ut hva som har skjedd med arbeiderkollektivet. Gjennom observasjoner på arbeidsplassen og intervjuer med arbeidere, ingeniører og sjefer, i tillegg til at vi har hatt tilgang til data fra 1950- og 1980-tallet, kan vi kartlegge den teknologiske og arbeidsorganisatoriske utviklingen og dens påvirkning på arbeiderkollektivet. På basis av dette foreslår vi to typer endringer av Lysgaards teori. Den ene er å dele opp det Lysgaard omtaler som det teknisk/økonomiske system i to relativt autonome system, det tekniske respektive det økonomiske systemet. Den andre er å analysere hvordan kollektivet har infiltrert det tekniske, men ikke det økonomiske systemet."

77. Rasmussen, Bente. "Tilbake til byråkratiet? Weber, byråkratiet og lærerstreiken-Back to bureaucracy? Weber, bureaucracy and the teachers' strike." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 57.02 (2016): 199-207.

Dette er svært relevant i våre analyser av tillitsskapende og tillitsreducerende prosesser i offentlig sektor. Artikkelen tar utgangspunkt i lærerstreiken i 2014 og bruker teorier om det moderne byråkratiet til å gi følgende argumentasjon: "(...) *den byråkratiseringen som ble kritisert av lærerne er en direkte og logisk konsekvens av de NPM-inspirerte reformene som skulle modernisere og avbyråkratisere offentlig sektor. Alternativet, tillit til lærerne som profesjonelle yrkesutøvere, er derimot i tråd med byråkratiet slik det ble begrepsfestet av Weber.*" (fra sammendraget).

78. Friberg, Jon Horgen, and Olav Elgvin. "Når velferdsstaten bryter tilliten ned: Somaliske innvandrere i møte med NAV." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 57.03 (2016): 257-284.

Sammendrag: "Artikkelen undersøker hvordan møtet med NAV bidrar til å forme opplevelser av tillit og medborgerskap blant innvandrere fra Somalia. Analysene er basert på fokusgrupper og kvalitative intervjuer med somaliske NAV-brukere og ansatte i NAV. Vi finner at møtet med NAVs tiltaksapparat i stor grad oppleves som meningsløst, ydmykende og vilkårlig og har betydelige negative konsekvenser for brukeres selvtilit, motivasjon og tiltro til storsamfunnets institusjoner. Årsaken knyttes til et grunnleggende misforhold mellom hva slags virkemidler NAV har til rådighet og de særskilte behovene som mange somaliske innvandrere har som følge av Somalias nyere historie. Avslutningsvis diskuterer vi om tilsvarende mekanismer kan gjøre seg gjeldende i møtet mellom NAV og andre brukergrupper."

79. Stang, Edda. "Barnevern på sosiale medier-offentlig deltakelse og utøvelse av medborgerskap." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 57.04 (2016): 371-396.

Sammendrag: "Målet med artikkelen er å vise hvordan sosiale medier brukes til offentlig deltakelse på et felt som barnevern og hvordan det kan ha betydning for utøvelse av medborgerskap, i form av

deltakelse i offentlig debatt. Bruk av sosiale medier har medført en endret offentlighet med nye muligheter for deltagelse. Det finnes forskning om sosiale medier, samfunnsdeltakelse og medborgerskap generelt, men det har vært lite forskning på deltagelse i den digitale offentligheten avgrenset til barnevern. For å undersøke hvordan digitale muligheter brukes på barnevernsfeltet, har jeg analysert ytringer i sosiale medier i en avgrenset periode i mai 2014, samt i forbindelse med en utvalgt nyhets-case, en dokumentar om barnevern på NRK tre måneder tidligere. Undersøkelsen viser at borgere bruker sosiale medier til diskusjon om barnevern, henvendelse til politikere og som arena for å publisere sosialpolitiske innspill om barnevern på. Deltakelsen innebærer ikke nødvendigvis direkte politisk innflytelse, men både selve deltagelsen og mulighetene som oppstår for respons og forventning om å bli lyttet til, åpner for utøvelse av medborgerskap."

80. Nyberg, Tor Erik, Jens B. Grøgaard, and Annett Arntzen. "Påvirker sosial kapital kommunale styringsprestasjoner i Norge?." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 57.04 (2016): 397-435.

Sammendrag: "Flere studier finner en empirisk sammenheng mellom sosial kapital og offentlige styringsprestasjoner. Artikkelen benytter multippel operasjonalisme for å avdekke om en slik sammenheng finner sted i norske kommuner. Til sammen utfører vi seks regresjons- og paneldatanalyser med fire forskjellige datasett. Analysene bekrefter at kommunale inntekter er den viktigste determinanten for styringsprestasjonen. To av analysene gir en svak støtte til tesen om at sosial kapital påvirker styringsprestasjoner, med indikasjoner på at deltagelse i frivillighet og valgoppslutning påvirker styringsprestasjonen positivt. Hovedinntrykket fra de empiriske resultatene er likevel at sosial kapital har begrenset effekt på den kommunale styringsprestasjonen i Norge. Vi tolker resultatene dit hen at sosial kapital ikke nødvendigvis er irrelevant for offentlige styringsprestasjoner, men at påvirkningskraften er høyt kontekstavhengig. Norske kommuner opererer under et strengt regelverk og kan således tenkes å være likere enn kommuner i mange andre land. I tillegg er sosial kapital-nivået i Norge generelt høyt. I en slik kontekst kan det tenkes at variasjonen i sosial kapital blir mindre viktig når den ses i sammenheng med den kommunale styringsprestasjonen."

81. Haakestad, Hedda. "Kall eller lønnskamp? En casestudie av Utdanningsforbundets holdning til lukning av læreryrket." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 60.01: 50-73.

Vi har inkludert denne artikkelen fordi den gjør en interessant analyse av hvordan vi kan forstå profesjonsidentitet (her lærere) med utgangspunkt i styring utenfra; at styrken i å bevare en profesjon øker dersom man opplever stort styringspress om å endre, eller åpne opp profesjonen. Artikkelen er empirisk basert og har Webers' teori om såkalt 'yrkeslukning' som teoretisk rammeverk: Fra sammendraget: "Spørsmålet om profesjoner er drevet av egeninteresse eller av hensynet til samfunn og klienters beste, er en grunnleggende kontrovers i profesjonsteori og arbeidslivssosiologi. Artikkelen går inn i dette emnet med utgangspunkt i Webers teori om yrkeslukning og det som fra et

slikt synspunkt framstår som et paradoks: at lærerne – en yrkesgruppe med uttalte profesjonsambisjoner – motsetter seg økte adgangsbegrensninger til yrket ved å si nei til sertifisering og økte karakterkrav i matematikk. I en analyse av Utdanningsforbundets begrunnelser og motiv i tre saker som angår lukning av læreryrket (obligatorisk masterutdanning, sertifisering og karakterkrav), viser jeg at paradokset ikke primært skyldes en inkonsekvent politikk fra Utdanningsforbundets side. Artikkelen argumenterer for at profesjoner ikke bare bør forstås som faglige karteller allmennheten bør beskyttes mot, men som verdi- og kulturbærende faggrupper som legitimt forsvarer egen autonomi mot økt politisk styring. Avslutningsvis diskuteres forhold i det norske arbeidslivet som kan gjøre analysen relevant ut over dette enkeltcasen, og i tillegg impliserer at teorier om profesjoner bør ta opp i seg to viktige forhold: at profesjonalisering skjer i relasjon til styring ovenfra, og i dag primært foregår blant tjenesteytere i offentlig sektor."

82. Nødland, Svein Ingve, and Hilmar Rommetvedt. "Samhandlingsreformen i helsevesenet: Statlige insentiver og kommunale virkninger." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 60.02: 166-188.

Sammendrag: "Gjennom Samhandlingsreformen som ble iverksatt fra 2012, tok staten i bruk flere økonomiske insentiver for å oppmuntre kommunene til å overta en større del av ansvaret for helsetjenestene. Artikkelen analyserer effekter av den kommunale medfinansieringen av spesialisthelsetjenester, den økte og raskere betalingen for utskrivingsklare pasienter, de øremerkede tilskuddene til døgntilbud for øyeblikkelig hjelp, og det økte rammetilskuddet til kommunene. Iverksettingen og de kortsiktige effektene av reformen belyses gjennom intervjuer i kommuner og helseforetak, mens de langsiktige virkningene kartlegges gjennom en spørreundersøkelse blant kommunale helsesjefer og pleie- og omsorgssjefer. Artikkelen viser bl.a. at hvert enkelt av de statlige økonomiske insentivene kan ha forskjellige egenskaper med ulike virkninger overfor kommunene."

83. Bie-Drivdal, Arnhild. "Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 60.03: 228-249.

Sammendrag: "Denne artikkelen utforsker hvordan arbeidsplass-tillitsvalgte fra Legeforeningen, Utdanningsforbundet og Fagforbundet oppfatter egen rolle i faglig utviklingsarbeid, på bakgrunn av tolv intervjuer med tillitsvalgte på sykehus, skoler og i kommunal omsorg. I norsk arbeidsliv er det forventet at ansatte bidrar i virksomhetsutvikling – direkte og gjennom tillitsvalgte. De tillitsvalgte i denne studien beskriver imidlertid egen rolle primært som forsvare av medlemmenes rettigheter. Faglig utviklingsarbeid på de aktuelle arbeidsplassene er hovedsakelig organisert i strukturer som tilrettelegger for direkte fremfor representativ deltagelse fra de ansatte, og informantene oppfatter tillitsvalgtrollen som reaktiv, irrelevant eller uklar i relasjon til slikt arbeid. Videre indikerer analysen at det er egne utfordringer og muligheter forbundet med tillitsvalgtrollen i profesjonenes fagforeninger. Ved hjelp av analytiske perspektiver fra profesjonsstudier og arbeidslivsstudier, belyser artikkelen hvordan tillitsvalgtrollen konstrueres i deler av offentlig sektor, og studien bidrar også til økt kunnskap om profesjonenes rolle i den norske arbeidslivsmodellen. I artikkelen

argumenteres det for at kunnskap om partsrelasjoner og arbeidstakerrepresentasjon bør inngå i studier av profesjoner og profesjonsfellesskap på nordiske arbeidsplasser".

84. Løding, Tomas Hostad. "Tap og tillit–om relasjonene mellom norske kraftkommuner og finansnæringen." *Tidsskrift for samfunnsforskning* 60.04 (2019): 329-347.

Fra sammendraget: "Ved å bruke kvalitative intervjuer av kommunale beslutningstakere utforsker artikkelen et påfallende likhetstrekk mellom de såkalte Terra-kommunene og andre norske kommuner som også investerer i finansmarkedene, nemlig de nære, vedvarende og tillitsbaserte relasjonene som finnes mellom politisk ledelse i kommunal sektor og utvalgte aktører i finansnæringen. Artikkelen argumenterer for at disse tillitsrelasjonene er en viktig faktor for å forstå hvorfor kommuner i dag anser finansialiserte strategier som legitime og hensiktsmessige i forvaltningen av offentlige verdier."

85. Martinussen, Pål Erling, Arild Blekesaune, and Simen Ø. Aas. "En søppelvogn til begjær? Om sammenhengen mellom bruk av markedsmekanismer og innbyggertilfredshet med kommunale renovasjonstjenester." (2019). *Tidsskrift for samfunnsforskning. Årgang 60, nr. 4-2019, s. 371–397*

Sammendrag: "Norske kommuner benytter i varierende grad konkurranse og markedsmekanismer til å organisere renovasjonstjenestene. De vanligste begrunnelsene for å innføre slike reformer er ønsket om å øke effektiviteten og redusere kostnadene. Det finnes imidlertid begrenset litteratur om hvordan kommunal organisering av tjenester påvirker brukertilfredshet, og de få unntakene som eksisterer, har hovedsakelig fokusert på sosialtjenestene. I denne artikkelen undersøker vi om innbyggere i kommuner som har innført konkurranseutsetting, benchmarking og offentlig–privat samarbeid, er mer fornøyd med renovasjonstjenestene, og vi bruker muligheten til å sortere søppel for gjenvinning og innhenting av husholdningsavfall som mål på tilfredshet. Analysen er basert på flernivåanalyse, som gir oss muligheten til å avdekke sammenhenger både på individ- og kommunenivå, i tillegg til å gi oss en bedre forståelse av variasjonen i tilfredshet mellom kommunene. Resultatene viser at det er ingen statistisk signifikante forskjeller mellom kommunene som bruker markeds-elementer i renovasjonstjenestene, og de som ikke bruker det."

86. Skagestad, Odd Gunnar. "NPM som skyteskive (igjen)." *Stat & Styring* 25.1 (2015): 18-21.

Sammendrag: "Det er målstyringsregimet som presser de tradisjonelle byråkratiske verdiene, ikke reformbølgen NPM. Kritikerne bør derfor rette kritikken mot dette styringsregimet, som er den viktigste endringen i norsk forvaltning på 300 år, og ble innført nesten uten offentlig debatt."

87. Bekkelund, Anne Siri Koksrud. "Et forsvar for New Public Management." *Stat & Styring* 28.02 (2018): 2-6.

Sammendrag: "New Public Management har mange svakheter, men er fundamentalt misforstått av mange. Målsettingen med disse styringsredskapene var å øke tilliten til medarbeiderne og hindre detaljstyring. Det er omtrent det samme som tilhengerne av tillitsreform i dag ønsker seg."

88. Michalak-Paulsen, Adrian, and Susanne Ringdal. "NAV-skandalen: Manglende kollektiv innsikt." *Stat & Styring* 30.01: 44-45.

Sammendrag: " Den kollektive innsikten må opp og frem om vi skal løse de komplekse utfordringene vårt samfunn står overfor. La oss bruke NAV-skandalen til å forstå systemsvikt istedenfor å jakte på syndebukker."

89. Johannessen, Anne-Kari M. "Brukermedvirkning i helsetjeneste for eldre." *Tidsskrift for omsorgsforskning* 5.02 (2019): 1-14.

Gitt at 'brukermedvirkning' er svaret for utvikling av gode og effektive løsninger i offentlig tjenesteyting er denne empirisk baserte artikkelen tatt med fordi den diskuterer forutsetninger for at brukermedvirkning kan gjøres på en god og tillitsbasert måte. *Sammendrag:* "Brukermedvirkning bør være en selvfølge i dagens helsevesen. Hvordan erfares det i praksis? Metode: Studien er gjennomført i to kommunale, akutte døgnenheter og åtte samarbeidende kommuner. Kvalitative intervju er gjennomført med 12 pasienter, 8 pårørende og 40 helsepersonell. Resultat: Pasienters deltakelse i beslutningsprosesser som angår eget hjelpetilbud forekom knapt. Innen den enkelte ansattes fullmaktsområde finnes det lite muligheter for å oppfylle pasientenes ønsker fordi institusjonsplasser og hjemmetjenesteressurser er begrenset. Pasienter og pårørende snakket ikke om manglende brukermedvirkning, men ofte om behov de ikke fikk dekket. Ansatte beskrev brukermedvirkning som det å gi god informasjon og å lytte respektfullt til pasienten. Hjemmetjenesten knyttet brukermedvirkning primært til å aktivisere de eldre og gjøre dem selvhjulpne. Konklusjon: Våre resultater og annen forskning tyder på at brukermedvirkning ikke er veletablert innen kommunal eldrehelsetjeneste. Begrensede ressurser gir ansatte lite handlingsrom og pasientene få muligheter for å velge tjenestetilbud. Hjemmetjenestens sterke fokus på aktivitet og selvhjulpnehet utfordrer det å ivareta brukermedvirkning. Pasienten kan knapt velge ikke å ville bli selvhjulpne og uavhengig. Aktivitetsideologien kan forsterke vår tids tendens til å knytte verdighet til uavhengighet og selvhjulpnehet.

90. Andersen, Jan. "Brukermedvirkning som innflytelse og deltakelse—en studie av omsorgslederes vurderinger." *Tidsskrift for omsorgsforskning* 5.02 (2019): 1-14.

I sammenheng med forrige refererte artikkelen har denne, også empiriske, artikkelen fokus på hvordan ledere i kommunal tjenesteyting forstår innholdet i brukermedvirkning. *Sammendrag:* "Brukermedvirkning som samproduksjon har blitt et mer sentralt perspektiv de senere åra i den offisielle omsorgspolitikken. Denne artikkelen retter søkelyset mot lederes forståelser av brukermedvirkning innen kommunale omsorgstjenester. Det empiriske grunnlaget er intervjuer med omsorgsledere på ulike

nivåer og tjenestoområder i fem kommuner. Lederne vektla en individuell tilnærming der brukerne bør ha innflytelse både ved utforminga av tjenestetilbudet og ved sjølve tjenesteutførelsen. De hadde også en forventning om at brukerne skal være deltakende, aktive og benytte sine ressurser. Denne forventningen vil kunne skape spenninger mellom brukerne og fagpersonalet. I slike situasjoner blir styring ifølge lederne utøvd gjennom dialog, veiledning eller ulike former for motivering. Vi finner igjen sentrale elementer fra samproduksjonsperspektivet i omsorgsledernes vurderinger uten at de benytter samproduksjon som begrep."

91. Tøndel, Gunhild. "Omsorgens materialitet: trygghet, teknologi og alderdom." *Tidsskrift for omsorgsforskning* 4.03 (2018): 287-297.

Artikkelen er relevant i våre diskusjoner om bruk av teknologi og hva den kan brukes til samtidig som bruken ivaretar behovet for tillit mellom her, 'omsorgsyter' og 'pasient'. Et interessant begrep som drøftes er 'teknologiens praktiske omsorgsverdi'. *Utdrag fra sammendraget*: Kritiske perspektiv på teknologi i omsorg skisserer en fremtidig kontrollert alderdom, levd med omsorgsarbeidere på så stor avstand at deres ansikter forblir i skyggen. Denne artikkelen retter seg i stedet mot omsorg på «bakkenivå», hvor omsorg *gjøres* gjennom velferdsteknologi – og hvor den skjøre eldre kroppen må passe inn. Artikkelen analyserer omsorgens koreografi i samspillet mellom pleiere, brukere og trygghetsalarmer i praksis. Dette krever lyttende omsorg, idet pleiere må lære å tolke innmeldte behovs akutt-nivå over mobil. Ofte oppstår et samtidig prioriteringsarbeid, hvor noens behov må settes til side – men alarmer skaper også *påskudd* for omsorg. Omsorg og teknologi er ikke motsetninger eller «representanter for ulike verdener» når de *gjøres* sammen, men sammenvevinger som lager gode eller dårlige omsorgserfaringer. Teknologiens praktiske omsorgsverdi kan derfor ikke defineres på forhånd. Når den likevel blir det, uttrykker dette at velferdsteknologiens politikk er en egen institusjonell prosess, med foreløpig større effekter i omsorgssektoren enn hva det enkelte tekniske system har.

92. [følgende ble omtalt i Tidsskrift for Omsorgsforskning og tas derfor med siden den er relevant]
Strandås, M., Wackerhausen, S., & Bondas, T. (2019): Gaming the system to care for patients: a focused ethnography in Norwegian public home care. *BMC Health Services Research*, 19:121, 15pp.

Sammendrag: "New Public Management (NPM), som legger stor vekt på kostnadsreduksjon og ekstern styring, er blitt den dominerende organisasjonsmodellen for omsorgstjenester til hjemmeboende i vestlige land, inklusiv Norge. Denne formaliserte og oppgaveorienterte organisasjonsmodellen utfordrer muligheten til å gi omsorgstjenester tilpasset pasientens individuelle behov. Denne studien var basert på observasjon og intervjuer blant sykepleiere og pasienter i hjemme-sykepleien. Forfatterne fant at en rigid organisasjon med stramt forhåndsdefinerte oppgaver, og knapphet på tid og personell var en hindring for å kunne skreddersy sykepleien til den enkelte pasients behov. Dette opplevde de som en verdikonflikt fordi det utfordret grunnleggende sykepleieverdier som de oppfattet at ikke ble verdsatt i NPM modellen. Studien viser imidlertid at sykepleierne ofte

valgte å manipulere systemet ved å utføre oppgaver ut fra sin profesjonelle behovsvurdering og overbevisning om hva som var god pasientomsorg. Når det gjaldt pasientene som deltok i studien så viste funnene at de gjerne tilpasser seg og senker sine krav til hjelp og omsorg for å lette arbeidsbyrden for sykepleierne. Det er viktig, konkluderer forfatterne med, at hjemmesykepleiere og pasienter blir hørt når det gjelder hvilke behov og oppgaver som skal prioriteres, og de bør få en viktigere rolle i å bestemme hvordan ressursene skal tildeles."

93. Delmar, Charlotte. "Omsorg og ansvar som to sider af samme sag." *Tidsskrift for omsorgsforskning* 4.03 (2018): 322-329.

Denne danske artikkelen diskuterer New Public Governance i lys av en omsorgsforståelse. *Utdrag av sammendrag*: "New Public Governance baserer sig på et menneskesyn, hvor det individuelle menneske er aktør i eget liv, og sygeplejefaglig omsorg baserer sig på et relationelt menneskesyn, hvor det moralske ansvar for hinanden står centralt. Artikkels formål er derfor at identificere det moralske ansvars faldgruber med henblik på at fremsætte nye handlemuligheder for at forebygge omsorgssvigt i et New Public Governance-sundhedssystem. (...) Problemet er, at New Public Governances ideal om selvforvaltning og involvering kan medføre ansvarsforflygtigelse og omsorgssvigt. Derfor handler det om at generobre omsorgen som samfundets værdi og i hver enkelt situation vurdere, hvad der er den rette ansvarsfordeling mellem patient og sygeplejerske.

94. Andenes, Ellen. "Når skjema blir ein del av omsorga." *Tidsskrift for omsorgsforskning* 5.01: 1-15.

Sammendrag: "Standardiserte kartleggingsverktøy har fått større fotfeste innan omsorgsyrka. Kva skjer når standardiserte kartleggingsverktøy blir ein del av omsorga? Spørsmålet blir drøfta på bakgrunn av ein studie der barselkvinner har delt sine erfaringar med bruken av The Edinburgh Postnatal Depression Scale (EPDS) i møtet med helsesøster. Hensikta med studien er å få fram brukarperspektivet med barselkvinner sine eigne skildringar. Kunnskap om dette kan bidra til fagutvikling på helsestasjonen og vere eit kunnskapsgrunnlag for refleksjon over praksis også i andre delar av hjelpeapparatet. Studien bygger på intervju med sju barselkvinner i etterkant av ei spørjeundersøking blant 30 kvinner. Det kvantitative datamaterialet viser at dei fleste barselkvinner har gode erfaringar med å bruke EPDS. Den kvalitative analysen viser at bruken av EPDS-skjema både kan opne og lukke for samtale, bidra både til subjektivering og objektivering, refleksjon og kontroll, normalisering og sjukeliggjering og relasjon og avstand. Studien viser at det å bruke skjema til kartlegging kan opplevast ulikt, det rommar både positive og negative sider. På den måten kan skjema bidra både til god og dårlig omsorg."

95. Kuvaas, B. (2019). Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner. *Magma* 2/2019, s. 40-45.

Vi har tatt med artikkelen fordi den har relevans med hensyn på belønningsformer og motivasjon, og drøftet ut fra organisatoriske- og ledelsesmessige perspektiver. *Sammendrag*: "Det er i forskningsmessig sammenheng ikke mulig å si noe generelt og samtidig riktig om sammenhengen mellom belønninger og prestasjoner. Både teoretisk og empirisk er egenskaper ved ulike belønningsformer og arbeidsoppgavenes egenart helt avgjørende. I tillegg vil kontekstuelle forhold som ledelse og kultur spille en viktig rolle. Et spesielt viktig skille når det gjelder belønningsformer, er om de belønner individuelle eller kollektive prestasjoner eller resultater. Kollektive belønningsformer har vanligvis til hensikt å motivere til andre typer atferd og holdninger enn det individuelle belønningsformer har. Jeg vil derfor i denne artikkelen avgrense meg til individuell prestasjonsbasert belønning, og starter med å skille mellom tre ulike former som varierer med hensyn til teoretisk forventet incentiveffekt. I den sammenhengen vil jeg også belyse hovedantagelser i ulike teorier om hvordan ulike grader av incentiveffekt kan påvirke motivasjon og derigjennom prestasjoner eller resultater. Deretter vil jeg analysere ulike metaanalyser og forklare funnene i disse opp mot ulike teorier, og vise hvorfor konklusjonene til Bragelien (2018) i en tidligere artikkel i *Magma* bør nyanseres og revurderes."

96. Jacobsen, D.I (2019). Mellomledelse – en spesiell form for ledelse? *Magma*, 2/2019, s. 46-54.

For å få økt forståelse av det "driftsnære" nivået i offentlig tjenesteyting, og den praksis og ansvar som ledere ute i linja har, er denne artikkelen svært interessant da den tar utgangspunkt i empirisk kunnskap for å diskutere mellomlederens rolle. Artikkelen bruker empiri fra mellomledere både i offentlig og privat sektor, men forfatteren har nettopp kommet med en bok ("*Ledelse og den offentlige dimensjonen: en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*", Fagbokforlaget, 2019) som ser på forskjellene mellom ledere i offentlig- og privat sektor. *Sammendrag*: "Senere års forskning har endret syn på mellomledere fra å være noe organisasjoner i størst mulig grad burde kvitte seg med, til å bli ansett som en type ledelse med stor betydning for organisasjoners virkemåte. Tre antakelser går igjen i mye av litteraturen: 1) mellomledere er spesielt viktige som informasjonsformidlere mellom topp og bunn i det organisatoriske hierarkiet, 2) de har en mer utfordrende og stressende rolle enn ledere på andre hierarkiske nivåer, og 3) de utøver en annen type ledelse enn andre ledere, spesielt toppledere. Denne artikkelen representerer én av få direkte sammenligninger av mellomledere og andre ledere langs de tre dimensjonene. Data er hentet fra AFFs «Lederundersøkelsen 3.0» gjennomført i 2011. Resultatene antyder at mellomledere spiller en viktigere rolle som informasjonsformidlere enn ledere på andre nivåer. Like uventet er funnet av at mellomledere opplever mindre rollekonflikt, emosjonelt press og tidspress enn andre ledere. Når det gjelder utøvelse av ledelse, får vi støtte for at mellomledere i mindre grad enn andre ledere anser seg selv som transformasjonsledere. Implikasjoner av funnene drøftes".

97. Nygaard, J., & Løvaas, B. J. (2019). Hva er verdien av verdibevissthet? En studie om betydningen av lederes verdibevissthet og motivasjon for innovasjon i organisasjoner. *Magma*, 2/2019. s.55-64.

