



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi og ledelse

Mona Elin Steen og Trond Pettersen

## Mastergradsoppgave

### Kontroll og tillit

Control and trust

Master i offentlig ledelse og styring (MPA – 90 stp)

2015

Samtykker til utlån hos høskolebiblioteket      JA X    NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage      JA X    NEI

## Forord

Årene som MPA - studenter ved Høgskolen i Hedmark, Campus Rena, avsluttes med mastergradsoppgaven ”Kontroll og tillit”. Det har vært et spennende løp, fylt av læring, gode diskusjoner og nye erfaringer. Vi har møtt mange flotte mennesker, både ansatte ved Høgskolen og medstudenter på MPA 8. Det har vært inspirerende og spennende å bli kjent med dere. Takk for følget til hver og en.

Å skrive mastergradsoppgaven har vært både spennende og utfordrende. Spennende fordi det ga oss muligheten til å fordype oss i et tema vi synes er viktig og aktuelt, og som ga oss mye ny kunnskap. Utfordrende fordi det er et krevende stykke arbeid. Det har vært oppturer og nedturer, glede og frustrasjon. Det å skrive mastergradsoppgave sammen med samboeren sin har også vært både spennende og utfordrende. Vi har kommet oss greit gjennom, styrket i andre enden. Vi sier som Aristoteles:

*Står man ved målet, angrer man ikke reisens møye og besvær.*

*Aristoteles (381-322 f.Kr.)*

Vi er mange stor takk skyldig. Først våre informanter, takk for at dere tok dere tid til å bli intervjuet, dere ga oss et verdifullt empirisk grunnlag vi kunne drøfte. Takk til Avdelingssjefer, Direktører og våre arbeidsgivere, som ga oss tillatelse til å gjennomføre studien. Og takk til kolleger, for at dere har tolerert fravær, og møtt oss med interesse og støtte, selv når frustrasjonen har vært stor. Takk til veileder Hans Christian Høyer for nyttige diskusjoner og tilbakemeldinger, og for å ha delt sin store kunnskap om emnet med oss.

Takk til venner og familie. Uten deres støtte og forståelse hadde det ikke vært mulig å fullføre videreutdannelsen. Vi må også takke hverandre, for gode diskusjoner, forståelse og konstruktive tilbakemeldinger. Vi har lært hverandre å kjenne på en ny måte. Vi klarte det!

Elverum, 26. februar 2015

Mona Elin Steen og Trond Pettersen.

# Innhold

Forord .....	2
Innhold .....	3
1. Tema og problemstilling .....	6
1.1. Aktualisering og relevans for studien .....	6
1.2. Problemstilling. ....	7
1.3. Bakgrunn for fokus på rapportering og kontroll. ....	9
1.4. Kort om våre organisasjoner.....	12
1.5. Oppgavens oppbygging .....	13
2.0. Teori og tidligere forskning. ....	14
2.1. Kontroll og rapportering.....	14
2.2. Mål- og resultatstyring. ....	18
2.3. New Public Management.....	20
2.4. Relevante teorier og tidligere forskning på begrepet tillit. ....	22
2.4.1. Hva er tillit?.....	22
2.4.2. Hva påvirker tillit?.....	23
2.4.3. Mistillit og tillit kan sees som en eller flere dimensjoner.....	25
2.5. Sammenheng tillit og mistillit endrer seg over tid .....	28
2.6. Gjensidig påvirkning mellom tillit, kontroll og risiko .....	30
2.7. Hvilke forventninger har vi til denne forskningen? .....	33
3.0. Metode. ....	35
3.1. Metodisk tilnærming og valg av metode.....	35
3.2. Valg av studieenheter .....	37
3.3. Utvalg.....	38
3.4. Gjennomføring og transkripsjon av intervjuene. ....	40
3.5. Intervjuguide og åpne dybdeintervju. ....	41
3.6. Analyse.....	42
3.7. Etske betraktninger.....	43
3.8. Validitet og reliabilitet.....	44
3.9. Validitetsutfordringer i vår studie.....	46
4.0. Analyse - Resultater. ....	50

4.1. Hvordan forstås dokumentasjon, rapportering og kontroll, og har informantene opplevd en økning av dette? .....	50
4.1.1. Hvordan forstås dokumentasjon?.....	52
4.1.2. Hvordan forstås rapportering? .....	55
4.1.3. Hvordan forstås kontroll? .....	56
4.2. Hvilke utfordringer kan stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll ha? .....	56
4.3. Hvordan forstås tillit? .....	59
4.3.1. Hva kan skape tillit? .....	61
4.3.2. Hvordan kan tillit ødelegges, og hvilke konsekvenser kan dette ha i et arbeidsforhold? ....	63
4.4. Informantene bekrefter en sammenheng mellom kontroll og tillit. ....	67
4.5. Kan et stort fokus på rapportering og kontroll utfordre tillit? .....	68
5.0. Analyse - drøfting.....	76
5.1. Det er en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit.....	76
5.2. Stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll kan ha negativ virkning på tillit. ....	79
5.3. Adferdskontroll er den typen kontroll som gir størst negativ virkning på tillit. ....	83
5.4. Tillitsforholdene i en organisasjon endrer seg som følge av stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll.....	84
6.0. Konklusjon. ....	89
6.1. Hvordan forstås dokumentasjon, rapportering og kontroll, er det en opplevd økning av dette? .....	89
6.2. Hvordan forstås tillit, og hva kan skape eller ødelegge tillit? .....	90
6.3. Er det en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit? .....	92
6.4. Hvilke utfordringer kan stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll ha?.....	93
6.5. Kan stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll utfordre tillit? .....	93
6.6. Svar på problemstillingen. ....	94
6.7. Mistillitsbasert styringslogikk som følge av NPM.....	95
7.0 Avslutning .....	97
7.1. Studiets begrensninger og generell gyldighet og generaliserbarhet. ....	97
7.2. Implikasjoner til videre forskning.....	97
Figur oversikt: .....	98
Sammendrag.....	99
Summary .....	100
Litteraturliste: .....	102

Vedlegg 1: Tillatelse til å utføre undersøkelse, Forsvarsbygg, Utleie, Markedsområde Østlandet (MOØS).

Vedlegg 2: Tillatelse til å utføre undersøkelse, Sykehuset Innlandet HF, Avd. for Billeddiagnostikk, Divisjon Elverum/Hamar.

Vedlegg 3: Informasjon og nøkkelspørsmål sendt til informanter i forkant av intervjuet.

Vedlegg 4: Utvidet intervjuguide.

# 1. Tema og problemstilling

## 1.1. Aktualisering og relevans for studien

Tema for studien vår er sammenhengen mellom et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere i dagens offentlige sektor. Vi har gått inn i to ulike offentlige organisasjoner, sykehus og eiendomsforvaltning i forsvaret, og sett litt nærmere på dette.

Vi jobber begge i offentlige organisasjoner, og opplever dette store fokuset i arbeids- hverdagen vår.

En av oss er seksjonsleder innen medisinsk biokjemi (sykehus-laboratorium) med personal- og resultatansvar for 30 ansatte. Hun opplever utfordringene med rapportering og måling av resultater, samtidig som ressurser skal brukes til ledelse. Det kommer stadig flere krav om dokumentasjon, rapportering og kontroll, som går på bekostning av andre arbeidsoppgaver. Dette kan ha konsekvenser for initiativ og innsats.

Den andre er saksbehandler innen faktura og regnskap i Forsvarsbygg. Han opplever at organisasjonens fokus på prosess- og regelstyring kan gå på bekostning av tilliten til selv å kunne løse saker.

Dette er et aktuelt tema, og flere artikler i media har gitt et bilde av for mye rapportering og kontroll i offentlig sektor. Flere yrkesgrupper har uttrykt sine frustrasjoner over store og unyanserte krav til dokumentasjon og rapportering som går ut over kjerneoppgavene. Aftenposten skriver at nesten 10000 årsverk brukes til rapportering og dokumentasjon i helsesektoren (Hultgren, J., 2012).

Når ingen opplever ansvaret, mandatet til å løse problemer, eller ta vare på mulighet som ligger der, kan dette svekke organisasjonens fleksibilitet og evne til å løse utfordringer. De ansatte kan oppleve at eget handlingsrom blir redusert, eller borte, som igjen kan få konsekvenser for initiativ, innsats og trygghet. Initiativ og trygghet i en organisasjon kan være uttrykk for tillit. Mangel på initiativ og utrygghet kan være uttrykk for mistillit.

Tillit blir sett på som et helt grunnleggende viktig fenomen i en arbeidssituasjon, og den blir forstått som noe som skaper gode handlingsbetingelser både i forhold til effektivitet, trivsel, kreativitet og menneskelig velvære (Høyser, H. C. og Wood, E., 2011).

Det er utført mengder med forskning på temaene tillit og mistillit, noe et søk på bibliotek og internett viser. Derimot finner vi lite forskning på sammenhengen mellom følelsen av tillit og dokumentasjon, rapportering og kontroll.

Lenin skal en gang ha sagt «tillit er bra, men kontroll er bedre». Men er dette sant? (Grimen, H. 2009). Kontroll forutsetter tillit til kontrollørene.

## **1.2. Problemstilling.**

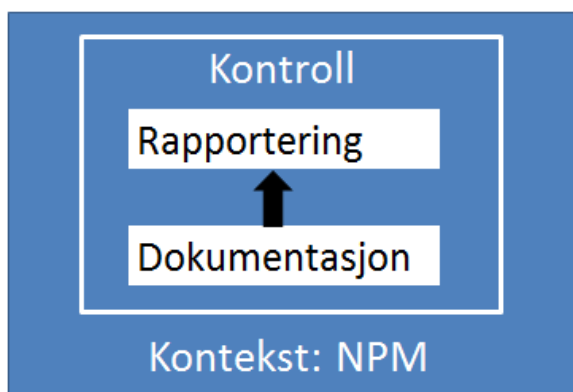
På bakgrunn av vår interesse, og aktualiteten for temaet i dagens samfunn, har vi valgt følgende problemstilling:

***Hvordan oppleves sammenhengen mellom et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere ved to ulike offentlige organisasjoner (en Avdeling i Sykehuset Innlandet og en Avdeling i Forsvarsbygg)?***

For å kunne si noe om det er noen sammenheng mellom stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit i de to organisasjonene vi ønsket å gå nærmere inn i, måtte vi vite litt mer om hva de ansatte la i de ulike begrepene. Vi ønsket også kunnskap om de opplevde en økning i mengden dokumentasjon, rapportering og kontroll.

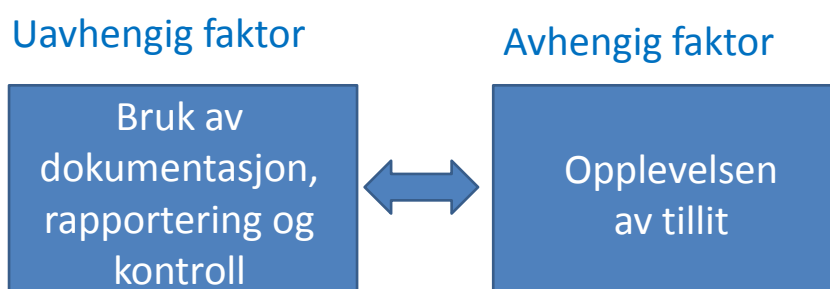
Problemstillingen er satt på bakgrunn av to hovedelementer: kontroll og tillit. Begrepene dokumentasjon, rapportering og kontroll kan være vanskelige å definere, og de kan ofte gå over i hverandre. Dokumentasjon, rapportering og kontroll forstås også noe ulikt, avhengig av hvem du spør, hvilken posisjon og funksjon vedkommende har i organisasjonen. Vår erfaring er at dokumentasjon kan danne grunnlag for rapportering, og dokumentasjon og rapportering kan danne grunnlag for kontroll. Hovedfokuset vårt er den formaliserte kontrollen. Det er en indre sammenheng mellom begrepene. Vi har presentert sammenhengen i figur 1.





Figur 1 Forholdet mellom begrepene dokumentasjon, rapportering og kontroll - og konteksten NPM.

Mengden av dokumentasjon, rapportering og kontroll har økt. Vi tror dette kan gjøre noe med følelsen av tillit hos medarbeiderne. Tillit er et abstrakt begrep, et uttrykk for følelser. Dette gjelder også mistillit. Vi tror at dokumentasjon, rapportering og kontroll påvirker tillitsforholdene i en organisasjon. Her tror vi det er en gjensidig avhengighet (se figur 2). Da tenker vi på tillitsforhold mellom medarbeidere generelt, mellom ledere og medarbeidere og mellom myndigheter og medarbeidere. Med det sistnevnte mener vi både toppledelsen innad i organisasjonene, og i forhold til resten av det statlige apparatet.



Figur 2: Uavhengig og avhengig faktor i vår studie

Dette leder til noen spørsmål vi ønsker å ta rede på. Forskningsspørsmålene i vår studie blir derfor følgende:

- Er det en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit?
- Hvordan forstås dokumentasjon, rapportering og kontroll, og er det en opplevd økning av dette?
- Hvordan forstås tillit, og hva kan skape eller ødelegge tillit?

- Hvilke utfordringer kan stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll ha?
- Kan stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll utfordre tillit?

På bakgrunn av vår egen arbeidshverdag og våre egne erfaringer, samt tidligere forskning, teori, og det vi har lest i media, har vi noen forventninger om hva vi kan finne i vår studie. Vi forventer å finne en sammenheng, at stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll gjør noe med tillit hos medarbeidere og ledere. Videre at det er forskjell på hvilke typer kontroll medarbeidere og ledere blir utsatt for, og at offentlig styring ser ut til å ha beveget seg mot en mistillitsbasert styringslogikk.

På denne bakgrunn kom vi fram til følgende empiriske forventninger i vår studie:

- «Det er en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG av tillit».
- «Stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll kan ha negativ virkning på tillit, det kan påvirke motivasjon og innsats».
- «Adferdskontroll er den typen kontroll som gir størst negativ virkning på tillit».
- «Tillitsforholdene i en organisasjon endrer seg, i flere faser, fra lav tillit og lav mistillit, til lav tillit og høy mistillit, som følge av stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll».

### **1.3. Bakgrunn for fokus på rapportering og kontroll.**

Det er gjort flere undersøkelser som viser et økende fokus og ressursbruk på dokumentasjon, rapportering og kontroll. Vi er begge ansatt i offentlige organisasjoner, og vi opplever dette økende fokuset i vår arbeidshverdag. Informantene i vår studie bekrefter også et økende fokus på rapportering og kontroll.

Kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner (H) har ved flere anledninger vist til undersøkelser som sier at leger nå bruker 40 prosent av tiden på pasientene sine, mot tidligere 60 prosent. Tiden legene bruker på pasientene, kjerneoppgavene, går ned, fordi kravene til dokumentasjon og rapportering går opp.

Artikler i media viser at store og unyanserte krav til dokumentasjon og rapportering skaper frustrasjon. Det er åpenbart nyttig for de som tar initiativet til kravene. Nytteeffekter kan

eksempelvis være bedre kontroller, forebyggende dokumentasjon mot kritikk eller nasjonale statistikkbehov. Men frustrasjonen ute i organisasjonene kan skape utrygghet og mangel på initiativ. De mange kravene oppfattes av mange som unyttige tidstyver.

I Dagbladets nettutgave 17.01.15 vises det til en NAV-rapport fra 2013, om målekortsystemet som ble innført i 2010. Her kommer det fram at dette systemet legger opp til en betydelig grad av feilrapportering. Stortingsrepresentant K. Bergstø (SV) mener at hovedproblemet med målehysteriet i offentlig sektor er at det målbare blir prioritert framfor det viktige (Sørenes, K. M., 2015)

Botheim, I., Bakli, O., Bjerke, R., Johnsen, Å., Reichborn-Kjennerud, K., Sundby, I.J., Østtveiten, H.S. (2012) skriver i sin Artikkelsamling «Ute av kontroll?» at det ikke er noen tvil om at omfanget av rapportering og kontroll er stort. Dette vises i oversikter over antall krav til rapportering, kontroll basert på rapporteringene og kontroll fra tilsyns- og kontrollmyndigheter. En årsak til økt omfang kan være utvikling og bruk av administrative systemer. Ny informasjonsteknologi har bidratt til økte muligheter både for kontroll og overvåking av ansatte. Kontroll og overvåking kan signalisere mistillit, som i sin tur hemmer motivasjon og innsats.

Det kan være vanskelig å definere begrepene rapportering, kontroll, dokumentasjon og administrasjon. Ofte blandes disse begrepene, og rapportering kan for eksempel dreie seg like mye om administrasjon og papirarbeid.

Rapportering kan være en administrativ oppgave, men rapportering kan også brukes som betegnelse på administrative oppgaver som ikke har noe med rapportering å gjøre. Som for eksempel det å skrive reiseregning, gi innspill til høringer eller i den direkte oppfølgingen av en medarbeider. Alt som dokumenteres er ikke nødvendigvis rapportering. Det kommer an på hva dokumentasjonen skal brukes til, og hvem som ber om den og bruker den.

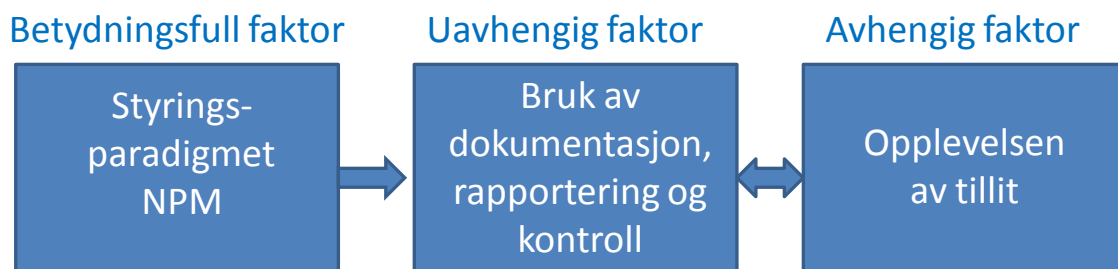
Rapportering kan være en respons på et krav. Det kan være krav fra enheter internt i organisasjonen eller fra eksterne aktører. Ekstern aktør kan eksempelvis være departement, tilsynsorgan eller Riksrevisjonen. Rapportering vil som oftest være knyttet til ulike former for styring, men kan også være å sende informasjon til andre typer formål, for eksempel statistikk (Botheim et.al., 2012).

Kontroll har med etterlevelse å gjøre. Det kan være etterlevelse av mål/resultater, lover og forskrifter, regler, instruksjoner og normer. Kontroll kan være selvpålagt eller initiert fra aktør

utenfra. Det vi som oftest forbinder med kontrollaktiviteter er tilsyn og revisjoner, interne eller eksterne. Men det kan også være evalueringer, granskninger eller klagebehandling.

De fleste offentlige virksomheter er mer opptatt av et godt «rykte» og et godt omdømme enn tidligere, og negative oppslag i media eller klager fra brukere kan også være en form for kontroll (Botheim et.al., 2012).

Mål- og resultatstyring innebærer kontroll og rapportering. Mål og resultatstyring er ofte forbundet med New Public Management (NPM), en reformbølge som bl.a. tar i bruk markedsmodeller i offentlig sektor. Tanken var at NPM skulle øke effektiviteten innen offentlig sektor, og at markedsorientering innen offentlig sektor ville lede til et kostnadseffektivt tilbud av offentlig goder uten at det fikk negative virkninger. Kjentegn ved NPM er bl.a. at offentlig sektor organiseres etter modell fra privat sektor (jfr. Helseforetaksmodellen), en introduksjon av mål- og resultatstyring og stykkprisfinansiering. Innsatsen må måles, kvalitet måles ved hjelp av kvantitative indikatorer. Figuren under, en videreutvikling av figur 2, synliggjør visuelt hvordan styringsparadigmet NPM kan påvirke både bruken av dokumentasjon, rapportering og kontroll og opplevelsen av tillit.



Figur 3 NPM i en sammenheng med dokumentasjon, rapportering, kontroll og opplevelse av tillit.

Mål- og resultatstyring innebærer et sterkere forsøk på å operasjonalisere mål for offentlig virksomhet. Gir forsøk på å måle effektivitet en bedre kvalitet på tjenesteproduksjon i offentlig sektor? Hvor flinke er virksomhetene til å jobbe mot kvalitative mål i mål- og resultatstyring? Det er ingen generell og systematisk sammenheng mellom konkurranseutsetting og kvalitet på tjenester. Økt effektivitet kan gå på bekostning av kvaliteten (Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P, G. og Røvik, K. A., 2009).

Forsøk på å måle og rapportere medfører en endring av mange oppgaver, slik at de tilpasses en fast prosess eller metode, tilsvarende «samlebåndsprinsippet». Dette til tross for et

samfunn som er både komplekst og i endring. Kan dette medføre større ressursbruk på måling og rapportering hos lederne, mens ansatte mister motivasjon og helhet? Tilliten kan synes å bli mindre mellom topp og bunn i organisasjonen.

#### **1.4. Kort om våre organisasjoner.**

Forsvarsbygg(FB) har ansvar for å forvalte, vedlikeholde, bygge og selge eiendommer for Forsvaret. Virksomheten ble etablert i 2002, som en forvaltningsbedrift med et eget styre. Året etter ble dette endret til et nettobudsjettert forvaltningsorgan med utvidede fullmakter. Forsøket varte fram til 2011 når FB gikk tilbake til et bruttobudsjettert forvaltningsorgan. Beslutningstakerne ønsket med etablering av FB å synliggjøre rollene, slik at eiendomsforvaltning og totaløkonomi ble mer effektivt. Filosofien i NPM er selve grunnlaget for etablering av FB, ettersom styret tok i bruk styringsprinsipper og metoder fra det private næringsliv. Man håpet at de nye styringsprinsippene ville fungere i offentlig virksomhet. Fokuset i virksomheten har skiftet fra forretning i oppstartsårene, til forvaltning de siste årene. Rapporteringer, kontroll og dokumentasjon har økt i omfang gjennom hele perioden, også når FB endret fokus.

Forsvaret er kunden. Et eksempel er at avdelingen med ansvar for vedlikehold, vertskap og drift, «Utleie», selger driftsavtaler og tilleggstenester som en privat virksomhet.

Sykehusene er i dag organisert som Helseforetak. Stortinget vedtok i juli 2001 å flytte sykehusene fra fylkeskommunalt til statlig eierskap. Målet skulle være et mer ensartet styringssystem, der fylkesgrensene ikke lenger skulle være en begrensning for drift og utvikling av spesialisthelsetjenesten. Virksomheten ble organisert som helseforetak, og lovverket skulle reguleres av Helseforetaksloven. Helseforetakene fikk styringsrett over egne ressurser, både personell og utstyr, og målet var å effektivisere ressursbruken.

Staten overtok eierskapet for sykehusene i 2002, og Stortinget skulle styre gjennom lovverket, bevilgninger og rammebetingelser. Ansvaret for helsetilbud, drift og økonomi ble delegert til helseforetakene. De regionale helseforetakene må forholde seg til mange aktivitets- og driftsmål. Dette krever detaljerte mål og tilhørende kontroll og rapportering. Et eksempel er

kvantifisering gjennom DRG-systemet (diagnose-relaterte-grupper), med tilhørende belønning og straff. Riksrevisjonen er kontrollorgan.

Fokus på kontroll og rapportering er fortsatt økende, og de ansatte, spesielt ledere, får stadig flere pålegg om dokumentasjon, kontroll og rapportering. For eksempel gjennom ulike typer handlingsplaner og krav om internkontroll i staten.

### **1.5. Oppgavens oppbygging**

I kapittel 2 presenteres relevant teori og tidligere forskning på områdene kontroll og rapportering, mål- og resultatstyring (NPM) og tillit/mistillit.

I neste kapittel redegjør vi for metodevalg, data innsamling, utvalg av informanter og reliabilitet/validitet i vår studie.

Analyse og presentasjon av våre funn blir presentert i kapittel 4 og 5. Vi drøfter resultater/funn opp mot empiriske forventninger, forskningsspørsmål, problemstilling og teori.

Konklusjon og avslutning med bl.a. implikasjoner for videreforskning diskuteres i siste kapittel.

## **2.0. Teori og tidligere forskning.**

Oppgavens teorifremstilling tar for seg områder som bidrar til å belyse våre sentrale fenomener; dokumentasjon, rapportering, kontroll og tillit. Teoridelen underbygger våre empiriske forventninger.

Dokumentasjon, rapportering og kontroll har fått et økt fokus de senere åra. Stadig flere krav om dokumentasjon og rapportering kan gå på bekostning av andre arbeidsoppgaver. Ute i organisasjonene kan dette ha konsekvenser for bl.a. motivasjon, initiativ og innsats. Tilliten kan bli utfordret.

Mål- og resultatstyring innebærer kontroll og rapportering. New Public Management (NPM), en reformbølge som bl.a. tar i bruk markedsmodeller i offentlig sektor, er et «bakteppe» for at mål- og resultatstyring ble mer utbredt for et par tiår tilbake.

På bakgrunn av dette presenteres relevant teori og tidligere forskning på begrepene dokumentasjon, kontroll og rapportering. Vi viser at det er en økende vektlegging på dette over tid, og klargjør hva det innebærer. Vi kommer også inn på hvilke følger dokumentasjon, kontroll og rapportering kan ha.

Vi klargjør videre hva som ligger i tillit, hvordan tillit kan defineres, hva som påvirker tillit og på hvilken måte kontroll og rapportering kan påvirke tillit. Blir det en lavere følelse av tillit, eller til og med en følelse av mistillit?

## **2.1. Kontroll og rapportering.**

Kontroll handler om å ha oppsyn med at bruken av midler er i tråd med intensjonene som er satt, at målene nås, og at aktiviteter er utført i henhold til planer. Man skiller ofte mellom etterlevelseskontroll og resultatkontroll. Etterlevelseskontroll kan være å følge etterlevelsen av lover, regler og instruksjoner. Resultatkontroll kan være kontroll med at de oppnådde resultatene er i henhold til mål, prioriteringer og styring (Botheim et.al., 2012).

Helgøy og Serigstad (2004) hevder at kontroll kan forstås på to måter. Å overvåke etterlevelse av reguleringer for å sikre bestemte verdier og/eller at kontroll kan være et begrep om makt, at den som har kontrollen har makten (Helgøy, I. og Serigstad, S., 2004). De mener man kan snakke om kontroll som et overordnet mål for staten, og som et middel for å nå dette målet.

Kontroll som et overordnet mål kan være en form for kontroll for å undersøke om tilstanden svarer til oppsatt mål, og det kan være et viktig grunnlag for forbedringer. Kontroll som middel kan være en form for overvåking, ofte underveis i prosesser.

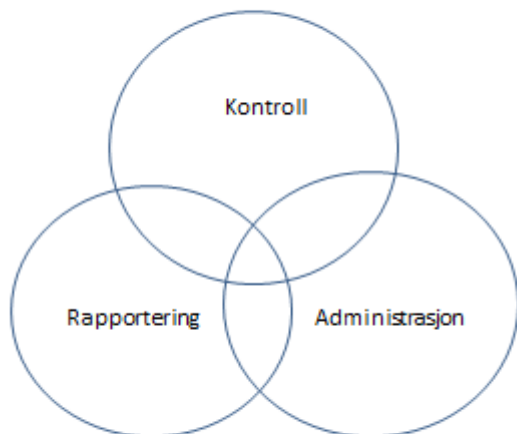
Luhmann (1999) beskriver en indre og en ytre sikkerhet. alvorlige eller kritiske risiko og hendelser tas hånd om i den indre sikkerhet. Tillit blir kontrollert ved hjelp av symbolske implikasjoner. Tiltak er i form av kontroller, regler og rutiner, normer og verdier. Når noen viser seg tillit ikke verdig, får dette konsekvenser for terskelverdien for kontroll, det blir mer kontroll. Økt kontroll gir større kompleksitet (Luhmann, N., 1999)

De siste tiårene har vært preget av ulike forvaltningsreformer, som for eksempel NPM, som har ført til økninger i kontrollbehovet og endringer i kontrollmekanismene. Slik har staten gått fra å bruke en tillitsbasert konsensusorientert kontroll preget av gjensidighet, samarbeid og veiledning til en mer mistillitsbasert, konfronterende lovpålagt og eksplisitt form for resultatkontroll. En slik måte å kontrollere på øker overvåkingen, og medfører at gjennomsyn og kontroll ovenfra øker (Helgøy og Serigstad, 2004). Dette er en årsak til det økte fokuset på dokumentasjon, rapportering og kontroll vi har sett de senere åra.

Rapportering er en aktivitet som ofte henger sammen med kontroll. Rapportering kan brukes til å hente kunnskap om tilstanden for et bestemt område, og det er nødvendig for å gi et samlet bilde av status innenfor et innsatsområde (for eksempel rapportering på miljøkrav, sykefravær og oppfølging av sykemeldte). Det kan også være et virkemiddel i seg selv for å bevisstgjøre og evt. endre praksis. Det kan bidra til at alle kontrollerer på lik måte, dvs. lik adferd, en form for adferdskontroll. Rapportering brukes ofte som grunnlag for kontroll (Botheim et.al., 2012). Ofte knyttes kontroll og rapportering til administrativ ressursbruk, jfr. figur 4. Øker krav om antall rapporter, øker også ofte administrasjonen, dvs. økt mengde dokumentasjon, rapportering og kontroll.



Tre ulike, beslektede og ofte overlappende temaer:



Kilde: Ute av kontroll (Botheim et. al., 2012)

Figur 4: Tre ulike, beslektede og ofte overlappende temaer (Botheim et.al., 2012)

Hvilke følger kan det store fokuset på rapportering og kontroll ha?

Botheim et.al. (2012) peker på flere konsekvenser av rapportering og kontroll, både positive og negative. Systematisk rapportering kan gi bedre styringsinformasjon og kunnskapsgrunnlag. Organisasjonene rapporterer hva de har fått til og hvordan ressursene er brukt. Rapportering kan også være nødvendig for å få tildelt ressurser. Rapportering kan bidra til å identifisere avvik, utfordringer og risikoområder. Her er hensikten å identifisere endringsbehov, treffe beslutninger, sette inn forbedringstiltak og til slutt evaluere oppnådde resultater.

En økt frykt for å gjøre feil kan være en annen konsekvens av rapportering og kontroll. Mediene har stort fokus på feil og mangler, og dette kan føre til økt vekt på kontroll. Oppmerksomheten og ressursene rettes mot oppfølging og kontroll og frykt for å bli tatt i feil, som igjen kan resultere i for mye forsiktighet og svekket vilje til å formulere klare mål.

Mediene nevnes ofte som informanter, noen ganger på lik linje som Riksrevisjonen, når man skal vurdere hva som påvirker behovet for rapportering og kontroll. Mediene har en viktig rolle når de skal formidle resultater fra Riksrevisjonen. De har også en viktig rolle når det gjelder å rapportere om kritikkverdige forhold ute i virksomhetene (Botheim et.al., 2012).

Botheim et.al. (2012) hevder videre at kontroll kan dreie seg for mye om avvik og for lite om det man faktisk lykkes med. Videre mener de at rapportering og kontroll kan føre til målforskyving, dvs. det rapporteres på det som er lett å måle og ikke de som er viktigst. De peker på at selv om rapportene er nyttige og brukes, så kan mye viktig bli borte i detaljer. Selve rapporteringen er grei nok, men det er mer antall mål og oppgaver, vage og uklare mål, detaljrikdom, nivå på målene det skal rapporteres på og urealistiske mål som er utfordringen. Det stilles krav om å gi enkle rapporteringer på kompliserte områder, og dette kan være frustrerende for de som skal rapportere. Herav fremkommer det at frustrasjon kan være en konsekvens av rapportering. Rapporten til Botheim et.al. (2012) viser til flere oppslag i media der dette er tema. Ledere uttrykker bekymring og frustrasjon over at rapportering og kontroll tar overhånd. Mange ledere opplever at rapportering og kontroll tar oppmerksomhet og ressurser fra kjerneoppgavene. Ofte vil økte krav om rapportering og kontroll føre til en økning i administrasjon, noe som kan oppleves som byråkratiserende og lite effektivt. Ansatte i administrasjonen reagerer ikke på samme måte, fordi rapportering er en av deres kjerneoppgaver.

Rapportering kan være særlig frustrerende når man ikke får tilbakemelding på det man har levert, eller man har forståelse for hvorfor man rapporterer, dvs. hva det blir brukt til. De som rapporterer lurer på hva som er hensikten, og om informasjonen er lest og blitt brukt til noe. I så tilfelle kan det ikke bare gå ut over innsatsen og kvaliteten på selve rapporteringen, men også ha konsekvenser for engasjement og arbeidsglede (Botheim et.al., 2012).

Botheim et.al. (2012) mener å ha funnet holdepunkter i sine undersøkelser (intervjuer av statlig ansatte informanter) for at til tross for mange kritiske oppslag i media, er inntrykket at eksisterende rapportering og kontroll hovedsakelig oppleves som relevant for å sikre god styring, og at krav og regler etterleves. Men de viser også til at informantene opplever en del av rapporteringen og kontrollen som for ressurskrevende. Dette gjelder rapportering på forhold som ikke gjelder kjernevirksomheten, og som kreves at man finner data eller kontrollerer områder som virksomheten opplever som mindre viktige. De hevder at det som omtales som rapportering kan dreie seg like mye om administrasjon, noe som kan oppleves som «plunder og heft» i en travel arbeidshverdag. Informantene gir uttrykk for en viss frustrasjon med ulike registreringer og rapporteringer de må foreta, og med det de opplever som unødig detaljert styring. Det kan se ut som at en del virksomheter ikke er gode nok på å bruke informasjonen som innhentes gjennom ulike kontroll- og rapporteringsrutiner. De er

heller ikke flinke nok til å gi gode og konstruktive tilbakemeldinger på rapportene. At mål ikke nås får i liten grad konsekvenser.

Kontroll foregår opp mot ulike offentlige mål, noe som kan være en utfordring av hensyn til kontroll på den ene siden og effektivitet på den andre siden (NOU 2015:1). Rattsø utvalget sier det slik:

Komplekse og til dels motstridende mål for offentlige virksomheter krever avveininger og kompromisser, og motiverer omfattende kontrollordninger. Det er i mange tilfeller en motsetning mellom hensynet til kontroll på den ene siden, og effektiv drift på den andre. Mindre kontroll og detaljstyring kan gi mer tid til kjerneoppgavene, og fremme mer effektiv ressursbruk og innovasjon (NOU 2015:1, side 38)

## 2.2. Mål- og resultatstyring.

Mål- og resultatstyring innebærer kontroll og rapportering. Mål- og resultatstyring er forbundet med NPM, og det innebærer et stort fokus på å operasjonalisere mål for offentlig virksomhet. NPM er et «bakteppe» for det økende fokuset på dokumentasjon, rapportering og kontroll. En kan stille spørsmål om forsøk på å måle effektivitet gir en bedre kvalitet på tjenesteproduksjonen i offentlig sektor. En kan også undres over hvor flinke virksomheten er til å jobbe mot kvalitative mål i mål- og resultatstyring. Det er ingen generell og systematisk sammenheng mellom konkurranseutsetting og kvalitet på tjenester (Christensen et.al., 2009).

Økt effektivitet kan gå på bekostning av kvalitet. I offentlig sektor må det tas hensyn til et bredere sett av mål og verdier enn i det private, og mange ulike hensyn må veies opp mot hverandre. Hensynet til fellesskapet, demokratiske og rettsstatlige hensyn må vektlegges på en helt annen måte i offentlige organisasjoner sammenlignet med private organisasjoner. Ledere i det offentlige er ansvarlige overfor borgere, brukere og velgere og det kreves mer åpenhet, innsyn, legitimitet, likebehandling, rettferdighet og forutsigbarhet enn i private virksomheter.

En annen retning innen organisasjonsteorien avviser at offentlige organisasjoner skiller seg veldig mye fra private. Her er tanken at man kan bygge modeller og utvikle innsikter som er allmenne, og som vil kunne gjelde i alle typer organisasjoner. Det argumenteres for å utvikle kunnskap som er dekkende på tvers av organisasjoner, for på den måten å unngå skillet mellom offentlig og privat (Christensen et.al., 2009).

Vi velger å støtte oss på den først omtalte retningen, at offentlige og private organisasjoner er fundamentalt forskjellige.

Åge Johnsen refererer til Peter Drucker, som skrev ledelsesklassikeren «The Practice of Management» i 1954, i sin artikkel «Er målstyring i staten målstyring?» (Botheim et.al., 2012). Drucker mente at målstyring er å styre etter mål med fokus på resultater, og at målstyring bestod av tre deler: målformuleringer, medvirkning og måling av resultater. Han mente videre at målstyring først og fremst var et administrativt verktøy, noe som ikke nødvendigvis egnet seg i selve politikken, men at verktøyet handlet om selvledelse og ikke om kontroll av underordnede. Gjennom bl.a. NPM har dette endret seg til at politikere og toppledelsen formulerer mål og lager kontrakter med ledere og ansatte. Videre skal ledere og ansatte rapportere aktiviteter og resultater, slik at ledelsen kan kontrollere om målene er nådd. Ledere og ansatte kan belønnes eller straffes i forhold til i hvor stor grad de har oppnådd de oppsatte målene. Det er ikke målstyring bare å formulere mål, eller bare måle resultater, for så å straffe eller belønne, mener Johnsen. Det må gjennomføres analyser av organisasjonens resultater før målene formuleres, slik at en får et bilde av hva som skal økes og reduseres. Da kan en lage noen få mål som sier noe om hvilke endringer som må til for å oppnå viktige resultater for de brukere eller borgere man skal serve (Botheim et.al., 2012).

Verden er blitt stadig mer kompleks og uklar, derfor er det blitt stilt spørsmål om det er mulig å utvikle og bruke klare offentlige mål. utfordringer med måling av innsatsfaktorer får stor plass (Baldersheim, H. og Rose, L. E., 2010). Kan mål- og resultatstyringsverktøy føre til enten kunnskapsmessige problemer, problemer med iverksetting, eller økt bruk av symboler? Det er hevdet at man måler det som er lett å måle, mens andre faktorer av mer kvalitativ karakter, blir oversett eller nedprioritert (Christensen et.al., 2009). «Lett å telle» er nødvendigvis ikke det samme som «rett å telle». Det kan se ut som at virksomheter tar i bruk elektroniske hjelpemidler for å forenkle måling av kvalitative indikatorer, som for eksempel saksbehandling. 22. juli- kommisjonen viste behov for å styrke statens gjennomføringsevne gjennom en klarere rolle- og ansvarsfordeling. Målene er enhetsrelaterte i stedet for tverrgående over flere sektorer, som fremtvinger samarbeid. Resultatet er at man ikke har noe mål i forhold til store samfunnsutfordringer, som for eksempel miljøvern eller kriminalitet.

Et viktig spørsmål ved resultatmåling er hvilke resultater som skal måles. Målinger kan ta store ressurser. De nye forvaltningsreformene skulle flytte fokuset fra «input» som prosedyrer og prosesser, til «output» i form av aktiviteter eller tjenester og «outcome» som er

samfunnsmessige resultater. Men ender ofte med å måle aktivitet- og prosessmål i stedet for å måle resultatmål og samfunnsmessige virkninger. Man måler «for indikatorens skyld». Ressursbruken flyttes fra produksjon og ledelse til måling og rapportering. Det kan se ut som man får stadig flere «kontrollører» i offentlig sektor, som skal sørge for at ikke noe går galt eller at noen blir «lurt» (Christensen et.al., 2009).

Nye organisasjonsformer i offentlig sektor, som NPM, er basert på tankegangen om belønning, mistillit og at organisasjoner og ansatte handler ut fra egen interesse. Det kan bli et spørsmål om hva som lønner seg framfor hva som sømmer seg. Premiering og straff av gode eller dårlige prestasjoner medfører blant annet en overrapportering av suksesshistorier eller en underrapportering av fiasko (Christensen et.al., 2009).

Mål- og resultatstyring kan ses som et strukturelt-instrumentelt virkemiddel for administrativt lederskap. Det innebærer delegering i form av liberalisering av regelverk innenfor bl.a. budsjett- og personalforvaltning i offentlige virksomheter. Denne økte fleksibiliteten motvirkes imidlertid av økt rapportering og kontroll (Christensen et.al., 2009). Mål- og resultatstyring er ofte forbundet med NPM.

### **2.3. New Public Management.**

New Public Management (NPM) er en samlebetegnelse på omstillings- og fornyelsesarbeidet som har vært en del av hverdagen i offentlig sektor i Norge siden midt på 90-tallet.

Intensiteten har vært stigende. Ideen med NPM er å øke effektiviteten innen offentlig sektor, og er en reform som har tatt i bruk markedsmodeller i offentlig sektor. Denne markedsorienteringen mente man ville lede til et kostnadseffektivt tilbud av offentlige goder, uten at det fikk negative virkninger. I den tradisjonelle offentlige administrasjonsmodellen fokuseres det på regler og rutiner, ressurstilgang ut fra bedømmelse av behov, kollektiv handling, profesjon, stabilitet/forutsigbarhet og har et fokus på borgeren. Markedsmodellen fokuserer mer på resultater, ressurstilgang ut fra faktisk etterspørsel og pris, konkurranse, ledelse, endring og har mer kunde/bruker-fokus (Baldersheim og Rose, 2010).

NPM er en kontekst som kan forklare at kontroll og rapportering har blitt så viktig, og dermed fått stort fokus.

Baldersheim og Rose deler NPM-konseptet inn i 3 hovedbolker:

- Tro på ledelse. Noe som innebærer bl.a. fokus på økt effektivitet, at ledere blir gitt muligheter til å lede gjennom utstrakt bruk av desentralisering og delegering, samt en profesjonalisering av lederrollen. I tillegg får ledere kontrakter med resultatkrav, og de ansatte får produktivitetskrav.
- Mer bruk av indirekte kontroll enn av autoritet. For eksempel privatisering/fristilling av kommunal virksomhet, konkurranseeksponering, mål- og resultatstyring, vektlegging av marked og kontrakter, fokus på kvalitet og kvalitetssikring, benchmarking og evaluering.
- Bruker/borgerfokusering i form av brukervalg/valgfrihet, rettighetslovgivning, borger/brukerundersøkelser, borger/brukerhøringer, brukerstyret og folkeavstemninger.

Sterk tro på ledelse, og lederen i sentrum, skal gi en mer dynamisk organisasjon. Samtidig som det stilles krav om resultater og måloppnåelse, skal det gis rom for ledelse gjennom ulike tiltak. Etter hvert har også denne troen på ledelse fått innslag av mellommenneskelige relasjoner.

Man forsøker å oppnå fleksibilitet ved å dele store integrerte organisasjoner inn i selvstendige kostnads- og ressursentre, og det blir en dreining fra å styre gjennom regler og rutiner til fokus på mål, resultater, kvalitet og konkurranse (Baldersheim og Rose, 2010).

Det store fokuset på dokumentasjon, rapportering og kontroll har konsekvenser. Det kan oppfattes som tidstyver, og skape frustrasjon og utrygghet. Kontroll og rapportering helt ned på detaljnivå kan av mange oppfattes som et uttrykk for mistillit, hevder Botheim et.al. (2012) i sin rapport. Underordnet nivå oppfatter overordnet nivå som om de ikke har tillit til at de selv kan finne ut hvordan målene som er satt for virksomheten kan oppnås på best mulig måte. Det er ikke uvanlig at omfattende og detaljerte rapporteringskrav bunner i mistillit. Overordnet nivå gir da signaler om at de ikke har tiltro til at oppgavene blir løst uten tett oppfølging og kontroll.

De senere åra har offentlige virksomheter hatt et økende fokus på det instrumentelle styringselementet. Her er det stort fokus på kontroll gjennom mistillitsbasert styringslogikk, som NPM. Det har vært mindre fokus på det mer menneskeorienterte ledelsesaspektet (Christensen et.al., 2009).

Det store fokuset på rapportering og kontroll kan derfor ha negative konsekvenser for følelsen av tillit innad i organisasjoner.

## **2.4. Relevante teorier og tidligere forskning på begrepet tillit.**

Vi ønsker å se nærmere på om det er en sammenheng mellom stort fokus på dokumentasjon, kontroll og rapportering og følelsen av tillit i to offentlige organisasjoner. Tidligere er det presentert relevant teori og tidligere forskning på begrepene kontroll og rapportering. Her vil vi klarlegge hva som ligger i tillit, hvordan tillit kan defineres, hva som påvirker tillit, og hvordan vi kan forvente at økt fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll påvirker tillit.

### **2.4.1. Hva er tillit?**

Det er skrevet og forsket mye på tillit. Tillit er aktuelt i mange fag, bl.a. sosialpsykologi, statsvitenskap og økonomi (Aronsson, G. & Karlsson, J.C., 2001). Tillit er et viktig tema i ledelsesteorier. Derfor er det også mange ulike definisjoner på tillit og mistillit. Felles elementer i disse definisjonene er bl.a. positiv forventning, sårbarhet, risiko, gjensidig avhengighet og subjektiv psykologisk sinnstilstand (Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C. og Gillespie, N., 2006). Lista kan økes ytterligere, da tillit gir assosiasjoner som å stole på, pålitelighet, trygghet og varig samhandling.

Tillit er selve smøremiddelet for en samhandling. Mistillit kan være det samme (Grimen, 2009). Andre bruker ordet ”lim” om tillit, da det holder relasjoner sammen, og gjør det mulig for enkeltpersoner å arbeide mer rasjonelt og effektivt (Lewicki, R. J., 2004).

Tillit er en psykologisk tilstand, hvor partene er sårbare, og har positive forventninger til hverandres adferd. Dvs. en trygg positiv forventning til en annens adferd eller oppførsel, hvor positiv forventning betyr ”tro på” (Lewicki, 2004).

Verden er full av muligheter. Den består av ukontrollerbar kompleksitet. Tillit reduserer den sosiale kompleksiteten i samfunnet, mener Luhmann, ved å gå utover tilgjengelig informasjon og generalisere forventning om adferd som en erstatning for den manglende informasjonen (Luhmann, N., 1999). Tillit binder individets handling og former i en struktur, slik at det blir

orden og system. Frykt for å gjøre en feil beslutning eller å bli lurt, medfører færre muligheter. Et samfunn uten tillit skaper en større grad av handlingslammelse, gjennom frykt og passivitet.

Det er flere typer tillit. Personlig tillit, kontraktstillit, blind tillit, kompetansetillit, kalkulasjonstillit, systemtillit, kunnskapstillit og identifikasjonstillit for å nevne noen.

Høyer og Wood (2001) sier at tillit kan forstås ut fra tre ulike dimensjoner; en handlingsdimensjon, en kognitiv og en følelsesmessig dimensjon (Høyer og Wood, 2011).

#### **2.4.2. Hva påvirker tillit?**

Vi fokuserer på tillit i arbeidssituasjoner, ettersom dette er temaet i vår problemstilling. Tillit påvirkes direkte av hva man selv opplever i en samhandling. Tillit påvirkes også indirekte av hva andre oppfatter at andre har erfart. Her nevner vi fem faktorer som påvirker tillit; samhandling, kommunikasjon, tid, omdømme og mistillit.

Fenomenet tillit kan ses på som en døråpner til samhandling, og slik skape et handlingsrom, både for tillitsmottaker og tillitsgiver. Tillitsgiver kan da få tid til andre oppgaver. Graden av pålitelighet hos tillitsmottaker påvirker tillitsforholdet (Grimen, 2009).

Tillit oppstår gjennom samhandling. Når en ansatt har samhandlet gjentagende ganger, er det tillit i relasjonen. Et godt samarbeidsklima, trivsel og trygghet, alle er forhold som bidrar til tillit på arbeidsplassen (Aronsson & Karlsson, 2001). Aronssonson & Karlsson nevner eksempler på ord som kan identifisere tillit, for eksempel; identifisering, tilfredsstillelse, engasjement, ingen ønsker om å slutte og lojalitet til organisasjonen.

Gambetta (1988) er opptatt av hvordan tillit kan løse samarbeidsproblemer. Han mener at samarbeid er en god ting, og at tillit fremmer samarbeid. Det er vanskelig å måle tillit, behovet for tillit er størst når det er vanskelig å overvåke andres handlinger (Gambetta, 1988).

Gambetta mener også at tillit i all hovedsak er knyttet til kommunikasjon. Enkeltpersoner trenger å vite om hverandres motiver for å stole på hverandre. Når partene oppfatter samme interesse eller motiv mener Gambetta at tillit skapes. Å stole på et menneske er å tro at han eller hun sannsynligvis oppfører seg på en slik måte at de ikke skader oss.



Gambetta poengterer at det å velge å inngå i et samarbeid preget av tillit, krever to ting. For det første at A har tillit til B, det vil si at de som inngår i et samarbeid har tillit til den andre parten. Og for det andre må de samarbeidende parter også ha tillit til at den andre parten har tillit til dem (hvis A har tillit til B, så forutsetter det at B har tillit til at A har tillit til B (Gambetta, 1988). Et tillitsforhold blir oppfattet som troverdig når det er gjensidig tillit. Det er lite trolig at man velger å samhandle hvis det ikke eksisterer tillit, så sant det finnes alternative konkurrenter med høyere troverdighet, sier Gambetta (1988).

Tillit oppstår over tid. Tillit skapes og opprettholdes i nåtid, mener Luhmann (1999). Fortrolighet er knyttet til fortiden, mens tillit og mistillit hører til framtiden. Når en relasjon mellom to er fortrolig, så er det skapt på bakgrunn av erfaringer. Det er grunn til å tro at fortrolighet har skapt forventninger om den andres pålitelighet. Synonymer for pålitelighet er for eksempel oppriktighet, tro, trygghet, ærlighet, lovlighet, rettskaffenhet, være sympatisk etc. Både fortrolighet og tillit reduserer kompleksiteten i samfunnet, mener Luhmann. Med økt sosial kompleksitet i samfunnet, mister fortrolighet sin rolle, og behovet for tillit øker (Luhmann, 1999).

Tillit og omdømme påvirker hverandre gjensidig, hevder Fombrun (1996). Han sier at tillit er en av faktorene som bygger opp et omdømme (Fombrun, C.J., 1996). Forsvarsbygg opplever sviktende omdømme og tillit hos sin kunde Forsvaret, dette viser en rapport forfattet av TNS Gallup fra september 2013. (TNS Gallup, 2013) Det har vært flere negative presseoppslag fra media om ressursbruk hos Forsvarsbygg (Ekroll, H.C., 2013), (Ekroll, H.C., 2014). Godt omdømme skapes ved god dialog med kunder, ansatte, media, da skapes også tillit (Skjennald, T., 2013).