Fra Sammendraget: Denne empiriske studien undersøker betydningen av lederes verdibevissthet for innovasjon i organisasjoner, ved å undersøke sammenhengen mellom lederes verdibevissthet og deres motivasjon, samt koblingen mellom motivasjon og innovasjon. I en spørreskjemaundersøkelse blant 110 førstelinjeledere i en kommersiell helseorganisasjon indikerer funnene en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon og en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og innovasjon. Ytre motivasjon, derimot, viser negative korrelasjoner og ikke signifikante funn. Vi drøfter resultatene og peker på ulike sider ved verdibevisst ledelse som mulige praktiske konsekvenser, både på individnivå så vel som organisasjonsnivå.

4 Erfaringer fra Sverige: en presentasjon av "Tillitsdelegasjonens" arbeid

4.1 Bakgrunn

Svensk offentlig sektor er blitt svært grundig analysert med tanke på å forstå de utfordringer som møter både ansatte og brukere av velferdsproduksjonen i Sverige. Bakgrunnen er at det i 2016 ble besluttet av den svenske regjeringen å nedsette en kommisjon (en "delegasjon", Dir. 2016:51) som skulle utrede hvordan velferdsproduksjonen innen offentlig sektor skulle styres og videreutvikles. Premisset var at medarbeidernes kompetanse og erfaringer i større grad kunne bli tatt i bruk for å oppnå høyere kvalitet i tjenesteproduksjonen for innbyggerne. I 2017 ble kommisjonens oppdrag utvidet til også omfatte støtte for statlige myndigheters ønske om å utvikle en tillitsbasert styring og ledelse av offentlig sektor. Kommisjonen tok navnet "Tillitsdelegasjonen". Arbeidet ble avsluttet i 2018 med avrapportering gjennom tre utredninger: SOU 2018:38, SOU 2018:47 og SOU 2018:48.

For vår del gir dette et svært godt utgangspunkt for å vurdere arbeidsforholdene i svensk offentlig sektor. Vi har derfor et godt utgangspunkt for en forskningsbasert oppsummering av status i svensk offentlig sektor, men disse utredningene vil også bidra til å forsterke eller svekke holdbarheten i observerte trekk ved norsk offentlig sektor, fordi vi mener at svenske erfaringer har en viss relevans også for norske forhold.

Kommisjonen ble bredt, partsbasert sammensatt. I 2017 ansatte Kommisjonen en forskningsleder, Louise Bringselius, som fikk ansvaret for lede arbeidet med en forskningsantologi. Dette arbeidet ble en egen publikasjon (SOU 2018:38). I avsnitt 5.3 oppsummerer vi de forskningsartiklene publisert etter 2014 som alle disse tre utredningene hviler på med mest relevans for de sentrale begrepene vi har valgt ut i vår litteraturgjennomgang: tillit, styring, verdier, medvirkning, målstyring, og HR. I det neste avsnittet går vi gjennom hovedtrekkene i de tre utredningene SOU 2018:38, 47 og 48.

4.2 Kort oppsummering av "Tillitsdelegationens" arbeid.

Kjernen i utredningen har vært at utvalget har fulgt 12 forsøksvirksomheter med støtte fra forskere innenfor feltet. Dette har gitt kommisjonen innsikt i hvordan ulike styringssignaler fra statlig hold i praksis fungerer ute i virksomhetene. Denne lærdommen har dannet grunnlaget for de anbefalinger som kommisjonen til slutt kommer med.

En grunntilnærming til arbeidet har vært et ønske om å etablere en helhetlig forståelse av hva som påvirker en virksomhet. Kommisjonen uttrykker dette slik: "Lagar och regler, ekonomistyrning, prestationsstyrning och normstyrningen i form av ledarskap, värdegrund och kultur ger styrsignaler som tillsammans samverkar och påverkar varandra." (SOU 2018:47, side 4)

Kommisjonens hensikt og innretning har vært å forstå hva som skal til for å gi en best mulig tjenesteproduksjon for innbyggerne. Gjennom utredningen er det avdekket en rekke problemer som skaper hindringer for at nettopp møtet mellom *medarbeideren* og *innbyggeren* skal bli best mulig. Kommisjonen peker på seks faktorer som årsak til sviktende tjenestekvalitet:

- Mangelfull innbygger-/brukerfokus
- Fravær av et helhetsperspektiv
- Detaljstyring og administrative tidstyver
- Fraværende ledelse og svak støtte til medarbeiderne
- Mangelfullt kompetansevedlikehold og kunnskapsutvikling
- Mangelfull åpenhet

Kommisjonen har en tydelig tilrådning som svar på hvordan disse krevende faktorene kan bli håndtert:

"En grunnleggende utgangspunkt är att ett mycket starkare inslag av tillitsbaserad styrning och ledning kan utgöra en viktig deløsning på de olika problem och hinder som i dag begränsar medarbetarens handlingsutrymme och verksamheternas utveckling och därmed också kvaliteten på välfärdstjänsterna." (SOU 2018:47, side 16).

Videre gir utredningen følgende resonnement: "I forskningen lyfts tillit fram som en av tre styrprinsipper i organisasjoner. Traditionelt har man använt marknad (konkurrens) eller hierarki (auktoritet, reglering) som prinsipper för att styra prestatationer. Tillit kan forstås som en tredje styrprinsipp, där samarbeide är grunden og den professionella kunnskapen central. Samtlige tre styrprinsipper behövs og de behöver balanseras mot varandra. Under senere år har vi tenderat att underbetona tillit i styrningen. I stället har tonvikten legat på marknad og hierarki. Som uttrykk för detta ser vi inte bara de allt vanligare marknadsløsningarna, utan också ett ökat fokus på rättssäkerhet og likvärdighet som har lett till ökad tonvikt av byråkratisk ordning, reglering og beslutshierarkier. Tillit är således en grunnleggende styrprinsipp (eller filosofi, om man så vill) og ska inte förväxlas med de modeord eller managementkoncept som kommer og går i organisationsvärlden" (SOU 2018:47, side 22).

I utredningen (Tillitsdelegasjonen) sier de at en tillitsbasert styring og ledelse ikke er en enhetlig styringsmodell (SOU 2018:47, side 23), men at det finnes et sett med veiledende prinsipper som kjennetegner tillitsbasert styring og ledelse (SOU 2018:47, side 24):

- Tillit: Streve etter å ha som utgangspunkt å ville stole på de du samarbeider med og har positive forventninger.
- Innbygger-/brukerfokus: Sette brukers opplevelser og kunnskap i sentrum, og forsøke å forstå hva som er viktig/verdifulle for brukeren.
- Helhetssyn: Oppmuntre alle i verdikjedene til aktivt og i fellesskap ta ansvar for helheten og dermed samarbeide over grenser
- Handlingsrom: Delegere handlingsrom og ønske medvirkning velkommen, men også være tydelig på hvem som har mandat til å gjøre hva, og skape gode forutsetninger for at medarbeiderne skal klare sitt oppdrag
- Støtte: Sikre virksomhetsnært og kvalifisert, profesjonelt, administrativt og psykososial støtte til kjernevirksomheten

- Kunnskap: Premiere kunnskapsutvikling, læring, og en praksis basert på vitenskapelig og utprøvd erfaring
- Åpenhet: Streve etter åpenhet gjennom å dele informasjon, ønske ulike synspunkt velkommen, og respektere kritikk

Nå erkjenner utredningen at ikke alle medarbeidere, sjefer og brukere vil verdsette en tillitsbasert ledelse og styring. Motstand og vanetenkning vil skape hindringer og vil gjøre en endring krevende. Derfor har Tillitsdelegasjonen utviklet et sett med betingelser og restriksjoner knyttet til en mer tillitsbasert styring og ledelse (SOU 2018:47, side 25):

- Lover og regler kommer først, men også en mulighet til å påvirke dem!
- Tillit innebærer ikke at medarbeideren fritt kan velge hva hen skal arbeide med, men bygger på samarbeid innenfor tydelige rammer, med tydelige mål og mandat.
- Aksept og læring ved mindre feil, men også ansvarstaking ved alvorlige feil og misbruk
- Tillit innebærer ikke at man skal slutte å mål og kontrollere, måling kreves, men viktigheten skal reduseres og det må sikres at kontrollen blir med formålstjenlig.
- Tillitsbasert styring og ledelse hos private og ideelle aktører er fullt ut mulig
- Tillit er ingen universalløsning, av og til er det behov for andre tilnærminger.

Utredningen kommer med konkrete endringsforslag i både skoleloven og i pasientsikkerhetsloven. Dette er nå til behandling i den svenske Riksdagen. En gjennomgang av refererte artikler i denne utredningen finnes i neste delkapittel.

I tillegg til hovedutredning, SOU 2018:47 "Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn" ble det gjennomført to andre utredninger som hovedutredningen bygger på. Det er SOU 2018:38 "Styra och leda med tillit - Forskning och praktik", og SOU 2018:48 "En lärande tillsyn".

SOU 2018:38 er en forskningsantologi som hovedutredningen i stor grad bygger på. Denne forskningsantologien består av 12 casestudier og flere teoretiske diskusjoner med bakgrunn av de funn som casestudiene avdekker. Casestudiene er gjennomført av tolv ulike forskerteam. Metoden som benyttes er en kvantitativ tilnærming gjennom analyser av policy- og styringsdokumenter og kvalitative dybdeintervju av sentrale aktører i hvert av casestudiene. Ett av casestudiene er det også gjennomført en registerdataanalyse, mens to av casestudiene også benytter deltakende observasjon i tillegg til intervju og dokumentanalyser. Hensikten med forskningsantologien er å gi et kvalitativt dybdedykk i svensk offentlig sektor. Hensikten er å forstå hvordan velferdsproduksjonen faktisk skjer, hvordan styrings- og kontrollmekanismer faktisk blir forstått og satt ut i livet.

Forskerteamene har vært svært bredt faglig sammensatt. Her finner vi både sosiologer, bedriftsøkonomer, psykologer, arbeidslivsforskere, samfunnsøkonomer og statsvitere. Dette betyr at ulike faglige perspektiv og forståelsesrammer er blitt prøvd mot hverandre. Ulikhetene gjenspeiler

seg i de ulike casebeskrivelsene, men sammenfatningene og konklusjonene i utredningen må bli forstått som summen av de faglige innsikter som utredningen har frambrakt (SOU 2018:38, side 27)

Utredningen sammenfattes gjennom ti konkrete anbefalinger. Disse ti anbefalingene er (SOU 2018:38, side 428):

- 1. Verka for en tillitsfull dialog mellom tjenstemän och politiska beslutsfattare samt även mellan politiker i nämnder mm.*
- 2. Begränsa antalet mål, regler och krav på återrapportering och säkerställ att de som finns är ändamålsenliga och om möjligt utformade i dialog med berörda medarbetare.*
- 3. Verka för kollegial och lärande inriktning i kvalitetsgranskning och tillsyn, som komplement till traditionella metoder.*
- 4. Verka för gränsöverskridande samarbeten för att möta brukares behov, t.ex. mellan yrkesgrupper och verksamheter.*
- 5. Verka för att både medarbetare och chefer gemensamt ska ta ett helhetsansvar, dvs. medledarskap, och ett coachande ledarskap från chefernas sida.*
- 6. Verka för psykologisk trygghet, genom att bl.a. stimulera relationsbyggande, högt i tak och kontinuitet bland personalen.*
- 7. Säkerställ att alla verkar för det gemensamma uppdraget, dvs. uppdraget i relation till brukaren.*
- 8. Stimulera värdegemenskap och organisatoriskt självförtroende, genom ett kontinuerligt samtal kring värderingar och prioriteringar.*
- 9. Låt det tillitsbyggande arbetet få ta tid.*
- 10. Sträva efter att delegera beslutsfattande och mandat samt skapa möjlighet till verksamhetsutveckling i mötet mellan brukare och medarbetare."*

Disse anbefalinger blir referert til, og lagt til grunn i hovedutredningen (SOU 2018:47, se side 19).

Den tredje utredningen, SOU 2018:48 "En lärande tillsyn", analyserer hvordan tilsyn kan og bør gjennomføres slik at tilsyn bidrar til en god virksomhetsutvikling inne helse, skole og omsorg.

Denne utredningen ble iverksatt som en direkte følge av etableringen av "Tillitsdelegasjonen", SOU 2018:47. Bakgrunnen var at tilsynsfunksjonen gjennom de siste ti-årene har fått en økende vekt i styring og kontroll av offentlig sektor. Dette er blitt forsterket gjennom at tilsynene har fått kraftigere og økte sanksjonsmuligheter overfor etater og enheter. Utredningen hevder at denne praksisen har ført til en tilsynspraksis som har hatt fokus mot kontroll og i mye mindre grad mot utvikling og læring. Utredningene poengterer at denne praksisen er blitt styrket til tross for at forskning i lang tid har problematisert en slik praksis. Utredningen er derfor et ledd i å bidra til at tilsynspraksisen blir mer utviklingsorientert gjennom å studere hvordan statlige tilsyn påvirker kommunal virksomhetsutvikling.

Dette betyr at utredningen hevder at det er hvordan tilsynet blir gjennomført som er det viktige. De gir fire råd for at tilsyn av kommunal virksomhet skal få en positiv og utviklende effekt:

- 1) Innretning for et lærende og samordnet tilsyn
 - En mer kvantitativ granskning ut fra et bredere brukerperspektiv fremmer utvikling.
 - Dialog og samskaping fremmer utvikling
 - Kontekstfølsomhet fremmer utvikling
- 2) Et mer situasjons- og virksomhetstilpasset tilsyn
- 3) Samhandling for økt læring
- 4) Realistiske forventninger til tilsyn som styringsmiddel

En god forståelse av hvordan tilsyn og kontroll faktisk fungerer ute i virksomhetene, har stor betydning for å kunne prioritere de riktige tiltakene hvis hensikten er å utvikle en kontroll- og tilsynsfunksjon til å bli orientert mot Læring, for alle parter.

4.3 En gjennomgang av de mest relevante forskningsartiklene som Tillitsdelegasjonen bygger på

I det følgende gir vi en kort beskrivelse av innholdet i de, for oss, tematisk mest relevante forskningsartikler etter 2014 som de tre SOU'ene refererer til, og som aktivt bruker begrep som makt, tillit, styring, verdier, medvirkning, og målstyring. En samlet oversikt over forskningslitteraturen finnes i eget vedlegg 5. Sentralt står også litteratur som har analysert og drøftet ulike versjoner av såkalt New Public Management. Disse artiklene er tatt med her. Det er et betydelig utvalg av bøker og forskningsartikler det også refereres til i tillegg, men vår avgrensing i denne litteraturgjennomgangen har vært en kartlegging av nyere (etter 2014) forskning som drøfter vårt tema. I vårt arbeid har vi strukturert vår litteraturgjennomgang etter de samme begrep som vi har gjort i vår analyse i denne rapporten. Disse begrepene er

- Teknologi og digitalisering
- Den norske modellen
- New public management
- New public Governance

Begrunnelsen for denne oppdelingen finnes i denne rapportens kapittel 2

Tema "Teknologi"

Teknologi har vi avgrenset til digitaliseringsprosesser i offentlig sektor, både i forvaltningen mot brukere og for ansatte i offentlig sektor. Teknologi og digitaliseringsfaktorer blir i liten grad drøftet i utredningene, hvis det skjer, så skjer dette i en sammenheng hvor teknologi og digitalisering blir poengtert som viktige trekk ved samfunnsutviklingen, ikke som en særegen faktor som endrer forutsetningene til organisering, ledelse, makt og for de ansatte. Vi finner derfor at det ikke henvises til noen vitenskapelige artikler på dette temaet.

Tema: "Den norske modellen"

Det er liten oppmerksomhet mot norske erfaringer og "den norske modellen i utredningsarbeidet. Dette kan man spekulere rundt, men ingen av forskningsartiklene det henvises til, drøfter relevansen av norske erfaringer. Men det bør ikke være overraskende at "den norske modellen" i liten grad er drøftet i Tillitsdelegasjonens arbeid. Vi har derfor strukturert vår litteraturgjennomgang etter de mer generiske begrepene "organisering", "ledelse" og "tillit" (som vi brukte i vårt litteratursøk, se kapittel 4.1).

Tema "Organisering og ledelse i offentlig sektor"

Dette tema har vi valgt å avgrense til hvordan arbeidet organiseres for å involvere ansatte innen medvirkningssystemet, inkludert praktiseringen av HR. Følgende artikler tar opp dette tema:

98. Astvik W., Welander J. & Isaksson K (2017), Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten, Arbets-marknad & Arbetsliv, årg 23, nr 3.

Sammendrag av artikkelen:

Artikkelen drøfter årsaker til et økende problem knyttet til stort personalturnover i sosialtjenesten. Analysen viser at styring og ledelse i svensk sosialtjeneste må bli utviklet i en retning av færre motstridende krav, og mer åpenhet som tillater dialog og kritisk refleksjon hvis målet er å få mer stabilitet blant medarbeidere og ledere innen sosialtjenesten.

99. Björk L. & Härenstam A. (2016), Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services, Scandinavian Journal of Management, 32(4), 209–219.

Sammendrag av artikkelen:

I motsetning til mye forskning som er opptatt av forskjeller i mannlige og kvinnelige ledelsesstrategier, fokuserer denne studien på hvordan organisatoriske ordninger varierer for ledere i forskjellige kjønnsrelaterte sammenhenger; den undersøker mulighetene for frontlinjeledere i kommunale tjenester til å oppfylle oppgaven sin. De organisatoriske forutsetningene for over 400 ledere av kommunal helse- og sosialomsorg, utdanning og tekniske tjenester analyseres i et tverrgående og sammenlignende forskningsdesign. Resultatene indikerer at ledere av feminiserte omsorgstjenester jobber i et miljø med færre ressurser, mindre organisatorisk støtte og større spennvidde av kontroll, enn ledere i maskuliniserte kommunale tjenester. Disse resultatene kaster lys over at det er ulik fordeling av helserisiko blant menn og kvinner i arbeidslivet.

100. Mintzberg H. (2017), Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control, and community, Berrett-Koehler Publishers.

Sammendrag av boken:

Helsetjeneste er gjennom sin suksess blitt stadig dyrere, men vi vil ikke betale for kostnadene. Effekten er intensive kostnadskutt, og gjennom dette finnes kilden til problemene. Problemet er ikke

ledelse som sådan, men forsøket på fjernkontroll-ledelse avskåret fra den operative virksomhet, men likevel overbevist om viktigheten av detaljkontroll av virksomheten.

101. Ritz, A., Brewer, G.A., och Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.

Sammendrag av artikkelen:

Artikkelen gir et sammendrag av forskning på feltet "public service motivation" (drivkraft/motivasjon for ansatte i offentlig sektor⁴⁴). Selv om det er skrevet et stort antall artikler, er det ikke blitt utført en systematisk litteraturgjennomgang før denne artikkelen. 323 artikler er gjennomgått. De hyppigst nevnte faktorene i litteraturen, som gir motivasjon for offentlig ansatte, er som følger: (1) offentlige organisasjoner bør vurdere hva som motiverer jobbsøkere til å jobbe i offentlig sektor i større grad ved ansettelsen. (2) offentlige organisasjoner bør bruke ledelsespraksis som øker motivasjonen på en mer treffende måte til de ansatte i offentlig sektor der det er aktuelt; og (3) tradisjonelle eller alternative belønningssystemer bør brukes i stedet for "pay-for-performance, noe som ofte kan være kontraproduktivt.

102. Bozeman, B. och Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5): 700–710.

Sammendrag av artikkelen:

Artikkelen er kritisk til den økte oppmerksomheten forskningsfeltet "Public Service Motivation" (PSM) har fått. Forfatterne analyserer PSM-modellens forklaringskraft etter kjente kriterier brukt for å vurdere relevans og styrke i teoretiske modeller. Forfatterne er kritiske til PSM-konseptet, og foreslår mer forskning på feltet for å kunne øke kraften i PSM teorien.

Tema "Makt og tillit i offentlig sektor"

Følgende artikler tar opp dette tema:

103. Alvesson M & Spicer A (2016), *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*, Profile Books Ltd; London.

Sammendrag av artikkelen:

Functional Stupidity at Work betyr å tenke "innenfor boksen": at ansatte i for stor grad hele tiden prøver å tilpasse seg mest mulig det man tror, eller oppfatter, er "innenfor boksen". I mange sammenhenger er "Functional Stupidity" både fornuftig, effektivt og rasjonelt, men ikke alltid. Functional Stupidity er et tveegget sverd: For organisasjoner er det å overse reelle problem, potensielt svært dramatisk. En for stor avstand mellom uttalte mål og verdier og det faktiske utførte arbeid, kan lett føre til kynisme og fremmedgjøring.

⁴⁴) PSM defineres som et individs orientering mot å yte service overfor andre mennesker med det formål å gjøre noe godt for andre og samfunnet (Hondegem & Perry, 2009:6).

104. Heath, C., & Heath, D. (2017). The power of moments: Why certain experiences have extraordinary impact: Simon Schuster

Sammendrag av boken:

Denne boken drøfter hvorfor subtile signaler, det vil for eksempel si indirekte antydninger, har langt større effekt på organisasjoner og menneskelig atferd enn det man skulle tro. Slik sett er en overdrevet tro på at formelle insitament og konkurranseelementer er de eneste, eller kanskje de viktigste, faktorene knyttet til organisasjoner og ansattes ytelser.

105. Liu, S.-M., Liao, J.-Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1)

Sammendrag av artikkelen:

Artikkelen drøfter effekten av en ledelsespraksis som fremmer psykologiske trygghet hos de ansatte. En slik praksis bidrar ikke bare til et godt arbeidsmiljø, og gode prestasjoner generelt, men vel så viktig ved at det skaper et arbeidsmiljø med ansatte som også våger i si i fra, gi varsel når feil og avvik oppstår.

106. Miller, Gary J. och Andrew B. Whitford. (2016). Above Politics: Bureaucratic Discretion and Credible Commitment. New York: Cambridge University Press

Sammendrag av artikkelen:

Artikkelen presenterer en teoretisk modell hvor graden av tillit i organisasjonen blir drøftet i forhold til organisasjonens prestasjonsevner. Modellen viser at for ansatte i en organisasjon så handler tillit i organisasjonen om to dimensjoner: Har jeg tillit til mine kolleger, med andre ord kan jeg stole på dem, på den ene siden, og på den andre siden: kan jeg stole på, eller har jeg tillit til, organisasjonen ledelse. Begge dimensjonene har avgjørende betydning for organisasjonens ytelse.

107. Nordesjö, Kertil (2015) Relationen styrning och utvärdering: Hur en europeisk utvärderingside översätts i Sverige Linnaeus University Press No 226/2015.

Sammendrag av artikkelen:

Denne artikkelen har analysert hvordan evalueringer blir utformet kontekstuavhengig. Artikkelen hevder det er spesielt interessant at behovet for et lærende tilsyn gjennom følgeforskning hvor læringsbehov og samhandling blir løftet fram, er fraværende i "ongoing evaluations" initiert av EU. Svenske aktører må utforme en mer interessentinvolverende og læringsorienterte evalueringer for å kompensere for EUs fokus mot mål- og resultatstyring.

108. Scott W.R. & Davis G.F. (2015), *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*, Routledge

Sammendrag av artikkelen:

I denne artikkelen drøftes tillit og hvilke viktige forutsetninger som må være tilstede i en organisasjon. Forfatterne bruker ordet tillit for å forstå relasjoner både intern som mellom organisasjoner. I denne sammenhengen er de uformelle relasjonene minst like viktige og betydningsfulle som de formelle strukturene.

Tema " New Public Governance"

Dette temaet har vi avgrenset til forvaltning og styring i offentlig sektor, og hvordan politisk valgt ledelse og administrativ ledelse i kommunal sektor samarbeider. Her står innbyggerperspektivet sentralt. Følgende artikler tar opp dette tema:

109. Bergh A & Arneback E (2016), *Hur villkorar juridifieringen lärarprofessionens arbete med skolans kunskaper och värden?*, *Ut-bildning & Demokrati*, vol 25, nr 1, 11–31.

Sammendrag av artikkelen:

Denne artikkelen drøftes utviklingen hvor det hevdes at det i økende grad skjer en forflytning av hvor saker bestemmes, fra tidligere av politikken og av medarbeiderne innen virksomhetsområdet til i dag i stadig større grad blir bestemt av juss og dermed av domstolene. Det drøftes hva som skjer når moralske eller profesjonelle spørsmål som tidligere ble håndterte av lærere, leger eller helstepersonell, endres til juridiske spørsmål som flyttes inn i rettsaler og avgjøres av jurister.

110. Welander, J. (2017). *Trust issues: Welfare workers relationship to their organization*. Akad. avh. Västerås: Akademin för hälsa, vård och välfärd, Mälardalens högskola.

Sammendrag av avhandlingen:

Avhandlingen konkluderer med at virksomhetens psykososiale krav, må balanseres med organisatoriske ressurser for å kunne bygge et godt forhold mellom ansatte og virksomhetens ledelse. Videre må organisasjoner vurdere sine strategier og praksis for personalstyring, for eksempel ved å muliggjøre en kontinuerlig og åpen dialog mellom det strategiske og operasjonelle nivået. Slike endringer kan forbedre organisasjonens stabilitet, kontinuitet og til slutt kvaliteten på velferdstjenestene. Det blir foreslått å erstatte termen "New Public Management" med termen "New Public Governance".

Tema "New Public Management"

Under dette tema har vi valgt å trekke fram artikler som drøfter både New Public Management (NPM) og de nyere trender rundt begrep som New Public Governance (NPG). Følgende artikler tar opp dette tema:

111. Bringselius L (2015), New Public Management – ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta? Organisation & Samhälle, Nr. 1, s.75-94

Sammendrag av artikkelen:

Artikkelen hevder at NPM ikke kan brukes som et enkelt konsept med ambisjonen om å forklare komplekse problemer, vinne likes, og trekke folk til barrikadene. Denne artikkelen belyser en rekke risikoer som eksisterer ved dagens bruk av begrepet i både populærdebatt og forskningsdebatt. Fremfor alt risikerer det å føre til unødvendig polarisering og skarpe forenklinger av komplekse problem.

112. Hood, C. and R. Dixon (2015). A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government, Oxford University Press.

Sammendrag av artikkelen:

Denne artikkelen tar sikte på å gå gjennom de siste tretti årene erfaringer med NPM, og prøver å besvare spørsmålet om hvor effektive disse teknikkene har vært for å reformere offentlige utgifter, øke effektiviteten og generelt gjøre verden til et bedre sted. Forfatterne hevder at det faktisk har vært lite systematisk evaluering av hva som skjedde med kostnader og ytelse i løpet av disse tretti årene. De hevder å ha gjennomført en unik evaluering av Storbritannias regjering's ytelses- og moderniseringsprogrammer fra 1980 til i dag og undersøker forestillinger om 'å jobbe bedre' og 'koste mindre'. Men oppnådde regjeringer virkelig målet med å jobbe bedre og koste mindre? For det andre, som forfatterne påpeker, "det er skrevet mye mer om løftene og prosessene fra den siste tiden enn om det dokumenterte beviset", og de oppdager et klart ønske fra myndighetene om å rette oppmerksomheten mot på de siste reformideene, hva som skjer akkurat nå, i stedet for en nøye undersøkelse av hva som skjedde med tidligere reforminnsats.