Omdømmet til en virksomhet har betydning for oppfattelsen av tillit eller mistillit. Lewicki (2004) peker på at omdømme er en indirekte informasjon i en samhandling som påvirker beslutningsprosessen utover den kunnskap man faktisk må ha (Lewicki, 2004).

Tillit er knyttet til en sak, person, system eller en situasjon. Konsekvensene ved tillitsbrudd blir større ved viktige relasjoner enn ved mindre viktige relasjoner. Det er ulike terskelverdier på hva tillitsgiver aksepterer, før tilliten går over til mistillit (Luhmann, 1999).

D. Gambetta (1988) sier at sterk tillit er vanskelig å ødelegge, tilsvarende er mistillit også vanskelig å endre. Begge virker selvforsterkende ved at tillit avler tillit, mistillit avler mistillit. Når tillit er etablert, skriver Gambetta at partene gradvis kan ta større risiko når

tillitsnivået vokser. Tillit er ikke noe som blir ”brukt opp”, tillit avler tillit. Når organisasjonen er preget av mistillit eller liten tillit, er det sannsynlig at vi ikke stoler helt på tillitsmottaker. Vi stiller spørsmål ved motiv og kompetanse, som sikres ved jevnlig kontroll. Et rasjonelt menneske vil sannsynligvis velge andre samarbeidspartnere. Han eller hun kan likevel velge å samarbeide, når det er mangel på konkurrerende alternativer, eller det gis lovnad om høy belønning, slik at de er villige til å ta høyere risiko (Gambetta, 1988). Den som blir kontrollert setter spørsmål om hvorfor, og risiko for redusert tillit oppstår. Det blir en negativ spiral. Følgen er ytterligere redusert tillit. (Das & Teng, 2001).

James Coleman (1990) sier en bevisst strategi er å utvise tillit med den hensikt å vise seg tilliten verdig, når dette kan styrke en relasjon, eller tillitsgiver kan ha nytte av dette senere (Coleman, J, 1990). Strategien trenger tid for å bygge tillit på bakgrunn av tidligere erfaringer. Tillit påvirker tillit ved at tillitsmottaker kan velge å samarbeide med den part som gir minst risiko og størst nytte.

Mistillit påvirker tillit ved for eksempel tillitsbrudd. Grimen sier at mistillit ødelegger muligheten for samhandling, og fører til handlingslammelse og isolasjon (Grimen, 2009). Vi presenterer noen teorier om sammenhengen mellom tillit og mistillit, da disse begrepene blir oppfattet ulikt. De er viktige i Lewicki et.al.'s modell (1998), som blir presentert senere i dette kapittelet.

#### **2.4.3. Mistillit og tillit kan sees som en eller flere dimensjoner**

Er tillit det motsatte av mistillit, eller er det slik at tillit ikke utelukker mistillit? Disse utfyller hverandre i noen sammenhenger, og begge fenomenene kan føre til økt selvtillit, mener Grimen (Grimen, 2009). Løgstrup (1999) er uenig, når han sier at tillit er moralsk godt, og mistillit ondt (Løgstrup, K.E., 1999).

Aronsson & Karlsson (2001) beskriver mistillit som det motsatte av tillit. Mistillit kommer som en følge av at tilliten er brutt. Man velger mellom tillit og mistillit. Likevel er mistillit ikke tillitens motpol, men et alternativ (Aronsson & Karlsson, 2001).

Luhmann (1999) hevder at mistillit ikke bare er motsetningen til tillit. Enkelte ganger er mistillit en ekvivalent funksjon av tillit. Han mener man må velge mellom tillit og mistillit. Mistillit fungerer på samme måte som tillit, det reduserer kompleksitet. Hvis man har mistillit

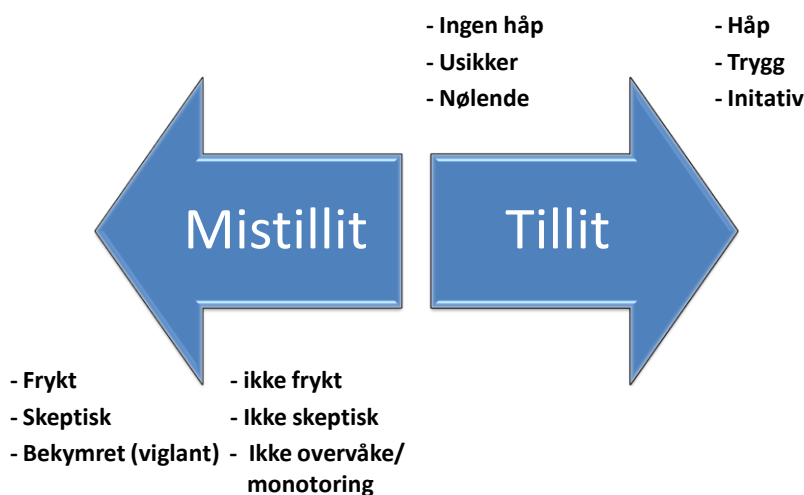
til et system eller en person, vil man ikke benytte dette, eller dennes tjenester, uten forholdsregler (Luhmann, 1999).

Mens tillit blir sett på som en tillitsgivers positive og trygge forventning til tillitsmottakers adferd, er mistillit definert som tillitsgivers trygge negative forventning om tillitsmottakers adferd (Lewicki, 2004). Begge definisjonene sier noe om at det er ganske sikkert at forventningen slår til. Lewicki (2004) sier videre at tillit gir følelsen av håp og vilje. Mistillit derimot, vekker følelsen av frykt og behov for å verne seg mot uønsket oppførsel fra den andre parten, og sier på denne måten det samme som Grimen (2009).

Tillit utelukker ikke mistillit. Lewicki (2004) mener disse eksisterer sammen i separate dimensjoner. Vi kan ha både tillit og mistillit til en annen person. Vi kan stole på denne personen i noen sammenhenger, men ikke i andre. Tilsvarende mistro til denne person i noen sammenhenger, men ikke i andre. For eksempel kan vi stole på at vedkommende kommer til rett tid til avdelingsmøtet, men vi kan ha mistillit til i hvilken grad personen møter forberedt til møtet. Dette kaller Lewicki (2004) ”mange ansikter”. Hvert ansikt representerer en indikasjon som gir oss informasjon om den andre. Jo større utvalg av sammenhenger og arenaer disse samhandlingene finner sted i, desto mer kompleks blir forholdet. Derfor kan forhold eksistere med tillit og mistillit uten noen form for konflikt, fordi de er relatert til forskjellige erfaringer med den andre, eller kjennskap til den andre i ulike sammenhenger (Lewicki, 2004). Han sier at tillit er positivt i noen sammenhenger, mens mistillit er sunt i andre:

“Contrary to traditional, normative views that trust is good and distrust is bad, this new perspective recognizes that trust is valuable insofar as it is appropriate to the context, and that a healthy amount of distrust can protect against the risk of exploitation.”  
(Lewicki, 2004, side 193)

Overdreven blind mistillit er like dysfunksjonelt som overdreven blind tillit. Dette er ytterpunktene som vist i figur 5.



Figur 5 Tillit og mistillit i ulike dimensjoner (Lewicki, 2004)

Første dimensjon er høy og lav tillit, jfr. figur 5. Høy grad av tillit beskriver Lewicki tilstander som ”håp, trygghet og initiativ”. Når det er lav tillit finner man personer uten håp. De er usikre og ofte nølende. Den andre dimensjonen i figur 5, er høy og lav mistillit. Folk med høy mistillit kjennetegnes gjennom frykt, skepsis og bekymring eller passivitet. Kjennetegn ved en lav følelse av mistillit er; ikke frykt, ikke skepsis og ikke noen overvåkning eller kontroll (Lewicki, 2004). Lav tillit er ikke det samme som lav mistillit. Han fortsetter:

Accordingly, our distrust of others is likely to evoke a competitive (as opposed to cooperative) orientation that can stimulate or exacerbate conflict. A distrusting orientation has also been linked to lower job satisfaction, motivation and workplace commitment (Lewicki, 2004 s.195)

Lewick (2004) sier her at mistillit kan skape fordeler, men en mistillits orientering kan også være knyttet til mindre jobb tilfredshet, motivasjon og engasjement på arbeidsplassen.

Lewicki (2004) forklarer figuren ved at dimensjonene av tillit og mistillit er under konstant påvirkning og utvikling, i alle former for relasjoner mellom samarbeidspartnere. Hvert øyeblikk med kontakt i tidsbildene, gir informasjon til relasjonen, som forsterker eller opprettholder tillitsforholdet. For eksempel gjennom dialog, samarbeid, felles diskusjoner og erfaringer. Situasjonen blir kompleks når en relasjon kan foregå på flere måter, samtidig om den har ”flere ansikter” (Lewicki, 2004).

## 2.5. Sammenheng tillit og mistillit endrer seg over tid

Lewicki (2004) mener det er minimum to ulike dimensjoner - tillit og mistillit. En lavere tillit er kjennetegnet ved ubesluttsomhet, passivitet, ingen håp eller tro. En høyere grad av tillit er knyttet til høyere grad av engasjement, initiativ, felles mål og motivasjon. Lewicki et.al. (1998) presenterer en integrert modell for tillit og mistillit, se figur 6. Modellen er presentert i Lewicki et.al, 1998, "Trust and distrust: New relationships and realities", og den drøftes i en større sammenheng i Lewicki et.al. (2006) "Models of Interpersonal Trust Development"

### Integrert modell for tillit og mistillit

<p><b>Høy tillit</b> - preget av</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Håp</li> <li>• Tro</li> <li>• fortrolighet</li> <li>• trygg</li> <li>• Initiativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Høy grad av kongruens</li> <li>• Gjensidig avhengig premieres</li> <li>• Mulighetens marked</li> <li>• Nye initiativ</li> </ul> <p style="text-align: right;">2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillit men må bekreftes</li> <li>• Segmentert og begrenset samhandling</li> <li>• Mulighetens marked, men behov for kontroll på kritisk faktorer</li> </ul> <p style="text-align: right;">3</p>
<p><b>Lav tillit</b> -Preget av</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen håp</li> <li>• Ingen tro</li> <li>• Ingen fortrolighet</li> <li>• Passivitet</li> <li>• Ubesluttsomhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engangsføremål</li> <li>• Minimum av gjensidig avhengighet</li> <li>• Begrenset, armlengde transaksjoner</li> <li>• Formell behandling</li> </ul> <p style="text-align: right;">1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <sup>4</sup> Uønsket eventualiteter som forventet og fryktet</li> <li>• Antar skadelig motiver</li> <li>• Må forvalte den gjensidige avhengighet</li> <li>• Lovbrudd som et forsvar</li> <li>• Paranoia</li> </ul>
	<p><b>Lav mistillit</b> - preget av</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ikke frykt og skeptisk</li> <li>• ikke kynisme</li> <li>• lav grad av kontroll</li> <li>• ingen vaksomhet</li> </ul>	<p><b>Høy mistillit</b> - preget av</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• frykt , skeptisk</li> <li>• kynisme</li> <li>• vaksomhet</li> <li>• bekymret</li> </ul>

Figur 6 Integrert modell for tillit og mistillit (Lewicki et.al., 1998)

Hvis du spør parter i et tillitsforhold, i hvilken grad de har tillit eller mistillit til hverandre, er det ikke sikkert svaret er "ja" eller "nei", men "å gjøre hva". Modellen tegner et ansikt for hvert "å gjøre". Vi brukte eksempelet "møte tidsnok til møtet" og "møte forberedt". Dette er to ansikter. Innenfor samme samhandling kan vi ha flere "ulike ansikter".

Tillit oppstår på et tidspunkt. Lewicki et.al. (1998) mener det normale er at tillit oppstår gjennom lav tillit og lav mistillit i figur 6 – celle 1. I denne fasen av et samarbeid er det lite informasjon og erfaringer ettersom dette er starten, dvs. et nøytralt utgangspunkt.

Engangshendelser, armlengde-transaksjoner, formell behandling, partene vil normalt ikke engasjer seg så dypt i samhandlingen (Lewicki et.al, 1998).

Kanskje forblir tillitsforholdet som celle 1 i figur 6. Når partene har jevnlig kontakt over tid, gir det mer informasjon og erfaring, man lærer seg flere sider (ansikter) til partner, som for eksempel profesjonalitet, kompetanse, det å være hyggelig eller utrivelig. Slike opplevelser gir styrke, eller ny energi, til tillit eller mistillit. Mange positive erfaringer, og ingen eller få negative opplevelser, løfter tillitsforholdet til celle 2 og gir høy tillit. Det skaper et forhold av høy tillit og lav mistillit. En organisasjon med slike forhold er et team som kjenner hverandre, de er gjerne enig om felles verdier, interesser og mål, deltagerne er trygge og hele miljøet preges av en åpenhet og fortrolighet som gjerne skaper nye muligheter og initiativ.

Celle 4 representerer tillitsforhold hvor partnerne har lav tillit og høy mistillit. En slik tilstand kommer av flere negative erfaringer. Lewicki et.al. (1998) mener at partnerne nå har negative opplevelser knyttet til de fleste «ansiktene» i samhandlingen. En organisasjon i en slik situasjon kan bl.a. være preget av frykt, vaksomhet, kynisme, ubeslutsomhet og passivitet. Konsekvensen er at man tror den andre parten har skadelige motiver for samhandling, og man må forvente uønskede hendelser. Beste vei ut av en slik situasjon er å unngå hverandre. Når det ikke er mulig, må det knyttes en kontroll til samhandlingen, spesielt hvor de er mest sårbare, eller hvor det er høyest risiko. Man forventer at partner vil finne på noe for å lure oss, men så lenge vi er avhengige, sikrer vi forventet resultat gjennom f.eks. adferdskontroll. Vi har et mistillitsbasert styringssett.

Til slutt har vi en situasjon med høy tillit og høy mistillit (celle 3 i figur 6). Et tillitsforhold består av flere «ansikter», jo lengre tids samhandling, jo flere ansikter. Det er mulig å oppnå positive relasjoner på noen områder eller ansikter, negative på andre. Lewicki et.al. (1998) sier da at man skal unngå de negative, og utnytte de ansikter hvor tillit er tilstede. anbefalt løsning er å knytte avtalen mot det ansikt hvor det er høy tillit, unngå ansikt med høy mistillit. En organisasjon i en slik situasjon vil være ”noe avventende” ettersom det krever at tillit må bekreftes. Ved korrekt forvaltning kan man skape muligheter, men man må samtidig sikre seg med kontroll på kritiske punkter. Vi får et styringssett med en balansegang mellom tillit og mistillit.

En eller flere hendelser kan resultere i bevegelse i figur 6. Økt fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll er hendelsen i vår studie, vi ser på om denne hendelsen gjør noe med følelsen av tillit. Vi har en forventning om at et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og

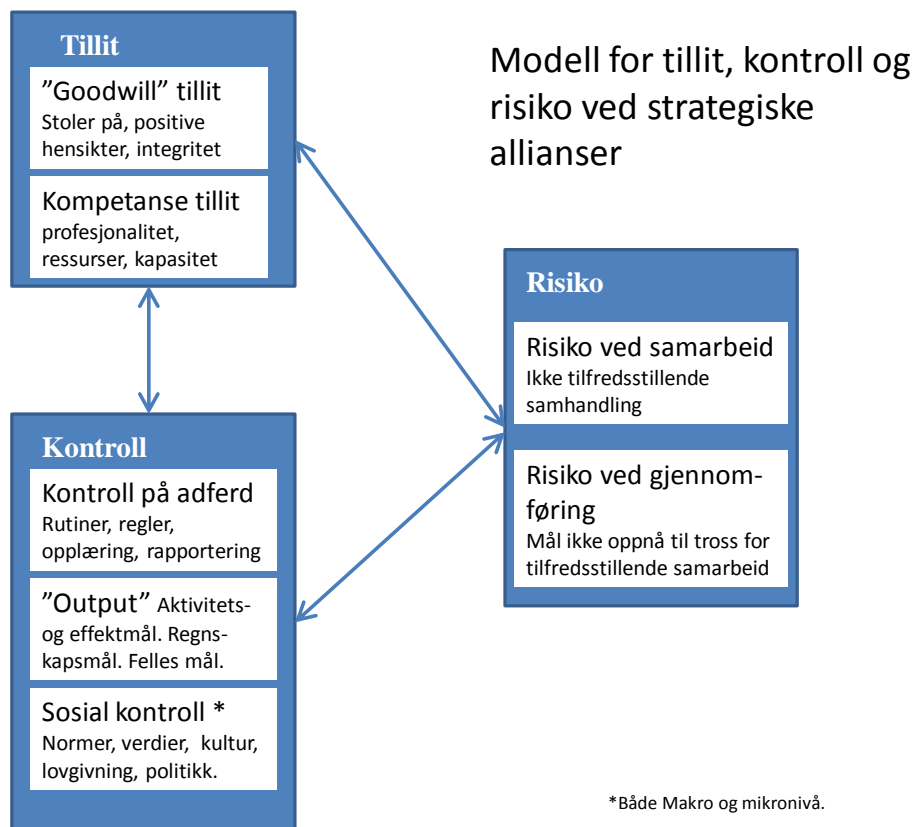
kontroll kan endre tillitsforholdene i en organisasjon, i flere faser, fra lav følelse av tillit og lav følelse av mistillit til lav følelse av tillit og høy følelse av mistillit.

## **2.6. Gjensidig påvirkning mellom tillit, kontroll og risiko**

Kontroll tar til når tilliten er slutt, skriver Aronsson & Karlsson (2001). Lewicki et.al.(1998) mener behov for kontroll øker når følelsen av tillit er lav, eller følelsen av mistillit er høy. Modellen presentert i denne delen underbygger figur 6. Den viser hvordan ulike former for kontroll påvirker tillit. Modellen forklarer en innbyrdes relasjon mellom kontroll, tillit og risiko.

Tillit kan være et resultat av to beslutninger (Grimen, 2009). Først ved å involvere seg i en samhandling eller en relasjon, deretter avstå fra å overvåke samhandlingspartnere. Det er mulig å samhandle også i forhold til mistillit, men da må man ta forhåndsregler (Grimen, 2009). Tillit åpner for muligheter, men samtidig utsettes man for risiko.

Das og Teng (2001) har forsket på tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser. Figur 7 viser at tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser påvirker hverandre. Hvis endring finner sted på en, må likevekten justeres ved at en eller begge de andre korrigeres, for at den strategiske alliansen skal fungere tilfredsstillende (Das, T. K. & Teng, B – S., 2001). Hvis denne påstanden er korrekt, påvirker økt kontroll også graden av tillit og mistillit. I vår studie er dokumentasjon, rapportering og kontroll en form for administrasjon, som alle inngår i ordet ”kontroll”. Hva skjer med tillit når det er liten grad av kontroll og hva skjer når kontroll øker? Das & Teng har vurdert ulike former for kontroll og tillit. I tillegg har de drøftet et 3.element - ”risiko”.



**Figur 7** Integrert rammeverk av tillit, kontroll og risiko i strategisk allianser (Das og Teng, 2001).

Første boksen er risiko. Das & Teng (2001) viser i figur 7 en sammenheng mellom risiko og kontroll. En slik sammenheng finner sted også mellom tillit og risiko. De viser til to ulike typer risiko. Først den *risikoen begge parter utsetter seg for ved å samarbeide* (Relation Risk), for eksempel feilinformasjon, forsinkelser pga. manglende kapasitet, bli lurt, ulike agendaer for samarbeid. Hvis du planlegger å samarbeide med noen som allerede har et frynsete rykte, må du også ta høyde for en kontroll. Den andre *risikoen er den man utsetter seg for i selve gjennomføringen av samarbeidet* (Performance Risk). Denne type risiko er til stede selv med en god tillit i samarbeidet partene imellom. For eksempel nye lover eller retningslinjer fra myndigheter, uflaks, nøkkelperson hos partner slutter, eller manglende kompetanse hos partner. Risiko blir ikke nærmere drøftet, da dette er et element som ikke inngår i vår problemstilling.

Den andre boksen i figur 7 er tillit. Das & Teng (2001) viser en sammenheng mellom tillit og kontroll. Synonymer på «Goodwill tillit» er å stole på, positive følelser og integritet. Mens



”Kompetansebasert tillit” sier noe om forventninger til kompetanse og ressurser ved en framtidig samhandling.

Vårt fokus er sammenhengen mellom kontroll og tillit. Metodene for kontroll er kompleks og situasjonsavhengig. Dette er den tredje boksen i figur 7. Den viser ulike former for kontroll som vi forventer har ulik effekt på tillit. Vi tror at adferdskontroll er den typen kontroll som gir størst negativ viksning på følelsen av tillit.

Adferdskontroll er en måling av adferd. Den kalles også en prosesskontroll, ettersom den skal styre adferden slik at det gir ønsket resultat. Das & Teng (2001) mener vi kan regulere adferd gjennom verdier, regler, rapportering eller opplæring.

«Outputkontroll» kan være en form for adferdskontroll på felles mål, altså mål som alle er enig i. Eksempler på «outputkontroll» i målstyring er bl.a. mål knyttet til effektiv drift av virksomheten, eller målsetting for regnskapsrapportering, men det kan også være mål knyttet til overholdelse av lover og regler (Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J.O., 2012). Det er viktig at slike mål er meningsfylte og korrekte. Videre er det kanskje slik at ikke alt kan måles, det som ikke kan telles kan være vel så viktig.

Begrepet sosial kontroll kan forklares ved at organisasjonens medlemmer finner enighet om mål gjennom en positiv dialog. Videre ved å bygge felles verdsett og kultur. Das & Teng (2001) mener at organisasjonen kan oppnå kontroll når situasjonen tilsier bruk av sosial kontroll. Når samarbeid og forventninger ikke oppnås på kritiske områder, sier Luhmann’s logikk en redusert tillit, og en økt kontroll (Luhmann, 1999).

Das & Teng (2001) har satt opp noen påstander på hvordan disse 3 variablene; tillit, kontroll og risiko, fungerer innbyrdes. Vi konsentrerer oss om forholdet mellom kontroll og tillit.

Vi ser av figur 7 en sammenheng mellom tillit og kontroll. Både adferdskontroll og «outputkontroll» undergraver tillit, hevder Das & Teng (2001). Styring av ansatte ved bruk av strenge regler, retningslinjer, rutiner og mål, og rapportering på detaljnivå, reduserer muligheten for at den enkelte selv kan avgjøre hvordan oppgaven best kan løses. «Outputkontroll» bygger på at mål er oppnådd i enighet. Da bygger kontrollen tillit. Men når noen har vunnet fram ved makt, trenger det ikke være enighet om mål. Da undergraver kontrollen tillit (Das & Teng, 2001). Verden er blitt stadig mer kompleks og uklar, derfor er det blitt stilt spørsmål om det er mulig

å utvikle og bruke klare offentlige mål. utfordringer med måling av innsatsfaktorer får stor plass (Baldersheim og Rose, 2010). Målene er ofte vanskelig å måle. Det påvirker risikoen.

Kontroll har flere konsekvenser for tillit. Når lite tillit, eller mistillit, oppstår, skaper det behov for flere kontroller og rapporter. Antall mål det skal rapporteres på vokser, antall mål som skal kontrolleres vokser, både langsiktige og kortsiktige. De langsiktige målene blir utkonkurrert av de kortsiktige målene. Dette kan være ulike former av «outputkontroll» (Das & Teng, 2001).

Et stort antall adferdskontroller, og mange kortsiktige/langsiktige «outputkontroller», reduserer handlingsrommet til medarbeidere og ledere, slik at de selv ikke kan velge metode eller vei til resultatet. En slik begrensning kan medføre at partner eller medarbeider ikke får vist sin kompetanse tilstrekkelig i samhandlingen (Das & Teng, 2001).

Sosial kontroll reduserer risiko når det er lav kunnskap om overføringsprosessen, altså prosessen med å produsere vare eller tjeneste. Normalt vil sosial kontroll være å anbefale når ledelsen har liten kunnskap om prosessene (Das & Teng, 2001).

Ved en situasjon med høy tillit, enten det er ”Goodwill tillit» eller ”Kompetansetillit”, reduseres behovet for kontroll. Det må være et minimum av kontroll i en organisasjon. Kontroll skal hindre at negative hendelser inntreffer, forebygge slike hendelser, eller i alle fall redusere skaden av slike hendelser (Busch et.al., 2012). Tillit skaper en positiv spiral – tillit avler tillit, slik at behovet for kontroll kan holdes på et minimum. Dette er effektiv bruk av ressurser.

## **2.7. Hvilke forventninger har vi til denne forskningen?**

Vi forventer stor interesse for temaet ”Kontroll og tillit” og at informantene gir oss et verdifullt empirisk grunnlag vi kan drøfte opp mot empiriske forventninger, teori og tidligere forskning.

Vi forventer i denne undersøkelsen å finne en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit. Vi tror stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll skaper en lavere tillit hos informantene.

Vi forventer en dreining mot høyre i modellen til Lewicki et.al. (1998), fra tillit til mistillit (jfr. figur 6). Ord som trygghet, håp, fortrolighet og initiativ er knyttet til høy tillit.. Lite håp, usikkerhet og nølende adferd er ord knyttet til lav tillit. En dreining til høyre kan tyde på lav eller høy mistillit hos informantene, som følge av dagens høye nivå på dokumentasjon, rapportering og kontroll. Begrep Lewicki mener viser høy grad av mistillit er; frykt, skepsis, bekymring eller passivitet. Kjennetegn ved lav mistillit er; ikke frykt, ikke skepsis, og ikke noen overvåkning eller kontroll. (Lewicki et.al., 1998).