113. Muller J (2018), The tyranny of metrics, Princeton University Press.

Sammendrag av boken:

Inngressen i denne boken er: "Hvordan besettelsen av å kvantifisere menneskelig ytelse truer skolene våre, medisinsk behandling, bedrifter og myndigheter". I dag styres organisasjoner av alle slag av troen på at veien til suksess er å kvantifisere menneskelig ytelse, offentliggjøre resultatene og dele opp fordelene basert på tallene. Men i vår iver etter å innpode evalueringsprosessen med vitenskapelig strenghet, har vi gått fra å måle ytelse, til å prøve å måle seg selv. Resultatet er en tyranni av beregninger som truer livskvaliteten og de viktigste institusjonene. Forfatteren hevder å avdekke skaden vår besettelse av beregninger forårsaker, og viser hvordan vi kan begynne å løse problemet. Fylt med eksempler fra utdanning, medisin, næringsliv og finans, myndigheter, politi og militær, og filantropi og utenlandsk bistand, forklarer boken hvorfor det tilsynelatende uimotståelige presset for å kvantifisere ytelse, forvrenger og distraherer. Det er fordi det som kan og blir målt, ikke alltid er verdt å måle, På den ene siden vises det at målt ytelse ikke nødvendigvis fungerer, men også at beregninger kan være gode når de brukes som et supplement til - snarere enn en erstatning for - skjønn

basert på personlig erfaring. Forfatteren gir også eksempler på når beregninger har vært gunstige, og gir en sjekkliste over når og hvordan du med fordel kan bruke beregninger.

114. Shanks E, Lundström T, Wiklund S (2015), Middle managers in social work. Professional identity and management in a marketized welfare state, *British Journal of Social Work*, 45(6)1871–1887.

Sammendrag av artikkelen:

Når det gjelder markedsføring og ledelsesprinsipper, ligner endringene i de svenske sosialtjenestene endringene i mange andre land. Denne artikkelen analyserer hvordan svenske mellomledere innen sosialtjenestene resonnerer om profesjonell identitet, hverdagsliv og ledelse i sammenheng med disse endringene. Studien bygger på fire fokusgruppeintervjuer med totalt tjueto ledere. Resultatene viser en tydelig identitet knyttet til sosialt arbeid blant lederne, selv om merkbare endringer har skjedd i sosialtjenestene. For eksempel har ledernes budsjettmessige og administrative ansvar økt, og forholdet til private selskaper innen boligomsorg stiller nye krav til lederegenskaper. Lederne synes å finne noen av de nye forholdene lettere å integrere med sosialt arbeidsidentitet enn andre. Motstanden mot reformene ser ut til å være mindre åpenbar i Sverige enn i for eksempel Storbritannia. Det er en rekke mulige forklaringer på dette. For eksempel kan det henge sammen med den relativt milde implementeringen av markedsførings- og ledelsesstrategier, en mindre tilsynelatende nedbemanning i sosialtjenesten, og en relativ mangel på byråkratiske kontroll fra sentralstatens side.

5 Diskusjon

I dette kapitlet foretar vi en drøfting av offentlig sektors "tilstand" med hensyn til behovet for økt, og kanskje et fornyet fokus på makt og tillitsskapende prosesser i offentlig sektors mandat, form og praksis. Teorigjennomgangen i de foregående kapitlene får oss til å formulere følgende spørsmål: Er det sånn at man kan tilrettelegge, styre og lede i retning av tillitsskapende prosesser, men at man ikke kan beslutte dem? Dette spørsmålet danner utgangspunkt for kapitlets, og denne rapportens drøfting og konklusjoner.

5.1 Tillit kan produseres gjennom politikk

Dette delkapitlet handler om de tillitsbaserte relasjonene mellom politikere og innbyggere. Vi argumenterer her for at tilliten i samfunnet er politisk skapt og basert på politisk vilje. Vi redegjør for at det er politisk vilje til likhet og maktutjevning - og institusjoner som kan sette denne viljen ut i livet – forsterkes de tillitsskapende prosessene.

For omtrent ti år siden kom boka «The Spirit level», skrevet av Richard Wilkinson og Kate Pickett (2009), ut. Boka trakk opp en diskusjon rundt sammenhengene mellom grad av likhet og grad av livskvalitet, basert på statistiske analyser av tilgjengelige land-data fra FN. Boken argumenterer for at «høy ulikhet har store skadelige effekter på samfunn», blant annet eroderer tilliten i samfunnet og forekomsten av angst og sykdom øker. I boken hevdes det at for de fleste sosial- og helseproblemer er resultatene betydelig verre i land preget av ulikhet enn i de mer likhetsbaserte, og dette gjelder for både rike og fattige⁴⁵. De samfunnene som gjør det best for innbyggerne sine er de med de laveste inntektsforskjellene - som Japan og Norden og den amerikanske delstaten New Hampshire. De med mest ulikheter - USA som helhet, Storbritannia og Portugal - gjør det verst. Det skal ikke underslås at boka har vært utsatt for kritikk. For eksempel er deres likhetsbegrep kritisert for å kun innbefatte økonomisk ulikhet. Og de har også blitt beskyldt for å være reduksjonistisk: en verken kan eller bør forklare alt utelukkende med basis (økonomisk) ulikhet. Boka er like fullt viktig i vårt øyemed, fordi den trakk opp en debatt om sammenhenger mellom likhet og blant annet tillit.

Likhet er også gjort til gjenstand for studier av den franske økonomiske historikeren Thomas Piketty. I sin nye bok "Kapital og ideologi" tar han opp tråden fra sitt forrige verk "Kapitalen i det 21. Århundre" fra 2013 (norsk utgave 2014), men søker denne gang å forklare hvordan ulikheten har virket i historien og ikke minst: hvordan den har vært legitimert. Hva slags ulikhetsregimer lever vi under? Hvordan legitimeres de voksende skjevhetene? Det handler om kapital og ideologi⁴⁶. Bokas utgangspunkt er det velkjente samfunnsvitenskapelige poenget at ulikhet må legitimeres, samfunnet

⁴⁵ De faktorene som sammenliknes er: fysisk helse, mental helse, narkotikamisbruk, utdanning, antall folk i fengsel, sykkelig overvekt, sosial mobilitet, tillit, lokalsamfunns kvalitet, vold, tenåringsgraviteter og barns livskvalitet.

⁴⁶ "Kapital og Ideologi" kom ut høsten 2019 - på fransk (engelsk utgave kom medio mars 2020 og er ikke lest av forfatterne ennå). Diskusjonen av Piketty her er basert på Kjetil Jakobsens artikkel om boken i Agenda Magasin desember 2019 (<https://agendamagasin.no/artikler/ulikhetenes-verdeshistorie-thomas-piketlys-capital-ideologie-forklart/>.) og på Youtube-forelesninger av Piketty.

kan ikke baseres på ren maktutøvelse. Og et vesentlig poeng i analysen er at ulikheter opp gjennom historien ikke kan forklares bare med basis i økonomiske og teknologiske forhold. Ulikheter skapes av ideologi og politikk. Pikettys analyse er viktig og interessant for oss dersom det er, som ofte hevdet og vist til ovenfor, en sammenheng mellom likhet og tillit i samfunnet. I de fleste redegjørelser for suksessen til den nordiske eller den norske modellen legges det vekt på a) at tillit er en essensiell faktor, og b) at en viktig årsak til tilliten er (opplevelse av) likhet. Sagt motsatt: ryker likheten, ryker tilliten. Og Piketty begrenser seg ikke til det nasjonale, men argumenterer for verdensomspennende tendenser: «Trusselen fra den russiske revolusjonen og Østblokken skapte vilje til omfordeling i Vestens eiendomsbesittende klasser. Roosevelt og de europeiske sosialdemokratiene vant en idékamp på 1930- og 40-tallet, noe som resulterte i en likhetsskapende politikk. Et halvt århundre senere, ved utløpet av den kalde krigen, var det noen andre som vant en annen ideologisk kamp, symbolisert ved for eksempel Margaret Thatcher og Ronald Reagan, og Piketty viser hvordan ulikhetene siden har økt, og fortsatt er økende.

Piketty viser særlig interesse for det skandinaviske sosialdemokratiet, fordi det er det systemet som i størst grad, historisk sett, har evnet å temme kapitalismens ulikhetsskapende funksjon uten å ta livet av dens evne til å produsere velstand: «et system som balanserer kapitalens makt og sikrer utjevning gjennom samspillet mellom fire nokså ulike faktorer, nemlig statlig eierskap, velferdsstat med universelle ytelser, progressiv beskatning, og arbeiderrepresentasjon i styrene (Jakobsen s17)» Det Piketty her viser til (denne firefaktormodellen) har klare overlapp med det vi kaller den norske modellen. Vi ville vel valgt delvis andre ord. Særlig hans fjerde faktor, arbeiderrepresentasjon i styrene», ville vi vel utvidet til å inneholde både representativt arbeidslivsdemokrati, og lov- og avtaleverk, men også den uformelle og direkte medvirkning i sine ulike former⁴⁷. Men viktigst for vår sammenheng i Pikettys analyse, er hans argument at Skandinavia ikke hadde noen spesielle egenartete kulturelle forutsetninger. Vi hadde ikke mer egalitære tradisjoner enn andre – *det handlet om politiske veivalg*. Ved starten av det 20. århundre var inntekts- og formuesforskjellene i Skandinavia like store som i det øvrige Europa. Så valgte man gjennom mange tiår å arbeide for likheten. Og den har preget oss som en del av vår institusjonelle logikk, som en del av modellen vår. Men på samme vis som at den i sin tid ble politisk kjempet frem og etter hvert ble en del av modellen vår kan den velges vekk. Som Piketty viser: nå er Europa – og Norge – på vei bort fra likheten. I 1980 hadde den rikeste tiendelen av Europas befolkning 26 % av inntekten, i dag har den 36 % (Jakobsen: Vi lever i milliardærenes tidsalder. Hovedbildet i OECD-landene er at middelklassen betaler samtidig som overføringene til arbeiderklassen og de svakeste svekkes (s22).).

Også Pikettys begrep om likhet er nokså økonomisk og begrenset. Men hans redegjørelse for at likhet – eller ulikhet – har sin årsak i ideologi og politikk, og ikke bare kan tilbakeføres til forhold som man ikke kan beslutte (natur, kultur, “markedslover”) virker sterk. Vi kan altså ikke se bort fra politikken og institusjonenes rolle i det å legge til rette for likhet, som vi tidligere har argumentert for er en viktig driver for å skape tillitsbaserte relasjoner. Tidligere diskuterte Gulbrandsen (2018) sier det slik med

⁴⁷ I sitt forord til den norske utgaven av “Kapitalen i det 21. århundre” peker også professor Kalle Moene på at fagbevegelsen og partssamarbeidet har en rolle i den norske modellen som går ut over det Piketty ser eller tar høyde for.

støtte i Delhey og Newton (2005): tillit mellom mennesker er positivt relatert til graden av likestilling i et samfunn. Økende ulikhet kan derfor svekke den mellommenneskelige tilliten i det norske samfunnet. Tillit er alltid situasjonsbasert og relasjonell, men politikken og dens institusjoner (lover, avtaler, beslutningssystemer, arenaer og fora) kan mer eller mindre godt legge til rette for dette.

5.2 Antakelse som ligger til grunn for NPM

Da Christopher Hood i sin artikkel fra 1991⁴⁸ betegnet sine observasjoner av offentlig sektors utvikling gjennom åttitallet for "new public management" hadde han mer en tidsånd eller en forståelsesramme i tankene enn et sett med teknikker og metoder: han observerte hvordan en bestemt forståelse av menneskelig atferd generelt påvirket organisasjoner og samhandlingen mellom mennesker. Hva styrer de valgene mennesker gjør, og hva er motivene bak disse valgene. Margaret Thatchers velkjente frase om at "There is no such thing as society"⁴⁹ oppsummerer kanskje tidsånden godt. Men bak dette utsagnet lå ulike teorier og fagtradisjoner som fikk, og har, svært stor innflytelse.

En sterk premissgiver bak NPM var den kjente matematikeren John F. Nash og hans utvikling av det som kalles analytisk spillteori. Nash jobbet ved det amerikanske oppdragsforskningsinstituttet Rand Corporation på begynnelsen av 50-tallet. Hans arbeider med spillteori var et ledd i å forstå atferd under den kalde krigen. I Nash sin spillteori var en premiss at alle aktører maksimerte sin egeninteresse for å kunne vinne spillet. I hans eksperimenter, hvor studenter og andre fagkolleger deltok, fikk han styrket sine antagelser om at menneskets underliggende drivkraft var maksimering av egennytten. Styrken i teorien ble omdiskutert ved Rand da det viste seg at når andre deltakere, som sekretærer og administrativt ansatte, deltok i spillet, så samarbeidet de i mye større grad. Det er kanskje forståelig at Nash personlig mente at mennesker alltid maksimerte sin egennytte? Vi bør kanskje forstå dette i lys av Nash sin velkjente diagnose som schizofren paranoid⁵⁰. Anerkjent for sin spillteori ble Nash også i Sverige og Norge. I 1994 fikk han Sveriges Riksbank pris i økonomisk vitenskap til minne om Alfred Nobel, og i 2014 fikk han den norske Abelprisen.

Viktig i vår sammenheng er at Nash sin spillteori danner grunnlaget for en fagretning innenfor samfunnsøkonomien kalt "Public Choice". Den fremste teoretikeren var James Buchanan, også han prisvinnende forsker (han fikk i 1988 Sveriges Riksbank pris i økonomisk vitenskap til minne om Alfred Nobel). Både "Public Choice og en faglig sideretning kalt "Public Interest", hevdet med faglig basis i Nash's spillteori, at enkeltpersoner alltid vil maksimere sin egennytte, derfor må spesielt offentlig ansatte bli betraktet med mistenksomhet med hensyn til hvilke motivasjon de har for sine valg og beslutninger. Internasjonalt er forskning på "public service motivation" (PSM) et stort felt.

Det er altså belegg for å hevde at til grunn for NPM ligger blant annet antakelsen om at ansatte i offentlig sektor tenderer mot å handle individualistisk og egennyttmaksimerende. Hvis denne

⁴⁸ Hood, C. (1991). "A public management for all seasons?" *Public administration* 69(1): 3-19.

⁴⁹ Sitert av Douglas Keay, i *Womans Own*, 31. Oktober 1987, side 8-10

⁵⁰ Se filmen "A beautiful mind" fra 2001

antakelsen er med på å formgi institusjonene (for eksempel avtaleverket), strukturene (for eksempel kontroll-rutinene) eller relasjonene (for eksempel holdningen hos overordnede overfor ansatte), så vil grunnlaget for å etablere tillitsbasert arbeid i organisasjoner bli krevende.

I vårt litteratursøk er det to viktige artikler som oppsummerer status i offentlig sektor internasjonalt. I artikkelen til Hood, opphavsmannen til begrepet "New Public Management", og Dixon fra 2015 har de gått gjennom de siste tretti årene erfaringer med NPM i England. Forfatterne hevder at det har vært lite systematisk evaluering av hva som skjedde med kostnader og ytelse i løpet av disse tretti årene. Dette skyldes at de ulike regjeringer er mer opptatt av nye reformideer, hva som skjer akkurat nå, i stedet for en nøye undersøkelse av hva som skjedde med tidligere reforminnsats.

Den andre artikkelen⁵¹ gjør en litteraturstudie over forskning på "Public service motivation" (PSM) – hva motiverer ansatte i offentlig sektor? 323 artikler ble gjennomgått. Gjennomgangen finner få holdepunkt for at offentlig ansatte blir motivert gjennom muligheten for maksimering av egennytte – det sentrale fundamentet i "Public Choice"-teorien. "Public Choice" teorien, som har vært viktig i tenkingen om styring og ledelse av offentlig sektor i flere tiår, bygger altså på en antakelse om menneskelig atferd som skaper mistillit i organisasjoner, og har ikke empirisk belegg for sin påstand.

5.3 Ansattes ansvarstaking erstattes av systemets ansvarsutkreving

Dette delkapitlet handler om tilliten slik den er innvevd i strukturene og prosessene mellom ledere og ansatte i offentlig sektor. Vi vil argumentere for at det er en kausalitet mellom kontroll gjennom rapporteringskrav på den ene siden, og tillit på den andre. Når man ofte må rapportere på at man jobber for å nå fastsatte (gjerne kvantitative) mål oppleves dette som at *den ansattes ansvarstaking erstattes med ansvarsutkreving*. At toppledelsen i offentlig sektor forsøker å få kontroll på at ansattes virke fører til at måling av måloppnåelse, altså jevnlig rapporteringer, svekker ansattes opplevelse av at toppledelsen i statlig- og kommunal sektor har tillit til deres ansvarstaking. Vi hevder at det sannsynligvis ikke er mål som er utfordringen, men *hyppigheten av målinger*.

Ingen redegjørelse for den norske modellen unnlater å nevne tillit. Tillit kommer også fort opp i diskusjoner av de andre styringsregimene, som NPM og NPG. Som tidligere sagt: de nye styrings-systemene i det offentlige, særlig NPM, har vært gjenstand for mye kritikk, både internasjonalt og her hjemme. Noe av den norske kritikken relaterer seg til den norske modellen. Innledningsvis siterte vi Byrkjeflotts begrep om hvordan de nye styringsformene kunne risikere å undergrave de «kollegiale arbeidsformene». Fimreite & Lægreid (2008) tar for seg hvordan tilliten utfordres eller undergraves: «*Forutsetninger for at den gjensidige tilliten skal vedlikeholdes, kan komme under press når nye styrings-virkemidler som mål- og resultatstyring, virksomhetsplanlegging, økonomiregelverk og lederlønns-system tas i bruk. Ifølge teorien er disse virkemidlene innrettet mot å kontrollere at ønsket resultat nås. Styringsvirkemidlene baseres på en mistro til at underordnede instanser har evne til å*

⁵¹ Ritz, A., Brewer, G.A., och Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.

legge annet enn egeninteresse til grunn i aktiviteten. De nye styringsvirkemidlene har, litt satt på spissen, trekk som gjør det mulig å omtale dem som mistillitsbaserte. Å basere samordning på gjensidig tillit når flere og flere styringsvirkemidler har slike trekk skal teoretisk sett ikke være mulig» (Fimreite & Læg Reid 2008).

For at politikerne skal kunne innfri sine valgløfter er de egentlig fullstendig prisgitt den statlige og kommunale toppledelsens fortolkning av de oppdragsbrevene som gis. I den offentlige debatten om effektiviteten i offentlig sektor, inkludert eventuelle skandaler og suksesser, er det strengt tatt ikke politikerne som er operativt ansvarlige for det arbeidet som utføres i etater, underliggende etater, fylkeskommuner og kommuner. Det er det toppledelsen i disse offentlige organisasjonene som er. Det er derfor rimelig å si at politikerne styrer topplederne gjennom at de delegerer sin politiske innflytelse i tillit til at topplederne operasjonaliserer valgløftene og politiske beslutninger på en god og forsvarlig måte.

Med dette utgangspunktet er det hvordan topplederne forvalter den oppgaven som er gitt de i tillit, som må være hovedfokus i en diskusjon om hvorvidt vi ser tillitsreducerende prosesser i dagens arbeids- og samfunnsliv i offentlig sektor. Når mellomledere og ansatte i offentlig sektor sier at målstyringen tar fokus vekk fra de daglige arbeidsprosessene som produserer god tjenestekvalitet for brukere og innbyggere, er det ledernivået over som er de som etterspør målinger slik at de får dokumentasjon på om fastsatte mål innfris. Og samtidig, når politikere har behov for å svare ut at de bruker skattebetalernes penger på en fornuftig måte, et behov som øker med større fokus på brukerdialog og samskappingsprosesser, taler harde data tydeligere enn forsikringer om at de har tillit til sine administrative toppledere. Derfor har også politikerne behov for å få tall og fakta på toppledelsens måloppnåelse.

Det er rimelig å drifte offentlig sektor ut fra fastsatte overordnede mål. Med New Public Management økte derimot detaljeringsgraden og kvantifiseringsgraden på disse målene, og ikke minst behovet for å hyppig måle om man var på riktig vei for å nå målene. Problemene med økt grad av administrasjon og mindre tid til operativt tjenesteutøvende arbeid for mellomledere oppstår kanskje heller som følge av *hyppigheten på målingene*, ikke at man har fastsatte mål for virksomheten. At du som ansatt eller mellomleder er ansvarlig for å oppnå mål er et rimelig krav i arbeidslivet. Men, når man ofte må rapportere på at man jobber for å nå målene *erstattes din egen ansvarstaking med systemets ansvarsutkreving*. Opplevelsen av at ledernivået over deg ikke har tillit til din ansvarstaking øker derfor. Og vi mener det er her toppledelsen sitter med nøkkelen til å snu tillitsreducerende prosesser.

Som vi diskuterte i kapittel to, og som også den systematiske litteraturgjennomgangen viser, må tillit forstås som en relasjon. Tillit kan produseres og ødelegges i alle prosesser, det avgjørende er ledelsens evne til å stå i krysspresset mellom interessentene i offentlig sektor. Hvis du som toppleder skal vise tillit til dine medarbeidere, tar du samtidig en risiko: du har en forventning du ikke er helt sikker på å få innfridd. Vi kan dermed si at tillit og kontroll gjensidig utelukker hverandre. Dermed, hvis du som toppleder ønsker å ha detaljert kontroll på måloppnåelse gjennom å avkreve jevnlig målinger inngir

ikke dette tillit til medarbeiderne. Dersom alle handlingsrom for en mellomleder eller vanlig ansatt er regulert og koordinert ved hjelp av regler og styringssignaler, svekkes behovet for at den enkelte tar i bruk sin ansvarlighet og dømmekraft. Fremvekst av mer styring i form av avrapportering på måloppnåelse kan derfor antas å fungere *ansvarssvekkende* («jeg blir styrt – mitt ansvar trengs ikke»). Systemet gjøres mindre tillitsbasert. Da senkes tilliten.

5.4 Krav til tillitsskapende digitaliseringsprosesser

Organisasjonene og arbeidsprosessene i organisasjonene har ikke bare organisasjons- styrings- og beslutningsstrukturer - de har også teknostrukturer. Med dagens digitaliseringsbølge og alle de tilhørende teknologi-innføringene er dette blitt rimelig klart for oss alle sammen. Hovedargumentet i dette delkapitlet er at teknologiinnføring ikke er en deterministisk prosess, men at utviklere, innkjøpere og besluttere har valg knyttet til utforming av ny teknologi og digitale løsninger. Vi vil hevde at gode digitale løsninger utvikles med utgangspunkt i en forståelse av de arbeidsprosessene som kan digitaliseres, og at brukere- og ansattes medvirkning i systemutforming er en suksessfaktor for god implementering.

Alle digitale teknologier har en iboende elastisitet. Derfor kan vi systemdesigne dem ut fra hvilke arbeidsprosesser som er fornuftige å digitalisere, og hvordan, og hvilke som er fornuftige å ikke digitalisere, hvis for eksempel skjønnsutøvelse utgjør en viktig del av arbeidsoppgaven. Medvirkning og opplæring er de viktigste faktorene vi har identifisert for å skape vellykket digital innføring, fordi medvirkning bidrar til at digitaliseringsprosessen blir en demokratisk prosess hvor teknologiske løsninger utvikles med utgangspunkt i brukerens (innbyggere og ansatte) opplevde behov, og opplæring fordi den gir alle mulighet til å forstå og å nyttiggjøre seg den nye teknologien og de nye teknologiske løsningene. Det bidrar også til å redusere jobbusikkerhet fordi ansatte får være med og forme både teknologien og den nye organisasjonen. Når systemutvikling og beslutning om digitale løsninger gjennomføres med involvering av ansatte og deres representanter, eller med innbyggere og brukere av velferdstjenestene, kan kommende digitaliseringsprosesser bidra til å øke folks tillit både til digital teknologi og til ledelsen i offentlig sektor.

Den valgmuligheten som ligger i systemutviklingen for digitale løsninger gjør det samtidig like mulig å utvikle løsninger med høy grad av styring og diktering av hvordan og når en arbeidsprosess skal utføres. For fagfolk som må utøve skjønn for å yte en god velferdstjeneste, for eksempel demensomsorg på et sykehjem, vil det framstå meningsløst å bli "digitalt diktert" hvordan god omsorg skal utøves. Både digitaliseringsprosesser ("kan omsorg digitaliseres?") og nye digitale løsninger kan dermed bidra til svekket tillit til både arbeidsgiver, kolleger og kvaliteten på arbeidet som gjøres. Her er det klare paralleller til new public management (NPM) som logikk for effektivisering gjennom målstyring og konkurranseutsetting, som også kan gis form slik at den kan produsere tillitssvekkende diktering.

I vår teoretiske drøfting i kapittel 2 viste vi at tillitsskapende organisatoriske arbeidsbetingelser kjennetegnes ved høy grad av mulighet for skjønnsutøvelse, medvirkning og autonomi. Slike arbeidsbetingelser innebærer at man kan begrunne valg og ta ansvar for de handlinger som gjøres og de beslutninger som tas. En maskin vil aldri verken kunne begrunne eller ta ansvar, men gjøre det vi eller den selv programmerer den til. Spørsmålet er da om ansatte i offentlig sektor, hvis vurderinger, beslutninger og handlinger har konsekvenser for brukere og innbyggere, kan forventes å ha tillit til at kunstig intelligens evner å ta de riktige valgene og utføre de riktige handlingene. Den offentlig ansatte, på samme måte som ansatte i privat sektor, har en viktig rolle når det gjelder å utfordre teknologien ved å stille de riktige spørsmålene og å ta de riktige valgene knyttet til hva som kan digitaliseres, og til og med automatiseres, ved bruk av dagens tilgjengelige teknologi.

Det er når digitalisering utfordrer det erfaringsbaserte og tolkende, sammen med den dialogbaserte og relasjonsorienterte drøftingen av beslutningsgrunnlaget, sammen med økende styring og synkende autonomi, at også tilliten til ikke bare teknologiens egnethet og egen organisasjons valgkompetanse settes på prøve, men også til kvaliteten på verdiskapingen og de tjenester som leveres. Selv om kunstig intelligens blir stadig bedre og *kan* utfordre skjønn, er det fortsatt slik at det til syvende og sist er de menneskelige ansatte som tar komplekse beslutninger slik at ansvarstaking sikres. Derfor, for at digitaliseringsprosesser ikke skal bidra til å svekke de tillitsskapende relasjonen blir det viktig å sørge for at ansattes autonomi og ansvarskompetanse bevares. Samtidig blir det like viktig at ansatte forstår teknologien til en viss grad; at man har nok teknologisk innsikt og kompetanse til å forstå hvorfor eller hvordan de digitaliserte handlingene og prosessene fungerer (for eksempel "hvordan robotene tenker").