”Å forvalte den gjensidige avhengighet” kan være bruk av dokumentasjon, rapportering og kontroll. Vi forventer, gjennom funn i datainnsamlingen, at adferdskontroll er den type kontroll som har størst negativ virkning på følelsen av tillit.

### **3.0. Metode.**

Metode kan sees på som et redskap som inngår i forskerens verktøykasse for å løse problemer og komme fram til ny kunnskap (Holme, I. M. og Solvang, B. K., 1996). Metoden gir oss ikke svar på spørsmålene våre, men den er en nødvendig forutsetning for at de resultatene vi kommer fram til skal gi en bedre og sannere forståelse av de forholdene vi søker kunnskap om.

I dette kapittelet gjør vi rede for valg av metode, forskningsdesign og datainnsamling for å belyse problemstillingen: «Hvordan oppleves sammenhengen mellom et sterkt fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere ved to ulike offentlige organisasjoner».

Forskningsdesignet vårt har et hypotetisk deduktivt grunnlag, der vi med utgangspunkt i teori og tidligere forskning på aktuelt område, forsøker å besvare noen utvalgte forskningsspørsmål. En hypotetisk deduktiv metode starter med å fremsette hypoteser eller empiriske forventninger, for så å teste disse forventningene opp mot observasjoner, i vårt tilfelle de svarene som våre informanter gir oss under åpne intervjuer. Videre avkrefte eller styrkes de opprinnelige forventningene gjennom analyse. Metoden bekrefter nødvendigvis ikke forventningene, men kan styrke dem.

Videre i kapittelet gjør vi rede for utvalget av informanter og organisasjonene studien er gjort i. Vi beskriver også hvordan analysene er gjennomført, og etiske vurderinger i forbindelse med studien. Til slutt i kapittelet beskrives studiens reliabilitet og validitet.

### **3.1. Metodisk tilnærming og valg av metode.**

Vi ønsket å undersøke nærmere hvordan sammenhengen mellom et sterkt fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit oppleves hos medarbeidere og ledere ved to ulike offentlige organisasjoner.

Begrepet tillit er sentralt i undersøkelsen vår. Dette er et flertydig begrep og vil forstås ulikt, og noen kan bruke andre ord for å beskrive samme fenomen.

Hadde vi valgt en kvantitativ undersøkelse med spørreskjema, kunne dette blitt misvisende, fordi informantene hadde tolket spørsmålene ulikt. Noen av fordelene med en kvantitativ

undersøkelse er at det inkluderer mange informanter, det gir en større bredde og man kan trekke slutninger som er typiske for hele grupper. Men ettersom tillit er personavhengig, og vi ønsket å få fram informantenes egne forståelser og nyanser, vurderte vi det som mest relevant å gjøre en kvalitativ studie.

Lewicki (2004) bruker ordet "lim" om tillit, da det holder relasjoner sammen, og gjør det mulig for enkeltpersoner å arbeide mer rasjonelt og effektivt. Dette understreker at tillit er et viktig, men også et krevende begrep å studere. Tillit har betydning for enkeltmennesket, og også som et element og virkemiddel i en mer profesjonell sammenheng. Litteraturen beskriver at tillit oppfattes som sammensatt, rikt og komplekst.

Kvalitativ forskningsmetode brukes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelse og erfaringer. Tillitsbegrepet har i hovedsak en kvalitativ karakter.

Vi valgte å gjøre en kvalitativ undersøkelse i form av 10 åpne intervjuer.

Vi valgte å utføre så åpne intervjuer som mulig, med bare 3 nøkkelspørsmål. Det vil si en pre-strukturering (Jacobsen, D. I., 2005), og en liten grad av struktur. Vi hadde noen oppfølgingsspørsmål underveis, som vi stilte hvis ikke informantene selv kom inn på det. Dette fordi vi ønsket at informantene så mye som mulig tenkte og reflekterte selv, uten for mye styring og begrensninger fra oss.

Vi var ute etter informantenes individuelle synspunkter og oppfatninger, og valgte derfor å foreta intervjuene ansikt-til-ansikt med hver og en informant. Dette er tidkrevende, men det er ofte enklere å oppnå personlig kontakt når man fysisk sitter rett overfor hverandre. Dessuten skapes det på denne måten en lettere form for fortrolighet enn ved for eksempel et intervju pr. telefon (Jacobsen, 2005).

Vi valgte å gå inn i kun to enheter, to offentlige organisasjoner, og vi var spesielt interessert i hva det enkelte individ sa. Derfor er, iht. Jacobsen, det åpne individuelle intervju godt egnet.

Ettersom det er tid- og ressurskrevende å utføre individuelle intervju ansikt til ansikt utførte vi kun 10 intervjuer, 5 i hver organisasjon. Vi ønsket, iht. problemstillingen, å vite litt om hvordan både medarbeidere og ledere reflekterte rundt temaet, og intervjuet derfor 3 ledere og 2 medarbeidere i hver av organisasjonene.

Ideelt sett burde vi utført flere intervjuer, både i hver organisasjon, og kanskje også i flere offentlige organisasjoner. Antallet intervjuer blir smalt i forhold til overføringsverdi senere. Men vår begrensede tid og ressurser gjorde det ikke mulig å gjennomføre flere intervjuer.

Vi får derfor kun et visst inntrykk av temaet.

Hvis det hadde vært uklare ting underveis, når man analyserte svarene, kunne man med fordel ha gått tilbake til de samme informantene og bedt de om å klargjøre og eventuelt utdype enkelte utsagn nærmere. Man kan da få en enda mer helhetlig forståelse av hver enkelt informant (Jacobsen, 2005).

Vi vurderte og diskuterte, og kom fram til at det ikke var nødvendig å be informantene om å klargjøre eller utdype svarene nærmere. Svarene var forholdsvis klare og greie å forholde seg til.

Det vi derimot diskuterte kunne vært nyttig, var å foreta noen oppfølgingsintervjuer noen uker etter det første intervjuet. For å høre om informantene hadde tenkt videre på det vi spurte dem om, og om de hadde reflektert noe videre rundt temaet. Selv om vi hadde kontakt med hver og en informant på forhånd, og sendte dem nøkkelspørsmålene vi kom til å stille på intervjuet noen dager i forveien, opplevde vi at et par av informantene ikke hadde forberedt seg til intervjuet. De hadde ikke reflektert noe over spørsmålene før de satt i intervjuet. Kanskje disse hadde noe å tilføye etter noen uker? Hadde de tenkt videre på temaene etter intervjuet? Etter en helhetsvurdering, bl.a. på grunn av begrenset tid, valgte vi å ikke gå tilbake og foreta oppfølgingsintervjuer, men med en risiko for at vi kunne gå glipp av noen gode poeng.

### **3.2. Valg av studieenheter**

I vår studie ønsket vi å undersøke hvordan ansatte i offentlige organisasjoner reflekterte omkring vårt tema og problemstilling. Vi jobber begge i store, komplekse offentlige virksomheter, Forsvarsbygg og Sykehuset Innlandet HF. Vi har begge lang fartstid i disse organisasjonene, og kjenner dem godt.

Vi valgte derfor en avdeling i hver av disse organisasjonene, men en annen avdeling enn den vi selv jobber i. Dette valget var grundig gjennomtenkt. Vi mente det var viktig å utføre studiet og intervjuene våre i organisasjoner vi kjente godt, fordi det mest sannsynlig ville

være lett å få innpass, det vil si få godkjenning til å utføre intervjuene. Det ville bli praktisk enkelt å gjennomføre intervjuene. Vi kjente organisasjonene, kulturen og rammene. Dessuten visste de fleste informantene hvem vi var, og dette ga en viss felles forståelse og tillit mellom oss. Thagaard (2008) sier at å forske på eget felt vil, i mange tilfeller, innebære at forskeren møter informanter som er kjente. Intervjuet er å betrakte som en sosial interaksjon mellom forsker og informant, og denne interaksjonen vil prege den kunnskapen og den forståelsen som kommer til uttrykk under intervjuet. Informantene kan oppleve forskeren som en kollega, og en av dem. Forskere utenfra kan møtes med mistro, det er en ekspert utenfra (Thagaard, T., 1998).

Likevel var det viktig for oss å velge en annen avdeling enn de vi selv var ansatt i. Dette valget gjorde vi fordi vi mente vi kunne ha en forforståelse som muligens ville påvirke for mye. Ville informantene ha tilstrekkelig tillit til oss og temaet vårt? Vi kjenner de ansatte i våre avdelinger godt, og så muligheten for at relasjonen ville påvirke svarene. Kanskje noen ikke ville si akkurat det de mente og ønsket å si, fordi svarene kunne gjøre det komplisert for dem i organisasjonen etterpå?

Nielsen og Repstad (1993) peker på to hovedutfordringer ved å forske i egen organisasjon. Man oppnår vanskelig kulturell annerledeshet, og man har nære relasjoner til informantene. Forskning som utføres i et annet samfunn må streve med å komme *inn* i den fremmede kulturen. Forskning i sitt eget samfunn må streve med å komme *ut* av sin egen blindhet for det hjemlige, det kjente (Nielsen, J. C. R. og Repstad, P., 1993).

Ved å velge egen organisasjon, men en annen avdeling enn de vi selv er ansatt i, mener vi at vi har valgt fordelene det har å forske i egen organisasjon, men unngår i stor grad ulempene.

### 3.3. Utvalg

Vi startet med å innhente tillatelse hos ledere på nivå 2 og 3, både i Forsvarsbygg (vedlegg 1) og i Sykehuset Innlandet HF (vedlegg 2).

Videre tok vi direkte kontakt med nivå 3 lederne på de avdelingene i Forsvarsbygg og i Sykehuset Innlandet HF vi ønsket å utføre intervjuene i. For videre utvalg brukte vi en form for «snøball-metode». I denne utvalgsmetoden plukkes det ut en «nøkkelperson» i aktuell

analyseenhet (f.eks. lederen), og denne velger så nedover – etter anbefalinger om hvem det er lurt å velge, og hvorfor. På denne måten «ruller snøballen videre og blir større og større» (Esaiasson, P., Gilljarn, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L., 2012). Ofte fungerer «snøballmetoden» slik at nøkkelpersonen plukker ut neste informant, som så plukker ut neste osv. Vi valgte ut Nivå 3 leder i begge våre analyseenheter. Vi intervjuet disse to, og de plukket så ut de som skulle intervjues videre i hver sin enhet. Vi kom med anbefaling om at de skulle velge 2 ledere og 2 medarbeidere (på «gulvnivå») i hver enhet. Det var viktig for oss å snakke med både ledere, som har krav om å levere rapporter og å kontrollere, og medarbeidere, som blir «utsatt» for rapportering og kontroll. Ofte kan det være slik at de «vanlige ansatte» må dokumentere det lederen er pålagt å rapportere videre oppover i hierarkiet. I tillegg ønsket vi å intervju informanter med ulik fartstid i organisasjonene, noen som hadde lang fartstid i enhetene, og noen som ikke hadde vært ansatt så veldig lenge. Vi ønsket et så bredt sammensatt utvalg som mulig, selv om det var få personer. Risikoen ved denne metoden kan være at lederne plukker ut de personene de selv mener er de riktige å intervju, og dette er nødvendigvis ikke de som kan gi oss de «riktige» og mest nyanserte svarene. Den ferdige «snøballen» kan inneholde kun personer med en bestemt mening (Esaiasson et.al., 2012).

Men denne metoden gjorde det enklere for oss, med vår begrensede tid og ressurser. Vi fikk enkelt innpass i analyseenhetene. Nivå 3 lederne plukket ut 4 informanter hver, og informerte disse om at vi kom til å ta kontakt med dem. Vi fikk også mailadresser og telefonnummer til de informantene lederen hadde plukket ut. Begge nivå 3 lederne ga uttrykk for at temaet vårt var veldig aktuelt og spennende, dette ønsket de å være med på. De var positive til å være bidragsyttere for oss, og vi fikk derfor anledning til å gjennomføre intervju av alle informantene innenfor deres ordinære arbeidstid.

I ettertid ser vi at de to nivå 3 lederne har brukt litt ulik metode når de har plukket ut informanter til oss. I den ene enheten var det god spredning i ansettelsestid og arbeidsoppgaver. Vi fikk nyanserte svar. Alle informantene jobbet på samme sted, selv om avdelingen er spredt på ulike geografier. I den andre enheten hadde lederen hatt fokus på å velge informanter som jobbet på forskjellige steder, og var vant til noe ulike kulturer. Denne avdelingen er også spredt på flere geografier. Alle informantene hadde ulike forutsetninger for å kunne svare på spørsmålene våre. Det kan være vanskelig å bedømme hva som var det beste utvalget, men alt i alt mener vi at vi intervjuet 10 informanter som alle hadde sine refleksjoner og sitt å bidra med.



### 3.4. Gjennomføring og transkripsjon av intervjuene.

Vi valgte å dra ut til informantenes respektive arbeidsplasser for å gjennomføre intervjuene, slik at situasjonen ble naturlig.

Jacobsen (2005) beskriver to hovedgrupper intervjusteder; et sted som er naturlig for informanten, og et som er kunstig. Et naturlig sted vil typisk være informantens arbeidsplass. Et kunstig sted kan være intervjuerens kontor eller arbeidsplass, eller et «nøytralt» rom som verken informanten eller intervjueren kjenner. Forskning har vist at den konteksten intervjuet foregår i, ofte påvirker innholdet i intervjuet. Et kunstig sted kan medføre at informanten gir kunstige svar. Det kan også være utfordringer i den naturlige konteksten, ofte knyttet til store muligheter for å bli forstyrret under intervjuet, eller at noen kjente kan lytte til det som blir sagt (Jacobsen, 2005). Vi løste denne utfordringen ved at alle informantene våre valgte rolige rom på sine respektive arbeidsplasser (kontor, møterom) der det ikke var forstyrrelser eller avbrytelser.

Vi tok opp alle intervjuene med digital båndopptaker. Det er vanskelig å skrive notater underveis i intervjuet som er detaljerte og utfyllende nok. Man får ikke med seg alt som blir sagt samtidig som man har en naturlig samtalekontakt. En ulempe kan være at noen finner det ubehagelig å bli tatt opp på bånd, og blir mer stille og tilbakeholdne (Jacobsen, 2005).

Vi informerte om at vi tok opp intervjuet før vi startet opp, og spurte informantene om dette var greit. Samtlige svarte at det var i orden. Vi informerte også om at intervjuene ble transkribert og anonymisert, og at opptaket ble slettet så fort vi hadde skrevet det ned. Vi hadde ikke noe inntrykk av at noen av informantene følte noe ubehag, eller holdt noen tanker eller informasjon inne, selv om de ble tatt opp på bånd.

Underveis i det aller første intervjuet vi gjennomførte, oppstod et problem. Den digitale opptakeren vår sluttet å fungere, og vi måtte gjøre et opphold i intervjuet for å forsøke å løse problemet. Det endte med at vi tok opp resten av intervjuet med en av våre mobiltelefoner. Denne hadde noe dårlig lyd kvalitet, så vi forsøkte å gjøre gode notater i tillegg. Det gjorde sitt til at dette intervjuet ikke ble optimalt, og vi kunne kanskje ønsket å få mer ut av det. Informanten var forholdsvis ordknapp, og det var ikke så enkelt å få god flyt i intervjuet. Det er mulig vi lærte noe av dette, og ble flinkere i intervjusituasjonen, fordi de resterende intervjuene forløp uten problemer. Vi syntes også at vi fikk til en bedre flyt etter hvert. Likevel valgte vi ikke å gå tilbake til den første informanten for å gjøre ytterligere et intervju, han hadde uansett gitt oss en god del informasjon.

De 10 intervjuene ble ulike i varighet. Det finnes ikke noen fasit på hvor lange et intervju bør vare, men det bør være en maksimal lengde på mellom en og en halv til to timer. Etter et såpass langt intervju vil både informant og intervjuer være rimelig slitne. Varer intervjuet bare en halv time er det kanskje for kort, da bør det i tilfelle være veldig konkrete spørsmål som stilles. Et sted mellom en og en og en halv time betraktes ofte som en optimal tidsramme for et åpent intervju (Jacobsen, 2005). Våre intervjuer varte i alt fra drøye 40 minutter til en og en halv time. Det første intervjuet, som vi var inne på tidligere, var det intervjuet med kortest varighet. De fleste intervjuene våre varte ca. en time, og vi konkluderte med at dette var en grei tidsramme.

### **3.5. Intervjuguide og åpne dybdeintervju.**

Hovedmålet med åpne dybdeintervju var at informantene selv skulle reflektere mest mulig omkring begrepene dokumentasjon, kontroll og tillit. Vi oppfordret til mest mulig refleksjon ved å stille informantene åpne spørsmål av typen: «Reflekter over...» og «Hvilke tanker har du...». Ved å gå bredt ut i spørsmålsstillingen prøvde vi å få mest mulig informasjon om hvordan informantene forstod begrepene.

Vi avtalte tidspunkt og sted for intervjuene med hver enkelt informant, sendte ut litt informasjon, og de 3 nøkkelspørsmålene våre, i god tid før intervjuet (vedlegg 3).

Det er viktig med informasjon på forhånd, dette kan bidra til å skape en tillitsrelasjon mellom informant og intervjuer, og gjøre at informantene åpner seg lettere (Jacobsen, 2005).

Vi informerte litt om hvem vi var og formålet med undersøkelsen. Vi sa også litt om bakgrunnen for at vi hadde valgt problemstillingen vår. Videre fikk informantene de 3 nøkkelspørsmålene vi ønsket at de skulle svare på i intervjuet. Vi startet alltid intervjuet med litt løs prat, og det første spørsmålet vi stilte var hvor lenge informantene hadde hatt sin nåværende stilling.

Så gikk vi videre til de 3 nøkkelspørsmålene våre:

- Hvilke tanker har du om tidsbruken til rapportering, dokumentasjon og kontroll – reflekter litt over dette?

- Reflekter over hvordan du definerer tillit – hva assosierer du med tillit – hva er tillit for deg?
- Har du reflektert over om det kan være en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit?

Dette er en intervjuguide med forholdsvis lav strukturingsgrad (Jacobsen, 2005). Vi valgte dette for lettere å sette i gang tankeprosessene hos informantene. Vi opplevde at informantene hadde forberedt seg litt forskjellig i forkant av selve intervjuet. Noen hadde tenkt ganske mye over spørsmålene, og hadde umiddelbart mye å bidra med. Andre hadde ikke forberedt seg noe særlig i det hele tatt, da gikk intervjuene noe tregt, særlig i starten. Men mange kom på ting etter hvert som de satt og reflekterte over spørsmålene.

Vi hadde også laget en egen utvidet intervjuguide for vår egen del, til hjelp underveis i intervjuene (vedlegg 4). Her hadde vi notert oss oppfølgingsspørsmål under hvert nøkkelspørsmål, for å hjelpe de informantene som ikke umiddelbart hadde så mange tanker om temaet i gang med refleksjonen. Og som et supplement.

Vi valgte bevisst ikke å stille spørsmål som omhandlet begrepet mistillit i intervjuene. Det er tillit, og følelsen av tillit, som er tema i problemstillingen vår, og derfor det begrepet vi ønsket å legge vekt på. Vi så risikoen for at intervjuene skulle innta en negativ vinkling hvis det ble fokus på mistillit, og dette ønsket vi å unngå. Flere av informantene var selv inne på mistillit.

Vi kan kanskje ha gått glipp av noen refleksjoner rundt hva som kan bli konsekvensene i en organisasjon som er preget av mistillit, men flere av informantene sier noe om dette i sine refleksjoner rundt spørsmålene om tillit.

### **3.6. Analyse**

Alle 10 intervjuene ble i sin helhet tatt opp på bånd, og transkribert av oss, ordrett og raskest mulig. Vi delte intervjuene mellom oss, vi transkriberte 5 intervjuer hver.

Nå startet arbeidet med å systematisere og kode alle utsagnene. Vi samlet og organiserte funn og utsagn ut fra forskningsspørsmålene våre. Dette var en utfordrende jobb, fordi en del av spørsmålene går i hverandre. Det var til tider en utfordring å plassere de ulike uttalelsene inn

under forskningsspørsmålene. Derfor blir det en del gjentakelser underveis. Vi vurderte likevel at dette var den beste måten å strukturere funnene våre på. På denne måten får vi presentert alle utsagnene til informantene våre. Vi valgte imidlertid å organisere drøftingen av funn ut fra våre empiriske forventninger. Slik får vi fram de viktigste funnene, hovedpoengene, på en best mulig måte.

Vi hadde noen forventninger før vi startet med intervjuene våre. Vi forventet å finne at et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll hadde en innvirkning, fortrinnsvis negativ, på tillit, hos informantene våre. Dette viste seg også å stemme, selv om det var en del nyanserte svar hos informantene. Hvis det ikke er for mye rapportering og kontroll, kunne dette også ha en positiv innvirkning på informantene. Førsteintrykket vårt var at det var en sammenheng mellom det store fokuset på rapportering og kontroll OG følelsen av tillit. Dette ble bare forsterket underveis i arbeidet med undersøkelsen, under arbeidet av analysen av svarene fra våre resultater, og også under arbeidet med å se på teori og tidligere forskning på emnet.

### **3.7. Etiske betraktninger**

Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har utviklet retningslinjer for forskningsetikk for fagområdene samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi. Disse retningslinjene skal hjelpe forskere med å reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger, bli bevisst normkonflikter, styrke godt skjønn og evnen til å treffe velbegrunnede valg mellom motstridende hensyn (NESH, 2014).

For oss var det veldig viktig med åpenhet og god informasjon i forkant av undersøkelsen.

Vi innhentet nødvendige tillatelser overordnet i organisasjonene, og alle informantene fikk informasjon om oss og undersøkelsen vår i god tid før intervjuene fant sted.

Videre informerte vi alle om at materialet ville bli behandlet på en etisk forsvarlig måte, både underveis, og etter at undersøkelsen var avsluttet.alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd, men ble slettet og anonymisert straks etter at de var transkribert.

Vi har stor respekt for informantenes bidrag til studiet vårt.

### 3.8. Validitet og reliabilitet

Forskning blir vitenskap når den er pålitelig, troverdig og overførbar. Det er vanskelig å være helt objektiv, og det er en fare for at man kan forme det man forsker. Derfor er det en fare for selvoppfyllende profeti (Madsbu, J. P. og Thomassen, Å., 2007).

Innenfor kvalitativ forskning brukes begrepene reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet.

**Reliabilitet** betyr pålitelighet. Det sier noe om undersøkelsen er til å stole på, og om resultatene er stabile, reproducerbare og presise (Jacobsen, 2005). Her handler det om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan de bearbeides. Dette er kritisk i kvantitative undersøkelser. Men i en kvalitativ undersøkelse intervjuer vi mennesker som er komplekse individer som forandrer seg. Derfor kan det være lite hensiktsmessig å snakke om reliabilitet i kvalitative undersøkelser. Innenfor kvalitativ forskning har validiteten blitt sett på som overordnet i forhold til reliabilitet. Er validiteten god, er også reliabiliteten det, men er reliabiliteten god, er det ingen garanti for at validiteten også er det.

Det som *kunne* være kritisk i denne sammenheng er om hvorvidt vi som intervjuere i vår undersøkelse kunne påvirke informantene i noen grad, om vi klarte å unngå ledende spørsmål, og om hvordan vi utførte intervjuanalysen (om vi er objektive).

I tillegg er det viktig at intervjusituasjonen er mest mulig lik for informantene. Stress, mas og avbrytelser under intervjuet kan påvirke svarene. I vår undersøkelse mener vi dette ble godt ivaretatt, vi var oppmerksomme på ledende spørsmål, og det var rolige og gode intervjusituasjoner. Alle informantene hadde funnet godt egnede, uforstyrrede møterom.

Underveis i intervjuene opplevde vi det som en utfordring ikke å stille ledende spørsmål når informantene ikke ga særlig utfyllende svar, eller hvis det tok lang tid før de svarte eller sa noe. Hvor lenge skulle vi vente før vi eventuelt stilte oppfølgingsspørsmål? Og hvor mange oppfølgingsspørsmål skulle vi stille for å "hjelp dem på vei"? Her ble vi nok litt flinkere etter hvert. Vi hjalp hverandre, og sa oss fornøyd når informantene ikke hadde flere tanker om temaet. Vi passet på, slik at vi ikke "la ord" i munnen på dem.

**Validitet** betyr gyldighet. Undersøkelsen må være gyldig og relevant. Validitet er et uttrykk for om vi virkelig måler det vi egentlig har tenkt å måle, og det handler om ulike feilkilder ved forskningen. Videre at det vi har målt oppfattes som relevant, og at det som måles hos

noen få, også gjelder for flere. Det kan være vanskelig å vurdere undersøkelsens validitet fordi forholdet mellom informant og intervjuer er en dynamisk prosess.

Et av de store utfordringene i kvalitative undersøkelser er å avgjøre om de innsamlede data er riktige, og om de utkonkurrerer alternative forklaringer.

For å sikre validiteten i en undersøkelse, det vil si at man får svar på det man ønsker, er det viktig å velge datamaterialet nøye, med hensyn til hensikten med undersøkelsen. I vår undersøkelse valgte vi ut to avdelinger i offentlige organisasjoner der vi vet at dokumentasjon, rapportering og kontroll er veldig aktuelt. Ledere kjenner det på kroppen, og medarbeidere blir, i større eller mindre grad, utsatt for det. Dessuten hadde alle informantene tid og lyst til å bli med på undersøkelsen vår, nettopp fordi det var et aktuelt tema.