På den annen side; med de riktige valgene kan digitalisering bidra til bedre og mer demokratiske og tillitsbyggende prosesser. Dette betinger valg av teknologiske løsninger som inkluderer medvirkning og god tilpasning: god tilgang på data, god kvalitet på data, god systemintegrasjon og riktig nettverkskapasitet; riktige valg av hvilke arbeidsoppgaver som skal automatiseres og ikke minst hvilke som ikke skal automatiseres og design av arbeidsflyt og arbeidsprosesser på en måte som fremmer medvirkning og systematisk læring. Forskning viser at ansatte i offentlig sektor i stor grad motiveres av samfunnsbidrag og -nytte – på ulike nivåer (Houston, 2000). Den tillit man har til kvaliteten på det som produseres og leveres henger sammen med grad av og form på teknologi-interaksjon, og er derfor svært viktig for tillit generelt til kollegaer, ledere og virksomhet. Medvirkning og samhandling med andre mennesker er en komponent i dette som ikke kan fjernes. Men; én ting er styring; en annen er muligheten som digitale verktøy gir for koordinering av arbeid og samhandling. NPG framholder samspill og fleksibilitet heller enn målstyring og robusthet. Faren er at roller blir uklare, og at oppgaver koordineres, men ikke relasjoner, med det resultat at det kritiske dialogsamspillet ikke ivaretas og at ingen egentlig har helhetlig ansvar for beslutninger, resultater og kvalitet. Et digitalt system – en robot – vil utføre oppgaver, men kan ikke stilles til ansvar. En ukritisk kombinasjon av digitalisering og NPG risikerer å svekke de tillitsskapende prosessene i offentlig sektor.

Vårt hovedargument er at digitalisering av arbeidsprosesser og innføring av ny teknologi ikke blir demokratisk av seg selv. Digitaliseringsprosesser kan gjennomføres enten tillitsbasert eller ikke. Virksomhetene og deres ledere står overfor valg. Dette handler ikke minst om bevisste valg og hvilke krav man velger å stille til særlig utviklere og innkjøpere og hvordan man involverer organisasjonen i å utvikle slike krav. Den norske modellen og produktiviteten og kvaliteten på arbeidet som tillitsskapende prosesser bidrar til kan fint sameksistere med utstrakt digitalisering så lenge man unngår et deterministisk perspektiv på teknologi og teknologiske løsninger, men heller bygger inn rom for fleksibilitet både i organisasjonen og i teknologien.

Det er fullstendig mulig å se for seg at man digitaliserer uten å involvere. Å få teknologistøtten innført slik at ansatte settes i stand til å bruke den, til å effektivisere, forbedre og innovere er noe som kan være utfordrende for en lokal offentlig virksomhet, og det vil kunne oppstå behov for involvering og bistand fra ressurser utenfra, som partene i arbeidslivet, forskere og andre kompetansemiljøer. Digitalisering kan gjøres i godt samspill med den norske modellen og tradisjoner for arbeidslivs-demokrati, kanskje til og videreutvikle tillitsbaserte arbeidsprosesser, men det skjer ikke av seg selv.

At digitalisering og teknologiinnføring kan gjøres i samspill med den norske modellen er ingen ny tanke, og den kan også ta en institusjonell form, ikke bare være lokalt skapte gode praksiser. Jern og metall-forbundet samarbeidet med IT-pioneren Kristen Nygaard på Norsk Regnesentral på 1960-tallet⁵² om hvordan arbeidstakere kunne involveres i prosesser rundt innføring av ny teknologi. Arbeidet ble viktig fordi det førte til at det ble vedtatt avtaler mellom partene i arbeidslivet om ansattes rett til medvirkning ved innføring av ny teknologi. I sin tid fikk disse stor internasjonal oppmerksomhet fordi dette var viktig pionerarbeid⁵³. Dette arbeidet spiller fortsatt en viktig rolle i den institusjonelle reguleringen av arbeidslivet, men stort sett bare i privat sektor. Hovedavtalen mellom LO og NHO inneholder en egen "Rammeavtale om teknologisk utvikling og datamaskinbaserte systemer som skal legges til grunn ved utforming, innføring og bruk av teknologi og datamaskinbaserte systemer". Vi finner tilsvarende avtale i Hovedavtalen mellom LO og Virke. Offentlig sektor mangler noe liknende: Statens hovedavtale har det ikke og Spekters avtale med LO, YS, SAN, Unio og Akademikerne har det heller ikke. I KS-avtalen med LO finnes en avtale i del C, men denne gjelder ikke for kommunene, men bare kommunale selskaper ("selvstendige rettssubjekter med medlemskap i KS Bedrift"). Det er grunn til å tro at det at de ansatte, med institusjonell støtte av avtaleverket, involveres i prosesser rundt innføring av ny teknologi, er en tillitsskapende faktor.

5.5 Om makt og tillit i offentlig sektors avtaleverk

I forrige delkapittel tok vi for oss digitaliseringsprosesser og ny teknologi, og pekte på en forskjell mellom privat og offentlig sektor med hensyn til hvordan ansattes involvering har støtte i

⁵² Omtrent samtidig med samarbeidsforsøkene LO og N.A.F. med forskerbistand fra Einar Thorsrud og instituttene IFIM (først) og AFI.

⁵³ Disse arbeidene regnes som en viktig start for den internasjonale tradisjonen innenfor systemutvikling /software engineering som kalles "participative design".

avtaleverket. Også i dette delkapitlet skal vi komme inn på avtaleverket. Mer generelt vil vi her argumentere for at offentlig sektor slik det er organisert og ledet i dag har redusert mulighetene til å lære med bakgrunn i ansattes erfaringer og synspunkter, fordi den direkte medvirkningen til ansatte ikke er godt nok utviklet, praktisert eller institusjonalisert. Vi mener en viktig årsak til dette er at det offentlige avtalegrunnlaget har mindre å bidra med enn i privat sektor når det gjelder å regulere medvirkning og legge til rette for lokale tilpasninger. Begge forhold, medvirkning og lokal tilpasning, handler om former for delegering av ansvar – eller å regulere med basis i tillit. Dersom en ønsker en offentlig sektor der arbeidsprosessene i høyere grad er basert på tillit må en også adressere avtaleverket.

I kapittel 2 argumenterte vi for at tillit er relasjonell (f.eks. mellom tillitsvalgte og ledelsen), risikabel (å stole på noen innebærer å ta en sjanse) og selvvalgt (en kan velge mistillit i stedet). Klemsdal og Kjekshus sier det slik: «tillit mellom parter utspiller seg i et todimensjonalt rom mellom på den ene siden usikkerhet, som skaper et behov for tillit, og på den andre siden fortrolighet, som gir et grunnlag for tillit» (2019 – vår oversettelse). Tillit er en egenskap som betinger at det finnes elementer av usikkerhet i situasjonen. Dersom en har full kontroll over en situasjonen, trenger en ikke tillit.

Tillit kan ha svært høy verdi for en virksomhet: anta at du er leder for en enhet. Hva hvis du ikke kan stole på at de ansatte ikke stjeler, eller at de snakker sant, eller at de gjør jobben sin også når ingen passer på dem? Hva ville det koste å sikre seg? Internasjonal sammenlikning viser at det er en høy grad av tillit i Norge, langt over det en finner i de fleste andre land (OECD 2008). I stor grad har tillit også preget relasjonen mellom ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere. En vesentlig årsak til dette er å finne i hvordan arbeidslivet er regulert, dvs lov- og avtaleverket. I Brubakken-utvalget fra 1985 argumenterte man for at demokratiet i arbeidslivet har en dobbel rot, der både «*direkte medvirkning*» og «*representativ medbestemmelse*» er viktige. Denne tosomheten er blitt videreført i senere utredninger og i avtaleverket, og etter hvert i den gjengse forståelsen. Som Anthony Giddens har sagt det: «Menneskene former strukturene, men strukturene er medbestemmende for hva menneskene gjør». I boka «Demokrati i arbeidslivet» argumenterte vi for at «medvirkning» og «medbestemmelse» løper over i hverandre og er gjensidig konstituerende: Organisasjonspraksiser vil, gjennom medvirkning, påvirke den representative medbestemmelsens form og innhold. Samtidig vil beslutninger (med representativ medbestemmelse) forme organisasjonspraksiser (Levin mfl. 2012).

I organisasjoner der medvirkning og medbestemmelse har fått virke og spille sammen over tid, skapes nye praksiser. En av denne rapportens forfattere har tidligere presentert en «trefasemodell» skapt gjennom dette samspillet over tid. I sin første fase er partene gode til å forhandle, dernest lærer de seg å forbedre og forandre («tilleggsavtalenes partssamarbeid»), og etter hvert begynner noen av dem også arbeidet med å forvandle (partsrelasjoner der partene inngår i innovasjonssamarbeid). Parts-samarbeid på ett nivå (av medbestemmelse og medvirkning) gir erfaringer, kunnskap og grunnlag til å utvikle seg til et mer omfangsrikt nivå (Ravn 2015). Dette vitner om en relasjon mellom virksomhet og ansatte der tillit spiller en stor rolle.

Slik er det ikke overalt, heller ikke overalt i privat sektor, men hva med offentlig sektor? Som Trygstad (2015) har vist: offentlig ansatte vurderer sine muligheter til å ytre seg som dårligere enn hva ansatte i privat sektor gjør, og det vises til eksempler på arbeidsavtaler som pålegger ansatte taushetsplikt der det ikke er lovgrunnlag for dette. Dette synes snarere å vitne om en relasjon mellom virksomhet og ansatte der tillit spiller liten rolle?

Dersom en legger avtaleverket til grunn kan kanskje dette forklare noe – en indikasjon på at den offentlige sektors institusjonelle forutsetninger for ‘gjensidig konstituering’ mellom medvirkning og medbestemmelse er svakere. Avtalene spiller en viktig rolle i det å skape arbeidslivets karakter og praksiser, og legger premisser for eksempel i forhold til medbestemmelse, medvirkning og tillit. Hvordan er det at grunnlaget for tillit legges i avtalene?

Det er mulig å se forskjeller i språkbruk mellom privat og offentlig sektor. I offentlig sektor er det begrepet medbestemmelse som brukes, mens medvirkning nærmest er et fremmedord. I Hovedavtalen mellom LO og Staten er ordet medbestemmelse nevnt 30 ganger, mens ordet medvirkning brukes to ganger. I LO/NHO-avtalen brukes ordet medbestemmelse fem ganger, mens ordet medvirkning brukes 16 ganger. Avtalene varierer også med hensyn til hvor mye de åpner for at det lokale nivået kan finne egne løsninger. Der Stat- og KS-avtalene stopper opp etter at de har formulert rettigheter, plikter og målsetninger, går privat-avtalene lenger i å vektlegge behovet for lokal tilpasning og gir konkrete eksempler på hvordan partsamarbeid kan drives i praksis. Tilleggsavtalene til Virke og NHO (med respektive motparter) er rammeavtaler som både åpner for og inviterer til at de lokale partene kan utvikle sine egne måter og sine egne mål, og kan sies å være nokså åpne for at lokale partnerskap utvikler nye former for partssamarbeid. Generelt er det også tynnere beskrivelser for hvordan tillitsvalgt- og partssamarbeid skal eller kan gjøres i stat og kommune enn i det private. Alt dette gir pekepinn om ulike forutsetninger.

Helt siden 1960-tallet har demokratisk innflytelse, medbestemmelse og medvirkning vært en politisk kampsak. Diskusjonen har dreid seg om hvordan makt og innflytelse for ansatte kan utvides (se f.eks. Aspengrenkomiteens arbeid fra 1965). I privat sektor ble mye ble avklart gjennom Aksjeloven av 1972 som formaliserte ansattes rett til valg av styrerepresentanter i aksjeselskap. Senere ble dette konkretisert og utvidet gjennom Arbeidsmiljøloven av 1977 - som gjelder alle ansatte i Norge. Betydte dette at alle fikk samme mulighet for medbestemmelse og medvirkning, uavhengig av hvem som var ens arbeidsgiver? Står ansatte, på prinsipielt grunnlag, i en annen posisjon medbestemmelsesmessig, eller demokratisk om man vil, når man er ansatt i en organisasjon som eies og styres av det offentlige; statlig eller kommunalt, enn om man er ansatt i en privat eid virksomhet? La oss drøfte noen særtrekk ved det offentlige byråkrati.

Et byråkrati er ifølge en av sosiologiens klassikere, Max Weber⁵⁴ den beste måten å forvalte samfunnets fellesressurser på. Dermed kan samfunnets behov for styring, og en rettferdig fordeling

⁵⁴ Weber, M (1971). Makt og byråkrati. Oslo: Gyldendal.

mellom innbyggerne, sikres. Hans idealtypiske krav til en organisasjon, for å kunne kalles byråkratisk, ligger langt fra vår dagligdagse oppfatning av ordet byråkratisk. Det er snarere slik at byråkratisk hos Weber betyr det motsatt av dagligtalens betydning.

Webers idealtypiske framstilling av et offentlig styrt byråkrati behøver ikke å stemme spesielt godt med virkeligheten, hvis vi empirisk undersøker hvordan forvaltningen av fellesskapets ressurser og interesser skjer. Det er heller ikke poenget i denne sammenhengen. Vi ønsker å vise konsekvensene for den ansatte hvis samfunnets interesser og behov fullt ut blir ivaretatt etter Webers ideal. Han identifiserer visse kjennetegn på en velfungerende byråkratisk organisasjon:

- Det må være en hierarkisk organisasjon med klare over/underrelasjoner og styrt fra toppen.
- Det må etableres en klar og permanent fordeling av ansvar knyttet til stilling. Dette må skje gjennom en spesialisering basert på kompetanse.
- Styringen må skje etter klare og tydelige regler. Dette betyr at personlig skjønn skal unngås.
- Reglene skal være skriftlige, som skal sikre forutsigbarhet, etterprøvbarehet, rettferdighet overfor brukere, og at de utøves upersonlig.
- Ansettelser og forfremmelser baseres på dokumenterbare kvalifikasjoner. Saksinnsikt og formell utdanning tillegges stor og kanskje avgjørende vekt. Ansettelsene skal være uten tidsbegrensning.
- Det er et svært strengt skille mellom det private og det offentlige med hensyn til penger, personlige oppfatninger og holdninger. Lojalitet skal rettes mot organisasjonen eller posisjonen, ikke mot personer.

Hvis vi tar et samfunnsperspektiv på disse idealene, vil vi alle, som innbyggere eller samfunnsborgere, sette pris på å bli møtt av en organisasjon som fungerer etter Webers ideal. Når vi skal ha utbetalt vår trygd eller få godkjent vår byggesøknad, vil vi bli behandlet rettferdig, likt, forutsigbart og kanskje vi kan tilføye raskt. Weber hevdet at en slik organisasjon, et slikt byråkrati, ville ha følgende fortrinn:

- En raskt arbeidende organisasjon: tydelig definerte prosedyrer, håndtert av kvalifiserte ansatt, som forholder seg til klart definerte regler, basert på faglig skjønn.
- En kompetent organisasjon som følger faglige kriterier for utvelgelse og spesialisering.
- En presist arbeidende organisasjon som følger regler og prosedyrer.
- En fleksibel organisasjon som blir styrt fra toppen, underlagt en sjef.
- En organisasjon preget av godt samarbeid fordi det er klare fordelinger av arbeidsoppgaver, ansvar og myndighet.
- En konfliktfri organisasjon, fordi den er upersonlig hvor følelser og rivalisering holdes utenfor. Saken har fokus.
- En effektiv organisasjon fordi alle vet hva de skal gjøre, når.

Grunnen til at det både er, og oppleves, en relativ stor avstand mellom disse idealene og virkeligheten, er at den byråkratiske arbeidsformen, i webersk forstand, har innebygde dysfunksjonelle strukturer. Dette avdekkes spesielt når strukturen endres, og dette skjer hele tiden. Selv når et nytt menneske blir

ansatt, vil organisasjonen til en viss grad, endres. Forhold som har innebygde motsetninger, og dermed representerer disse utfordringene er:

- Byråkratiet skal preges av upersonlige relasjoner, men de er personavhengige.
- En forestilling om at kompetanse er entydig og interessefri.
- Forestilling om at ansvar og styring er viktig i seg selv, er ikke interessefri.
- Forestillingen om at oppdeling og spesialisering er effektiv, og ikke situasjonsbestemt.

Det å arbeide i en slik byråkratisk struktur utløser dermed noen selvforsterkende mekanismer: 1) organisasjonen legger vekt på at regler følges, 2) sjefens fortolkning teller, 3) det forventes lydighet mot autoriteten, 4) dette fremmer rigid og bokstavtro atferd, 5) det skapes uhensiktsmessige løsninger, og 6) Flere regler innføres, som skal følges.

Og da er vi tilbake til utgangspunktet: hverdagsforståelsen av byråkratiet: tregt, ineffektivt og upåvirkelig. Forestillingen om at det kan etableres en arbeidsorganisasjon som kan sikre en objektiv, rettferdig og interessefri ivaretagning av våre interesser som samfunnsborgere hviler på teoretiske prinsipper med innebygde svakheter som kan (og vil) skape dysfunksjonelle løsninger. Spørsmålet blir dermed hvordan slike strukturer kan gis mekanismer som hindrer det dysfunksjonelle, samtidig som de sikrer de demokratiske rettighetene? Det kritiske punktet blir dermed om det politiske systemet bare skal være avhengig av byråkratiets toppledelse, en toppledelse som de forventes lojalt, og uten fortolkning, setter de politiske beslutninger ut i livet.

En annen mangel med Webers oppskrift som er lettere å se i dag enn i datiden er dens manglende "feedbackmekanismer". Denne mangelen gjelder ikke bare for Webers oppskrift, som vi skal se, men den er viktig å forstå i forbindelse med en diskusjon rundt organiseringen av offentlig sektor. En av de teoriene som ennå ikke var tilgjengelig da Weber utviklet sin byråkratimodell, er systemteorien eller kybernetikken⁵⁵. Dette er en teori som siden 1950 er blitt mye brukt i deler av organisasjonsfaget. Sentralt i systemteorien står begrepet «feedback» (tilbakemelding). Et sosialt system (som for eksempel en kommuneadministrasjon) som får feedback på sin opptreden, får tilbake-kommunisert informasjon som setter det i stand til å utvikle sin senere opptreden⁵⁶. Slik feedback er essensiell for at et organisasjonssystem skal evne å justere sine handlinger ut fra hvordan de virker. På et enkelt nivå brukes feedback til en enkel justering av systemets atferd. Høyere ordens systemer tar til seg mer komplisert feedback, og bruker denne til å reflektere over sine tidligere beslutninger, og kan lære av sine tidligere handlinger og hvordan de virker i omgivelsene. Webers byråkratimodell har ingen slike mekanismer, og er snarere å forstå som blind for feedback eller tilbakemelding. Ut fra vår gjennomgang av så vel NPM-modellen som avtaleverket i offentlig sektor, mener vi at disse formatene lider av den samme mangelen. NPM er riktignok opptatt av måling av ytelse, og indikatorene florerer, men dette er tilbakemelding utelukkende i henhold til forhåndsdefinerte, gjerne kvantifiserte målekategorier. Offentlige organisasjoner er komplekse systemer. Korrigerende og

⁵⁵ Det greske ordet kybernetikk betyr «Styrermannskap» og betegner i dag en transdisiplinær (tverrfaglig) tilnærming for å utforske reguleringssystem og disses strukturer, begrensninger og muligheter.

⁵⁶ Wiener, N. (1950). *The human use of human beings. Cybernetics and society*. London: Free Association Books.

utvikling av deres opptreden ville tjent på mer kvalitativ og høyere ordens feedback enn den som en kan få gjennom slike målinger. Muligheten for dette ligger i en organisasjon der de operative nivåene gis mulighet for å gi kvalitativ tilbakemelding, der slik tilbakemelding etterspørres og verdsettes, altså arbeidssystemer basert på medvirkning, og der det eksisterer tillitsrelasjoner. Og som diskusjonen av avtaleverket har vist: også avtaleverket i offentlig sektor er, i sammenlikning med det som gjelder for privat sektor, svakere rigget for å legge til rette for organisasjonspraksiser som kan ivareta korreksjon, endring og utvikling (for ikke å si innovasjon) med basis i gode systemer for feedback.

Så kunne en kanskje innvende at dagens vanlige organisasjonsoppskrift, new public governance, nettopp ivaretar dette på en solid måte, gjennom sine invitasjoner til dialog og samskaping. Her er det jo nettopp kvalitative innspill fra alle den offentlige organisasjonens partnere og brukere som står i fokus. Dette er nok riktig, men det spørsmålet en må stille i forhold til NPG er: hvor balansert og demokratibasert blir disse samskapingsprosessene? Hva slags representativitet eller institusjonell forankring ligger til grunn for samskapingen? Hvordan kan vi vite at de representerer «allmenn-godet», og ikke blir et verktøy for særinteresser? Den klassiske offentlige organisasjonsmodellen, Weber-byråkratiet, mangler elementer som kunne sette den i stand til å bli lyttende og lærende. Etterfølgerne, NPM og NPG, løser ikke problemet de heller, eller de løser det, men på bekostning av en demokratisk forankring. Slik vi ser det ville en organisasjonsmodell med basis i et revidert avtaleverk med et bredere demokratibegrep og bedre tilrettelegging for lokal tilpasning, høyne muligheten for en lærende offentlig organisasjon med basis i tillit og medvirkning.

Ansatte, som arbeider i "det offentlige", kan bli møtt med en argumentasjon omkring innflytelse og medbestemmelse om at de ikke skal ha en "dobbel innflytelse" i disponeringen av samfunnets fellesverdier⁵⁷. Dette punktet er helt avgjørende for å forstå hvorfor ansatte i offentlig sektor har hatt en mer begrenset innflytelse over arbeidsutførelse og beslutninger enn tradisjonelt akseptert i privat sektor. Dette er derimot en gammel diskusjon. Etter de store demokratiseringsdiskusjonene i norsk arbeidsliv på 1960-tallet, som kulminerte med innføringen av Aksjeloven av 1972 (se Levin et.al., 2012), ble diskusjonen om hvordan disse reformene skulle videreføres i offentlig sektor, intensivert gjennom 1970-tallet⁵⁸. Første mulighet for iverksetting av mer demokratisk styring for de ansatte i statlig sektor, ble revideringen av Hovedavtalen i staten i 1980. Her var målet å komme på nivå med arbeidslivet i privat sektor. Men 1980-tallet ble preget av markedsorientert managementtenkning hvor andre idealer enn demokrati og medbestemmelse fikk oppmerksomhet. Derfor gikk det tregt med å etablere lokale tilpasningsavtaler i de enkelte virksomhetene som det var enighet om i Hovedavtalen av 1980 (Læg Reid, 1992). Bergh (1994) hevder at det ble vanlig i offentlig sektor å oppfatte medbestemmelsesordningene som en hindring, og ikke en ressurs.

⁵⁷ I et demokratisk styrt samfunn er det bred enighet om at samfunnets fellesverdier skal styres politisk. Det er de som er valgt politisk som har fått mandat til å styre fellesverdiene. Hver samfunnsborger skal ha samme innflytelse, og denne innflytelsen er knyttet til stemmeretten: en person - en stemme. En normal argumentasjon er derfor at ansatte i det offentlige ikke, i tillegg til sin stemmerett, skal ha større innflytelse over disse fellesressursene enn alle andre. Derfor trenger man et "nøytralt" apparat for å iverksette de politiske beslutningene.

⁵⁸ Se både NOU 1974:60 Ansattes medbestemmelse i offentlig virksomhet, og St.meld. nr. 28 (1976-77) De ansattes medbestemmelse i offentlig virksomhet

Ved å se litt nærmere på Webers byråkratiteori, ser vi at selv en idealtypisk modell har innebygd mekanismer som gjør en interessefri og nøytral transformering av politiske beslutninger til en umulighet. Spørsmålet blir dermed i et arbeidsdemokratisk perspektiv, om hvordan ulike interesser best kan balanseres mot hverandre. Erkjenner vi at alle strukturer representerer maktstrukturer, både åpne, som politiske vedtak, og skjulte, som for eksempel over/underrelasjoner i ansattforhold, vil spørsmålet handle om hvordan makt og motmakt kan organiseres og håndteres. Dermed er det ikke sikkert at skillet mellom det å være ansatt i privat sektor (erkjennelsen av kapitalens styringsrett) og offentlig sektor (erkjennelsen av de demokratisk valgte politikeres styringsrett), bør være en prinsipiell forskjell med hensyn til demokratisk innflytelse.

De norske lovregulerte medbestemmelsesordningene hviler på en demokratisk argumentasjon: Det er rett at folk også skal ha innflytelse over sine arbeidsliv. I Arbeidsmiljøloven er dette nedfelt som en demokratisk verdi i seg selv. Demokrati er ikke en konstant størrelse. Et demokrati er i konstant bevegelse, fra den demokratiske, men svært lite representative, forsamlingen på Eidsvoll i 1814, til situasjonen i dag. Medbestemmelsessystemet hensikt er å sikre maktutjevning. Man bruker demokratiske virkemidler gjennom lov for å oppnå dette. Nå har det vist seg gjennom praktiseringen av medbestemmelsessystemet at de ansattes involvering og engasjement i egen arbeidsplass også gir driftsmessige og effektivitetsmessige gevinster (se f.eks. Levin et.al., 2012). Et velfungerende trepartssamarbeid i offentlig sektor viser seg å kunne være en effektiv lederstøtte og -korreksjon når dette praktiseres på en god måte (Øyum og Nilssen, 2019). Det vil si at den politiske styringen ikke behøver å hvile ensidig på byråkratiets toppledelse, og slik sett fungere som en balanserende motkraft til topplers fortolkning av de politiske styrte prioriteringene, og dermed vil en slik motmakt balansere maktstrukturene.

Det utvidede partssamarbeidet (Øyum et.al 2010) kan ikke leve i vakuum. De tillitsvalgte må kobles til praksisfeltet på en god måte. De tillitsvalgte må bringe erfaringer og praksis inn i sin dialog med ledelse og de folkevalgte. En tydelig forankring i velferdsproduksjonens praksis; hva skjer i klasserommet, i pleie og omsorgssituasjonen, hos saksbehandleren, vil gi en effektiv kvalitetssikring av den faktiske tjenesteproduksjonen. Slik sett vil denne type erfaring gi en korreksjon på byråkratiets dysfunksjonelle struktur om vi nettopp drøftet. I offentlig sektor forvalter styrene ressursene gitt av Oppdragsbrevet fra Departementene eller annen offentlig myndighet. Ansattes representanter i offentlige styrer har dermed ingen *direkte* innflytelse på hverken utformingen av oppdragsbrevet eller de politiske beslutningene som ligger til grunn for dette. I teorien er denne innflytelsen ivaretatt gjennom allmenn stemmerett. Hvis "dobbel-innflytelse" forblir et argument for at ansatte i offentlig sektor ikke skal ha direkte innflytelse over rammene som styret skal forvalte, oppdragsbrevet, er konsekvensen at praksisfeltet, altså ansattes erfaringer fra arbeidshverdagen på sine felt, ikke *kan* lyttes til på samme måte. Konsekvensen av dette er at utvikling og innovasjon, basert på den nære forståelse og erfaring fra ansattes arbeidshverdag, blir dekket de politiske beslutningsprosessene som ligger til grunn for oppdragsbrevet. Dermed blir det vanskeligere for offentlig sektor å "lære" med basis i praksis- og fag.

5.6 Finnes den norske modellen i offentlig sektor?

Finnes egentlig den norske modellen i norsk offentlig sektor? På tampen av denne rapporten tillater vi oss å stille dette spørsmålet. Det åpenbare svaret er «det kommer an på»:

I betydningen en velfungerende og velbrukt samarbeidsmodell på virksomhetsnivå (se kap 2.4), der mulighetene brukes til å utnytte tillit og ansvar for å redusere behov for direkte kontroll og detaljstyring, er det i alle fall mange enkeltksempler som vitner om noe annet. I flere av funnene fra litteraturgjennomgangene påpekes et behov for mer bruk av åpenhet, ytringsfrihet og demokrati i offentlig sektor. For eksempel: Ut fra Bie-Drivdals studie (2019) av arbeidsplassstillitsvalgte i offentlig sektor er ikke partssamarbeidet trukket med i utvikling av virksomheten. Solstad og Sudmann (2019) sier det slik: «Arbeidslivsdemokrati og effektivitet i tenestene og arbeidslivshelse er truga om ikkje medverknad og deltakinga frå tilsette og deira representantar vert tatt på alvor, og integrert i dagleg drift og styring.» Andersen m fl (2017) spør om ikke dreiningen mot samskaping også er dreining vekk fra å involvere arbeidsprosessen og de ansatte.

I Bufdir sin strategi heter det at Bufdir skal «styrke seg som en lærende organisasjon, gjennom systematisk kompetanseutvikling og kompetansedeling (s7⁵⁹, vår understreking)». Det er sikkert flere offentlige virksomheter som har satt seg et liknende mål. Ovenfor pekte vi på hvordan ideen om en lærende organisasjon er betinget at gode feedbackmekanismer - som igjen betinger en organisasjon som er involvert og medvirkende – i stand til å melde tilbake. Fossetøl mfl (2016) peker i sin vurdering av NAV- kontorene nettopp på mangelen på organisatoriske løsninger som åpner for organisatorisk læring og feedbacksløyfer med basis i de ansattes erfaringer og kompetanse. Slik vi ser det er de direkte medvirkningsspraksisene en sentral del i den norske modellen på virksomhetsnivået, eller samarbeidsmodellen, som den også kalles.

Men samarbeidsmodellen har også en institusjonell side. Ovenfor pekte vi på hvordan avtaleverket for offentlig sektor i mindre grad enn for privat sektor gir retningslinjer og veiledning for hvordan ansatte (representativt og direkte) kan involveres. Dette er også en viktig side av samarbeidsmodellen. Det ligger også i modellens dialogiske karakter en mulighet for å foreta lokale tilpasning i den enkelte virksomhet, som kan bidra til å forbedre den, ikke minst gjennom å invitere til ansvarstaking. Også i forhold til dette kunne det offentlige avtaleverk vært mer detaljert utviklet.

Den norske modellen handler også om ledelse. Litteraturgjennomgangen, spesielt mange diskusjoner som føres om NPM, vitner først og fremst om styrende og kontrollerende ledelsesformater. Hva slags formater av ledelse en benytter vil selvsagt påvirke hva slags organisatoriske resultat som produseres. Ledelse gjennom å instruere og kontrollere produserer annen ansvarstaking og organisasjonspraksis enn mer dialogiske formater gjør. En må ikke la seg overraske dersom økt bruk av standardisering og

⁵⁹ Barne-, ungdoms og familiedirektoratet, strategi for 2017-2020 (https://bufdir.no/globalassets/global/bufdir_strategi_2017-2020_digital.pdf lest 12.mai 20120)

kontroll vil påvirke tillitsrelasjonene. Jo mer kvantifisert målstyrt organisasjonen blir, jo flere ressurser må brukes i form av at operative mennesker sitter og rapporterer. I kap 2.2 pekte vi på flere rapporter fra helse- og utdanningssektorer som beretter om økt tidsbruk knyttet til rapportering og hvordan dette fjerner ressurser fra omsorgs- eller utdanningsarbeid. Amble (2016) kaller det for «degenerativt arbeid» når tid som skulle vært brukt til diskusjon og utvikling av arbeidsprosessene i stedet brukes på administrasjon.

Og som mange av funnene fra digitaliseringssøkene viser: digitaliseringen speiler de regjerende organisasjonsforholdene. Der de er preget av mye styring, kontroll og rapportering kan digitalisering forsterke dette. På den annen side kan riktig regulert digitalisering sammen med medvirkning i utviklings- og implementeringsprosessene bedre vilkårene for involvering og tillit.

Som vi argumenterte for i 2.6: en diskusjon av tillit i arbeidslivet betinger en viss maktforståelse. Makt er en del av bildet – alltid. Det er for eksempel forhandlinger – makt – som ligger til grunn for avtaleverket. Tillit er altså også maktbasert, institusjonelt lagt til rette for og strukturelt forankret – ikke bare interpersonlig og relasjonell.

Derfor handler det ikke om at hierarki eller byråkrati, eller for den saks skyld NPM "er fælt", men om hvordan en kan kombinere byråkrati og målstyring med involveringsmekanismer og læringsmekanismer, altså om organisasjons- og ledelsesformater som er i stand til i å revidere sine virkeformer, ut fra en ervervet forståelse av hvordan de virker. Som det sies i SOU 2018:47: vi kan snakke om tre ledende prinsipper for styring i organisasjoner: marked (konkurransen), hierarki (myndighet, regulering) - og tillit. For tillitsprinsippet ligger samarbeid til grunn og fagkunnskap er sentralt. En kan nok ikke levendegjøre det tillitsbaserte formatet utelukkende med basis i en markedsorientert NPM-logikk eller et rent styringshierarki. Men man kan nok ikke heller utelukkende basere seg på å skape gode relasjoner. En trenger gode strukturer og institusjoner også.

5.7 "Produktet av arbeid er folk"

For demokratiet, som for andre styreformene, gjelder at beslutninger må fattes og iverksettes på tross av motstand. Alle samfunnsmodeller trenger, har, og bruker makt, og som historien viser: makt bærer i seg risiko for korrumpasjon og misbruk. For å motvirke slike iboende prosesser, har alle demokratiske samfunn etablert et maktfordelingsprinsipp, mellom lovgivende, utøvende og dømmende myndighet. I arbeidslivet kan vi kanskje si at vi gjenfinner prinsippet om maktfordeling i det såkalte trepartssamarbeidet mellom Stat/myndighet, arbeidsgivere og arbeidstakere – i alle fall som et potensial. Stat/myndighet har makt gjennom at de lager lover og forskrifter som legger premisser for arbeidslivet. Arbeidsgiverne har makt gjennom at de kontrollerer arbeidsplassene, produksjonsmidlene og, sammen med sitt styre⁶⁰, virksomhetens formål og til en viss grad omfang. Arbeidstakerne har makt gjennom at de eier den helt nødvendige arbeidskraften (hender og hoder)

⁶⁰ Vi er klar over at ikke alle i offentlig sektor har et "styre" i tradisjonell forstand, men alle mottar ulike former for styringssignal, f.eks. i form av Oppdragsbrev eller tilsvarende.

som arbeidsplassene og produksjonsmidlene er avhengige av for å gå rundt. Gjennom et velfungerende og balansert trepartssamarbeid evner arbeidslivet å vedlikeholde og utvikle seg, til beste både for seg selv og for samfunnet.

Arbeidet og arbeidslivet har en helt sentral rolle i å bygge folk og samfunn. Arbeidet adler mannen, sier et norsk ordtak. Et annet sier at lediggang er roten til alt ondt. Arbeid er tydeligvis ikke ansett som noen uviktig sak i vårt samfunn. Det er viktig for hver og én av oss, og det er en viktig bestanddel i alle samfunn. Aller best, etter vår mening, ble sammenhengen mellom arbeidsliv, folk og samfunn uttrykt av Phillip G. Herbst, en av nestorene innen den norske og internasjonale arbeidsforskningen, gjennom ordene *“The product of work is people”* (1975). Arbeidslivet produserer varer og tjenester, men det skaper også folk. Dersom vi er i full jobb, bruker vi omtrent halvparten av den våkne tiden på jobb, og hvordan vi blir formet som mennesker handler da i stor grad om av hva vi fyller arbeidsdagen med. Derfor er det ikke likegyldig hvordan arbeidslivet er skrudd sammen. Dersom arbeidslivet evner å utforme og organisere arbeidet slik at det fremstår som engasjerende, inspirerende, interessant, utfordrende og krevende i passe monn, så skaper dette gode betingelser for utvikling og vekst blant arbeidstakerne. Autoritære strukturer gir autoritære holdninger – det er gjennom medvirkning og involvering en lærer betydningen av demokrati og likeverd. Ledelse basert på tillit gir autoritet til ledelsen. Vi kan kanskje si det slik: arbeid som er inspirerende, utfordrende og krevende, produserer folk som kan inspirere, utfordre og stille krav. Det trenger både samfunn og arbeidsliv.

I den moderne tenkingen om demokrati er styringen av samfunnet folkets felles ansvar, og i det norske samfunnet står demokratiidealet høyt. Vi ser demokratiet som den beste styringsform for så vel enkeltmennesket, som samfunnet som helhet. Det er derfor naturlig å videreutvikle de demokratiske styringsformer også i arbeidslivet.

6 Litteraturhenvisninger

(kvalitetssikres ila uka):

Alsos K, Å Seip A, Nygaard P, 2016: I arbeidsfredens tjeneste, Pax forlag

Alvesson M & Spicer A (2016), *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*, Profile Books Ltd; London.

Amble, N. Mestring og organisering i arbeid med mennesker. Sosioteknisk analyse av mulighetsrommet for «bra arbeid», 2016. PHD/NTNU

Arnesen, D. (2020). *Finansiering av frivillighet. Frivillig sektors økonomi og lokallagenes rammevilkår*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2020 Rapport 2020:6

Askheim, O. P. (2016). Samproduksjon som velferdssektorens kinderegg. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 2(01), 24-36.

Astvik W., Welander J. & Isaksson K (2017), Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten, Arbets-marknad & Arbetsliv, årg 23, nr 3.

Bachrach, P., & Baratz, M. S. (1962). Two faces of power. *American political science review*, 56(4), 947-952.

Bakkeli V, et.al., 2016: Sammen om en bedre kommune: En oppsummering, FAFO-rapport 2016:08

Bergh A & Arneback E (2016), Hur villkorar juridifieringen lärarprofessionens arbete med skolans kunskaper och värden?, *Ut-bildning & Demokrati*, vol 25, nr 1, 11–31.

Bergh, Trond, 1994, Medbestemmelse som etterkrigshistorisk forskningsfelt. LOs notat 91/44

Bie-Drivdal A, 2019: Tillitsvalgtes oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid: En studie av rolleforståelse blant arbeidsplassstillitsvalgte i offentlig sektor, Oslo Met-rapport

Bie-Drivdal, A 2018: Public sector unions' ideas about employee-driven development: Restricted conceptualization of representative participation in workplaces, *Economic and Industrial Democracy*, November 28

Björk L. & Härenstam A. (2016), Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services, *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 209–219.

Bjørnstad, R. (red.) (2015). *Virksomheter av allmenngjøring av tariffavtaler*. Rapport nr 2-2015. Senter for lønnsdannelse.

Bozeman, B. och Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5): 700–710.

- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital*. New York: Monthly Review.
- Bringselius L (2015), New Public Management – ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta? *Organisation & Samhälle*, Nr. 1, s.75-94
- Bringselius, L. (2018). Styra och leda med tillit: forskning och praktik. *Statens offentliga utredningar*, (2018: 38).
- Bråten, S. (1981). *Modeller av menneske og samfunn: bro mellom teori og erfaring fra sosiologi og sosialpsykologi*.
- Buvik M P, Thun S, Øyum L, 2018: Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette? SINTEF rapport
- Byrkjeflot, H. (2008). Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger. Rapport til Kommunenes sentralforbund.
- Børve H E, Kvande E (2018): Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 01/2018 (årgang 59)
- Clegg, S. R. (1989). *Frameworks of power*. Sage.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*, London.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- Delhey og Newton (2005)
- Eimhjellen, Ivar, and Jill Loga. "Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge." Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, Uni Research Bergen, Rapport (2016): 9-2016.
- Eimhjellen, I. & J.M. Loga. "Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører: Samskaping i nye samarbeidsforhold?." Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor (2017).
- Emery, F. og Thorsrud, E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*.
- Falkum E et. al., 2019: *Medbestemmelsesbarometeret 2019*, AFI-rapport
- Falkum, E. (2019): *Tillit og styring i arbeidslivet*. <https://sosiologen.no/essay/essay/tillit-og-styring-i-arbeidslivet/>
- Fimreite, A.L. & Læg Reid 2008: «Byråkrati og partnerskap hånd i hånd? Om samordningsutfordringer i NAV» Rokkan arbeidsnotat#4
- Finnestrand, H.O (2011): *The role of the shop steward in organizations using High Involvement Workplace Practices*. NTNU: PhD-avhandling, 2011:299

Flood, R. L., & Romm, N. R. (1996). Diversity management. In *Critical Systems Thinking* (pp. 81-92). Springer, Boston, MA.

French, J. R., Raven, B., Cartwright, D. & Zander, A. F. (1968). *The bases of social power in group dynamics*.

Friberg og Haakestad (2015). Arbeidsmigrasjon, makt og styringsideologier: Norsk byggenæring i en brytningstid. *Søkelys på Arbeidslivet, 03/2015, Vol. 32*.

Frøyland K, Nordberg T H, Nedregård O, 2018: Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA), AFI-rapport

Guribye, Eugene. "Mot 'Kommune 3.0'." Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal. Agderforskning, FoU-rapport 3 (2016).

Gustavsen, B. (1992): *Dialogue and Development: Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life*. University of California: Van Gorcum.

Gulbrandsen, T., Engelstad, F., Klausen, T. B., Skjeie, H., Teigen, M., & Østerud, Ø. (2002). *Norske makteliter*. Oslo: Gyldendal.

Gulbrandsen, T. (2018). Elites in an egalitarian society: Support for the Nordic model. Palgrave Macmillan / Springer.

Hartley, Jean, Eva Sørensen, and Jacob Torfing. "Collaborative innovation: A viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship." *Public administration review* 73.6 (2013): 821-830.

Heath, C., & Heath, D. (2017). *The power of moments: Why certain experiences have extraordinary impact*: Simon Schuster

Herbst, P. G., 1975, "The Product of Work is People". S. 439-442 i L. E. Davis & A. B. Cherns (red) *The Quality of Working Life*, v1. New York: Free Press

Hood, C. (1991). "A public management for all seasons?" *Public administration* 69(1): 3-19.

Hood, C. and R. Dixon (2015). *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*, Oxford University Press.

Johnsen H C G, R Ennals, 2016: A collaborative economic model – The case of Norway, i boka Creating Collaborative Advantage. Innovation and Knowledge Creation in Regional Economies, av Hans Christian Garmann Johnsen, Richard Ennals

Johnsen, H C G, Holtskog H, and Ennals R, eds. Coping with the future: rethinking assumptions for society, business and work. Routledge, 2018.

Klemsdal, L. & L. E. Kjekshus (2019). "Designing Administrative Reforms for Maintaining Trust." International Journal of Public Administration. DOI: 10.1080/01900692.2019.1694540

Kvaløy, Ola, and Klaus Mohn. "Produktivitet og insentiver i offentlig sektor." *Beta* 32.02 (2018): 148-164

Levin, M., T. Nilssen, J.E. Ravn og L. Øyum (2012): *Demokrati i arbeidslivet – Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Oslo: Fagbokforlaget.

Lien L, 2016: IA-ledelse 2.0–NED med sykefraværet! FAFO-rapport 2016:46

Liu, S.-M., Liao, J.-Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1)

Lundgaard Andersen, L., H. Hygum Espersen, L. Kobro, K. Kristensen, C. Skar, H. Iversen (2018). *Demokratisk innovasjon: Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner*. Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon.

Lysgaard, S. (1967). *Arbeiderkollektivet*. Universitetsforlaget.

Læg Reid, 1992, "Leiaratferd i offentlig sektor: Institusjon og profesjon". *Nordisk Administrativ Tidsskrift*, 73: 281-293

Miller, Gary J. och Andrew B. Whitford. (2016). *Above Politics: Bureaucratic Discretion and Credible Commitment*. New York: Cambridge University Press

Mintzberg, H. (2017). *Managing the myths of health care: bridging the separations between care, cure, control, and community*. Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H. (1997). Ahlstrand B, Lampel journal *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. L. etc.

Mintzberg, H. (1983): *Power in and around organizations*. Theory of management policy series, Henry Mintzberg, Prentice-Hall Foundations of Finance Series.

Moene K (2007): Den nordiske modellen, http://www.esop.uio.no/research/working-papers/den_nordiske_modellen.pdf

Moene, K. 2014. Forord. I T. Piketty: *Kapitalen i det 21. Århundre*. Oslo: Cappelen Damm.

Moland L E, Bråthen K, 2019: En ny vei mot heltidskultur, FAFO-rapport 2019:15

Moland L, 2017: Lokalt trepartssamarbeid om utviklingsprosjekter i kommunene, FAFO-rapport 2017:17

Moland, L. E., Bakkeli, V., Hilsen, A. I., & Lien, L. (2015). *Sammen om en bedre kommune: Dypdykk rapport 2*.

- Moss, K. R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Publishers of New York, P245-P266.
- Muller J (2018), *The tyranny of metrics*, Princeton University Press.
- Nilssen, T., & Ravn, J. (2010). PALU-meteret: Måling av konkurransekraft gjennom organisatorisk samhandlingskvalitet. *Utgitt av: SINTEF, på oppdrag for Hovedorganisasjonenes fellestiltak*.
- Nordesjö, Kjetil (2015) *Relationen styrning och utvärdering: Hur en europeisk utvärderingside översätts i Sverige* Linnaeus University Press No 226/2015.
- Nordkvelle, Y., & Nyhus, L. (2017). Management by objectives as an administrative strategy in Norwegian schools: interpretations and judgements in contrived liberation. In Veggeland, N. *"Administrative Strategies of our time."* 2017 Nova Science Publishers, Inc.
- NOU 1985:1: Videreutvikling av bedriftsdemokratiet (Continuing development of the industrial democracy). Oslo, Norwegian University Press.
- NOU 1974:60 Ansattes medbestemmelse i offentlig virksomhet
- NOU 2010:1 Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet
- Pettigrew, AM, (1985), *The Awakening Giant*, Oxford, Blackwell
- Pfeffer, J. (1981): *Power in organizations*. Pitman Pub.
- Piketty, T. (2014). Kapitalen i det 21. Århundre. Oslo: Cappelen Damm.
- Ravn, J. E. (2015). «Forhandling, forvaltning og forvandling». s 37 – 52 i B. Bungum, U. Forseth & E. Kvande (red) *Den norske modellen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ravn, J. E. (2017). Ansvarskompetanse. Produktivitets- og innovasjonsfaktor i virksomheter med høy involvering, SINTEF Rapport 2017:00336
- Ravn, J. E., & Øyum, L. (2018). Towards 'multi-collar' unionism: Cases of trespassing professionals in Norwegian industrial relations. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X17743794.
- Ritz, A., Brewer, G.A., och Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
- Saglie, J., M. Winsvold og S. Blåka (2016): Ansvarskrav i lokaldemokratiet: i eller mellom valg? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 01/2016, s. 59-81.
- Scott W.R. & Davis G.F. (2015), *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*, Routledge
- Shanks E, Lundström T, Wiklund S (2015), Middle managers in social work. Professional identity and management in a marketized welfare state, *British Journal of Social Work*, 45(6)1871–1887

Skivenes, M, and Trygstad S. "Explaining whistle blowing processes in the Norwegian labour market: Between individual power resources and institutional arrangements." *Economic and Industrial Democracy* 38.1 (2017): 119-143

Skålnes, S. og J. Skålnes, S., Askim, J., Dønnum, H., & Fløtre, A. (2002). Evaluering av Modellkommune-forsøket. *Hovedrapport. NIBR-rapport, 24.*

Solem, A. og L. Øyum (2018). *Bransjeløft gjennom partssamarbeid i bygg- og anleggsnæringen i Trøndelag*. SINTEF Rapport 2018:01148.

Solstad L J, Sudmann T T, 2019: Deltaking og medverknad for tilsette i helse-og omsorgssektoren, Høgskulen på Vestlandet.

Sorrentino, Maddalena, Mariafrancesca Sicilia & Michael Howlett (2018) Understanding co-production as a new public governance tool, *Policy and Society*, 37:3, 277-293, DOI: 10.1080/14494035.2018.1521676

SOU 2018:47. *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn.*

SOU 2018:48. *En lärande tillsyn. Statlig granskning som bidrar till verksamhetsutveckling i vård, skola och omsorg.*

St.meld. nr. 28 (1976-77) De ansattes medbestemmelse i offentlig virksomhet

Sørensen, E. Og J. Torfing (2007). *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan UK.

Sørhaug, T. (2004). *Managementalitet og autoritetens forvandling: ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Fagbokforlaget.

Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Universitetsforlaget.

Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & brothers.

Torfing, Jacob, et al. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford University Press on Demand, 2012.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human relations*, 4(1), 3-38.

Weber, 1972, *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Welander, J. (2017). *Trust issues: Welfare workers relationship to their organization*. Akad. avh. Västerås: Akademin för hälsa, vård och välfärd, Mälardalens högskola.

Wiener, N. (1950). The human use of human beings. Cybernetics and society. London: Free Association Books

Wilkinson, Richard & Kate Pickett. 2009 *The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies Stronger.* New York, NY: Bloomsbury Press

Øyum L, Nilssen T, 2019: Trepanttssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling. Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem, SINTEF-rapport 2019:01412

Øyum, L. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser: eksempler på hvordan ledere har gjort endringsprosessen til en positiv erfaring for de ansatte.* Nordic Council of Ministers.

Øyum, L. & J. Elvemo (2001). Ledelsesutviklingsprosessen i Kongsberg Simrad AS og Kongsberg Norcontrol AS: Aktiviteter og erfaringer. Trondheim: *SINTEF rapport STF38 A01023.*

Øyum, L. (2007). Dilemmas of Confrontation. *Systemic Practice and Action Research*, 20(1), 41-52.

Øyum, L., Finnestrand, H. O., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen, T., & Ravn, J. E. (2010). PALU–Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen. *SINTEF, NHO, LO, Hovedorganisasjonenes Fellestiltak, Trondheim.*

Vedlegg: Samlet oversikt over litteratur fra hvert søk

1 Resultat av søk på "Den norske modellen" i offentlig sektor, på virksomhetsnivå.

I kapittel 3 drøftet vi resultatet av vårt breddesøk hvor vi brukte begrep forskningen bruker knyttet til den norske modellen inngikk. Nedenfor finnes bruttoresultat av følgende Google Scholar søk:

Trepartsamarbeid AND (kommune OR Stat) AND ledelse AND organisering AND tillit

Søket ble utført 2020-03-02, avgrenset til årene 2015 til 2019, og ga følgende totalt 161 unike treff:

For 2015, 24 treff:

1. Balansert målstyring-hvordan sikre optimal nytteeffekt av styringssystemet i kommunal sektor.
Case: Ullensaker kommune
N Boyle, TK Ihasee - 2015 - brage.inn.no
2. Ledelse og læring. En organisasjonsteoretisk case-studie av Lean i en offentlig organisasjon
V Vaishnavi - 2015 - brage.inn.no
3. Sammen om en bedre kommune: Dypdykk rapport 2
LE Moland, V Bakkeli, AI Hilsen, L Lien - 2015 - fafo.no
4. Ledelse og læring
V Vaishnavi - core.ac.uk
5. SluttrapportEksistensiell/åndelig omsorg for alvorlig syke og døende i
kommunehelsetjenesten01. 10.12-31.12. 14
SAE Lunde, MH Austreim, KH Lofthus - 2015 - hvlopen.brage.unit.no
6. Utfordringer ved standardisering av arbeidsprosesser i organisasjoner: en litteraturstudie
T Blindheim, I Ryland - 2015 - openaccess.nhh.no
7. Tillitsvalgte i helseforetak på vikende front? Et demokratisk problem?
BB Rasmussen - 2015 - brage.inn.no
8. Arbeidstid i barnevern-institusjonene
D Olberg, KS Pettersen - Praktisering og regulering, 2015 - stiftelsenecrux.no
9. Den nye bemanningsindustrien: en studie av Fellesforbundet og entreprenørens bruk av
kollektiv innleid østeuropeisk arbeidskraft fra bemanningsbyråer i ...
SL Mjønes - 2015 - ntnuopen.ntnu.no
10. Samhandling mellom desentralisert utdanning og lokalt næringsliv i Kristiansund
S Bauge, T Haltland - 2015 - himolde.brage.unit.no
11. HR-transformasjon i en norsk kontekst
GM Rege, G Hjorteland - 2015 - uis.brage.unit.no
12. Multinasjonale selskaper i den norske arbeidslivskonteksten-En studie av rammer
for ledelse blant ledere og prosjektledere ved Benteler Aluminium Systems Norway ...
SS Gullord - 2015 - ntnuopen.ntnu.no
13. Tilsynsstrategier innen petroleumssektoren i Norge og USA
M Bekkeheien - 2015 - uis.brage.unit.no
14. ARBEIDSGIVERS HOLDNING TIL SENIORER
K Haraldson, KH Brodalen, JES Bautista - 2015 - kristiania.brage.unit.no

15. Personalleiing i eit fylkesmannsembete Om leiingsstrategiar, kunnskapsarbeidarar og forventningar
C Lothe - 2015 - uia.brage.unit.no
16. Trafikksikkerhetspotensialet i Norsk Standard NS-ISO 39001
Njå, H Bjelland, GS Braut - 2015 - norceresearch.brage.unit.no
17. Sidespor–den demokratiske bedriftsforsamling
IM Hagen - 2015 - fafo.no
18. Evaluering av kompetanseprogrammet «Folkehelse og nærmiljøkvaliteter» i fem fylker
C Kiland, BO Hallås, LA Børrestad, C Beinert, N Øverby - 2015 - helsedirektoratet.no
19. Bruk av illegale legemidler og rusmidler før rusbehandling: Konsekvenser for sykepleie til pasienter med legemiddellassistert rehabilitering (LAR)
A Bech - 2015 - ntnuopen.ntnu.no
20. Raskere tilbake til arbeidslivet: en studie av koordinering av tilbakeføringsintervensjoner i forbindelse med sykefravær i Norge
A Berg - 2015 - nmbu.brage.unit.no
21. Lærerteamet som samarbeidsarena: en kvalitativ studie av læreres samarbeidsoppgaver i team
K Aas - 2015 - ntnuopen.ntnu.no
22. Et nedlastet lovverk? En studie av EØS-avtalens Artikkel 102-Reservasjonsretten
KIKR Bårdsen - 2015 - duo.uio.no
23. Norges Banks rolle på finanssektorumrådet i perioden 1945–2013, med særlig vekt på finansiell stabilitet
H Haare, AJ Lund, JA Solheim - 2015 - norges-bank.brage.unit.no
24. TTIP--Partnerskapsavtalen mellom EU og USA
JE Grindheim - 2015 - openarchive.usn.no

For 2016, 25 treff:

25. Sykefravær i barnehager:«Det sitter ikke i veggene, det er folka»
MALV Kvitli - 2016 - uia.brage.unit.no
26. IA-ledelse 2.0–NED med sykefraværet!
L Lien - Oppstartanalyse av satsingen, 2016 - fafo.no
27. Hvilken påvirkning har leder på arbeidsplassens psykososiale arbeidsmiljø?
HM Brattgjerd - 2016 - uis.brage.unit.no
28. IA på norsk kontinentalsokkel: Hvordan jobbes det med IA på sokkelen og hvordan har endrede rammevilkår de siste årene påvirket dette arbeidet?
SN Skagestad - 2016 - hvlopen.brage.unit.no
29. HR, styring og ledelse i offentlig sektor
A Wilhelmsen - 2016 - oda-hioa.archive.knowledgearc.net
30. En studie av læring mellom petroleumsvirksomheten og offentlig sektor når det gjelder risikoutsatte grupper (RUG)
KG Haakestad - 2016 - uis.brage.unit.no
31. –Kan du representere meg? Rekruttering av tillitsvalgte blant innvandrere i Norge
IM Hagen, RS Jensen - Søkelys på arbeidslivet, 2016 - idunn.no
32. Sammen om en bedre kommune: En oppsummering
V Bakkeli, AB Grønningsæter, AI Hilsen, PT Hoff... - 2016 - fafo.no
33. Politifagforeninger-Hvordan innflytelse har de på staters demokrati?