Generell gyldighet og relevans kan deles inn i tre; begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005). Esaiasson definerer validitet ut fra tre hovedteser. For det første skal det være en overenstemmelse mellom teorien og operasjonaliserte indikatorer. Systematiske feil må fjernes, og til sist at vi måler det vi påstår vi skal måle. De opererer med enda en type validitet; resultatvaliditet, som slår inn når det oppstår systematiske feil eller at vi ikke får målt det vi mener (Esaiasson et.al., 2012).

Begrepsvaliditet handler om at vi bruker spørsmål som gir svar på de teoretiske begrepene vi undersøker. Tillit er et abstrakt begrep som kan oppfattes på ulike måter. Jo mer abstrakt et begrep er, desto større er utfordringen (Esaiasson et.al., 2012). Målet vårt var å få operasjonalisert spørsmålene slik at vi fikk fanget opp de empiriske indikatorene på tillit under intervjuene. Det var viktig at indikatorene reflekterte begrepene. Spørsmålene i intervjuguiden hadde teoretisk forankring, og vi passet på å unngå unødvendige spørsmål. Det var også viktig å stille *gode* og *riktige* spørsmål – de konkrete spørsmålene, og de som belyste problemstillingen.

Vi opplevde det å få en bred og dyp refleksjon på begrepet tillit som en utfordring. Vi valgte ikke å operasjonalisere begrepet til andre ord, men valgte å spørre om hvordan de enkelte informantene definerte tillit, og hva tillit var for dem. For å utdype det litt mer, ba vi også informantene om å si noe om hva de tenkte kunne skape tillit, og hva som kunne ødelegge tillit.

Intern validitet er et spørsmål om kausale forklaringer av data. Intern gyldighet handler om at vi har dekning for våre konklusjoner (Jacobsen, 2005).

Er det årsak A som frembringer virkning B, eller er det noe helt annet som frembringer virkning B (Skog, O – J., 2010)? Undersøkelsen vår skal ta rede på om det er samvariasjon mellom «rapportering, kontroll og dokumentasjon» (uavhengig faktor/variabel) og «tillit» (avhengig faktor/variabel). Er det sammenheng mellom sterkt fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere i organisasjonene? Eller kan det også være andre ting i organisasjonene enn fokuset på dokumentasjon, rapportering og kontroll som utfordrer tilliten?

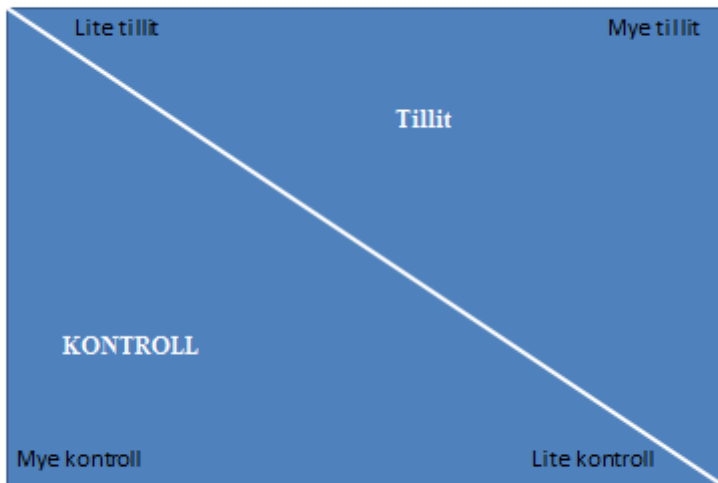
Hvis vi har tilstrekkelig data til å si at våre resultater sannsynligvis har gyldighet også for andre tilsvarende offentlige organisasjoner, så har undersøkelsen en ekstern gyldighet og relevans (Jacobsen, 2005). Når utvalget har gyldighet for andre, har det en god ekstern validitet. Det kan være vanskelig å vurdere hvor mange intervjuer som er nødvendig for å kunne gjøre en konklusjon på undersøkelsen. Esaiasson et.al. (2012) sier det er når vi kan sette likhet mellom resultatvaliditet og internvaliditet.

### **3.9. Validitetsutfordringer i vår studie**

Med bakgrunn i aktuell teori og tidligere forskning på området, samt erfaringer fra vår egen yrkespraksis, har vi klare forventninger om å finne at et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll har negativ virkning på følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere i de to organisasjonene vi har sett på.

Dette kan vi få et visuelt inntrykk av ved å presentere følgende modell (Figur 8), som vi selv har utviklet:

## Kontroll og tillit



Figur 8 Sammenheng kontroll og tillit

Modellen viser at en situasjon/organisasjon preget av stor grad av kontroll, gir en tilsvarende lav følelse av tillit. Og tilsvarende, i en situasjon/organisasjon med liten grad av kontroll, gir en følelse av mye tillit. Rapportering og kontroll er den uavhengige variable, mens tillit er den avhengige variable i vår studie. Her tror vi det er en gjensidig avhengighet.

Hva er så validitetsutfordringene i forhold til vår studie og våre informanter? Hva er mulige bias/metodefeil («vurderings-skjevheter»)? Kan dette ha noe å si for holdbarheten og generaliserbarheten av funnene våre? I hvilken grad er våre svar typiske for ansatte i offentlig sektor?

Funnene kan være preget av den pågående diskurs rundt det store fokuset på rapportering og kontroll som foregår bl.a. i media. Det skrives og diskuteres mye omkring temaet. Spesielt har det vært skrevet mye om at fokuset er stort og økende, og at det kan ha flere negative konsekvenser. Våre informanter kan være påvirket av dette.

I våre vurderinger må vi ta høyde for om det er noen av våre informanter som muligvis underkommunerer kontroll og rapportering, slik at det framstår som mindre viktig, eller at det har mindre fokus enn det som er reelt. Eller om kan det være noen av informantene som



overkommuniserer fenomenet. Er det noen grunn til at noen av informantene har «vridde» oppfatninger?

En grunn til at en informant underkommuniserer, eller nedtoner, betydningen av kontroll og rapportering, kan eksempelvis være fordi informanten, på grunn av sin formelle posisjon i organisasjonen, ikke «tør» å være ærlig. Dette kan ha konsekvenser for arbeidsforholdet, og eventuelt videre karriere i organisasjonen. Hvis en informant underkommuniserer, kan svarene tyde på at rapportering og kontroll ikke har noen betydning for følelsen av tillit/mistillit i organisasjonen. Svarene kan gi inntrykk av at det ikke er bevegelse mellom cellene i figur 6 (integreert modell for tillit og mistillit, Lewicki et.al., 1998, som er nærmere beskrevet i teorikapittelet og i analysekapittelet), selv om det i virkeligheten er en bevegelse. Dvs. det store fokuset på rapportering og kontroll har betydning for tillit, men informanten sier det ikke. Informantenes formelle posisjon i organisasjonene har stor betydning for hvor de befinner seg i nevnte modell.

En grunn til at en informant overkommuniserer betydningen av kontroll og rapportering, kan være fordi arbeidsoppgavene, og stillingsbeskrivelsen som sådan, stort sett kun dreier seg om kontroll og rapportering. Det er det informanten er ansatt for å gjøre. Da vil det muligens være litt unaturlig hvis vedkommende sier at et stort fokus på rapportering og kontroll har mange negative konsekvenser.

En annen grunn kan være at en informant overkommuniserer, og «overdriver», for virkelig å poengtere at rapportering og kontroll har veldig stor betydning for følelsen av tillit/mistillit i organisasjonen. I realiteten er det ikke sikkert det er slik. De kan være preget av mange oppslag i media, der det store fokuset på rapportering og kontroll er mye debattert, og der det nesten uten unntak kommer fram at det har mange negative konsekvenser, bl.a. for tillit i organisasjonene. Det er ikke nødvendigvis slik at alle i organisasjonen ser det på lignende måte. Da kan svarene gi et inntrykk av at det er bevegelse mellom cellene i figur 6 (integreert modell for tillit og mistillit, Lewicki et.al., 1998), selv om det i virkeligheten ikke er slik. Bevegelsene er kanskje ikke så store som svarene kan tyde på, i alle fall ikke for alle i organisasjonen. Det kan være noen som føler det mer «på kroppen» enn andre.

Det er vanskelig for oss å avgjøre om det er slike nevnte tilfeller av under- og overkommunisering i vår studie, men vi ser ikke bort fra at det kan være slik. Det er uansett slik at dette er validitetsutfordringer i vår studie.

En annen gyldighetsutfordring i studien vår, er at utvalget av informanter i de to organisasjonene vi studerte, ble plukket ut av nivå 3 ledere. I den ene organisasjonen hadde de to «vanlige» medarbeiderne rapportering og kontroll som sine kjerneoppgaver. Hvis lederne på noen måte ønsket å styre resultatene av studien i en bestemt retning, kan dette være problematisk. Som tidligere nevnt, brukte de to nivå 3 lederne også litt ulike måter å plukke ut informantene i sin organisasjon på. Ideelt sett burde vi ha intervjuet flere i begge organisasjoner, både ledere og medarbeidere, og de burde kanskje vært mer tilfeldig plukket ut. På den annen side kommenterte mange av informantene våre at det var et viktig og aktuelt tema vi ønsket å belyse, og de hadde reflekterte svar.

Det kan svekke begrepsvaliditeten i studiet hvis vi som forskere tolker informantenes utsagn på en annen måte enn den var tiltenkt. Vi benyttet lydopptak og transkripsjon rett etter intervjuene for å sikre at det som ble sagt ble dokumentert ordrett. På denne måten forsøkte vi å redusere muligheten for feiltolking.

I selve analysen kan også validiteten utfordres, hvis bare noen av sitatene fremheves. Vi hjalp hverandre, og forsøkte å være så metodisk nøyaktige som mulig, slik at vi fikk fram helheten. Vi brukte en del «klipp-og-lim-teknikk», flyttet på sitater og tekst underveis i analysearbeidet, dette kan også innebære en validitetsutfordring. Man kan tenke seg en fare for å «miste» funn underveis. En mulig løsning på denne utfordringen kunne vært at flere analyserte det samme datamaterialet. Etersom vi var to, og vi hadde metoder på å være nøye og strukturerte i dette arbeidet, mener vi at dette ble ivaretatt på en god måte.

En annen utfordring ved studiet vårt, er om hvorvidt den gir muligheter for generalisering. Har vi typiske representanter for offentlige medarbeidere til å kunne generalisere ut over våre forskningsenheter? Vi hadde begrenset med tid og ressurser i vår undersøkelse. Vi valgte å gjennomføre til sammen 10 intervjuer, 5 i hver organisasjon. Vi kan derfor vanskelig trekke bastante konklusjoner eller bekrefte forventningene våre, men de kan styrkes. Vi kan si noe generelt, og noe om inntrykket vårt. Videre stemmer resultatene godt overens med tidligere forskning, og erfaringer fra vår egen yrkespraksis. Det kan derfor være grunn til å tro at resultatene kan være gjeldende også for andre lignende offentlige organisasjoner, noe som kan styrke holdbarhet og generaliserbarhet på funnene våre.

## **4.0. Analyse - Resultater.**

I dette kapitlet, analyse, presenteres først resultatene fra undersøkelsen vår, svarene informantene våre ga oss. Vi samlet og organiserte funn og utsagn ut fra forskningsspørsmålene våre. På denne måten får vi presentert alle utsagnene til informantene våre. Vi valgte imidlertid å drøfte informantenes refleksjoner opp mot våre empiriske forventninger, sett i forhold til teori og tidligere forskning. Slik får vi fram de viktigste funnene, hovedpoengene, på en best mulig måte.

Vi ønsket å finne ut om hvordan medarbeidere og ledere opplevde sammenhengen mellom et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit.

Det er tre hovedelementer. Det første elementet er begrepene dokumentasjon, rapportering og kontroll. Hvordan forstås dette, og har det virkelig skjedd en økning? Vi nevner også hvilke utfordringer og konsekvenser informantene mener at stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll kan ha. Neste hovedelement er tillit. Vi presenterer hvordan informantene definerer tillit, og hva som kan skape eller ødelegge tillit. Tredje og siste tema er sammenhengen mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit. Her legger vi også fram hvordan informantene mener et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll utfordrer tillit. Tillit kan bli utfordret, både positivt og negativt, gjennom et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll.

### **4.1. Hvordan forstås dokumentasjon, rapportering og kontroll, og har informantene opplevd en økning av dette?**

Første tema er begrepene dokumentasjon, rapportering og kontroll. Hvordan forstås dette, og har det virkelig skjedd en økning?

Dokumentasjon, rapportering og kontroll er viktig og nødvendig, mener samtlige 10 informanter. Her er noen av deres sitater:

For det første så føler jeg at dette er noe som er nødvendig. I den jobben vi har så er det klart at det er mye dokumentasjon som er nødvendig.

Rapportering er nødvendig. Det er en systematisk og grei måte å lage et situasjonsbilde på. Hva er status, hva er problem, bl.a. er det hva jeg legger i rapportering. Helt nødvendig at vi bruker tid på det.

Jeg synes det er viktig med kontroll, selvfølgelig. Men det er også disse nivåene, hvor mye skal vi kontrollere og hva skal vi kontrollere. Så må vi prioritere dette her, hvor skal vi bruke tiden å kontrollere. Det er av og til en virkelighetssjekk.

Jeg skjønner at i alle systemer så må det være en form for kontroll. Det er helt klart. Garantert at det er nødvendig med rapporteringer.

Kontroll og måling er viktig. Jeg opplever det som mer riktig og bedre enn tidligere.

Det jeg tenker med dokumentasjon i vårt tilfelle så synes jeg det er ganske viktig å dokumentere hvem det er som har tatt røntgenbildene, med tanke på f.eks. smitte eller andre ting, i ettertid da.

Så lenge man har et overordnet nivå som er avhengig av å vite hva som skjer lenger nede i organisasjonen, mener mange av informantene at det må være en form for kontroll. Det er også en del utenforliggende enheter man må rapportere til (for eksempel NAV, Riksrevisjonen, tilsynsmyndigheter). Noe er også lovpålagt.

Flere har opplevd en økning av dokumentasjon, rapportering og kontroll. Opplevelsen av dette er litt forskjellig, avhengig av hva slags stilling informantene har. Ledere på mellomledernivå med personalansvar (nivå 4) har flere krav til leveranser i form av dokumentasjon, rapportering og kontroll enn en ”vanlig” medarbeider ”på gulvet”. Flere mellomledere forteller om økte mengder rapportering og kontroll. En informant mener dette har tatt litt overhånd, og at de overordnede instansene har blitt for lite selektive og ”ukritiske” i forhold til alle krav om handlingsplaner, rapporteringer og stram kontroll. Det blir lite helhetlig tenkning. Hun mener at det ”gror” for mye på administrasjonssida i organisasjonen, og at dette skaper en stor avstand mellom disse og mellomlederne, dvs. mellom ”toppen” og hverdagen ”ute i felten”.

”Vanlige” medarbeidere forteller at de til en viss grad blir ”utsatt” for rapportering og kontroll av ledere, men at det stort sett er ledere som tar seg av det:

Mye av rapporteringen her er det min leder som tar seg av. Og mye av det er delegert, for eksempel til fagansvarlige. Jeg blir bedt om å komme med innspill, og min leder samler det i rapportene.

En annen ”vanlig” medarbeider forteller at alle ansatte må dokumentere at for eksempel prosedyrer er lest og forstått, men det er lederne som styrer det:

Så de (lederne) føler kanskje at tidsbruken blir for stor da, men det er på en måte ikke på mitt nivå. Det er på leddet over. Jeg har en generell følelse av at jo lenger oppover i systemet du kommer, jo mer papir ”ordnes og flyttes”.

Høyere opp i systemet er innstillingen en litt annen. For eksempel sier en nivå 3 leder at han tror følelsen av hvor mye tid han bruker på dette, er forskjellig fra hva nivå 4 ledere og ”vanlige” medarbeidere bruker. Han tror at alle disse nok føler at tidsbruken er mer bortkastet enn hva han føler.

Et par av informantene våre har en annen vinkling. De har ikke direkte lederansvar, men har dokumentasjon, rapportering og kontroll som sine kjerneoppgaver i jobbene sine. Det er dette de er ansatt for å gjøre, og de føler dermed at dette med kontroll og rapportering er helt greit, både mengde og tidsbruk. Det er meningsfylt og arbeidsrelatert. Dette gjelder en ansatt med regnskap og økonomioppgaver (controller) og en prosjektleder.

Noen av informantene splitter opp begrepene dokumentasjon, rapportering og kontroll, og beskriver hvilke arbeidsoppgaver de har som går inn under de ulike begrepene.

*Oppsummert sier våre informanter at de opplever dokumentasjon, rapportering og kontroll som viktig og nødvendig. De fleste har også opplevd en økning i mengden, men opplevelsen er forskjellig ut fra hvilke nivå og stilling informantene har. Ledere bruker mer tid enn vanlige medarbeidere. To av informantene hadde dokumentasjon, rapportering og kontroll som sine kjerneoppgaver, så naturligvis var disse oppgavene viktig for dem. De oppfatter kontroll og rapportering som helt greit, både mengde og tidsbruk.*

#### **4.1.1. Hvordan forstås dokumentasjon?**

Når det gjelder dokumentasjon, sier en informant at han assosierer det med sporbarhet. At det vi gjør er sporbart.

Flere av informantene poengterer viktigheten av dokumentasjon. Flere mener det er greit mengde og tidsbruk på dokumentasjon, andre mener at det er for mye som må dokumenteres. En leder sier for eksempel at han blir småfrustrert over all den dokumentasjonen som organisasjonen mener er nødvendig. Han føler at mye av dokumentasjonen er laget til for at andre, lenger opp i systemet, skal være fornøyd:

Da får jeg litt aversjon mot systemet. Jeg skjønner egentlig ikke vitsen. I andre administrasjoner (for eksempel kommunal/fylkeskommunal administrasjon, der jeg jobbet før), gjør de det mye enklere. Ergo så forstår jeg det ikke.

Det mange av informantene sier, er at de forstår viktigheten av at det må dokumenteres, men det må ikke bli for mye. Det må være en balansegang, og man må forstå hvorfor det skal dokumenteres.

Det er mange ulike systemer som skal håndteres; regnskapssystemer, lønnsrapporteringssystemer, personaldatasystemer og avvikshåndteringssystemer, for å nevne noen. Flere av informantene forteller om store utfordringer i forhold til dette. Det er for mange verktøy som en person skal mestre. De klarer ikke å holde tritt med oppgraderinger, endringer osv. Det er en utfordring å huske bruken av alle systemene, noen brukes kanskje sjelden. Det skaper frustrasjon:

Jeg har vært så frustrert over dette systemet at jeg har hatt mest lyst til å grine. De ansatte må jo ha lønn, permisjon, sykemeldingsoppfølging osv. Hvorfor forsvinner ikke ting fra bildet mitt, jeg har jo gjort det...? Men så viser det seg at jeg har glemt å lagre. Hvorfor kunne ikke den knappen vært stor og lyst gult til jeg hadde trykket på den?

En annen utfordring er at de ulike systemene ofte kommuniserer dårlig med hverandre, eller ikke i det hele tatt. Det kreves leveranser der man må dokumentere og rapportere, men organisasjonen har kanskje ikke de systemene som skal til. Dette medfører mye arbeid, ofte dobbeltarbeid, for å holde oversikten:

Vi skal dokumentere slik for et tema, så er det en annen fagmann som sier vi skal gjøre det slik innenfor et annet tema. Det blir "bås-tenkning". De ser ikke sammenhengen, at det kanskje er overlappende, og at det kanskje kunne rapporteres på det samme systemet.

Dette har også konsekvenser for tidsbruken til dokumentasjon. En leder sier:

Tidsbruken på dokumentasjon har vært for høy, da snakker jeg i 2 års perspektiv. Den er fortsatt for høy. Det er "overkill" og mangel på systemer som snakker sammen. Og at vi tenker for mye i "båser".

”Det er klart det er mye dokumentasjon som er nødvendig i jobben min”, sier en leder. Men det har tatt litt ”overhånd”, og man bør skille på det som er faglig nødvendig dokumentasjon (dvs. alt man gjør ift. en pasient), og ”på alt mulig annet man får i tillegg”. Her har hun eksempler på ulike handlingsplaner som gjelder helse, miljø og sikkerhet, ytre miljø osv. Det blir ”trykket på” fra alle kanter.

Samfunnsutviklingen, ved at det ansettes stadig flere i ”byråkratiet”, oppgir en informant som en mulig grunn til at det stadig kreves mer dokumentasjon:

Vi får fler og fler byråkrater som sitter og tenker ut smarte tanker. Jeg vet ikke om det er mulig å gjøre noe med det, men jeg tror det er viktig å sette fokus på det. En kan jo håpe at man blir litt mer kritisk til hva som faktisk er nødvendig. Alle må bli mer kritisk. Vi som får kravene må bli flinkere til å si fra om ting vi mener er unødvendige, og de som utarbeider krav, lover og forskrifter må også være mer kritiske. Da er vi inne på det her med tillit, og hva det gjør med meg som menneske. Dette har med respekt å gjøre.

I den ene organisasjonen sier en av lederne at innkjøpsrutiner er et tema for seg. Der brukes det veldig mye tid på å dokumentere at lover og regler følges:

Vi overtolker, etter min mening, veldig mye av de bestemmelser vi har, for å sikre oss i ”hue og ræva”. For å være helt sikre på at vi følger alt regelverk så dokumenterer vi kanskje 300% av det vi egentlig burde i noen sammenhenger. Vi dokumenterer mye mer enn det som egentlig er nødvendig.

*Oppsummert: Dokumentasjon har med sporbarhet å gjøre. Informantene er delt i sin forståelse av tidsbruk, men de er enige om at det må være en balansegang, det bør ikke være for stor mengde, eller brukes for mye tid. Det er mange ulike system; regnskap, lønn, personal og avvikssystemer. Det kan være en utfordring å holde tritt med oppgraderinger. Det skaper mye ekstra arbeid når systemer ikke kommuniserer med hverandre, slik at leder eller medarbeider må bruke unødvendig tid på dokumentasjon.*

*I hvilken grad informantene oppfatter krav til dokumentasjon som stort, er avhengig av deres forståelse og motivasjon for dokumentasjonen, og hvem som er mottakere av dokumentasjonen. En informant mener man bør skille mellom det som er faglig nødvendig dokumentasjon, og annet, som ikke berører faget.*

#### 4.1.2. Hvordan forstås rapportering?

Flere av informantene sier at rapportering er nødvendig. Det er en systematisk og grei måte å lage et situasjonsbilde på. Man får en oversikt over hva som er status, og hva som eventuelt finnes av utfordringer og problemer. En informant sier at rapportering høres så ”negativt ladet ut, selv om det egentlig ikke er det – det er jo med tanke på forbedringer man gjør det”. Men, og her sier mange av informanter det samme, det må være rapporter som skal brukes til noe. Det må være noen som har bruk for dem, og som gjør noe videre med dem, at de ikke bare blir lagt i en skuff. Rapportene må være relevante. En informant sier at rapportering er nødvendig, og noe vi må ha. Men at det må være riktig rapportering, riktig mengde og riktig tidsbruk:

Det bestemmes av den som tar imot, som må sette av nok tid til å bruke det han får rapportert inn. Hvis han får for mye informasjon rapportert inn, og heller ikke setter av nok tid til å sette seg inn i informasjonen, så rapporterer vi for mye. Hvis han har satt seg inn i det, og satt av nok tid, så rapporterer vi riktig.

Én person klarer ikke å overkomme alle kravene vi har på dokumentasjon, kontroll og rapportering på alle fagfelt, sier en leder:

Men det forventes på samme vis som for 10 år siden, selv om jeg har fått 3 ganger så mye jobb nå ift. da. Jeg er ikke imot det, men man kunne kanskje få noen systemer som hentet ut tall i fra disse systemene vi sitter og mater – det har jeg tenkt litt på. Det er akkurat som vi er i en brytningstid mellom teknologi og manuell håndtering.

Et tankekors, sier en informant, er at kravene til rapporteringer i hennes organisasjon er like store om du jobber på en liten eller en stor enhet. Jobber du i en liten enhet må du ofte jobbe mye ”ute i rutinen”, og har derfor liten tid til administrative oppgaver. Men kravene er de samme til henne som leder, som til en leder som jobber kun administrativt. Dette har betydning for kvaliteten på rapportene hun sender fra seg.

*Oppsummert: Rapportering er en grei måte å lage et situasjonsbilde på, og rapportering gir oversikt over utfordringer og problemer. Mengde og tidsbruk på rapportering må stå i forhold til betydningen av rapportene, og at disse rapportene faktisk blir brukt videre. Det er en utfordring at små enheter har like mange, og like store krav, som store enheter.*



#### 4.1.3. Hvordan forstås kontroll?

En av informantene definerer kontroll som det å forsikre seg om at det som er sagt eller gjort eller beskrevet, faktisk blir gjort, eller er gjort. Å være sikker på at ting som burde vært gjort, virkelig er gjort. En leder sier at kontroll ikke gir noe i seg selv, det opplyser ingen ting. Men det er en ekstra sjekk på at ting virkelig har skjedd slik det burde ha vært gjort. En nivå 3 leder mener at kontrollnivået er mer riktig og bedre nå enn tidligere.