- H Skattum - 2016 - bora.uib.no
34. Brukermedvirkning-Fleksibelt, flytende & faglig. En studie av brukermedvirkningsforståelse og-praksis i det sosiotekniske landskapet
RA Bærheim - 2016 - ntnuopen.ntnu.no
35. High reliability organizations i petroleumsindustrien-finner vi teorien igjen i praksis?
H Kristensen - 2016 - uis.brage.unit.no
36. Kommunal ansatt og folkevalgt: ansatt med politisk makt eller folkevalgt med administrativ makt?
D Haugland - 2016 - uia.brage.unit.no
37. Europarådets utmerkelse for godt lokalt styresett Hvilke handlinger fører til god styring?
L Rognstad - 2016 - oda-hioa.archive.knowledgearc.net
38. EVALUERING AV TILSKUDDSDORD-NINGEN FOR KOMPETANSETIL-LITSVALGTE
SL Berg, H Jordell - samfunnsokonomisk-analyse.no
39. Innovasjon i offentlig sektor
K Lebesby - 2016 - ntnuopen.ntnu.no
40. Rapportering av hendelser og avvik for bedre HMS: en studie av bedriftens rapporteringsevne-system, og hvordan hendelser og avvik behandles internt fra de ...
G Thomassen - 2016 - ntnuopen.ntnu.no
41. I ARBEIDSFREDENS TJENESTE
K Alsos, ÅA Seip, P Nygaard - 2016 - arbeidsretten.no
42. Hvilken påvirkning og betydning har rådmannen? En studie av rådmannsfunksjonens påvirkning i organisasjonsfeltet
LM Henriksen, K Ramstad - 2016 - brage.inn.no
43. Mestring og organisering i arbeid med mennesker
N Amble - 2016 - researchgate.net
44. FRA OUTSIDER TIL A4» En forskningsbasert evaluering av Stiftelsen Kirkens Bymisjon Drammens aktiviteter relatert til prosjekt «Ut i jobb
E Andvig, A Steen, A Sirnes - 2016 - openarchive.usn.no
45. Koordinering av lønnsdannelsen innen de nordiske frontfagsmodellene
K Nergaard, K Alsos, ÅA Seip - FAFO Notat, 2016 - fafo.no
46. Å tilrettelegge for fremtiden: en kritisk diskursanalyse av norske avisers fremstilling av delingsøkonomi
VV Pedersen - 2016 - uia.brage.unit.no
47. Sosial mobilitet i velferdsstaten Norge. Betydningen av sosioøkonomisk bakgrunn for fremtidige livssjanser.
YU Storrønning - 2016 - duo.uio.no
48. Frivillighet og forretning: En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked
J Loga - Rapport fra Senter for forskning på ..., 2016 - samfunnsforskning.brage.unit.no
49. Fra ratifisering til realisering: En komparativ analyse (QCA) av norsk etterlevelse av internasjonale likestillingsnormer 1995-2016.
MA Hulthin - 2016 - duo.uio.no

For 2017, 26 treff:

50. Lokalt trepartssamarbeid om utviklingsprosjekter i kommunene
L Moland - 2017 - fafo.no
51. En studie av medarbeiderdrevet innovasjon-organisasjoner innoverer ikke, medarbeiderne gjør
Strømsvåg - 2017 - ntnuopen.ntnu.no
52. Konflikt og samarbeid. Arbeidstakerorganisasjonene og kommune-og regionreformen i perioden 2013-2017
SE Skjevraak - 2017 - bora.uib.no
53. Ansvarskompetanse. Produktivitets-og innovasjonsfaktor i virksomheter med høy involvering
JE Ravn - SINTEF Rapport, 2017 - sintef.brage.unit.no
54. SAFEs forbundsundersøkelse 2016
B Nordrik, E Falkum, MH Ingelsrud - 2017 - safe.no
55. Norsk HR-praksis i en global kontekst-En kvalitativ studie av ulike tilnæringer til HRM i multinasjonale selskaper
EK Håbrekke - 2017 - ntnuopen.ntnu.no
56. Åpne russcener i Bergen etter stengningen av Nygårdsparken: En studie av strategi, tiltak og brukererfaringer
IR Lundeberg, K Mjåland - 2017 - bora.uib.no
57. Hvor går det europeiske sosialdemokratiet?
JE Grindheim - 2017 - openarchive.usn.no
58. Samtidig elev og lærling? Et aksjonsforskningsprosjekt om muligheter og utfordringer i samarbeidet mellom skole og arbeidsliv gjennom et fireårig utdanningsløp i ...
M Mugaas - 2017 - oda-hioa.archive.knowledgearc.net
59. Organisatorisk endring og rolleklarhet: en kvalitativ studie av rolleklarhet og opplevelsen av en omstillingsprosess blant ledere
AK Damps - 2017 - ntnuopen.ntnu.no
60. Hvordan har relasjonen mellom politikerne og administrasjonen blitt påvirket av at kommunen ble en ROBEK-kommune?
M Aalborg - 2017 - brage.inn.no
61. Quality time med leder. En studie av helsefagarbeideres erfaringer med medarbeidersamtaler
H Syse - 2017 - vid.brage.unit.no
62. Hvordan har risikostyring med fokus på vedlikehold blitt etterlevd i norsk petroleumsindustri i årene 2014-2017?
I Rimereit, JM Stålesen - 2017 - uis.brage.unit.no
63. Forskningspolitikk 2017: 3/4
PM Koch - 2017 - nifu.brage.unit.no
64. Mestringsorientert ledelse mellom struktur og relasjon-med utgangspunkt i 10-faktor medarbeiderundersøkelse
M Kielland - 2017 - vid.brage.unit.no
65. Velferd på avveie
T Nyseter - 2017 - books.google.com
66. Dokumentasjonsutfordringer i oljenæringen?
T Nilsen - 2017 - uis.brage.unit.no
67. Tverrsektorielle samarbeid som regional utvikling. En komparativ studie av TAF-opplæring i Måløy og Ulsteinvik
LL Pedersen - 2017 - bora.uib.no

68. Policyprofesjonelle i Norge-En analyse av tenketanker, PR-byråer og regjeringsrådgivere i et interstitielt policyprofesjonelt felt
G Steinsbekk - 2017 - bora.uib.no
69. Når omstilling er en del av arbeidshverdagen: en studie av fagforeningers handlingsrom i Posten Norge AS
RD Wikstrøm - 2017 - duo.uio.no
70. Fra avgiftsoppkrever til samfunnsbeskytter?
RS Folgerø - 2017 - uis.brage.unit.no
71. Hva er samfunnsgeografi? Den geografiske forestillingsevne
D Jordhus-Lier, K Stokke - press.nordicopenaccess.no
72. Byggfagslæreren, hans lærerarbeid og kompetanse-En kvalitativ undersøkelse og belyse kapabilitetsbegrepet ved hjelp av kartlegging, motivasjon, dialog og omsorg.
TA Rogde - 2017 - hvlopen.brage.unit.no
73. Tiltak mot sosial dumping i norsk byggebransje
MS Faanes - 2017 - ntnuopen.ntnu.no
74. Kraftkampen-En casestudie av elektrifiseringen av Utsirahøyden
PIR Nur - 2017 - duo.uio.no
75. Miljølobbyistens valg av strategier for politisk innflytelse
PM Kind, R Solberg, D Christophersen - 2017 - kristiania.brage.unit.no

For 2018, 49 treff:

76. Veien mot en heltidskultur i helsesektoren i Mandal Kommune
H Svege - 2018 - uia.brage.unit.no
77. Arbeidsmiljø og sykefravær: Hvordan kan man som leder redusere sykefravær ved å arbeide systematisk for et bedre arbeidsmiljø-hva viser litteratur og ...
K Brevik - 2018 - uia.brage.unit.no
78. Den digitale kunnskapsøkonomien-hva blir leders rolle?
J Eikeland, F Nilsen, C Wråli - 2018 - nordopen.nord.no
79. Samhandling i sykefraværsoppfølging
T Husevåg - 2018 - hvlopen.brage.unit.no
80. Leder kommunen fastlegeordningen? En kvalitativ studie av kommunens ledelse av fastlegeordningen
H Skyvulstad - 2018 - duo.uio.no
81. Leder kommunen fastlegeordningen? En kvalitativ studie av kommunens ledelse av fastlegeordningen
B Bjørnhaug - 2018 - duo.uio.no
82. Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA?
HE Børve, E Kvande - Tidsskrift for samfunnsforskning, 2018 - idunn.no
83. Endringsledelse i offentlig og privat sektor. En sammenligning av hvordan endring ledes i skole og industri.
K Edvardsen - 2018 - 3.121.149.17
84. Innovasjon i kommuner; rådmannens rolle-En studie av rådmannsfunksjonen sett i forhold til kommunal innovasjon
LV Kiønig - 2018 - brage.inn.no
85. Håndbok/metodikk for samskaping og innovasjon i tjenesteutvikling

- LS Ramstad, TM Aasen - 2018 - sintef.brage.unit.no
86. Arbeidsgivers holdning til midlertidige ansettelser
M Obstfelder - 2018 - duo.uio.no
87. Arbeidsgivers holdning til midlertidige ansettelser
E Lindsten - 2018 - duo.uio.no
88. Europa igjen på leting etter det gode styresett. Demokrati og demokrater, byråkrati og byråkrater i det 21. århundre.
JP Olsen - Nordisk Administrativt Tidsskrift, 2018 - duo.uio.no
89. Bevegelse i motvind: fagbevegelsen i Italia
S Stjernø - 2018 - oda-hioa.archive.knowledgearc.net
90. Verdien av ledelse. Om hvordan verdier preger ledelse i Den norske kirke og hvordan dette henger sammen med kirkens offisielle verdier
T Henriksø - 2018 - vid.brage.unit.no
91. Hvilken betydning har midlertidig ansettelse for arbeidslivsrelasjoner?
OS Brohjem - 2018 - duo.uio.no
92. Hvilken betydning har midlertidig ansettelse for arbeidslivsrelasjoner?
KS Hoddevik - 2018 - duo.uio.no
93. 70-30: Et holdningsstyrt kvalitetssystem for yrkesopplæring i skole.
LJ Berg, S Bjørnstad - 2018 - 3.121.149.17
94. Mobilitet og regulering i smarte byer: Verdier og fremtidsbilder
BF Nielsen, E Junker, J Kallaos, S Gohari - 2018 - ntnuopen.ntnu.no
95. Sertifisert likestilling: Likelønnsstandarder på Island
I Wagner, AS Grødem - Rapport-Institutt ..., 2018 - samfunnsforskning.brage.unit.no
96. Integrering i arbeidslivet-en sammenligning av arbeidsinnvandrere og flyktninger
LP Kaba - 2018 - duo.uio.no
97. Finnmarkseiendommen-for hvem? Kvalitativ undersøkelse om hvilken betydning, forventninger har for omdømme
98. EK Hegge - 2018 - ninum.uit.no
99. Årsrapporter-kikkhullet til HR-praksis-Indikatorer for forpliktelsesbasert HR hos organisasjoner i deres offentlige tilgjengelige dokumenter
LA Hassel - 2018 - ntnuopen.ntnu.no
100. Klienten og konsulentene som komplekse aktører-En kvalitativ casestudie av konsulenter i endringsarbeid i kommunal sektor
M Novak, D Thelle - 2018 - ntnuopen.ntnu.no
101. Kapittel 18: Nærhet og Avstand
MF Giskeødegård, B Guvåg - Det regionale i det internasjonale - idunn.no
102. Programfaglærer på praksisplass
C Dølvig - 2018 - 3.121.149.17
103. Er relasjonskompetanse en nøkkel til ledersuksess? En kvantitativ studie om relasjonen mellom ledere og medarbeidere
M Bjorland - 2018 - vid.brage.unit.no
104. Klimaperspektiver i norsk fagbevegelse: En analyse av klimapolitisk handlingsrom i LO og utvalgte forbund
FH Angell - 2018 - duo.uio.no

105. Kulturprosjekt i politiet-utvikling av medarbeiderskap: Har innføring av medarbeiderplattformen i politi-og lensmannsetaten bidratt positivt til medarbeiderskap?
T Sekkingstad - 2018 - uia.brage.unit.no
106. Mest hverdag, litt fest... Om rektors rolle i partnerskap om utdanning av dagens lærerstudenter–fremtidens lærere
JK Johansen - 2018 - ninum.uit.no
107. Et felles ansvar: Gode arbeidsprosesser i bo-og tjenestetilbudet til personer med rus-og psykiske lidelser (ROP)
TH Molden, M Røe - 2018 - samforsk.brage.unit.no
108. " Alt blir jo målt!"-En kvalitativ studie av opplevelsen rundt bruken av målinger i en liten lokal sparebank
FET Fengås - 2018 - ntnuopen.ntnu.no
109. Verve og beholde
IM Hagen, J Svalund - fafo.no
110. Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljø og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?
MP Buvik, S Thun, L Øyum - SINTEF rapport, 2018 - sintef.brage.unit.no
111. Hvordan sikre trygghet i veiledermøter
G Ljunggren - 2018 - uis.brage.unit.no
112. Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA)
K Frøyland, TH Nordberg, O Nedregård - 2018 - 3.121.66.0
113. -Litt som i en sentrifuge-En kvalitativ studie av ledernes opplevelse av sammenslåingsprosessen mellom to kommuner
HA Karlsen - 2018 - ntnuopen.ntnu.no
114. Reform i skolen-der plan møter praksis.
H Vislie - 2018 - duo.uio.no
115. Reform i skolen-der plan møter praksis En casestudie om skolelederes arbeider med en ny læreplan
ØA Sunde - 2018 - duo.uio.no
116. ... praksis gjennom samstemmighetsledelse-En kvalitativ studie av hvordan pedagogiske ledere bruker refleksjon for å utvikle barnehagen som lærende organisasjon
M Schrøder - 2018 - ntnuopen.ntnu.no
117. Samfunnsansvar: Partnerskap mellom næringsliv og frivillige organisasjoner
AS Waage, M Westby - 2018 - nordopen.nord.no
118. Hvordan kan politikere og administrative ledere fremme samskaping i kommunal sektor?
KEF Langsethagen, GE Sponberg - 2018 - brage.inn.no
119. Et arbeidskulturelt skifte: EN STUDIE AV TRE ARBEIDSPlassER I POSTEN FRA 1976 TIL 2016
JMK Stensrud - Doctoral dissertations at University of Agder, 2018 - uia.brage.unit.no
120. Styrket nordisk lovsamarbeid: Muligheter og utfordringer
IL Backer - 2018 - books.google.com
121. På egne bein
R Lillevik, S Sønsterudbråten - fafo.no
122. Når NATO ikke er nok: En analyse av Norges indre sikkerhetspolitiske behov
E Brøndbo, B Sandstad - 2018 - ntnuopen.ntnu.no

123. Småskala kraft–Småskala politikk En studie av plusskundeordningen 2009-2017
IYF Zimmermann - 2018 - duo.uio.no
124. Risikovurderinger i forbindelse med outsourcing av informasjons-og kommunikasjonsteknologi (IKT) i petroleumssektoren.
S Ertenstein, SA Løfgren - 2018 - uis.brage.unit.no

For 2019, 36 treff:

125. Mestringsorientert ledelse som nærværsfaktor
MR Granerud - 2019 - nmbu.brage.unit.no
126. Medbestemmelsesbarometeret 2019
E Falkum, PB Hansen, MH Ingelsrud... - 2019 - fagarkivet-hioa.archive ...
127. Nye styringsformer i offentlig forvaltning-treparts bransjeprogram for transport som styringsnettverk
S Spildrejorde - 2019 - duo.uio.no
128. Kommunepolitikerens lederskap i den samskapende kommunen 3.0. Hvilken forståelse har politikere i formannskapet i Trondheim av sin ledelsesrolle i en ...
H Fossland, L Lundby, T Opsal - 2019 - nordopen.nord.no
129. Har innovasjon noe med oss å gjøre? MDI i offentlig helsetjeneste
AS Rokne, J Malmberg - 2019 - nordopen.nord.no
130. Effektive videregående skoler og distribuert lederskap. Kan kollektiv ansvarlighet forbedre skolens måloppnåelse?
SM Arnesen - 2019 - ninum.uit.no
131. Er samfunnsoppdraget til SSB i fare?
EE Moseng - 2019 - duo.uio.no
132. Styring av samstyring–har ulik beslutningsmyndighet betydning for styringen? En sammenligningscase av fylkeskommunen sin styring av yrkesopplæringsnemndene ...
RR Skjærvik - 2019 - 3.121.149.17
133. En ny vei mot heltidskultur
LE Moland, K Bråthen - fafo.no
134. Endringer i arbeidsmiljøfeltet
E Wille, K Brønn - 2019 - openarchive.usn.no
135. Tillitsvalgte oppfatninger om egen rolle i faglig utviklingsarbeid: En studie av rolleforståelse blant arbeidsplassstillitsvalgte i offentlig sektor
A Bie-Drivdal - 2019 - oda-hioa.archive.knowledgearc.net
136. Implementering av PSV i Oslo Politidistrikt: Tre praktiske eksempler
M Kvithyld - 2019 - phs.brage.unit.no
137. Medvirkning mot sin virkning? En studie av brukermedvirkningsprosessen i konseptfasen av et skolebygg.
BT Inderberg, G Gran - 2019 - nordopen.nord.no
138. Fleksibilitet-til glede eller besvær?
K Djuvslund - 2019 - uis.brage.unit.no
139. Verdier og økonomi
JA Hunnes, TS Olsen - researchgate.net
140. Forebyggende arbeid mot seksuell trakassering.-Ettervirkninger av# MeToo-kampanjen
A Tostrup, ER Engen - 2019 - nordopen.nord.no

141. Den skotske velferdsstaten. En komparativ case-studie
OG Larsen - 2019 - ntnuopen.ntnu.no
142. Skolens demokratimandat." Lost in Translation" fra policy til implementering fra statsvitenskap til pedagogisk praksis
R Kårstad, R Eggen - 2019 - ntnuopen.ntnu.no
143. Arbeidspressets dominoeffekt
LI Bjørnsen - 2019 - uis.brage.unit.no
144. Lønns-, arbeids, og pensjonsvilkår i offentlig og privat barnevern
K Alsos, AC Bergene, EC Bjøru, JM Hippe, JH Holte... - 2019 - fafo.no
145. Deltaking og medverknad for tilsette i helse-og omsorgssektoren
LJ Solstad, TT Sudmann - 2019 - hvloopen.brage.unit.no
146. Assistent i BPA-ordningen: Med lua i hånda?
G Syljeset Skurdal, PI Enger - 2019 - brage.inn.no
147. Hvilke opplevelser og forventninger har ledere og medarbeidere til meningsfylte medarbeidersamtaler?
G Høisæter - 2019 - hiof.brage.unit.no
148. Endringsledelse sett fra et arbeidstakerperspektiv-bruk av kommunikasjon og medvirkning
MM Hagen - 2019 - uis.brage.unit.no
149. «Der ingen skulle tru at nokon kunne brew [bru]» Hvordan kan kretsløpsøkonomiske prinsipper bidra til en bærekraftig forretningsmodell? Casestudie av ...
L Bjørkli, S Lyngstad - 2019 - nordopen.nord.no
150. Læring av tilsyn-En dokumentanalyse av Statens vegvesens evne til læring
E Wroldsen - 2019 - uis.brage.unit.no
151. Trepertssamarbeid som drivkraft i kommunal tjenesteutvikling. Eksempler på driftsnært utviklingsarbeid i tre kommunale barnehager og sykehjem.
L Øyum, T Nilssen, SINTEF-rapport 2019:01412
152. Kompetanse og utdanning i Nordhordland Strukturer, samarbeid og erfaringer fra regionen
G Rusten, KE Eriksen, GM Grimsrud - uib.no
153. Kvalitet av midlertidig art. En kvantitativ studie av midlertidig ansattes subjektive opplevelse av jobbkvalitet.
SEF Kopperud - 2019 - duo.uio.no
154. Hvordan temme Uberdyret? En kvalitativ analyse av debatten om Uber i norske aviser 2015-2017
MH Baksæter - 2019 - duo.uio.no
155. Makt uten mandat: Profesjonell lobbyisme i et nykorporativt landskap
H Sandvik - 2019 - duo.uio.no
156. Bortskjemt og forsømt
TK Eriksen - 2019 - brage.inn.no
157. Ny start-betydningen av opplæring under soning for arbeidslivsdeltakelse etter endt soning
MM Nilsen - 2019 - ntnuopen.ntnu.no
158. Hvorfor forlater brukere LAR? En kvalitativ studie
L Sand - 2019 - ntnuopen.ntnu.no
159. Og de svake lider det de må?
Y Varoufakis - 2019 - books.google.com
160. Friserte tolkningsrammer: En studie av allmenngjøring i en «framing contest»

MM Skjønsberg - 2019 - duo.uio.no

161. ER VERDISKAPING MED DATA NOE NORGE KAN LEVE AV?

AE Skogli, OM Stokke, EB Hveem, AW Aamo... - 2019 - abelia.no

Vi utførte et tilleggssøk med engelske begrep (direkte oversetting av de norske begrepene) av følgende Google Scholar søk:

Norway and "tripartite collaboration" and "public sector" and management and trust

Søket ble utført 2020-02-25, avgrenset til årene 2015 til 2019, og ga følgende totalt 34 treff:

1. Reversing the trend through collaboration in the petroleum industry
K Skarholt, GM Lamvik - ... , June 17-21, 2018, Trondheim, Norway, 2018
2. A collaborative economic model–The case of Norway
HCG Johnsen, R Ennals - Creating Collaborative Advantage, 2016 - taylorfrancis.com
3. Educational reforms and marketization in Norway–A challenge to the tradition of the social democratic, inclusive school?
I Helgøy, A Homme - Research in Comparative and ..., 2016 - journals.sagepub.com
4. Explaining whistle blowing processes in the Norwegian labour market: Between individual power resources and institutional arrangements
M Skivenes, S Trygstad - Economic and Industrial ..., 2017 - journals.sagepub.com
5. 'Getting to Norway': Do we need to go beyond Zygmunt Bauman and Pierre Bourdieu in order to understand contemporary Norwegian society?
RÅ Nilsen, 2016 - taylorfrancis.com
6. Coalition for Change-How lean is interpreted and entrenched in Norwegian industry
SI Gravdal, M Waagø-Hansen - 2018 - ntnuopen.ntnu.no
7. Coping with Globalisation: Robust Regulation and Safety in High-Risk Industries
OA Engen, PH Lindøe - Safety Science Research: Evolution ..., 2019 - books.google.com
8. The Scandinavian tiger: strenght, dinamism and variety of Norwegian economic policy
E Carpino - 2015 - tesi.luiss.it
9. A transformative perspective
T Christensen, P Læg Reid - Theory and Practice of Public Sector ..., 2016 -taylorfrancis.com
10. Reforming organizational structures
S Van de Walle - Theory and practice of public sector reform, 2016 - taylorfrancis.com
11. Innovation networks or innovation within networks
S Rubach, T Hoholm, H Håkansson - IMP Journal, 2017 - emerald.com
12. Coping with the future: rethinking assumptions for society, business and work
HCG Johnsen, H Holtskog, R Ennals - 2018 - books.google.com
13. Stakeholders' perception on the applicability of shared value creation in Mongolian mining development
D Gongor - 2015 - open.library.ubc.ca
14. 3 Studying Patient Safety and Quality from Different Methodological Angles and Perspectives
S Wiig, T Manser - Researching Patient Safety and Quality in ..., 2016 - books.google.com
15. 7 Exploring modernity's hidden agenda in Europe
D Smith - Beyond Bauman: Critical engagements and creative ..., 2016 - books.google.com

16. Nordic Future of Work Conference I: The Future of Work and new Forms of Work from the Global and the Nordic Perspectives
T Alasoini, J Lindström, R Torres, K Ahlberg, S Olney... - 2017 - books.google.com
17. Analysis of the integration of corporate sustainability in business Sweden as an export promotion agency (2013-2017)
A González Uzcátegui - 2018 - repositorio.uchile.cl
18. Enterprise Risk Management: Advances on its Foundation and Practice
T Aven, S Thekdi - 2019 - taylorfrancis.com
19. The Social Engineering Project. Exportation of Capitalist Management Culture to Eastern Europe (1950–1980)
L Boltanski, E Chiapello, ML Djelic... - Planning in Cold War ..., 2018 - degruyter.com
20. Employee Voice and Representation in the New World of Work: Issues and Options for Ontario
R Gomez - Toronto: Centre for Industrial Relations and ..., 2016 - cirhr.library.utoronto.ca
21. To whose drum are we marching? Change in business networks through a contextual logics perspective
I Ojansivu, CJ Medlin - Industrial Marketing Management, 2018 - Elsevier
22. Climate change and disaster management
AU Ahmed, S Haq, M Nasreen... - ... Inputs towards the ..., 2015 - pdfs.semanticscholar.org
23. The Finnish “Recipe” Towards Inclusion: Concocting Educational Equity, Policy Rigour, and Proactive Support Structures
PW Chong - Scandinavian Journal of Educational Research, 2018 - Taylor & Francis
24. Nutrition-sensitive aquaculture: a timely initiative
RP Subasinghe, AB Chief - FAO Aquac News1, 2015 - fao.org
25. Sport policy, citizenship and the social integration of immigrants in Denmark
I Chatzopoulos - 2019 - sdu.dk
26. Contributions of a minerals industry cluster to sustainable development: A case study on human and social capital in Richards Bay, South Africa
S Kato - 2017 - open.uct.ac.za
27. Antimicrobial resistance in the Asia Pacific region: a development agenda
World Health Organization - 2017 - iris.wpro.who.int
28. Riding the Wave
J Ali-Yrkkö, M Lehmus, P Rouvinen, V Vihriälä - Finland in the Changing Tides ..., 2017 - etla.fi
29. Prevalence of carbapenem resistance in adult patients admitted to a private hospital in Daspoort, Tshwane
M De Kock - 2017 - repository.nwu.ac.za
30. Beginning the Dissertation Journey: A Substantive Grounded Theory of Undergraduate Business Students Experiences in the Thesis Planning Stage in a Finnish UAS
E San Miguel - 2015 - trepo.tuni.fi
31. Report on the EU's engagement with regional multilateral organisations. Case study: African perspective
AL Chané, N HoTu Nam, M Killander, T Lewandowski... - 2015 - liras.kuleuven.be
32. Report on the EU's engagement with regional multilateral organisations Case study: African perspective
FP Large-Scale - core.ac.uk

33. The EU's engagement with regional multilateral organisations Case study: African perspective
AL Chané, N Ho Tu Nam, M Killander... - 2015 - repository.gchumanrights.org
34. The Human Challenge of Telemedicine: Toward Time-sensitive and Person-centered Ethics in
Home Telecare
P Bardy - 2018 - books.google.com

2 Resultat av søk på "New Public Management" og "New Public Governance"

Søkestreng som ble brukt:

"Norway" AND "tillit" AND ("medvirkning" OR "medbestemmelse" OR "partssamarbeid" OR "norske modellen" OR "samarbeidsmodellen") AND («NPM» OR «new public management» OR "new public governance" OR "målstyring" OR "HR" OR "innovasjon" OR «effektivitet»)

Søket ble utført 24/1 2020. For perioden 2015-2020 fikk det i alt 131 treff. Disse gjengis år for år.