En mellomleder (nivå 4) sier at kontroll for han er å gi folk den tilliten de trenger for å utøve jobben sin. Han mener videre at folk i utgangspunktet gjør jobben sin:

Har du gitt folket tillit, så viser dem det gjennom å utøve jobben sin. Folkelig og reallt. De er også kvalitetsbevisste. Voksne folk er det.

En ”vanlig” medarbeider sier at det med kontroll kommer litt an på hvem du jobber sammen med. At den personen du jobber sammen med, kan jobben sin. At du ikke må gå og kontrollere. Hun mener at kontroll går mye på kunnskap og erfaring.

*Oppsummert: Flertallet oppfatter kontroll som deres egen kontroll av medarbeidere, en kontroll på at de virkelig har utført jobben. Kontrollmengde og hyppighet er avhengig av kompetanse, erfaring og tillit til den som skal kontrolleres. Et mindretall oppfatter kontroll som ”det å bli kontrollert” av andre. Disse var mer bevisst sammenhengen mellom kontroll og tillit enn førstnevnte gruppe.*

#### 4.2. Hvilke utfordringer kan stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll ha?

Informantene i undersøkelsen vår nevner flere konsekvenser et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll kan ha.

”Det må være rapporter og kontroller som er meningsfulle og som virker fornuftige. Hvis dette ikke er tilfelle, er det en risiko for at det går ut over selvfølelsen og motivasjonen”, sier en av informantene. En annen sier at en stram kontroll går ut over tillitsfølelse, initiativ og arbeidsglede. En leder sier at hun blir frustrert, og at hun på grunn av mengden rapportering

og dokumentasjon må nedprioritere oppfølgingen av personalet sitt. Og at det å være leder for personalet går på bekostning av dette.

«Det at en leder må bruke så mye tid på dokumentasjon tar «veldig mye av piffen» fra unge ledere som har personalansvar», sier en leder. Denne lederen mener videre at i den grad man skal drive med den formen for dokumentasjon – at alt man gjør i det daglige må dokumenteres – må det tillegges folk som ikke har lederansvar. Da må det legges til nivåer som ikke har personalansvar, fordi dette binder veldig mye av ressursene til personalansvarlige opp mot dokumentasjon. Da mener han det blir dårlig ledelse over tid. God ledelse er et nøkkelord for flere av informantene:

For det at en leder har tid til å være kreativ i oppgaven, det vil gjøre at de ansatte blir mer reflekterte og ikke styres av prosedyrer. De vil kjenne mer ansvar i situasjonen, de vil være mer kompetente.

Større fokus på ledelse skal gi medarbeiderne mer ansvar og kompetanse, sier lederen. En årsak til mangel på ledelse kan ligge i fokuset på kontroll og rapportering:

Jeg ser på det som en faglig utfordring også – alt det med kontroll og rapportering. Vi bruker tid fordi det er pasientklager, og andre klager, og da sier jeg til de ansatte at dere må ta kopier og dokumentere og skrive avvik. Fordi her må vi ha ryggen fri – vi må huske på å skrive ned det som skjedde i situasjonen - i tilfelle vi får en klagesak.

Flere av lederne i undersøkelsen vår forteller at de mener kvaliteten på en del av det de pålegges å dokumentere og rapportere kan bli forholdsvis dårlig fordi de i en travel og stressende hverdag ”bare må levere fra meg et eller annet”, som en sier. ”Vi har for dårlig tid til å analysere og sikre kvaliteten i det vi leverer”, sier en annen. Det kan være noe man farer over med ”harelabb”, det blir noe man har gjort og sendt avgårde, og man kan ”sjekke” det ut. Man er pålagt å levere, men innholdet kan bli så som så, og ”blir vi da noe bedre av det?”, spør en av lederne.

I tillegg til tidsaspektet, at man har for dårlig tid til å gjøre en god jobb med dokumentasjon og rapportering, forteller også noen av lederne at man lurer på hva som skjer med rapportene man blir pålagt å levere. Er det bare for å tilfredsstille lederen over, slik at denne igjen kan levere og rapportere, eller blir rapportene virkelig brukt til noe? Flere av informantene mener også at organisasjonen har for mange punkter og mål det skal rapporteres på, selv om det (spesielt i den ene organisasjonen vi var inne i) kan se ut som dette er i ferd med å bedres noe.

En leder sier hun gjør en dårligere jobb når fokuset på dokumentasjon, rapportering og kontroll blir for stort. Hun har lyst å gjøre en god jobb, men hun har ikke mulighet til å greie alt og fortsetter slik:

Så kan du bli litt «aggressiv».....og så blir det enda dårligere og det skal mindre til før du blir provosert og utrygg. Hvis du føler at du ikke gjør jobben din godt nok, så blir det en ond sirkel og ting blir bare vanskeligere og vanskeligere.

Det er bedre med dialog enn skriftlig rapportering, mener en leder. Han sier følgende:

Du må snakke med folk. Du må vite hva slags folk du har rundt deg. Du må vite hva slags folk du leder, og de må vite hvem som er lederen. Det er bedre med dialog enn skriftlige rapporteringer. Er du leder må du være tilgjengelig for folket. Skal du ha med deg folket ditt, må du kjenne dem.

Det at det er så mye dokumentasjon, rapportering og kontroll dreper mye av muligheten til å ha den åpne gode dialogen. En skriftlig rapport er på en måte en dialog, men du ser aldri noen effekt av det, du ser ikke noe resultat. Du får heller ikke tilbakemelding på det alltid – du trenger tilbakemeldinger – positive, negative og konstruktive.

Han sier tre ting i dette sitatet: Det er viktig å snakke med folk. En rapport som ikke resulterer i noe er bortkastet. Og for mye dokumentasjon, rapportering og kontroll ødelegger dialogen.

*Oppsummert: Mange informanter, spesielt ledere, sier at mange nye oppgaver gjennom krav om dokumentasjon, rapportering og kontroll de siste årene, skaper følelsen av utrygghet, aggressivitet og "følelsen av ikke å ha tid til å gjøre en god jobb". Mye tid på dokumentasjon, rapportering og kontroll skaper mindre tid til andre oppgaver, særlig hos ledere. De får mindre tid til dialog og tilgjengelighet med sine folk, til ledelse. En leder sier at hun blir frustrert, og at hun på grunn av mengden rapportering og dokumentasjon må nedprioritere oppfølgingen av personalet sitt.*

*For stort fokus på kontroll kan gå ut over handlingsrommet, til det "å tenke selv". Stram kontroll går ut over tillitsfølelse, initiativ og arbeidsglede.*

*Når fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll tar bort respekt for faget eller fokuset på hva som er best for primærtjenesten, skapes utrygghet ved å kontrollere utøvelsen av faget.*

*Videre blir tjenesten dårligere ved at man må bruke tid på rapportering og dokumentasjon, i stedet for primæroppgavene.*

### **4.3. Hvordan forstås tillit?**

Alle informantene hadde en klar mening om hvordan de forstod begrepet tillit. Flertallet så på tillit som «å stole på» noen. Eksempler på sitater om «å stole på» er: «Jeg stoler på en person». «At man stoler på at ting blir utført som avtalt». En fellesnevner for disse sitatene er at A stoler på B – jeg stoler på deg.

En av informantene forstod tillit som at han stoler på andre, og disse stoler på han. Dette betyr at tillit for han er, at A stoler på B samtidig som B stoler på A. Dette var en leder.

«Tillit er noe du må tilegne deg. Du må gjøre deg fortjent til å få tillit» var de første ordene en informant brukte om tillit. Her sier informanten n at B må stole på A, jeg må gjøre meg fortjent til å få tillit, slik at du stoler på meg. Medarbeidere og ledere må stole på det du gjør. Du må bli hørt. Da er det tillit.

Flere av informantene var innom «gjensidighet». «Gjensidig respekt er tillit». ”Det må være gjensidig”, sa en informant. En annen oppgir «respekt for hverandre» som en forståelse av tillit. En tredje er enig, når han sier at «man har tillit til at andre utfører det de skal, og at de har tillit til at jeg utfører det jeg skal...».

Å stole på har med troverdighet å gjøre. En informant bruker ordet «troverdighet»:

En troverdighet, at du blir trodd på det du sier og at du tror på det de andre sier. ....  
Så akkurat det at en kan stole på er riktig eller at det er den en mener faktisk er troverdig, at det er en sannhetsgehalt i det og at det faktisk er det han eller hun mener.

Denne informanten sier også at å ha tillit til en person, er å ha tillit til at personen ikke har skjulte agendaer. En person som er troverdig, har tillit.

Tillit er å være ærlig, pliktoppfyllende og ansvarsbevisst. Dette er ord som en informant assosierte med tillit. Flere informanter assosierte tillit med ærlighet og redelighet.

En person assosierte tillit til kunnskap da hun sa: «Hvis jeg vet om noen som sitter med mye kunnskap, så skaper det tillit for meg å være på lab (hos pasient) med dem». Det kan også være en oppfatning av deg som en dyktig fagperson eller leder. En leder assosierte tillit slik:

Er du leder, så betinger det faktisk at du er ærlig, åpen, redelig i all din ferd, rett og slett. Ferdig med det. Så må du stole på folk. Det er alfa og omega.

Ledelse er en profesjon, da skal han eller hun opptre slik også.

Tillit ble oppfattet som et positivt ladet ord. En informant assosierte tillit med arbeidsglede:

Det har jo noe med arbeidsglede å gjøre også.... Man må ha litt rom for å «blomstre». Du må ha rom til å tenke selv og du må la dine medarbeidere gjøre det også – ellers blir det fryktelig kjedelig – og du får bare marionetter som hopper og spretter. Det er ingen dynamisk organisasjon, det blir veldig statisk.

Det «å stole på» kan ha ulike betydninger:

En ting er at jeg kan stole på en, jeg kan stole på at han er en drittsekk. Men da bruker jeg ikke ordet tillit, når han er en drittsekk.

Informanten sier at han både kan stole på at en person er tillitsfull, og det motsatte. Det forenkler hverdagen når han har en forutinntatt oppfatning av parten. Redusert kontroll når han stoler på vedkommende, stort fokus på kontroll når han ikke stoler på han eller hun.

Flere informanter assosierer tillit med kommunikasjon. En informant sier at å stole på deg, at du holder avtalen, er tillit. Det er tillit fremdeles, hvis vedkommende ikke holdt en avtale, når han eller hun sier i fra om dette.

Et flertall assosierer tillit med mennesker. Noen har tanker om tillit som et system eller en organisasjon:

Tillit til system....jeg vet ikke om man kan ha tillit til system....nei, jeg har tillit til mennesker. ... Man kan ikke ha tillit til systemer. Man kan stole på at et system stort sett er riktig, men jeg må jo kontrollere det – det kan hende systemet gjør feil.

Konklusjonen til vedkommende var at hun assosierte tillit med mennesker. En annen koblet tillit til en organisasjon, men konkluderte: « Det ender med mennesker til slutt, men da er det

en organisasjon som har en eller annen avtale å forholde seg til». Tre informanter assosierte tillit med noe annet enn mennesker, men alle konkluderte med at de koblet tillit til mennesker:

Jeg kan selvsagt ha tillit til en bil fungerer, at den alltid går, ikke sant. Men jeg velger å koble tillit først og fremst til menneskelige egenskaper, eller forhold mellom mennesker.

Alle kan ha både positive og negative sider. Sitatet over sier også noe om å vurdere tillit i forhold til flere egenskaper ved et menneske. Kun to informanter ga en indikasjon på at man kan vurdere tillit opp mot flere ”ansikter” eller sider hos en person.

Det andre som kjennetegner disse intervjuene når det gjelder forståelse av tillit, er at den skapes over tid: «Tillit er noe du må tilegne deg. Du må gjøre deg fortjent til å få tillit», sier en informant.

*Oppsummert: Våre informanter forstår tillit som det å stole på noen. Mindretallet oppfatter tillit som at også andre stoler på dem selv. Flere mener gjensidig respekt er tillit. Tillit må tilegnes over tid. Tillit ble assosiert med ord som troverdighet, ærlighet, redelighet, å være pliktoppfyllende, god kommunikasjon og selvstendig ansvar. Kunnskap skaper tillit, mente en informant. Tillit gir arbeidsglede, sa en annen, fordi det er viktig med humør og glede i arbeidet. Tillit forenkler hverdagen, mente en tredje. Tillitsbegrepet er hovedsakelig knyttet til mennesker, selv om flere nevnte tillit til system, organisasjon eller en ting. 2 av de 10 informantene nevner tillit i forhold til egenskaper hos en person, ”ulike ansikt”.*

#### **4.3.1. Hva kan skape tillit?**

Det var mange innspill fra intervjuobjektene på hva som skaper tillit. En nevner at tillit skaper man gjennom sin jobb. «Å vise til å ha ting på stell er med på å øke tillit, selvfølelse og motivasjon såfremt det (rapportering og kontroll) oppleves meningsfylt». En annen informant sier: «Som regel må du bevise det på en måte, at du fortjener tillit».

Ordet «anerkjennelse» skaper også tillit:

Det må være en anerkjennelse, både oppover og nedover. Det er viktig, og det er tillitsskapende at du føler at noen har tro på at du gjør en ok jobb.

Det er viktig å håndtere en jobb, og oppnå en anerkjennelse, for å kunne skape tillit. En leder sier: «Jeg skaper tillit gjennom min jobb». Det er en oppgave for en leder å skape tillit, bl.a. i forhold til sine medarbeidere, slik at de faktisk kan oppleve å prestere. «Jeg prøver å være realistisk på gjennomføringer i forhold til vår kunde», sier en annen informant, «viktig å sette mål slik at det er mulig å nå disse». En leder skal ikke bare skape tillit, han eller hun må gis den tilliten det er å være leder, mente en annen informant.

Arbeidsglede, og rom for å tenke selv, mente en informant var viktig for å oppnå en dynamisk organisasjon. Hun sa også at det kunne bli veldig kjedelig for den enkelte uten mulighet til å kunne blomstre. Andre brukte ordet handlingsrom om noe som skapte tillit, noe tilsvarende det «å tenke selv». Det må være rom for egne vurderinger og beslutninger:

Og å ha det handlingsrommet, og skape et miljø der alt ikke er så kontrollert at det ikke er rom for noen egne vurderinger. .... Det er jo ikke sånn at alle ting alltid må gjøres helt likt for å oppnå det samme resultatet.

En annen informant sier «at det som etterspørres er viktig». Hun mener det har betydning for å skape tillit at leveransen på dokumentasjon, rapportering og kontroll blir brukt til noe.

Dialog skaper tillit. En sier: «God relasjonsbygging er god tillit». God relasjonsbygging betyr god kommunikasjon. En informant sier at dialog er viktig for å forstå om det er tillit mellom leder og medarbeider. Og om lederne har tillit til henne, noe hun forklarer slik: «Du merker på vedkommende når du kommuniserer, om du har tillit eller ikke». «For god tillit, og for å opparbeide det, – så er nøkkelordet god kommunikasjon», sier en annen informant.

Felles kultur, verdier og interesser er andre ord som nevnes i forhold til å skape tillit. Her sier en informant:

Tillit skaper man også i arbeidsmiljøet, når det er kjemi mellom menneskene. .... Er han enig med meg, har han de samme tankene om ting som jeg har. Men det går liksom mer utover det som bare er tillit, samhörighet kanskje, det å ha et felles mål.

*Oppsummert: Tillit skaper man gjennom sin jobb ved å bevise at man fortjener tilliten, og mottar anerkjennelse fra kollega og leder. En leder skaper tillit ved å sette mål, slik at medarbeider har følelsen av å prestere. Dialog skaper tillit, god tillit krever god kommunikasjon. Felles kultur, verdier og interesser nevnes som noe som skaper tillit. Dette kan også knyttes til dialog og kommunikasjon. Handlingsrom eller rom for å tenke selv skaper*

*tillit, mente flere av informantene. Det skaper en dynamisk organisasjon. En mente at det har betydning for å skape tillit at deres leveranse på dokumentasjon, rapportering og kontroll blir brukt til noe.*

#### **4.3.2. Hvordan kan tillit ødelegges, og hvilke konsekvenser kan dette ha i et arbeidsforhold?**

Det er viktig å merke seg at vi i intervju situasjonen bruker ordet ”ødelegge tillit” og ikke mistillit. Flertallet snakket derfor om å ødelegge tillit som en motsats til å skape av tillit. En informant brukte ordet mistillit i forbindelse med spørsmålet om ødelagt tillit.

Informantene kom med ulike utsagn på hva som kan ødelegge tillit. Eksempler på dette, i forhold til «ikke å stole på», er:

Når noen bryter en avtale, eller misbruker den tillit de er gitt, eller ”de ikke leverer” som forventet.

Man sier man skal gjøre noe, eller man lover en ting, som man ikke gjør.

At tilliten blir brutt, at jeg får beviser for, eller at jeg opplever at han ikke er å stole på, at han ikke holder det han lover.

Det kan gå på ting du har sagt som ikke skal sies videre.... at det forblir mellom leder og medarbeider.

«Mangel på tydelig ansvar og rolle kan ødelegge tillit», sier en informant. Når ingen tar ansvaret, forsvinner tilliten. Det blir en slags «ikke mitt bord»- mentalitet. TNS Gallup har laget en rapport på omdømme for Forsvarsbygg (2013). Forsvarsbygg har en kunde som betyr alt. Resultatet var dårlig. En informant forklarer eksempelet gjennom dårlig kommunikasjon og uklare roller:

Det er ikke alt som er berettiget for Forsvarsbygg fordi vi har avtaler mellom Forsvaret og Forsvarsbygg. Hva er det Forsvaret har ansvaret for, og hva er det Forsvarsbygg har ansvaret for? De avtalene er det faktisk veldig få som vet om. Så Forsvaret klager kanskje på ting, og har mistillit til ting som de selv har ansvaret for – de selv er ikke klar over det. .... Det er informasjon som kan bedre kundetilfredsheten mye hvis folk er klar over hva som er våre ansvarsområder og deres egne.

En informant nevner «at jeg ikke får mulighet til å bli kjent med» som et forhold som kan ødelegge tillit. Et tillitsforhold foreligger først når tillitsmottaker og -giver har etablert et tettere forhold og kunnskap om hverandre, mener han.



Misbruk av frie rammer ødelegger tillit. En medarbeider trenger tillit for å gjøre jobben sin. Når han eller hun går utover sine rammer, da ødelegger de den tilliten som er gitt dem. Tilsvarende gjelder «utilbørlig adferd» uten at det ble definert hva det var. En annen informant nevner «alkohol og misbruk av annet» som eksempler på ting som ødelegger tillit.

Det er jo en del av det som er ”kluet” når man ansetter folk, at man ansetter rett mann eller rett dame på rett plass. Og at dem har den muligheten de har innenfor de rammene som er tildelt, og da må man ha tillit for de rammene. Det er helt klinkende klart, hvis ikke dreper du både motivasjon og initiativ.

Når man ansetter folk må de gis tillit, ellers vil leder påvirke motivasjon og innsats medarbeideren.

Tillit kan skapes gjennom anerkjennelse. Anerkjennelse av et fag eller en prestasjon.

Tilsvarende nevner informantene to forhold som ødelegger tillit. Det ene går på følelsen av at du ikke betyr noe, mens det andre går på overprøving eller kontroll. Dette utsagnet går på følelsen av ubetydelighet:

Det som ødelegger tillit er jo at du bare blir en brikke i et system. At det du mener og tenker betyr ingenting. Vi er jo fagfolk med erfaring som kanskje har noen viktige innspill ift. det faglige, og det ledelsesmessige.

De neste meningene går på overprøving og kontroll:

Jeg ser noen eksempler der dem blir overprøvd. Du er en fagperson..... du har kommet med brev.... det er jo riktig det som står her, men det må innom 4 ledere i hele systemet før det kommer dit, ja. Men da har du ikke tillit, når det må overprøves i alle ledd.

Ofta kan det nok være slik at man føler at man blir kontrollert. Så er det så klart ikke noe særlig tillitsskapende. Det er slik at uansett når man tilsetter folk i en stilling, så vil du ikke kjenne denne personen etter et par timers intervju. Men du kan så klart kunne lese den gjennom både dokumentasjon av utdanning, praksis, referanser etc. Så ser du kanskje på en måte at jo, en måned eller to, så må jeg kanskje følge opp litt ekstra fordi vedkommende skal bli kjent med de rutiner som er og de systemer som er, de rapporteringer som er. Men når man har gjort det, begynner å kjenne folk, har relasjonen der. Bygger den tillit som normalt er nødvendig for et arbeidsforhold.

Jeg tror at ledelsen har for liten tillit til de på gulvet. At de skaper et behov for kontroll.

Utsagnene er både fra folk ”på gulvet” og ledere. Disse er enige om at kontroll og overprøving ødelegger tillit. Vi har tidligere sagt noe om ulike nivåer på kontroll, så det tas

ikke opp igjen her. En leder mener at folk bør ha tillit som et utgangspunkt når folk først er ansatt, deretter beholde tillit til det motsatte er bevist. Nettopp grove feil, eller at vedkommende har gått utenfor sine rammer skaper tillitsbrudd, mener to av informantene.

En informant mener at lederen kan ødelegge tillit. De er også en viktig kilde til å skape tillit.

Er du ikke glad i folk, så kan du umulig utøve ledelse. Da vil du henge deg opp i retningslinjer, paragrafer osv. Det blir mer regelstyrt enn målstyrt. .... Dette med å ha ryggen fri. Det ser jeg på som .. ja – jeg synes ikke noe om det. For å si det pent. Jeg opplever det kanskje litt for ofte at man vegrer seg for å ta standpunkt.

Her er hva 4 informantene fortalte om på hvilke konsekvenser mistillit har i deres arbeidsforhold:

”Mistillit skaper en følelse av utrygghet”, mener en informant. Dette fører til at du gjør en dårligere jobb:

Hvis du føler en form for mistillit, så tror jeg, om du vil det eller ei, gjør en dårligere jobb – du føler deg utrygg.

En annen følger opp temaet, og sier at det er kontrollen som gjør deg utrygg:

Hvis du føler deg kontrollert så blir du utrygg og lurer på om du ikke gjør jobben din godt nok, og det blir en slags selvoppfyllende profeti – at hvis du føler en mistillit eller at noen skal kontrollere deg hele tiden, slik at du da automatisk vil gjøre en dårligere jobb....jeg føler det slik.

En annen sier at man blir paranoid etter hvert. Man blir mistenkelig til alt som blir sagt og gjort. Hører hva de sier, men vet at de lar være å si alt, fordi de kan ha skjulte agendaer.

Når rapportering og kontroll ikke føles fornuftig, har det en motsatt virkning, mener en informant. Det må være en balanse, og innholdet må være fornuftig.

Mengden av dokumentasjon, rutiner og prosedyrer kan skape mistillit, og medfører at folk slutter å tenke selv:

Jeg må tenke selv. Det er akkurat det som er i ferd med å bli litt borte i organisasjonen vår – vi har så mye dokumentasjon og kontroller og EK (elektronisk kvalitetshåndbok) sånn at til slutt slutter personer å tenke. Det synes jeg er så farlig. Fordi at før, så hadde man skulder-ved-skulder-opplæring, så sa vi at her er det utrolig viktig, kjenn her, se på det. I dag så er det sånn: les rutiner og så gjør du det..... Det er viktig med

prosedyrer på livsviktige ting, slik at nesten en idiot kan gjøre det riktig. Men det viktigste er at folk bruker det de har lært og reflekterer over handlingene sine, og situasjonen.

Rutiner og prosedyrer gir lik måte å løse oppgaver på. Men det kan skape mistriksel og lite arbeidsglede, noe som kan gjøre arbeidsdagen kjedelig;

Det har jo noe med arbeidsglede å gjøre også – at hvis ikke du føler noe handlingsrom eller har følelsen av tillit så blir det ikke noe morsomt heller. Man må ha litt rom for å «blomstre». . . . . – ellers blir det fryktelig kjedelig.

Resultatet kan være dårligere effektivitet.

*Oppsummert: Ordet "å ødelegge tillit" ble forstått som "å ikke stole på". Vi har ikke brukt ordet mistillit i spørsmålene våre, likevel har noen informantene brukt dette begrepet. Tillit blir ødelagt når leveransen ikke er som forventet, eller at medarbeidere misbruker den tillit de er gitt. En informant sier at "utilbørlig adferd" ødelegger tillit. Dette kan være både misbruk av frie rammer eller misbruk av alkohol. En leder nevner at uklare roller og uklart ansvar utfordrer tillit. Uklare roller eller ansvar kan oppstå som følge av dårlig kommunikasjon. Mens anerkjennelse av fag eller en prestasjon skaper tillit, vil følelsen av at du ikke betyr noe, ha motsatt virkning. Det du mener og tenker betyr ikke noe, eller blir ikke brukt. Overprøving og kontroll ødelegger for tillit. En leder mente det er viktig å gi tillit som et utgangspunkt, da han mente ledelsen har for liten tillit til de på golvet. Lederen selv er en kilde til å ødelegge tillit ved å henge seg mer opp i retningslinjer og mål slik at han eller hun har ryggen fri, eller unngår å ta beslutninger.*

*Mistillit kan skape en følelse av utrygghet som kan bety en dårligere utførelse av jobben. Man kan bli paranoid i et miljø av mistillit, bli mistenkelig til alt som blir sagt og gjort. Mistillit kan skape mer dokumentasjon, rutiner og prosedyrer, slik at folk slutter å tenke selv. Oppgavene blir løst på lik måte, men det kan skape mistriksel og lite arbeidsglede, noe som kan gjøre arbeidsdagen kjedelig. Resultatet kan være dårligere effektivitet. En informant sier at når han føler rapportering og kontroll ikke er fornuftig, skaper det et miljø av mistillit. Når du føler deg kontrollert, blir du utrygg, og gjør en dårligere jobb.*

#### 4.4. Informantene bekrefter en sammenheng mellom kontroll og tillit.

Vårt hovedtema er sammenhengen mellom et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll OG følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere. De fleste informantene bekrefter en økning i mengden av dokumentasjon, rapportering og kontroll. Dokumentasjon, rapportering og kontroll oppleves som nødvendig og viktig. Men det er flere som mener det er et for stort fokus på disse oppgavene, så stort at det utfordrer tillit. Eksempler vi fant var når rapporter var målet i seg selv, og ikke betydningen. Og når tidsbruken ikke stod i forhold til nytteverdien, eller når informanten ikke forstår hvorfor han eller hun skal dokumentere, rapportere eller kontrollere. Til slutt når fokuset på kontroll ikke tar hensyn til kompetanse, erfaring og tillit, slik at han eller hun føler seg ”kontrollert”.

I dette avsnittet presenterer vi våre funn på sammenhengen mellom kontroll og tillit.

Samtlige informanter har en klar oppfatning av at det er en sammenheng. Her er noen sitater som sier noe om dette;

Ja - det er det helt klart. Det er klart, har du god tillit så kan du kanskje begrense en kontroll funksjon en grad fordi at du har opparbeidet en tillit som du vet at en er å stole på. Det som er bestilt blir levert etter avtale. Det vil i min hverdag føre til at jeg ikke behøver å prioritere kontroll biten så mye i forhold til sjekk, fordi at dette vet jeg er iht avtaler. .... Det blir jo mye bedre sammen, vi får et resultat i fellesskapet som blir mer positivt enn i forhold til at – hvis alle har tillit til hverandre – så produserer vi så mye mer.

Dette sitatet forteller at når jeg har tillit til deg og du har tillit til meg, så er det ikke behov for kontroll. Informanten sier at har man opparbeidet en tillit, andre vet at han eller hun er å stole på, så skaper vi effektivitet. Neste sitat er fra en leder;

Det er absolutt en sammenheng mellom dette med dokumentasjon, rapportering, kontroll og tillit. Fordi det må gjelde mye av den personlige tilliten du trenger som leder, den får du på en måte ikke gjennom å se at nå har jeg fulgt det påbudet, nå har jeg fulgt det påbudet, nå har jeg rapportert, nå kan jeg lene meg tilbake å slappe av. Mens det som er det viktigste i vår hverdag, personellet, de seiler sin egen sjø.

Han mener at den personlige tillit må skapes sammen med personellet sitt, ikke gjennom dokumentasjon, rapportering og kontroll.

Ja på noen ting så tenker jeg som sagt at nødvendig dokumentasjon og rapportering er helt uproblematisk. Det er en del av jobben vår, det er helt greit. Men når det blir mye kontroller ol så kan det være et tegn på mistillit.

Siste sitat sier at for mye kontroll er et tegn på mistillit. Disse tre sitatene sier alle at det er en sammenheng mellom kontroll og tillit.

*Oppsummert: Vi kan si at dokumentasjon, rapportering og kontroll har en betydning for følelsen av tillit. For mye kontroll er tegn på mistillit. Tillit gir redusert behov for kontroll. Altså er det en sammenheng mellom stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit*

#### **4.5. Kan et stort fokus på rapportering og kontroll utfordre tillit?**

Vi ønsker å ta rede på om det er en samvariasjon mellom den uavhengige variable, dokumentasjon, rapportering og kontroll, og den avhengige variable, tillit. Informantene har bekreftet at det er stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll. De bekrefter også at det er en sammenheng mellom tillit og kontroll. Spørsmålet er på hvilke måter dette utfordrer tillit? Våre funn viser at tillit blir utfordret både positivt og negativt, som følge av stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll. Vi sier først noe om de positive utfordringene, deretter sier vi noe om de negative utfordringene.

En informant sier det er fordeler med fokus på kontroll når det viser at de har ”ting på stell”. Det øker tilliten. Forklaringen er at dette vil øke selvfølelse og motivasjon for den som rapporterer. En annen medarbeider på ”gulvet” sier at en kontroll gir deg tilbakemelding på at du har gjort ting riktig. Det er også viktig at vi har dokumentasjon på at vi utfører oppgavene riktig.

To informanter er enige om at et fokus på kontroll virker forebyggende hvis noen skulle gjøre en feil:

Det at en eller annen lov sier at når jeg har gjort noe, den jobben kontrolleres av en utenforstående, et tilsynsorgan for eksempel. Så behøver ikke det å bety at han som kommer og kontrollerer meg ikke stoler på meg, eller at direktøren min ikke stoler på meg, eller at Riksrevisjonen ikke stoler på meg. Men det er for at det skal være sikkert at det kan stoles på, for å forbygge.

En medarbeider sier hun har denne følelsen når hun må bevise at hun er tilliten verdig.” Du må være ”på høgget” for å være fortjent den tilliten. Du kan ikke gjøre feil på feil og fortsatt ha tilliten.”. Hun bekrefter her at et fokus på kontroll virker forebyggende.

En informant mener at hvis dokumentasjon, rapportering og kontroll er meningsfylt og fornuftig, har det en positiv effekt på tillit. Hvis rapporteringen fører til en forbedring for pasienten eller tjenesten, så er det greit.

En medarbeider ser positivt på nåværende fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll:

Det presset gjør at du prøver å mestre det best mulig. Men det er vel det de fleste ønsker i sin jobb også, å gjøre en best mulig jobb.

Hun er ansvarlig for økonomirapportering i avdelingen, slik at dette er en del av jobben hennes.

En leder sier at det kontrolleres på flere nivåer. Så må man prioritere hvor man skal bruke tiden til å kontrollere. Det blir en virkelighetssjekk:

Hvis en bare sitter og leser rapporter, så vet en egentlig ikke hva som skjer hvis du ikke vet om det som står der er 100 % riktig. Det er en virkelighetssjekk, og det er også en hjelp til han som skal gjøre jobben – om kanskje kontrollere at jobben blir riktig gjort, eller at tingen blir riktig skrevet eller at rutinen blir riktig fulgt. At du har gjort en ting 100 ganger betyr ikke at du gjør det riktig hvis du har lært det feil. Da er kontroll en opplæringsbit også. Kontroll er viktig. Men hvor mye skal vi kontrollere?

Fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll trenger ikke nødvendigvis utfordre tillit slik at tillit øker, eller det blir mistillit. Dette er en balansegang. De funn vi har, som tilsier en status quo, er eksemplene under;

”Det har skjedd en endring senere år”, sier en informant. ”Nå er det blitt mer rutiner, mer riktig dokumentasjon og rapportering”, sier en leder. Han mener det er viktig og riktig i forhold til lovverket. En annen informant er enig og legger til at kontroll er riktig når lover og regler krever det.

Så jeg tror det er en viktig balansegang... mange lover og regler som krever det, og det synes jeg er helt uproblematisk.

En informant sier at vanlig rapportering, som følge av en lov eller en forskrift, ikke har noen betydning for tillit eller mistillit. Særlig hvis rapporteringen er en del av en fast rutine.

Mer enn halvparten av informantene er enige om at for mye dokumentasjon, rapportering og kontroll ødelegger tillit. Vi skal nå vise på hvilke måter dette kommer fram.

- Flere ser på kontroll som unyttig når de ikke forstår hvorfor de må rapportere og dokumentere.
- Arbeidet med å dokumentere og kontrollere for dokumentasjonens og rapporteringens skyld, uten å ha følelsen av at dette her er fornuftig, vil ødelegge tillit.

En informant bruker ordene: ”ting du må rapportere på som du ikke føler at har noen mening”. En annen sier at når rapportering ikke fører til noen forbedring, så føler hun det mer som en mistillit eller et unødvendig pålegg. En tredje slutter seg til disse når hun lurer på hvorfor hun skal dokumentere hvis det ikke har noen betydning, eller det blir fulgt opp ovenfra:

Og for min egen del så tenker jeg hvorfor skal jeg dokumentere på...ja, hva det måtte være, HMS-planer osv. – hvis det ikke får noen betydning, hvorfor skal man sende en avviksmelding for eksempel, hvis det ikke har noen virkning.

De fleste informantene sier at det er viktig og riktig med noe kontroll. Men balansegangen er essensiell her også. Man må forstå vitsen og viktigheten, og vite at det man leverer blir brukt til noe. Forstår man hvorfor man kontrolleres, at det er til det bedre for en selv, egne rutiner og kvalitet, eller det er til det beste for brukeren/pasienten, så er det helt greit og uproblematisk. Men blir oppfattelsen at det er for mye av det, det brukes for mye tid, som går ut over kjerneoppgavene, da virker det mot sin hensikt. En informant sier at for mye kontroll kan føre til at man føler seg ”overvåket”. Denne informanten mener det er for mye kontroll på ledernivå i sin organisasjon – de ansatte føler at de ”blir gitt for lite spillerom, og at man bør bruke en litt annen lederstil som gir følelsen av litt tillit”.

En leder sier at når man har fått en jobb, så innehar man en viss kompetanse, og leder må faktisk stole på at man da kan gjøre jobben:

Ved en stram kontroll så mister du litt den tillitsfølelsen, stoler de på at jeg kan jobben min? Jeg er ikke imot at det skal være kontroll, en det er å finne den balansegangen som gjør at det stoles på at vi innehar en kompetanse, en utdanning. Vi ble ansatt fordi

noen mente at vi var skikket til å ha den jobben. Jo mer kontrollsystemer og rapporteringer så vitner det om at vi ikke stoler på hverandre. Det går litt ut over tilliten at det blir for mye kontroll.

”Det skaper kanskje mistillit og litt irritasjon fordi man blir overkontrollert”, bekrefter en informant. Hun er også opptatt av at denne dokumentasjonen ikke må bli sendt nedover hodet på dem. Det er viktig at man har følelsen av ”å være med”. En annen sier følgende:

...Men det er når det «tar litt av», det blir på detaljnivå og fokus på ting som jeg synes er unødvendig...

Hun legger til at det er nivået på kontroll som har betydning. Stort volum og mange detaljer på dokumentasjon, rapportering, og kontroll er unødvendig, ”da grenser det til mistillit til min integritet som bioingeniør”. En annen informant snakker om detaljstyring av medarbeidere som en negativ faktor;

For mye dokumentasjon og for mye kontroll skaper noe negativt. Hvor går grensen ift å detaljstyre sine medarbeidere?

Fokus på kontroll og dokumentasjon gjør noe med følelsene hos noen av medarbeiderne, både ledere og de på ”gulvet”. Flere mener de får en utrygg følelse i sin rolle;

Men når det blir mye kontroller ol så kan det være et tegn på mistillit. Hvis min leder føler at han stadig må kontrollere det jeg driver med – det føler jeg som en form for mistillit. Det er ikke sikkert det er sånn nødvendigvis, men jeg føler det. Igjen, da blir man utrygg i rollen og så gjør man en dårligere jobb, tror jeg.

Pålagt dokumentasjon, kontroll og rapportering går ut over tillit og motivasjon, sier en leder. Særlig når det er vanskelig å forstå bakgrunnen:

Hva brukes rapportene til? Hva er vitsen? Er vi flinke nok til å ta essensen fra målingene og bruke dem til noe fornuftig? Det må være en effekt av det i bakkant, ikke bare et kryss.

En leder er usikker på om han skal velge fokus på medarbeidere med tillit eller kontroll:

Det er vel en stor del av hverdagen min om jeg skal kontrollere eller om jeg skal ha tillit og la være å kontrollere. Å vite hva jeg ikke kan velge bort å kontrollere.



En anmodning fra ”gulvet” er;

Kontroll og tillit – man kan bli irritert av for mye kontroll. Man bør få de på gulvet til å ha litt følelsen av kontroll selv.

Hun mener kanskje at de bør få tilbake følelsen av selv å ha kontroll og ta ansvar? Det er andre som er enig med henne i at det faglige ansvaret blir pulverisert gjennom et stort fokus på kontroll. Grensegangen mellom kontroll og tillit bør styres av hva det er best for; primærtjenesten, sier hun:

Vi skal selvfølgelig drive kvalitetsarbeid som er til det beste for pasienten – det er mitt hovedfokus. Men du kan bli litt utrygg på hva disse rapportene og dokumentasjonen dreier seg om. Da grenser det til mistillit eller respekt for det jeg står for, rent faglig.

Hun trekker fram en utrygghet på hva disse rapportene dreier seg om. Så trekker hun likhet mellom mistillit og mangel på faglig respekt. Vi ser to tolkninger ved at myndigheter skaper utrygghet ved å kontrollere utøvelse av faget, deretter utrygghet om hvorfor bruke tid på disse rapportene og dokumentasjonen.

Har du mistillit, hvis du legger til det, så blir det en helt annen ”sluttpakke”. Da får det konsekvenser for resten, i hvert fall produksjon. Det blir redusert produksjon – man må føre mye mer kontroll, økt sjekk. Hvis du har mistillit, da må du sjekke opp.

Denne informanten bekrefter også at for mye kontroll får konsekvenser. Mistillit kan resultere i mer kontroll, som kan gå ut over produksjon. Og leder må involvere seg mye mer i dette, ved å gjennomføre hyppige kontroller. Dette binder mye av ressursene til ledere opp imot dokumentasjon, rapportering og kontroll. Som nevnt tidligere, sier flere ledere at dette har konsekvenser for bl.a. oppfølging av personalet. Det blir dårligere ledelse.

Dagens fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll er bedre enn tidligere, sier enkelte. De fleste sier at fokuset er for høyt. Det har konsekvenser for tillit.

Hvis man føler at man ikke blir stolt på, så blir tillit borte, sier en informant. Hun fortsetter slik:

Man må ha en viss dokumentasjon og en viss styring, men man må holde seg innenfor grensene, slik at det ikke blir for mye, og man blir overstyrt. Da blir det en form for mistillit. Tilliten glir bort – hvis en føler at man ikke blir stolt på.

Kontrollen kan gi negative følelser for tillit sier en informant i utsagnet under:

Det kan være at departementet ikke stoler på Forsvarsbygg. Da har de et apparat som gjør at de kontrollerer dem. De er ikke sikre på at de har tillit nok til og la være å kontrollere.

Han mener her at departementet ikke er sikre på at de har tillit til Forsvarsbygg, derfor er det etablert et kontrollapparat.

En mener det mangler tillit på departementnivå når det er så stort fokus på kontroll. Det er de som ”bestemmer”:

Det nivå som bestemmer. .... Det kan være Stortinget som skal ha en kontroll på et eller annet. Noe av det står kanskje i en lov. Den kan de forandre. Så i utgangspunktet er det en kontroll, en bestemt type kontroll. Så jeg tror det er en mangel på tillit på det nivået.

En informant mener at ”folk har en form for skepsis når det kommer noe ovenfra”:

Jo høyere oppover i systemet du er, jo mer må tilliten bevises og jobbes for mer.....både mellom medarbeidere og oppover i systemet.

En kvinnelig medarbeider sier at det største presset ikke er på hennes nivå, men på nivået høyere opp, de som skal kontrollere henne.

Det er ulike interesser og motiver hos de ulike nivåene. En informant forklarer at staten er opptatt av penger og ikke tidsbruk;

Riksrevisjonen er veldig hengt opp i kroner. Statens bruk av midler. Men de ser kanskje ikke så mye på statens bruk av tid... Det kan være forskjellig fokus, forskjellig hovedinteresser – i forhold til hvilke nivå du er på. Et nivå er kanskje mest interessert i hva er resultatet av dette her. ....forskjellig roller.

En annen følger opp med ordet ”interessekonflikter” på prosesser mellom divisjonsnivå og lavere ned i organisasjonen.

*Oppsummert: Et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll utfordrer tillit på en positiv måte når informanten får følelsen av "å ha ting på stell", eller han eller hun får en tilbakemelding om at de har gjort ting riktig. Det forutsetter at dokumentasjon, rapportering og kontroll er meningsfylt og fornuftig. Det er viktig å dokumentere at vi har utført oppgavene riktig. På denne måten kan selvfølelse og motivasjon bedres. Kontroll kan også være forebyggende mot å gjøre feil. Disse utsagnene er elementer som viser en økt følelse av tillit i denne sammenhengen.*

*Kontroll kan synes å påvirke tillit mindre hvis dokumentasjon, kontroll og rapportering er som følge av lover og regler. Det påvirker ikke tillit når oppgaven er blant primæroppgavene til en medarbeider.*

*Et stort fokus på dokumentasjon, rapportering, og kontroll utfordrer tillit på en negativ måte når ledere og medarbeidere ikke forstår hvorfor de må rapportere og dokumentere. Da opplever de dokumentasjon, rapportering og kontroll som unyttig, ufornuftig og uten mening. Når dokumentasjonen ikke får noen betydning eller konsekvens, utfordrer dette tillit. Det føles som en pålagt dokumentasjon, rapportering og kontroll, som går ut over tillit og motivasjon.*

*Det kan skape mistillit og irritasjon når man blir overkontrollert. Det gjør noe med følelsene hos både ledere og de på "gulvet". Kontrollen kan skape en utrygg følelse. Når man føler at man ikke blir stolt på, kan tilliten bli mindre.*

*Tillit blir utfordret gjennom ulike interesser og motiver mellom nivåene i samfunn og organisasjon. Flere informanter konkluderte med at departementet ikke kan ha tillit til organisasjonen når de etablerer et kontrollapparat. Andre kommenterer at det er ulike interesser og motiver hos de ulike nivåene, enten det er på departementsnivå eller innad i egen organisasjon. Dette kan utfordre tillit gjennom "interessekonflikter" på prosesser mellom divisjonsnivå og lavere ned i organisasjonen, eller mellom departement og etater.*

*Stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll kan utfordre tillit slik at organisasjonen i større grad blir preget av mistillit. Det er flere årsaker som kan skape følelsen av mistillit ved et stort fokus. Mindre mulighet til utøving av sin profesjon, både innen hvert fag og generelt ledelse. Fokuset gir mindre tid til ledelse. Konsekvensen kan bli at medarbeidere føler mindre ansvar, og det utfordrer kompetansen ved at de er mer opptatt av å ha "ryggen fri", og det å dokumentere, enn initiativ til selvutvikling, oppfølging og*

*læring. En organisasjon preget av mistillit medfører hyppigere kontroller og redusert produksjon, fordi tiden omfordeles fra produksjon til dokumentasjon, rapportering og kontroll.*

## 5.0. Analyse - drøfting.

Vi velger å drøfte informantenes refleksjoner opp mot våre empiriske forventninger, sett i forhold til teori og tidligere forskning. Slik får vi fram de viktigste funnene, hovedpoengene, på en best mulig måte.

Vi har fire empiriske forventninger til studiet vårt:

- Det er en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit.
- Stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll kan ha negativ virkning på tillit, det kan påvirke motivasjon og innsats.
- Adferdskontroll er den typen kontroll som gir størst negativ virkning på tillit.
- Tillitsforholdene i en organisasjon endrer seg, i flere faser, fra lav tillit og lav mistillit, til lav tillit og høy mistillit, som følge av stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll.

For hver av de empiriske forventningene starter vi med en oppsummering, for så å drøfte de viktigste funnene opp mot forventningen, sett i forhold til teori og tidligere forskning. Slik tydeliggjør vi hovedfunnene våre bedre.

### 5.1. Det er en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit.

*Oppsummering: Vi har en forventning om at det er en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit.*

*Dokumentasjon, rapportering og kontroll har betydning for følelsen av tillit i organisasjoner. For mye kontroll kan være tegn på mistillit. Tillit gir redusert behov for kontroll. Altså kan vi si at det er en sammenheng mellom stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll OG følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere i vår studie. For mye dokumentasjon, rapportering og kontroll gir en redusert følelse av tillit.*

Det fins mye teori, og det er utført mengder med forskning, på temaene tillit og mistillit. Dagens store fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll er også mye debattert og

forsket på, med stadige oppslag i media. Derimot finner vi lite teori og forskning på sammenhengen mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG følelsen av tillit.

Alle informantene i vår studie opplever dokumentasjon, rapportering og kontroll som viktig og nødvendig. Men de fleste mener det er et for stort fokus på disse oppgavene, så stort at det utfordrer tillit. Eksempelvis når rapporter er målet i seg selv, og ikke betydningen. Når tidsbruken ikke står i forhold til nytteverdien, eller når informantene ikke forstår hvorfor de skal dokumentere, rapportere og kontrollere. Og også når fokuset på kontroll ikke tar hensyn til kompetanse, erfaring og tillit, slik at informantene føler seg «kontrollert». De ansatte, særlig ledere, føler bekymring, frustrasjon, utrygghet og irritasjon over det store fokuset, og alle kravene om rapportering og kontroll. De sier det bl.a. kan gå ut over effektivitet og tillitsfølelse.

Botheim et.al. (2012) påpeker at det store fokuset på dokumentasjon, rapportering og kontroll har konsekvenser. Det kan skape frustrasjon og utrygghet. Kontroll og rapportering helt ned på detaljnivå kan av mange oppfattes som et uttrykk for mistillit. Overordnet nivå gir signaler om at de ikke har tiltro til at oppgavene blir løst uten tett oppfølging og kontroll. Det store fokuset på rapportering og kontroll kan derfor ha negative konsekvenser for følelsen av tillit innad i organisasjoner (Botheim et.al., 2012).

En leder i vår studie bekrefter dette slik:

Ja, på noen ting så tenker jeg som sagt at nødvendig dokumentasjon og rapportering er helt uproblematisk. Det er en del av jobben vår, det er helt greit. Men når det blir mye kontroller ol så kan det være et tegn på mistillit.

Flere av våre informanter sier at hvis de blir for mye kontrollert, kan det være et tegn på mistillit. Stoler ikke lederne på at de ansatte kan jobben sin, at kompetansen er god nok? Her er noen eksempler som viser dette;

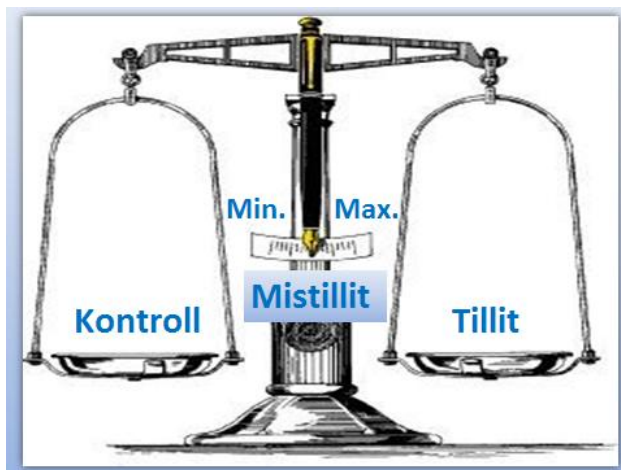
Men når det blir mye kontroller ol så kan det være et tegn på mistillit. Hvis min leder føler at han stadig må kontrollere det jeg driver med – det føler jeg som en form for mistillit. Det er ikke sikkert det er sånn nødvendigvis, men jeg føler det. Igjen, da blir man utrygg i rollen og så gjør man en dårligere jobb, tror jeg.

Ved en stram kontroll så mister du litt den tillitsfølelsen, stoler de på at jeg kan jobben min? Jeg er ikke imot at det skal være kontroll, en det er å finne den balansegangen som gjør at det stoles på at vi innehar en kompetanse, en utdanning. Vi ble ansatt fordi noen mente at vi var skikket til å ha den jobben. Jo mer kontrollsystemer og rapporteringer så vitner det om at vi ikke stoler på hverandre. Det går litt ut over tilliten at det blir for mye kontroll.

Hvis du føler deg kontrollert så blir du utrygg og lurer på om du ikke gjør jobben din godt nok, og det blir en slags selvoppfyllende profeti – at hvis du føler en mistillit eller at noen skal kontrollere deg hele tiden, slik at du da automatisk vil gjøre en dårligere jobb....jeg føler det slik.

Dette er i tråd med Das og Teng (2001). De mener at når organisasjoner er preget av mistillit, eller liten tillit, da er det sannsynlig at man ikke stoler helt på tillitsmottaker. Når lite tillit, eller mistillit, oppstår, skaper det behov for flere kontroller og rapporter(Das og Teng, 2001). Følgene kan bli en negativ spiral og en selvforsterking – mistillit avler mistillit.

Vi kan se for oss en vekt-modell (figur 9):

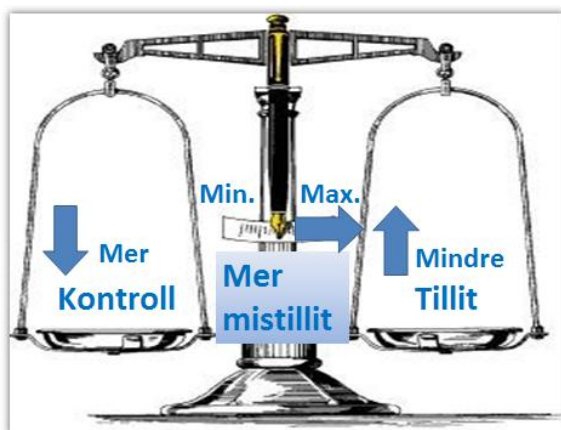


Figur 9: Integrert modell for kontroll, tillit og mistillit.