2015: 24 resultater (26 treff / to doble)

1. Karlsson, B. (2015): Markedsliberalistiske forskyvninger i det psykiske helsefeltet – om forholdet mellom politisk styring og faglig disiplinering: Nordisk Tidsskrift for Helseforskning 11 (2)
2. Haugsbø, Gunn Marit. Partssamarbeid–ein nøkkel til lokal skuleutvikling?: Ein kvantitativ studie blant Utdanningsforbundet sine hovudtillitsvalde i åtte fylke. MS thesis. 2015.
3. Olsen, Silje-Iren Netteland. Frivillighet er løsningen-har de vært problemet?: hvordan kan offentlig sektor og frivillig sektor arbeide systematisk til det beste for og med innbyggerne?. MS thesis. 2015.
4. Karlsen, Brita. Dame i eget hus? Lærerfortellinger om skolen. MS thesis. UiT Norges arktiske universitet, 2015.
5. Trøttestad og Sivesind (2015): Ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi på helse- og omsorgsfeltet. ISF Rapport
6. Loga, J., & Eimhjellen, I. (2015) Frivillig sektor og boligsosialt arbeid. Norce rapport
7. Jendricke, Bianca. Empowerment i arbeidslinja? En kvantitativ studie av brukermedvirkning i Kvalifiseringsprogrammet. MS thesis. Høgskolen i Oslo og Akershus, 2015.
8. Rasmussen, Bente Bakken. *Tillitsvalgte i helseforetak på vikende front? Et demokratisk problem?*. MS thesis. 2015.
9. Trygstad 2015: Ytringsfrihet i arbeidslivet. *Sosiologisk tidsskrift* 01-02 / 2015 (Volum 23)
10. Eklid, Anne-Lise Sørnum. I hvilken grad bidrar resultatenhetsmodellen til sosial ulikhet?. MS thesis. 2015.
11. Huser, Ole Magnus, Håvard Nilsskog, and Jon Henrik Solhei. Politikerrollen i kommunale organisasjonsmodeller-en komparativ analyse av organisatoriske faktorerens betydning for politikerrollen i Gjerdrum og Nannestad kommuner. MS thesis. 2015.
12. Hyldmo, Marianne, and Lars Gunnar Marken. NAV og ideelle organisasjoner: hvordan NAV og ideelle organisasjoner kan samarbeide om å hjelpe folk nærmer arbeidslivet. MS thesis. 2015.
13. Nesheim, T. 2015 Enhetlig styring i en mangfoldig stat? en kunnskapsoversikt over betingelser for ledelse, styring, organisering og samordning i staten. NHH/SNF Rapport
14. Nordhus, Anne Mette. Framtidens kunnskapsbehov eller gårsdagens kompetanse?-En studie av stillingsannonser over fem tiår. MS thesis. Universitetet i Agder; University of Agder, 2015.

15. Hansen, Marit Irene Tuen. Å bidra til en verdig død i sykehjem. MS thesis. Mastergradsoppgave ved Institutt for global helse og samfunnsmedisin. Studieretning sykepleievitenskap. Universitetet i Bergen, 2015.
16. Skaustein, Torbjørg. Strategisk HRM i Stavanger kommune—utfordringer med å rekruttere og beholde tilstrekkelig og kompetent arbeidskraft. MS thesis. University of Stavanger, Norway, 2015.
17. Kirkhus, Janne Farstad. Et arbeidsliv, en arbeidsplass—vi er vår egen lykkes smed? En kvalitativ studie om arbeidsplassen, arbeidsmiljøet under og etter en omstillingsprosess samt ansatte og ledere sitt bidrag til arbeidsmiljøet. MS thesis. Høgskolen i Buskerud og Vestfold, 2015.
18. Tofteland, Berit. "Måltidsfellesskap i barnehagen—Demokratiets vugge?." En studie av samtaler med ansatte på småbarnsavdelinger: phd Universitetet i Stavanger (2015).
19. Evertsen, C., Tveitereid, K., Plischewski, H., Hancock, C., & Størksen, I. (2015). På leit etter læringsmiljøet i barnehagen. Stavanger: Universitetet i Stavanger, Læringsmiljøsentret.
20. Mjønes, Siv-Lena. Den nye bemanningsindustrien: en studie av Fellesforbundet og entreprenørenes bruk av kollektiv innleid østeuropeisk arbeidskraft fra bemanningsbyråer i byggebransjen. MS thesis. NTNU, 2015.
21. Thomassen, Ine Høgstad, and Anette Hestås. Drifts- og vedlikeholdskostnader i Offentlig-Privat Samarbeid: Incentivenes påvirkning En casestudie av to norske OPS-prosjekter i vegsektoren. MS thesis. Universitetet i Agder; University of Agder, 2015.
22. Andresen, Tina. Folkehelsearbeid i skjæringspunktet mellom offentlig og frivillig sektor: en studie av prosjektsamarbeid rettet mot barn. MS thesis. Norwegian University of Life Sciences, Ås, 2015.
23. Høst, H. (2015) Kvalitet i fag- og yrkesopplæringen: Sluttrapport. NIFU
24. Aagaard, T (2015): Teknologi mot tradisjon? En studie av læreres tilnærming til teknologiutløste muligheter og utfordringer i norsk og mediefag. PhD UiO

2016: 28 resultater (en dobbel)

25. Askheim, O. P. (2016). Samproduksjon som velferdssektorens kinderegg. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 2(01), 24-36.
26. Benestvedt, Astrid, and Siri Merete R. Johannessen. Kvalitetsindikatorer på barns medvirkning: en studie av mulige indikatorer som kan måle kvaliteten på barns medvirkning i barneverntjenesten. MS thesis. Universitetet i Agder; University of Agder, 2016.
27. Østby, Knut Halvor Haug. Balansert målstyring i Forsvaret:-en vaksine, en mote og et virus. MS thesis. Norwegian University of Life Sciences, Ås, 2016.
28. Solheim, Aud. Legitimt leiarskap. MS thesis. Høgskulen i Volda, 2016.
29. Baldersheim, Harald, and Lawrence E. Rose. "Transforming democratic accountability in Norway: Tradition reigns." Draft paper
30. Nielsen, Ronny René. Co-produksjonsmetoden og praksisfellesskaper-potensialet for tjenesteutvikling i NAV og DPS. MS thesis. University of Stavanger, Norway, 2016.
31. Rodal, Torbjørn. Kultur og Soning. MS thesis. Universitetet i Agder; University of Agder, 2016.

32. Pilskog, Hans Edvard, and Anne Berit Lundberg. Samordning av lokale rus-og kriminalitetsforebyggende tiltak-kan tverrfaglig samstyring løse offentlige floker?. MS thesis. 2016.
33. Loga, J., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Ingstad, E. L., Stokstad, S., & Winsvold, M. (2016). Sosiale entreprenører–partnerskap for nye løsninger. NORCE
34. Berg, Gro Benedikte. Mellom profesjon og politikk-Et fenomenologisk studie av barnehagestyrere i krysspress. MS thesis. Høgskolen i Oslo og Akershus, 2016.
35. Loga, Jill. "Frivillighet og forretning: En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked." *Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor* (2016).
36. Rønning, Per. Kartlegging av profesjonell ledelse: topplederrekuttering på tvers av bransjer. MS thesis. Norwegian University of Life Sciences, Ås, 2016.
37. Guribye, E, 2016 «Mot 'Kommune 3.0'? Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal. FoU-rapport nr. 3/2016 agderforskning.
38. Haugland, Ane, and Jonette Valaas Skare. Ledelse av kunnskapsutviklere og-formidlere: en studie av forventninger til og oppfatninger om ledelse i UH-sektoren i Norge. MS thesis. 2016.
39. Eidem, Sigrid Selli. Tilrettelegging for ansatte med psykiske helseproblemer fra et lederperspektiv: en kvalitativ analyse av lederes opplevelse av samarbeidet med involverte aktører. MS thesis. NTNU, 2016.
40. Sivesind, Karl Henrik. "Mot en ny skandinavisk velferdsmodell? Konsekvenser av ideell, kommersiell og offentlig tjenesteyting for aktivt medborgerskap." *Rapport-Institutt for samfunnsforskning* (2016:1).
41. Hatling, Tormod. Hvilke indre og ytre faktorer bidrar til å forstå etableringen og utviklingen av et interorganisatorisk nettverk av selvstendige offentlige kompetanseorganisasjoner. MS thesis. 2016.
42. Jensen, Nina Beate. Ledelse i barnehagen i møte med pålagte pedagogiske verktøy og program. MS thesis. 2016.
43. Johnsen, Nina, and Benedicte Wæraas. Faglig gjennomgang etter uventede hendelser–Hva har betydning for at et slikt behov melder seg hos intensivsykepleieren? Kan samtalen over kaffekoppen være tilstrekkelig?. MS thesis. UiT Norges arktiske universitet, 2016.
44. Monsen, Mariann. Virkemidler i samhandlingsreformen-en studie av utfordringer og erfarte effekter i to kommuner. MS thesis. Nord universitet, 2016.
45. Drace, Amna. Styling av regionale næringsklynger i ulike livsfaser. MS thesis. Universitetet i Agder; University of Agder, 2016.
46. Forland, Kristin. Fremtidens skole og inkludering-en diskursanalyse av NOU 2015: 8. MS thesis. University of Stavanger, Norway, 2016.
47. Eimhjellen, Ivar, and Jill Loga. "Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge." *Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, Uni Research Bergen, Rapport* (2016): 9-2016.
48. Muller, Lilly Pijnenburg (2016). Makt og avmakt i cyberspace: hvordan styre det digitale rom?. Artikkel i: [Internasjonal Politikk](#)
49. Halvorsen, Christer, and Torbjørn Lunde. Suksessfaktorer for offentlige digitaliseringsprosjekter: En case-studie av EDAG-prosjektet. MS thesis. 2016.

50. Dybwad, Monica, and Lisbeth Gaustad Johansen. "Har dokker ikkje lært?" En studie av sykepleieres erfaringer fra organisatoriske endringsprosesser, og hva vi kan lære av disse. MS thesis. Nord universitet, 2016.
51. Lotsberg, Maria. Palliativ omsorg til mennesker med alvorlig demens. BS thesis. Høgskolen i Molde-Vitenskapelig høgskole i logistikk, 2016
52. Øftshus, Mads Oliver. Hvordan portretteres lærerne og grunnskolen på skolearenaen diskursivt i Aftenpostens ledere, kommentarer og kronikker gjennom streikeårene 1988 og 2014?. MS thesis. The University of Bergen, 2016.

2017: 28 treff

53. Kåsin, Karianne. Nærpolitireformen-En videreføring av NPM reformtradisjon i Norge Politimedarbeidere i en instrumentell eller institusjonell reform?. MS thesis. 2017.
54. Askheim, Ole Petter. (2017) "Brukermedvirkningsdiskurser i den norske velferdspolitikken." Tidsskrift for velferdsforskning 20.02 (2017): 134-149.
55. Langvik, Elen. Behovsdrevet innovasjon i offentlig sektor. MS thesis. University of Stavanger, Norway, 2017.
56. Eimhjellen, Ivar, and Jill M. Loga. "Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører: Samskaping i nye samarbeidsforhold?." Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor (2017).
57. Stavelie, Hanne. En målstyrt profesjon? Lærerrollen i møte med nye styringsforventninger. MS thesis. 2017.
58. Børhaug, Kjetil. (2017) "Ei endra medborgaroppseding?." Acta Didactica Norge 11.3 (2017): Art-6.
59. Braaten, T., Helgå, M., Ydersbond, T. A., Aurvoll, J. S., Rike, T., Lind, H. S., & Træen, B. Orker ikke fire nye år med Erna og Siv. NTL
60. Pettersen, Ida Madeleine H. New Public Management-practices in the Norwegian school sector. Appraisal interviews and local collective bargaining in upper secondary schools. MS thesis. UiT Norges arktiske universitet, 2017.
61. Berg, Pernille Ravn. Bør svømmeundervisning outsources?: en kvalitativ undersøkelse om ekstern arbeidskraft i kroppsøving. MS thesis. 2017.
62. Mortveit, Randi. Fullt og helt eller stykkevis og delt? En undersøkelse av bakgrunn for hvorfor saksbehandlere i barneverntjenesten iverksetter familieråd. MS thesis. Høgskulen i Volda, 2017.
63. Kjersti Sunde Mæhre (2017) «Vi må ha hjelp!» Pasienter, pårørende og sykepleiere sine erfaringer fra en forsterket sykehjemsavdeling etter Samhandlingsreformen. Nord Uni – PhD
64. Hagen, Maria. Eie eller leie anlegg? Et spørsmål om betydningen av kapital og omgivelser i norsk ryttersport. MS thesis. NTNU, 2017.
65. Husevåg, Helga. Kontroll og sosial støtte–ressurser til å mestre hverdagens krav for arbeidstakere i barnehager og helse og sosiale tjenester. MS thesis. Høgskolen i Sørøst-Norge, 2017.
66. Dehlimarken, Caroline, & Emilie Marie Flaate. Siviløkonomer i ledergruppen til offentlige virksomheter: en eksplorativ studie om siviløkonomer i ledergruppen til offentlige virksomheter. MS thesis. 2017.

67. Andresen, Anne Kristin, Marianne Tiochta, and Johnny Tiochta. Nettverksamarbeid-i en ny tid: En studie blant barnehageledere i Skien kommune. MS thesis. Universitetet i Agder; University of Agder, 2017.
68. Hanson, Bjørn Andreas. Samfunnsøkonomisk analyse og beslutninger i petroleumsvirksomheten. MS thesis. University of Stavanger, Norway, 2017.
69. Ann Christin E. Nilsen (2017) Bekymringsbarn blir til En institusjonell etnografi av tidlig innsats som styringsrasjonal i barnehagen. PhD – UiA
70. Hammerseth, Kirstin. Den ansvarlege læreren. MS thesis. Høgskulen på Vestlandet/Western Norway University of Applied Sciences, 2017.
71. Danielsen, Tone, and Reidar Skaug. "Ny struktur, hva med ny kultur?-pilotstudie av Ordning for militært tilsatte (OMT)." (2017).
72. Hegre, Siv Heidi Møller. Sykefravær i barnehagen. MS thesis. University of Stavanger, Norway, 2017.
73. Kofoed, Marianne Svendsen. Stabilitet og endring–utvidet instruksjonsmyndighet over Utlen-dingsnemnda. En komparativ casestudie av to beslutningsprosesser. MS thesis. 2017.
74. Nordick, Lisa Katharina. Forbrukerinvolvering i virksomheters verdiskaping. En litteraturgjennomgang med arbeids-sosiologisk blick. MS thesis. 2017.
75. Dahl, Reidun Kathrin. Vertikal og horisontal samhandling som tilnærming i folkehelsearbeidet: En kvalitativ casestudie av Røde Kors satsingen «FUN 365». MS thesis. Universitetet i Agder; University of Agder, 2017.
76. Nygård, Daniel. " Den utmerkede utdanningsinstitusjon"-En fler-casestudie av omdømmehåndtering i den norske universitets-og høyskolesektoren. MS thesis. The University of Bergen, 2017.
77. Skirbekk, Gunnar (2017). Krise og medansvar. Res Publica, 2017.
78. Vestby, S. 2017. Folkelige og distingverte fellesskap. Ph.d.-avhandling i profesjonsrettede lærerutdanningsfag. Høgskolen Innlandet
79. Godvik, Kristin Veseth, and Victoria Engan Graham. Petrobrás-skandalen og norske direkte utenlandsinvesteringer: en analyse av hvordan Petrobrás-skandalen har påvirket norske oljeselskapers DUI i Brasil. MS thesis. 2017.
80. Grorud, Anniken Katrine. Morgendagens småbruk: en mulighetsstudie om forvaltning av Grorud gård i Bærum. MS thesis. Norwegian University of Life Sciences, Ås, 2017.

2018: 18 treff

81. Andersen m.fl (2017). Demokratisk innovasjon Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner RUC/Høgskolen i Sørøst-Norge
82. Davidsen, Tonje. Foretak eller fag? En kvantitativ studie av sammenhengen mellom ledelsesfilosofi og jobbtillfredshet hos leger i norske sykehus. MS thesis. NTNU, 2018.
83. Skjelbakken, Maria Helene Hansen, and Grethe Bjørklund Størseth. Controlleres rolle i helseforetak-En casestudie ved et norsk helseforetak/Controllers' role in health enterprises- A case study within a Norwegian health enterprise. MS thesis. NTNU, 2018.
84. Saltveit, Mikal, and Rolf Rødven. Omorganisering i en kunnskapsbedrift-konsekvenser av motivasjon på vitenskapelig produksjon. MS thesis. UiT Norges arktiske universitet, 2018.
85. Rødven, Rolf, and Mikal Saltveit. "Omorganisering i en kunnskapsbedrift." (2018). MBA. Norges Arktiske Universitet

86. Havn, Marie Melangen. Psykologen og pakken Profesjonsutøvelse i pakkeforløpenes tid. MS thesis. 2018.
87. Grønvik, Elin Rasmussen. Økonomistyring. En kvalitativ studie blant avdelingsledere i Helgelandssykehuset HF. MS thesis. Nord universitet, 2018.
88. Bjerkem, Emmanuelle Hirtz. Likeverd, inkludering og konstruksjon av lederidentitet. MS thesis. 2018.
89. Laupstad, Ove, and Jan-Magnar Kirkerud. «Fjernledelse er ikke for pingler!» En studie av fjernledelse i Universitetssykehuset Nord-Norge HF sett fra et lederperspektiv. MS thesis. Nord universitet, 2018.
90. Lassen, Sindre Skjærbusdal, and John Jian Sheng Luo. Styring ved en legevakt-En casestudie av legevakta i Trondheim. MS thesis. NTNU, 2018.
91. Brækken, Anita. «Vi skaper historie»-Hva vi sier og hva vi gjør. Etableringen av Trøndelag fylkeskommune. MS thesis. NTNU, 2018.
92. Wollebæk, Dag. "Frivillighet i offentlige og offentlig finansierte kulturinstitusjoner." *Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor* (2018).
93. Svarstad, Elin, and Sissel C. Trygstad (2018). "Når jobben settes ut på anbud." Fafo rapport
94. Vågsæter, Stine Mordal. Bærekraftig byutvikling og teknologiske løsninger-en studie av Trondheim kommune sine planer for transport. MS thesis. Høgskolen i Molde-Vitenskapelig høgskole i logistikk, 2018.
95. Mahmood, Rabia, and Svein Andreas Landsverk. Organisatoriske endringer i komplekse omgivelser: Betydningen av planleggingsfase for endringsprosesser.: En case-studie fra omstillingsprosess i offentlig sektor. MS thesis. Universitetet i Sørøst-Norge, 2018.
96. Eriksen H (2018) Læringsfremmende vurderingspraksis – med blick på norskfaget i to skoler. PhD UiO
97. Kamali, Masoud, and J. Jönsson (2018). Neoliberalism, Nordic Welfare States and Social Work. London: Routledge, 2018.
98. Hvid, H. og E. Falkum (red) (2018) Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Routledge

2019: 33 treff

99. Hofstad, Anne-Britt, and Heidi Krutvik. Har kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning, påvirkning på de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?. MS thesis. NTNU, 2019.
100. Andresen, S. A., Henriksen, I. M., Jakobsen, T. S., Jones, M., & Røkkum, N. H. A. 2019. Medvirkning, makt og avmakt i universitetsdemokratiet. I A. Tjora (red): Universitetskamp
101. Trygstad, Sissel C., K. Alsos, M Bråten og IM Hagen. (2018) "Arbeidstakeres rett til medbestemmelse og medvirkning." Fafo notat
102. Tjora, A. 2019 "Nødvendigheten av en universitetskamp." I A. Tjora (red): Universitetskamp
103. Sundbø, Andrea. Tjenester og tillit. En flernivåanalyse av kvaliteten på kommunale velferdstjenesters påvirkning på lokalpolitisk tillit. MS thesis. The University of Bergen, 2019.

104. Grønvik, Cecilie Utheim. "Hvordan kan syn på kunnskapsbasert praksis påvirke sykepleieres omsorg for pasienter?." Arbeidsnotat (Høgskolen i Molde-Vitenskapelig høgskole i logistikk) (2019).
105. Amdam, Roar. "Strukturelle vilkår for medverking i kommunal planlegging og politikk under tre ulike styringssystem." *Kart og Plan* 112.04 (2019): 282-298.
106. Olsen, Johan P. "Sentraladministrasjonen i en utfordrende æra: Tid for ettertanke." *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift* 35.01 (2019): 4-27.
107. Mortensen, Anna Sharova. Balansert målstyring som et styringsverktøy i Harstad kommune. MS thesis. UiT Norges arktiske universitet, 2019.
108. Hoven, Ketil, and Jørn Frode Sand. Brukerundersøkelse som kvalitetsforbedringsverktøy. MS thesis. NTNU, 2019.
109. Ahmad, Zahoor. Mellomlederes oppfølging av lærere på videregående skoler i Akershus–gjennom undervisningsvurdering og klasserombesøk. MS thesis. 2019.
110. Spildrejorde, Synnøve. Nye styringsformer i offentlig forvaltning-treparts bransjeprogram for transport som styringsnettverk. MS thesis. 2019.
111. Storrøsæter, Heidi. På samme drømmelag?. MS thesis. NTNU, 2019.
112. Torvik, Ellen Bruun. Vilje–eller uvilje? Lokalpolitikernes forståelse av verdien ved integrering av flyktninger i en distriktskommune. MS thesis. Høgskolen i Innlandet, 2019.
113. Espegren, Astrid, I Eimhjellen, R Ervik & E Guribye (2019). "Samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor i gjennomføringen av introduksjonsprogrammet."
114. Røttereng, Hege, and Helen Hol. Ledelse i den digitale fremtiden. MS thesis. NTNU, 2019.
115. Aastvedt, A., E Magnussen & K Vareide (2019) Nye grep for en ny framtid Søndre Land kommune i møte med framtida. Rapport Telemarksforskning
116. Haukeland, Per Ingvar, and Bent A. Brandtzæg. "Bred verdiskaping som strategi for bærekraftig stedsutvikling." (2019). *Tidsskrift for utmarksforskning*. 2019, 1.
117. Seloter, Rolf Atle. Supporting organizational change through a focus on change readiness. MS thesis. University of Stavanger, Norway, 2019.
118. Wiik, Sanna Camilla. Samordning i teori eller praksis? En studie av samordning i arbeidet med Regional kystsoneplan for Sunnhordland og ytre Hardanger. MS thesis. The University of Bergen, 2019.
119. Michaud, Nicole. En spire til noe mer–Et kvalitativt intervjustudie av leder–medarbeiderrelasjonen i lys av Hans Skjervheims treleddede relasjon. MS thesis. University of Stavanger, Norway, 2019.
120. Østmoe, Kjersti. Fagnettverk skole, region Kristiansand: På hvilke måter og i hvilken grad bidrar fagnettverkene til skoleutvikling på skolene i Kristiansand, og hva skal til for at de skal bidra mer?. MS thesis. Universitetet i Agder; University of Agder, 2019.
121. Berg, Charlotte Larsen. Kan en forene økt boligutvikling med idealet om kompakt byutvikling? Utarbeiding og oppfølging av boligpolitisk handlingsplan 2015-2018 i Tromsø. MS thesis. UiT Norges arktiske universitet, 2019.
122. Evensen, Marte Storengen. Unge arbeidslediges oppstart i arbeidsmarkedstiltak. MS thesis. Nord universitet, 2019.
123. Stensønes, Jill Åserud, and Lisbeth Fiske Harang. Kommunenes helhetlige styring av fastlegene–En kartlegging av styringspraksis i norske kommuner. MS thesis. NTNU, 2019.

124. Bjørnestad, Mona Hvidsten. Operasjonalisering av urfolksrettigheter i samiske barnevernstjenester. En kvalitativ studie i et organisasjonsteoretisk perspektiv. MS thesis. UiT The Arctic University of Norway, 2019.
125. Prestrud, Ingrid Mæhlum. En kvalitativ studie av lederes arbeid med heltidskultur i sykehus. MS thesis. Høgskolen i Innlandet, 2019.
126. Gåseidnes, Kari. Hvilke diskurser former fremtiden til dagens ettåringer. MS thesis. NTNU, 2019.
127. Andersen, Tove. Formell kvalifisering av flyktninger: «å tenke utenfor boksen». En casestudie av ledelse for sosial rettferdighet og kvalitet. MS thesis. 2019.
128. Usterud, Guro H. " Jobben vår er å gå på skolen, på en måte.": En kritisk drøfting av elevens rolle i skoleorganisasjonen. MS thesis. Høgskolen i Innlandet, 2019.
129. Alsos, Kristin, et al. 2019. "Lønns-, arbeids, og pensjonsvilkår i offentlig og privat barnevern." Fafo rapport 05-2019.
130. Holst, Vera. Eiers styringsressurser som rammebetingelse for styrers ledelse i barnehagen. MS thesis. Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning, 2019.
131. Størkson, Torbjørg Gressgård. «Det er flere ting som kommer som følge av en aktivitet» En kvalitativ studie om eldre menneskers opplevelser rundt fysisk aktivitet og livskvalitet. MS thesis. The University of Bergen, 2019.

3 Resultat av søk på "Digitalisering og teknologi"

Søkestreng som ble brukt:

"Norge" AND "tillit" AND ("statlig" OR "kommunal" OR "offentlig") AND ("medvirkning" OR "partssamarbeid" OR "den norske modellen" OR "makt") AND ("styring" OR "NPM" OR "new public governance" OR "ledelse") AND "digitaliseringsprosesser"

Søket ble utført 27/2 2020. For perioden 2015-2020 fikk det i alt 35 treff. Disse gjengis år for år.

2015: 2 resultater

1. Sveen, M. (2015). *Digitaliseringen av offentlig sektor: Rettslig status, virkemidler og faktiske utfordringer ved digitalisering* (Master's thesis).
2. Albrigtsen, T., Nordahl, T., & Våtvik, S. (2015). *Innføring av "Digital postkasse til innbygger" i statlige virksomheter-en casestudie av 4 virksomheter* (Master's thesis, Universitetet i Nordland).

2016: Ingen resultater

2017: 5 resultater

3. Løvlund, C., & Fjellberg, L. (2017). *Varm eller kald fusjon? Hvordan opplever fagforeningsrepresentanter en fusjonsprosess når de er midt i den?* (Bachelor's thesis).
4. Kjos, J., & Østereng, M. A. (2017). *Lettvekts-IT: digitalisering med brukernes behov i sentrum: en kvalitativ case-studie av samKAD-prosjektet ved Aker helsearena* (Master's thesis).
5. Rekdal, H. (2017). *Motstrøms. Samtidsmusikerens entreprenørielle atferd i digitaliseringens tid* (Master's thesis, Nord universitet).
6. Ringdal, A. H., & Smedsrud, L. (2017). *Digitalisering av oppfølgingsarbeidet i NAV.: Fra lineær til smart oppfølging* (Master's thesis, Høgskolen i Innlandet-Lillehammer).
7. Mykkeltvedt, T. (2017). *En analyse av innovasjonsmodellene til nyetablerte bedrifter innenfor helsesektoren* (Master's thesis).

2018: 6 resultater

8. Østrem, A. H., & Røyrvik, C. (2018). *Mulige kritiske suksessfaktorer ved digitaliseringsprosjekt i offentlig helsesektor: en komparativ casestudie av to offentlige digitaliseringsprosjekt* (Master's thesis).
9. Øvergård, I. M. (2018). *Digitalisering og robotisering i NAV-hvordan oppleves prosessene?* (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet).
10. Gressgård, L. J., Melberg, K., Risdal, M., Tømmerås, J., & Skotnes, R. Ø. (2018). *Digitalisering i petroleumsnæringen*.
11. Holter, D. M., & Olsen, T. A. (2018). *Automatisering i norske kommuner: status og veien videre* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).
12. Dunne, K. T. (2018). *Samspill som spire til et grønt skifte i norsk kraftsektor?* (Master's thesis).

13. Stølen, J., & Volden, B. (2018). *Digitaliseringens påvirkning på controllerens rolleoppfatning: en case-studie i norsk kontekst* (Master's thesis).

2019: 19 resultater

14. Røttereng, H., & Hol, H. (2019). *Ledelse i den digitale fremtiden* (Master's thesis, NTNU).

15. Arbeidsforskningsinstituttet, A. F. I., Enehaug, H., Nordrik, B., & Falkum, E. Norsk ledelsesbarometer.

16. Pedersen, K. S., & Gaupseth, M. O. (2019). *Digital sikkerhetskultur i Norge-En studie av dokumenter utarbeidet av nasjonale aktører* (Master's thesis, University of Stavanger, Norway).

17. Øen, T. K. (2019). *Digital transformasjon i etablerte organisasjoner* (Master's thesis).

18. Nesse, T. (2019). *Digital transformasjon i etablerte organisasjoner* (Master's thesis).

19. Berg, A. Ø. T., Dahl, M., Svendsen, A. R., Eide, L. S., Erraia, J., Haugland, L. M., & Skogli, E. (2019). DIGITALISERING OG KONSEKVENSER FOR STORBYKOMMUNENE. Menon.

20. Hillersøy, J. (2019). *Det digitale dilemma* (Master's thesis).

21. Barreth, A. S. S. (2019). *Digitalisering av sosialtjenesten i NAV: En kvalitativ studie av hvordan digitalisering av sosialtjenesten i NAV påvirker ansatte og brukere* (Master's thesis).

22. Farstad, B., & Martinsen, C. B. (2019). *Digital forretningstransformasjon og strategisk kompetansestyring: en studie av digital modenhet og kompetanse blant SMB-er i Vikenregionen* (Master's thesis, Norwegian University of Life Sciences, Ås).

23. Bjørgan, E. J., Nordby, T. S., & Pettersen, S. M. (2019). *Forutsetninger for datadeling i oppdrettsnæringen* (Master's thesis, Nord universitet).

24. Arnes, M., & Li, E. B. (2019). *Digitalisering med brukerinvolvering: Utvikling av digitale plattformer med prinsipper fra Lean tankegang* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).

25. Bjerck, R., & Bjerck, E. (2019). *Ansattes engasjement i robotisering av arbeidsoppgaver: en eksplorativ studie av hvordan sikre ansattes engasjement i digital robotisering av arbeidsoppgaver?* (Master's thesis).

26. Aslaksen, M. (2019). *Innovasjon og digitalisering i næringslivet: En studie av trevarebedrifter og mekaniske bedrifter i Agder* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).

27. Haugen, A. E., & Bamarni, R. R. N. (2019). *Who's taking the digi-risk?* (Master's thesis, University of Stavanger, Norway).

28. Heggland, M. G., & Mæland, S. E. (2019). *Fremtiden er nå: bruk av ny teknologi i nye sykehuskonsept* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).'

29. Sandmoe, T., Sjøvold, L. P., & Stubbe, K. S. (2019). *Prosjektbasert kunnskapsoverføring-digitalisering som konkurransefortrinn* (Master's thesis, Nord universitet).

30. Ulsnes, P. F., Fjellanger, P., & Danielsen, S. (2019). *Forventinger til arbeidsverktøy etter den tredje industrielle revolusjon* (Bachelor's thesis).

31. Tornli, S. K. (2019). *Den digitale døren* (Master's thesis, The University of Bergen).

32. Hermansen, S., & Aker, H. K. (2019). *Digitalisering i små-og mellomstore revisjonsselskap En kundestyrt og avventende prosess?* (Master's thesis, Nord universitet).

2020: 3 resultater

33. Hagen, I. M., & Oppegaard, S. Partssamarbeid og digital omstilling.
34. Enehaug, H., Nordrik, B., & Falkum, E. (2020). Norsk Ledelsesbarometer 2019.
35. Lidén, H., Aasen, B., Seeberg, M. L., & Staver, A. B. (2020). Fra bosetting til voksenliv: Den kommunale tjenestekjeden for enslige mindreårige flyktninger. *Rapport–Institutt for samfunnsforskning*.

Med unntak av 6 resultater, hvorav 3 er fra 2020, består resultatene av master- og bacheloroppgaver. Det betyr at feltet er viet liten interesse tidligere, men at det kan tyde på at problemstillinger knyttet til tillit, den norske modellen og tillitsskapende prosesser og digitalisering anses som stadig mer aktuelle.

4 Resultat av søk på "innbygger- og brukerinvolvering"

Søkestreng som ble brukt:

"samskaping" AND "offentlig sektor" AND "innbyggere" AND "nettverk" AND "innovasjon" AND "tillit" AND "partnerskap"

Søket ble utført 25/2 2020. For perioden 2015-2020 fikk det i alt 48 treff. Disse gjengis år for år.

2015: 3 resultater

1. Olsen, S. I. N. (2015). *Frivillighet er løsningen-har de vært problemet?: hvordan kan offentlig sektor og frivillig sektor arbeide systematisk til det beste for og med innbyggerne?* (Master's thesis).
2. Brennløkken, T. (2015). *Innovasjon i mellomrommet: en casestudie av ledelsesprosessen ved implementering av velferdsteknologi med et pragmatisk, institusjonelt bakteppe* (Master's thesis).
3. Hughes, S. (2015). *Opplevelser i bibliotek-en oppgave om opplevelsesøkonomiske trender og de utfordringer og muligheter dette medfører i utviklingen av arrangementstilbud i dagens folkebibliotek* (Master's thesis, Universitetet i Nordland).

2016: 5 resultater

4. Guribye, E. (2016). *Mot 'Kommune 3.0'. Modeller for samarbeid mellom offentlig og frivillig sektor: Med hjerte for Arendal. Agderforskning, FoU-rapport, 3.*
5. Askheim, O. P. (2016). *Samproduksjon som velferdssektorens kindereg. Tidsskrift for omsorgsforskning, 2(01), 24-36.*
6. Loga, J., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Ingstad, E. L., Stokstad, S., & Winsvold, M. (2016). *Sosiale entreprenører-partnerskap for nye løsninger.*
7. Rognstad, L. (2016). *Europarådets utmerkelse for godt lokalt styresett Hvilke handlinger fører til god styring?* (Master's thesis, Høgskolen i Oslo og Akershus).
8. Loga, J. M., Eimhjellen, I., Eschweiler, J., Ingstad, E. L., & OLD, S. S. O. M. W. (2016): *Sosiale entreprenører – partnerskap for nye løsninger STEIN ROKKAN SENTER FOR FLERFAGLIGE SAMFUNNSSTUDIER UNI RESEARCH, BERGEN, Rapport 1 – 2016*

2017: 8 resultater

9. Eimhjellen, I., & Loga, J. M. (2017). *Nye samarbeidsrelasjoner mellom kommuner og frivillige aktører: Samskaping i nye samarbeidsforhold?. Rapport fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.*
10. Brudeseth, B. (2017). *Tverrsektoriell samskaping-veien til bedre gjennomføring i videregående opplæring?* (Master's thesis, Høgskulen i Volda).
11. Christensen, C. H., & Stensaker, M. N. (2017). *Åpen innovasjon gjennom crowdsourcing. En kvalitativ studie av crowdsourcing som verktøy i kommunal sektor* (Master's thesis, Nord universitet).

12. Eide, H., Fuglerud, K. S., & Lauritzen, B. H. (2017). Innovativ Rehabilitering i Indre Østfold, Nasjonalt forsøk med kommunal rehabilitering-Helsehuset Indre Østfold Medisinske Kompetansesenter IKS. Følgeevaluering, delrapport 1.
13. Myhre, S. A. (2017). *Aldersvennlige Oslo–hvordan kan eldre innbyggere medvirke i utviklingen av en aldersvennlig by* (Master's thesis, Høgskolen i Sørøst-Norge).
14. Ekmann, L., Siversten, H., Stene, M., & Lysø, R. (2017). Samarbeid for barn og unges oppvekstmiljø. Erfaringer fra samarbeid mellom kommune og frivillighet i Steinkjer kommune. Regionalt Forskningsfond Agder.
15. Guribye, E. (2017). Folk møter folk. Sosial nettverksbygging i introduksjonsprogrammet for flyktninger FoU Rapport, 1, 2017.
16. Risør, O. P. S., & Vegårshei, H. D. Arendal 23. januar 2017 Referat fra styremøte i Østre Agder fredag 20. januar 2017 i Arendal kultur-og ra dhus.

2018: 10 resultater

17. Simonsen, A., & Eide, T. K. (2018). *Samskapende sosial innovasjon, en snarvei til et bærekraftig velferdssamfunn?* (Bachelor's thesis).
18. Kobro, L. U. (2018). La oss gjøre det sammen! Håndbok i lokal samskapende sosial innovasjon.
19. Høiseth-Gilje, A. K., Skogli, E., Baustad, H., & Seeberg, A. R. MENON-PUBLIKASJON 88/2018.
20. Stene, M., & Stickler, K. (2018). ReSeNS: regional utvikling og samfunnsentreprenørskap Norge-Sverige: eksempler, samfunnseffekter og rådgivermetodikk.
21. Vestby, G. M. (2018). Fra sentrumsdød til sentrumsglød. Følgeforskning av. *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
22. Finne, H., Løvland, J., Mariussen, Å., Madsen, E. L., & Bjørkan, M. (2018). Blir Nordland mer nyskapende? Midtveisrapport fra følgeforskningen av fylkets strategi for smart spesialisering. SINTEF Rapport.
23. Kobro, L. U. (2018). Ut av kjedsommeligheten.
24. Brækken, A. (2018). «Vi skaper historie»-Hva vi sier og hva vi gjør. Etableringen av Trøndelag fylkeskommune (Master's thesis, NTNU).
25. Disch, P. G. (2018). Med hverandre–for hverandre: Evaluering av prosjektet Aktive seniornettverk i Vennesla kommune.
26. Andersen, L. L., Hygum Espersen, H., Kobro, L., Kristensen, K., Skar, C., & Iversen, H. (2018). Demokratisk innovasjon: Teorier og modeller for samskapende sosial innovasjon i norske kommuner. Høgskolen i Sørøst-Norge/Senter for sosialt entreprenørskap og samskapende sosial innovasjon. Høgskolen i Sørøst-Norge - Skriftserien, Bind. 24

2019: 20 resultater

27. Bjørgum, M. (2019). “Vi hadde ikke klart det uten hverandre”. *Ledelse av likeverdig samskaping* (Master's thesis, VID vitenskapelige høgskole. Diakonhjemmet Oslo).
28. Magnussen, A. M. (2019). *Det representative demokratiet–en barriere for samskaping?-En studie av delprogram nærmiljø i Groruddalssatsingen* (Master's thesis).

29. Walseth, E. M. (2019). *Kommunesektorens arbeid med innovasjonsprosesser: En casestudie av innovasjonssystemet og spredningskanaler i utvalgte kommuner* (Master's thesis, Høgskolen i Innlandet).
30. Ekman, M. (2019). *Sammen for å løfte lokalsamfunnet-samskaping som medvirkning i en planprosess* (Master's thesis, Høgskolen i Innlandet).
31. Guribye, E., & Mydland, T. S. (2019). Portalen Samskaping i rusomsorgen.
32. Sønderskov, M. (2019). Lokalpolitikernes holdninger til borgerdeltakelse: En propp for demokratisk innovasjon?.
33. Fosslund, H., Lundby, L., & Opsal, T. (2019). *Kommunepolitikeres lederskap i den samskapende kommunen 3.0. Hvilken forståelse har politikere i formannskapet i Trondheim av sin ledelsesrolle i en samskapingsprosess?* (Master's thesis, Nord universitet).
34. Grude, I. H. W., & Sjøthun, B. (2019). *Nettverk: 2+ 2= 5 Sant?: En studie om nettverkstilbøyelighet blant barnehageledere i Sandnes og Stavanger kommune* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).
35. Løyning, K. (2019). *Betydning av nettverkssamarbeid ved innføring av velferdsteknologi i 30 agderkommuner* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).
36. Olsen, M. N. (2019). *Effekten av nettverkssamarbeid: Hvordan påvirker organisering av nettverk deres effektivitet? En komparativ casestudie av Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum* (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).
37. Storrøsæter, H. (2019). *På samme drømmelag?* (Master's thesis, NTNU).
38. Espegren, A., Eimhjellen, I., Ervik, R., Guribye, E., & Lindén, T. S. (2019). Samarbeid mellom offentlig, privat og frivillig sektor i gjennomføringen av introduksjonsprogrammet.
39. Brandtzæg, B. A., Lunder, T. E., Aastvedt, A., Thorstensen, A., Groven, S., & Møller, G. (2019). Utredning om små kommuner. *Telemarksforskning. TF-rapport, (473)*.
40. Rognlien, K. J. (2019). *En kollisjon mellom systemer Metalæring i kommuneadministrasjonen sin oppfølging og videreutvikling av frivillighetspolitikk. En case-studie av Moss kommune i perioden 2010-2016* (Master's thesis).
41. Sandnes, T. K. (2019). *Forskende fellesskap og kommunal tjenesteinnovasjon: En studie om kollektiv læring i Asker kommunes Velferdsrab* (Master's thesis).
42. Ramstad, L. S., Andersen, B., Mo, J., Jacobsen, F. F., & Sudmann, T. T. (2019). Fremtidens kommunale helse-og velferdstilbud: Metode for utvikling og evaluering av tjenester levert av offentlige, private og frivillige aktører.
43. Tenold, G. E. (2019). *Betydningen av insentiver for forpliktelse i samarbeid* (Master's thesis).
44. Henjum, E. D. (2019). "Smarte" byer-for hvem? (Master's thesis, NTNU).
45. Støa, P. (2019). Høringsrapport-Energi og Industri-NHO veikart for fremtidens næringsliv.
46. AASTVEDT, A., MAGNUSSEN, E., VAREIDE, K., & THORSTENSEN, A. (2019) Nye grep for en ny framtid. RAPPORT: Telemarksforskning

2020: 2 resultater

47. Jacobsen, F. F., & Sundsbø, A. O. (2020). Et aldersvennlig Norge.
48. BRANDTZÆG, B. A., LUNDER, T. E., & LEIKVOLL, G. K. A. (2020): Små distriktskommuners deltakelse i innovasjonsvirkemidler. TF-rapport nr. 540 2020

5 En samlet oversikt over forskningsartikler referert til i "Tillitsdelegasjonens" arbeid

I den første utredningen, SOU 2018:38, blir det referert til et stort antall rapporter, dokumenter og artikler, til sammen henvises det til over 500 referanser i utredningen. Nedenfor finnes en detaljert oversikt over de 26 referansene til forskningsartikler etter 2014 som blir brukt i:

- 1) Ahlbäck Öberg, S. and S. Widmalm (2016). "Att göra rätt – även när ingen ser på." Statsvetenskaplig tidskrift 118(1): 7–17
- 2) Alexius, S. (2018). 'The Most Regulated Deregulated Market in the World?' Sellers Organizing across Markets. I Brunsson, N. & Jutterström, M. (red.) (2018). Organizing and Reorganizing Markets. Oxford: Oxford University Press.
- 3) Alvesson, M. & A. Spicer (2017), The Stupidity Paradox. England: Profile Books.
- 4) Andersson, H. (2017). Möten där vi blir sedda. En studie om elevers engagemang i skolan. Malmö Studies in Educational Sciences No. 82.
- 5) Astvik, W., Welander, J. & Isaksson, K. (2017). Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten, Arbets-marknad & Arbetsliv, 23(3), s. 41–61.
- 6) Auran, L. (2015). Jeg vil at du ska lykkes: en kvalitativ intervjustudie av leder-medarbejdererelasjonens betydning for utövelse av ledelse. Avhandling. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU
- 7) Bozeman, B., och Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. Public Administration Review, 75(5): 700–710.
- 8) Davis, R. (2016) "Responsibility and public Services". Triarchy Press.
- 9) Denhardt, J. V. and R. B. Denhardt (2015). "The new public service revisited." Public Administration Review 75(5): 664–672
- 10) Heath, C., & Heath, D. (2017). The power of moments: Why certain experiences have extraordinary impact: Simon Schuster
- 11) Hood, C. and R. Dixon (2015). A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government. Oxford, Oxford University Press
- 12) Kogan, Vladimir (2017) "Administrative Centralization and Bureaucratic Responsiveness: Evidence from the Food Stamp Program" in Journal of Public Administration Research and Theory Vol. 27(4)
- 13) Kosters, M., & Van der Heijden, J. (2015). From mechanism to virtue: Evaluating nudge theory. Evaluation, 21(3), 276–291
- 14) Kylberg, M., Haak, M., Ståhl, A., Skogh, E., & Iwarsson, S. (2015) "Brukarmedverkan – Forskning med og om brukarmedverkan." Forskning i korthet, 5, 1–8.
- 15) Liu, S.-M., Liao, J.-Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. Journal of Business Ethics, 131(1), 107–119.
- 16) Louis, Kareb S. och Moosung Lee. (2016). "Teachers' Capacity for Organizational Learning: The Effects of School Culture and Context." School Effectiveness and School Improvement 27(4): 534–56.

- 17) Miller, Gary J. och Andrew B. Whitford. (2016). *Above Politics: Bureaucratic Discretion and Credible Commitment*. New York: Cambridge University Press.
- 18) Mintzberg, H. (2017). *Managing the myths of health care. Bridging the separations between care, cure, control, and community*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc
- 19) Nordesjö, Kjetil (2015) *Relationen styrning och utvärdering: Hur en europeisk utvärderingside översätts i Sverige* Linnaeus University Press No 226/2015.
- 20) Pierre, Jon & Peters, Guy (2017) *The shirking bureaucrat: a theory in search of evidence?* *Policy & Politics* Volume 45, Number 2, April 2017, pp. 157–172(16)
- 21) Ritz, A., Brewer, G.A., och Neumann, O. (2016). *Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook*. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
- 22) Torfing, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). "Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward." *Administration & Society*, 1–31
- 23) Welander, J. (2017). *Trust issues: Welfare workers relationship to their organization*. Akad. avh. Västerås: Akademin för hälsa, vård och välfärd, Mälardalens högskola.
- 24) Welander, J., Astvik, W. & Hellgren, J. (2017). *Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i social-tjänsten*. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 23(2), s. 8–26.
- 25) Welander, J., Astvik, W., & Isaksson, K. (2017). *Corrosion of trust: Violation of psychological contracts as a reason for turn-over amongst social workers*. *Nordic Social Work Research*, 1(7), s. 67–79
- 26) Zuzul, T., & Edmondson, A. C. (2017). *The advocacy trap: When legitimacy building inhibits organizational learning*. *Academy of Management Discoveries*, 3(3), 302–321.

Hovedutredningen, SOU 2018:47, bygger i stor grad på SOU 2018:38. I hovedutredningen blir følgende 14 vitenskapelige artikler (publisert etter 2014) referert til:

- 1) Ahlbäck Öberg, S & Widmalm S (2016), *Att göra rätt – även när ingen ser på*, *Statsvetenskaplig tidskrift*, Vol. 118, Nr. 1, s. 9–19
- 2) Alvesson M & Spicer A (2016), *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*, Profile Books Ltd; London.
- 3) Astvik W., Welander J. & Isaksson K (2017), *Sorti, tystnad och lojalitet blant medarbetare och chefer i socialtjänsten*, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 23, nr 3.
- 4) Bergh A & Arneback E (2016), *Hur villkorar juridifieringen lärarprofessionens arbete med skolans kunskaper och värden?*, *Ut-bildning & Demokrati*, vol 25, nr 1, 11–31.
- 5) Björk L. & Härenstam A. (2016), *Differences in organizational preconditions for managers in genderized municipal services*, *Scandinavian Journal of Management*, 32(4), 209–219.
- 6) Bringselius L (2014), *The dissemination of results from Supreme Audit Institutions: Independent partners with the media?*, *Financial Accountability and Management*, Vol. 30, Nr.1, s. 75–94.
- 7) Bringselius L (2015), *New Public Management – ett enkelt pensel-drag som förklarar det mesta?* *Organisation & Samhälle*, Nr. 1, s.75-94
- 8) Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2015), *The new public service revisited*, *Public Administration Review*, 75(5): 664–672

- 9) Furnival J (2017), Regulation for improvement? A study of how improvement capability is conceptualised by healthcare regulatory agencies in the United Kingdom, Diss. University of Manchester.
- 10) Mintzberg H. (2017), Managing the myths of health care: Bridging the separations between care, cure, control, and community, Berrett-Koehler Publishers.
- 11) Muller J (2018), The tyranny of metrics, Princeton University Press.
- 12) Nyberg A, Peristera P, Westerlund H, Johansson L & Magnusson Hanson L (2017), Does job promotion affect men's and women's health differently? Dynamic panel models with fixed effects, International Journal of Epidemiology, Vol. 46, Issue 4.
- 13) Scott W.R. & Davis G.F. (2015), Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives, Routledge
- 14) Shanks E, Lundström T, Wiklund S (2015), Middle managers in social work. Professional identity and management in a marketized welfare state, British Journal of Social Work, 45(6)1871–1887.

Den siste utredningen, SOU 2018:48 En lärande tillsyn, blir det henviset til følgende fem vitenskapelige artikler, publisert etter 2014:

- 1) Dedering, K. (2015) The same procedure as every time? School inspections and school development in Germany, Improving Schools, 18 (2), 171–184.
- 2) Furnival, J. (2017) Regulation for improvement? A study of how improvement capability is conceptualised by healthcare regulatory agencies in the United Kingdom. Diss. University of Manchester.
- 3) Hämborg, E. (2017) Tillsyn i teori och praktik. Diss. Örebro universitet
- 4) Hanberger, A., Lindgren, L. and Lundström, U. (2016b) Navigating the Evaluation Web: Evaluation in Swedish Local School Governance, Education Inquiry, 7(3), 259–281.
- 5) Nygren, L., Andersson, K., & Hanberger, A. (2018) Governance, Accountability, and Organizational Development: Eldercare Unit Managers' and Local Politicians' Experiences of and Responses to State Supervision of Swedish Eldercare, Journal of Aging & Social Policy

En gjennomgang av disse forskningsartiklene, viser at de handler om et tilsyns effekt på virksomhetsnivået, og relaterer seg i liten grad til våre sentrale begrep. Vi går derfor ikke nærmere inn på disse artiklene i denne omgang.



Teknologi for et bedre samfunn
www.sintef.no