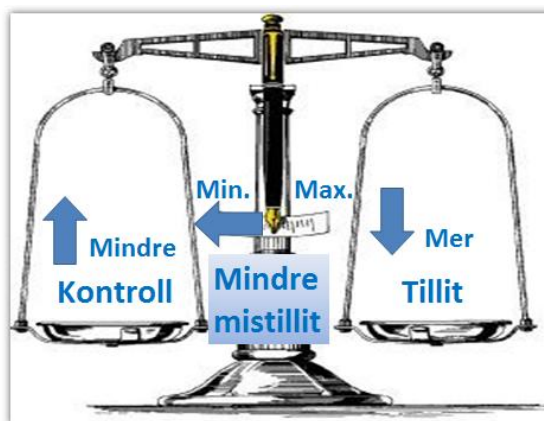
Dokumentasjon, rapportering og kontroll er elementet på den ene vektskålen. Elementet på den andre vektskålen er tillit. Endringer i balansen mellom kontroll og tillit, påvirker graden av mistillit. Tillit og mistillit er to dimensjoner. Kontroll er den tredje dimensjon. Figuren viser en gjensidig avhengig mellom kontroll, tillit og mistillit.

Det er sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit.

Det er viktig og nødvendig med kontroll, men det forutsetter relevans og riktig mengde. Av modellene, figur 10 og 11, kan vi utlede at ved økning av kontroll, øker graden av mistillit. Øker tillit, blir det mindre grad av mistillit, og det gir et redusert behov for kontroll. Det optimale er en balanse, en likevekt, mellom kontroll og tillit. Da har man en optimal mengde av rapportering og kontroll, og en optimal følelse av tillit.



Figur 10: Mye kontroll, mindre tillit og mer mistillit



Figur 11: Lite kontroll, mer tillit og mindre mistillit

## 5.2. Stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll kan ha negativ virkning på tillit.

*Oppsummering: Vi har en forventning om at et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll kan ha negativ virkning på tillit, det kan påvirke motivasjon og innsats.*

*Tillit blir ødelagt når leveransen ikke er som forventet, eller når en medarbeider misbruker den tillit som blir gitt. Når tilliten er brutt på kritiske punkter, reduserer dette mulighet for en samhandling, noe som Grimen (2009) mener kan føre til handlingslammelse og isolasjon.*

*Informanter i vår studie assosierte tillit med kommunikasjon og dialog. Omdømme påvirker en mulig samhandling indirekte, ved at informasjon om omdømme påvirker beslutningsprosessen utover den kunnskap han eller hun må ha. Når organisasjonen er preget av mistillit eller liten tillit, når organisasjonen har et dårlig omdømme, er det sannsynlig at man ikke stoler helt på tillitsmottaker eller på organisasjonen. Hvis det ikke foreligger attraktive alternative samarbeidspartnere, må samhandling sikres ved jevnlig kontroll. Den som blir kontrollert setter spørsmål om hvorfor, og risiko for redusert tillit oppstår.*

*Informantene nevner to forhold som ødelegger tillit. Det ene går på følelsen av at du ikke betyr noe, mens det andre går på overprøving eller kontroll. Vi får en negativ spiral, mistillit avler mistillit.*

*Et tillitsforhold ble oppfattet som troverdig når det er gjensidig tillit. Flertallet av informantene oppfatter tillit som at A stoler på B samtidig som B stoler på A. Tillit blir ødelagt gjennom "interessekonflikter" på prosesser mellom divisjonsnivå og lavere ned i*



*organisasjonen. Det er ulike interesser og motiver hos de ulike parter ble nevnt av et mindretall av informantene. Da kan tillitsgiver overvåke samhandlingen gjennom ulike former for kontroll. Overvåkning kan ødelegge tillit hos partene ettersom informantene forstod tillit som at A stoler på B og at B stoler på A. Hvorfor skal B kontrollere A hvis B stoler på A? Dette kan også redusere tillit mellom A og B. En slik situasjon bekrefter Gambetta (1988) når han poengterer at det å velge å inngå i et samarbeid preget av tillit, krever to ting; For det første at A har tillit til B, det vil si at de som inngår i et samarbeid har tillit til den andre parten. Og for det andre må de samarbeidende parter også ha tillit til at den andre parten har tillit til dem. Det må være kontroll på viktige relasjoner som skaper større konsekvenser ved tillitsbrudd, men det må også være tillit.*

*Det kan se ut som en lav følelse av tillit reduserer motivasjon og innsats hos medarbeidere. En informant sa at tillit skaper motivasjon og initiativ. Tilsvarende blir tillit ødelagt når de som blir ansatt ikke får tillit til å virke innenfor sitt fag eller rammer de er tildelt. De mister sitt handlingsrom, noe som går utover både motivasjon og initiativ. Mistillit kan skape en følelse av utrygghet, som kan bety en dårligere utførelse av jobben, sier en informant. En annen sier man kan bli paranoid i et miljø av mistillit, bli mistenkelig til alt som blir sagt og gjort. En lavere tillit er knyttet til lavere tilfredshet, motivasjon og engasjement i jobben. Dette stemmer bra med beskrivelsen til Lewicki et.al. (1998), når han sier at mistillit er preget av frykt, vaksomhet, kynisme, ubesluttsomhet, paranoia og passivitet. En mistillits orientering kan være knyttet til lavere jobb tilfredshet, motivasjon og engasjement i jobben (Lewicki, 2004).*

Her sier vi først noe om hvordan våre informanter, teori og tidligere forskning forstår tillit, videre hva som påvirker tillit og hvordan tillit kan utfordres.

Lewicki (2004) sier at tillit gir følelsen av håp og vilje. Mistillit derimot, vekker følelsen av frykt og behov for å verne seg mot uønsket oppførsel fra den andre parten. Mistillit kan skape en følelse av utrygghet, som kan bety en dårligere utførelse av jobben, sier en informant. En annen sier man kan bli paranoid i et miljø av mistillit, bli mistenkelig til alt som blir sagt og gjort. Dette stemmer bra med beskrivelsen til Lewicki et.al. (1998), når han sier at mistillit er preget av frykt, vaksomhet, kynisme, ubesluttsomhet, paranoia og passivitet. En mistillits orientering kan være knyttet til lavere jobb tilfredshet, motivasjon og engasjement i jobben (Lewicki, 2004).

Et redusert handlingsrom kan svekke et tillitsforhold. Når man ansetter folk må de gis tillit innenfor de rammene som er tildelt, sa en leder; ”Det er helt klinkende klart, hvis ikke dreper du både motivasjon og initiativ”. Tillit kan ses på som en døråpner til samhandling, og slik skape et handlingsrom, både for tillitsmottaker og tillitsgiver. Tillitsgiver kan da få tid til andre oppgaver (Grimen 2009).

Et flertall av informantene sier at tillit blir ødelagt, når leveransen ikke er som forventet, eller når medarbeider misbruker den tillit de er gitt. Tillit blir også ødelagt når man ikke gjør som man sier, for eksempel lyving. Aronsson & Karlsson (2001) beskriver mistillit som en følge av at tilliten er brutt. Grimen sier at mistillit ødelegger muligheten for samhandling, og fører til handlingslammelse og isolasjon (Grimen 2009).

Tillit og omdømme påvirker hverandre gjensidig, hevder Fombrun (1996). Lewicki (2004) peker på at omdømme er en indirekte informasjon i en samhandling som påvirker beslutningsprosessen utover den kunnskap man faktisk må ha (Lewicki, 2004). De fleste offentlige virksomheter er opptatt av et godt omdømme (Botheim et.al., 2012). En informant mente at det svake omdømmet til Forsvarsbygg, skyldes dårlig kommunikasjon og uklare roller, noe som kan ødelegge tillit. En samhandling mellom tillitsgiver og -mottaker er under konstant påvirkning og utvikling. Tillitsforholdet blir forsterket eller redusert gjennom dialog, erfaringer, felles diskusjoner m.m. (Lewicki et.al., 1998). Flere informanter assosierte tillit med kommunikasjon. På denne bakgrunn kan vi si at manglende dialog svekker tillitsforhold i organisasjonene.

Gambetta (1988) sier at man vil unngå å innlede et risikabelt samarbeid, og heller vurdere andre attraktive alternativer. Hendelsene som påvirker tillit, får en selvforsterkende effekt. Tillit avler tillit. Anerkjennelse av et fag eller en prestasjon skaper tillit, sa en informant. Når man gis tillit, øker denne ved positive tilbakemeldinger. Tilsvarende nevner informantene to forhold som ødelegger tillit. Det ene er følelsen av å ikke betyr noe, for eksempel når en medarbeider eller leder får følelsen av å være en brikke i et system uten å få anledning til å bli hørt. Det andre er hvis man blir utsatt for overprøving eller kontroll. En av våre informanter kunne ikke forstå hvorfor han skulle kontrollere en ansatt som hadde fått stillingen for å gjøre en jobb, når de kan sitt fag.

Vi nevnte at tillit avler tillit (Gambetta, 1988). Tilsvarende gjelder også mistillit, mistillit avler mistillit. Når organisasjonen er preget av mistillit eller liten tillit, er det sannsynlig at vi ikke stoler helt på tillitsmottaker. Vi stiller spørsmål ved motiv og kompetanse, som sikres

ved jevnlig kontroll. Den som blir kontrollert setter spørsmål om hvorfor, og risiko for redusert tillit oppstår. Det blir en negativ spiral. Følgen er ytterligere redusert tillit. (Das & Teng, 2001). Tillit skaper motivasjon og selvfølelse, sa en informant, så sant oppgavene er meningsfylte. Når oppgavene ikke er det, så kan tillit få en ”knekk”, og det kan få negative konsekvenser for motivasjon og innsats. ”Mistillit skaper en følelse av utrygghet”, mener en informant. Et annet eksempel:

Hvis du føler en form for mistillit, så tror jeg, om du vil det eller ei, gjør en dårligere jobb – du føler deg utrygg.

Tillit blir utfordret gjennom ulike interesser og motiver mellom nivåene i samfunn og organisasjon. Flere informanter konkluderte med at departementet ikke kan ha tillit til organisasjonen når de etablerer et kontrollapparat. Andre kommenterer at det er ulike interesser og motiver hos de ulike nivåene, enten det er på departementsnivå eller innad i egen organisasjon. Dette kan utfordre tillit gjennom ”interessekonflikter” på prosesser mellom divisjonsnivå og lavere ned i organisasjonen.

Tillit ble av informantene oppfattet som at A stoler på B – jeg stoler på deg. Tillit er når A stoler på B samtidig som B stoler på A, sa en informant. Gambetta poengterer at det å velge å inngå i et samarbeid preget av tillit, krever to ting; For det første at A har tillit til B, det vil si at de som inngår i et samarbeid har tillit til den andre parten. Og for det andre må de samarbeidende parter også ha tillit til at den andre parten har tillit til dem (Gambetta, D, 1988). Et tillitsforhold ble oppfattet som troverdig når det er gjensidig tillit. Det er lite trolig at man velger å samhandle hvis det ikke eksiterer tillit, så sant det finnes alternative konkurrenter med høyere troverdighet, sier Gambetta (1988). Det er ulike terskelverdier på hva tillitsgiver aksepterer, før tilliten går over til mistillit (Luhmann, 1999). Disse områdene må tillitsgiver overvåke gjennom for eksempel ulike former for kontroll. Dette er en normal reaksjon på å sikre konsekvent og god leveranse, særlig på områder hvor en feil gir store konsekvenser. Det er behov for kontroll, men det er også behov for tillit. Lewicki (1998) beskriver to dimensjoner for tillit og mistillit. Ansatte med høy mistillit kjennetegnes gjennom frykt, skepsis og bekymring eller passivitet. Kjennetegn ved en lav følelse av tillit er; ikke frykt, ikke skepsis, og ikke noen overvåkning eller kontroll. Viser videre til drøfting på tillitsforholdene i en organisasjon.

### **5.3. Adferdskontroll er den typen kontroll som gir størst negativ virkning på tillit.**

*Oppsummering: Vi har en forventning om at adferdskontroll er den typen kontroll som gir størst negativ virkning på tillit.*

*Das & Teng (2001) definerer tre ulike former for kontroll; adferdskontroll, «output-kontroll» og sosial kontroll. Adferdskontroll er den type kontroll som gir størst negativ virkning på følelsen av tillit, fordi den ødelegger tillitsforhold. Mengden av dokumentasjon, rutiner og prosedyrer kan skape en lik måte å løse oppgaver på. Det skaper samtidig mistriivsel og lite arbeidsglede, fordi det gir mindre muligheten for at den enkelte selv kan avgjøre hvordan oppgaven best kan løses. Arbeidsdagen blir kjedelig, noe som kan resultere i dårligere effektivitet, sier informantene. Tillit reduserer den sosiale kompleksiteten i samfunnet (Luhmann, 1999). Våre informanter mente man kunne redusere kontroll hvis man stolte på tillitsmottaker.*

Das & Teng (2001) sier at tillit, kontroll og risiko i strategiske allianser påvirker hverandre. Hvis endring finner sted på en, må likevekten justeres ved at en eller begge de andre korrigeres, for at den strategiske alliansen skal fungere tilfredsstillende (Das & Teng, 2001). De presenterer tre ulike former for kontroll; adferdskontroll, «output-kontroll» og sosial kontroll. Adferdskontroll er en måling av adferd.

Både adferdskontroll og «output- kontroll» undergraver tillit, hevder Das & Teng (2001). Styring av ansatte ved bruk av strenge regler, retningslinjer, rutiner og mål, og rapportering på detaljnivå, reduserer muligheten for at den enkelte selv kan avgjøre hvordan oppgaven best kan løses. «Output-kontroll» bygger på at mål er oppnådd i enighet for eksempel mål knyttet til effektiv drift eller regnskapsrapportering iht. lover og regler (Busch et.al, 2012). Det er viktig at mål er meningsfylte og korrekte. Da bygger kontrollen tillit. Målene er ofte vanskelig å måle, noe som kan skape et stort antall adferdskontroller, og mange kortsiktige/langsiktige «output-kontroller». Dette reduserer handlingsrommet til medarbeidere og ledere, slik at de selv ikke kan velge metode eller vei til resultatet. En slik begrensning kan medføre at partner eller medarbeider ikke får vist sin kompetanse tilstrekkelig i samhandlingen (Das & Teng, 2001). Behovet for tillit er høyt i en kompleks verden, men da er det også vanskelig å utforme konkrete mål (Gambetta, 1988). Han sier videre at når målene er vanskelig å måle, er behovet for tillit størst.

Flere av våre informanter bekrefter dette. Mengden av dokumentasjon, rutiner og prosedyrer kan skape mistillit, og medføre at ansatte slutter å tenke selv:

Jeg må tenke selv. Det er akkurat det som er i ferd med å bli litt borte i organisasjonen vår – vi har så mye dokumentasjon og kontroller og EK (elektronisk kvalitetshåndbok) sånn at til slutt slutter personer å tenke. Det synes jeg er så farlig. Fordi at før, så hadde man skulder-ved-skulder-opplæring, så sa vi at her er det utrolig viktig, kjenn her, se på det. I dag så er det sånn: les rutiner og så gjør du det..... Det er viktig med prosedyrer på livsviktige ting, slik at nesten en idiot kan gjøre det riktig. Men det viktigste er at folk bruker det de har lært og reflekterer over handlingene sine, og situasjonen.

Rutiner og prosedyrer gir en lik måte å løse oppgaver på, men det kan skape mistriivsel og lite arbeidsglede, noe som kan gjøre arbeidsdagen kjedelig. Resultatet kan være dårligere effektivitet. Adferdskontroll er den type kontroll som gir størst negativ virkning på følelsen av tillit, fordi den ødelegger tillitsforhold.

Tillit forenkler hverdagen, mente en informant. Kompleksiteten blir mindre ved situasjoner med tillit, fordi dette skulle tilsi færre kontroller. Luhmann (1999) sier at verden består av ukontrollerbar kompleksitet, og er i stadig endring. Tillit reduserer den sosiale kompleksiteten i samfunnet, ved å gå utover tilgjengelig informasjon og generalisere forventning om adferd som manglende informasjon (Luhmann, 1999). Flere av informantene nevner at de reduserer kontroll når de stoler på vedkommende, tilsvarende har de et stort fokus på kontroll når det er noen de ikke stoler på.

#### **5.4. Tillitsforholdene i en organisasjon endrer seg som følge av stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll.**

*Oppsummering: Vi har en forventning om at tillitsforholdene i en organisasjon endrer seg, i flere faser, fra lav tillit og lav mistillit, til lav tillit og høy mistillit, som følge av stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll.*

*Som følge av et stort fokus på rapportering og kontroll, kan det her se ut som informanter i vår undersøkelse, spesielt mellomledere, har beveget seg mot høyre, til celle 3, i Lewicki's integrerte modell for tillit og mistillit (1998), en situasjon preget av lav tillit og høy mistillit. For mye kontroll, og mangel på forståelse for hvorfor det kontrolleres, kan føre til forsiktighet og en frykt for å gjøre feil. Kontroll og detaljstyring kan skape utrygghet, med en risiko for å gjøre en dårligere jobb, sier informantene I følge Lewicki (2004) bekrefter dette et mistillits-*

*basert styringssett. For «vanlige» medarbeidere, og for medarbeidere med rapportering og kontroll som sine kjerneoppgaver, finner vi ikke den samme bevegelsen i modellen. Hos disse har stort fokus på rapportering og kontroll ikke den samme negative virkning på tillit som hos mellomlederne.*

*Alle informantene våre mener at dokumentasjon, rapportering og kontroll er viktig og riktig. Men det er viktig at det ikke blir for mye, at det ikke brukes for mye tid, slik at kjerneoppgavene blir skadelidende. Og at rapportene faktisk blir brukt til noe. Her må det være en balansegang. Celle 4 i Lewicki's integrerte modell (1998) kan beskrive en lignende situasjon, en situasjon preget av høy tillit og høy mistillit; Ved korrekt forvaltning kan man skape muligheter, men man må samtidig sikre seg med kontroll på kritiske punkter. Vi får et styringssett med en balansegang mellom tillit og mistillit.*

*På bakgrunn av dette kan vi anta at tillitsforholdene i en organisasjon endrer seg, i flere faser, fra lav følelse av tillit og lav følelse av mistillit til lav følelse av tillit og høy følelse av mistillit, som følge av stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll. Rapportering og kontroll utfordrer tillit.*

Informantene i vår studie bekrefter teori og tidligere forskning; det er et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll i mange organisasjoner i offentlig sektor. Våre informanter bekrefter også at det er en sammenheng mellom rapportering og kontroll OG følelsen av tillit. På hvilken måte utfordrer rapportering og kontroll tillit?

Våre funn viser at tillit blir utfordret, både positivt og negativt, som følge av stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll. Informantene beskriver situasjoner preget av høyere og lavere tillit, høyere og lavere mistillit. Blant annet har informantenes formelle posisjon i organisasjonene stor betydning for hvor høy eller lav følelsen av tillit eller mistillit er, som følge av stort fokus på rapportering og kontroll.

Lewicki (2004) mener det er minimum to dimensjoner - tillit og mistillit. En lavere tillit er knyttet til ingen håp, usikkerhet og nølende adferd. En høyere grad av tillit er knyttet til høyere grad av engasjement, initiativ, håp, trygg, felles mål og motivasjon. En lavere grad av mistillit er knyttet til "ikke frykt", ikke skepsis og ingen overvåkning eller kontroll. En lavere høyere grad av mistillit er knyttet til frykt, skeptisk og bekymring eller passivitet.

Ulike typer «hendelser» i en organisasjon kan ha betydning for tillit. Stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll er hendelsen i vår studie.

Gjør denne hendelsen noe med følelsen av tillit hos våre informanter - medarbeidere og ledere? Fører denne hendelsen til en bevegelse i Lewicki et.al.(1998)'s integrerte modell for tillit og mistillit? Modellen er beskrevet i teorikapittelet (figur 6 på side 27).

Tillit oppstår på et tidspunkt. Lewicki et.al. (1998) mener det normale er at tillit oppstår gjennom lav tillit og lav mistillit i figur 6 – celle 1. I denne fasen av et samarbeid er det lite informasjon og erfaringer, ettersom dette er starten. Partene vil normalt ikke engasjere seg så dypt i samhandlingen (Lewicki et.al., 1998).

Kanskje forblir tillitsforholdet som celle 1 i figur 6. De «vanlige» medarbeidere i vår undersøkelse befinner seg trolig her. De har en forholdsvis nøytral holdning til mengden rapportering og kontroll, de berøres ikke så mye av det. De er preget av forholdsvis lav tillit og lav mistillit i forhold til dette.

Men når partene har jevnlig kontakt over tid, gir det mer informasjon og erfaring, man lærer hverandre å kjenne, for eksempel i forhold til profesjonalitet og kompetanse. Mange positive erfaringer, og ingen eller få negative opplevelser, løfter tillitsforholdet til celle 2 og gir høy tillit. Det skaper et forhold av høy tillit og lav mistillit. En organisasjon med slike forhold er team som kjenner hverandre, de er gjerne enige om felles verdier, interesser og mål, deltagerne er trygge, og hele miljøet preges av åpenhet og fortrolighet som gjerne skaper nye muligheter og initiativ (Lewicki, 2004).

Fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll trenger ikke nødvendigvis utfordre tillit slik at tillit øker, eller det blir mistillit. Det er en balansegang. Hvis rapportering og kontroll er som følge av lov eller forskrift, trenger det ikke nødvendigvis ha betydning for følelsen av tillit eller mistillit. Særlig hvis rapporteringen er en del av en fast rutine, eller rapportering er blant kjerneoppgavene til den ansatte. Informantene i vår studie, som hadde dokumentasjon, rapportering og kontroll som en del av sine kjerneoppgaver, var dagens fokus helt ok. De så ut til å være preget av forholdsvis høy tillit og lav mistillit, de befant seg trolig i celle 2. Stort fokus på rapportering og kontroll fikk ikke negative konsekvenser for trygghet og initiativ. De var ikke spesielt skeptiske.

Celle 3 representerer tillitsforhold hvor partnerne har lav tillit og høy mistillit. En slik tilstand kommer av flere negative erfaringer. En organisasjon i en slik situasjon kan bl.a. være preget av frykt, vaksomhet, kynisme, ubeslutsomhet og passivitet. Man forventer at partner vil

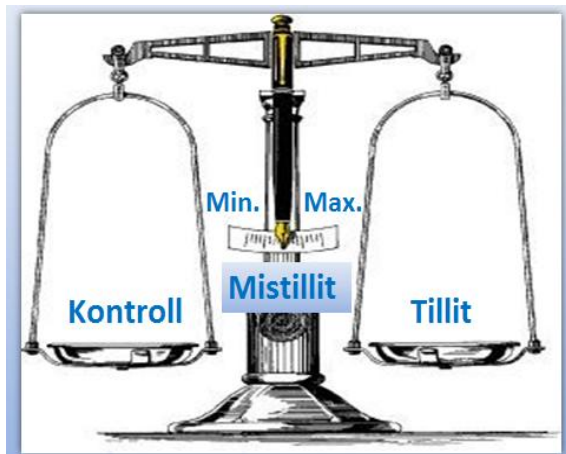
finne på noe for å lure oss, men så lenge vi er avhengige, sikrer vi forventet resultat gjennom f.eks. adferdskontroll (Lewicki,2004).

De aller fleste informantene i studiet vårt sier at for mye dokumentasjon, rapportering og kontroll ødelegger tillit. Spesielt mellomledere poengterer dette. Blir det for mye, det brukes for mye tid, og det går ut over kjerneoppgavene, da virker det mot sin hensikt. Det kan føles unyttig, ufornuftig og uten mening. For mye kontroll fører til at medarbeidere, og spesielt ledere, føler seg «overvåket», og gir en følelse av for lite handlingsrom. Det har betydning for motivasjon, og kan skape frustrasjon, bekymring, irritasjon, utrygghet og mistillit. Det har konsekvenser for engasjement, initiativ og arbeidsglede. En informant sier at for mye kontroll fører til at man blir paranoid, man blir skeptisk og mistenksom til alt som blir sagt og gjort. Er ikke jobben man gjør bra nok? For mye kontroll, og mangel på forståelse for hvorfor det kontrolleres, kan føre til forsiktighet og en frykt for å gjøre feil. Likedan hvis det ikke er en felles forståelse for oppsatte mål. Det kan øke administrasjon, som kan oppleves som byråkratiserende og lite effektivt. Kontroll og detaljstyring kan skape utrygghet, med en risiko for å gjøre en dårligere jobb, sier informantene. Som følge av et stort fokus på rapportering og kontroll, kan det her se ut som mange av informantene våre har beveget seg over til celle 3 i modellen, en situasjon preget av lav tillit og høy mistillit. I følge Lewicki (2004) bekrefter dette et mistillits-basert styringssett.

Alle informantene våre mener at dokumentasjon, rapportering og kontroll er viktig og riktig. Under forutsetning av at det ikke blir for mye, at det ikke brukes for mye tid, slik at kjerneoppgavene blir skadelidende. Videre at rapportene er meningsfulle, og faktisk blir brukt til noe. Her må det være en balansegang. Celle 4 i Lewicki's integrerte modell (1998) beskriver en slik situasjon, en situasjon preget av høy tillit og høy mistillit; En organisasjon i en slik situasjon vil være "noe avventende" ettersom det krever at tillit må bekreftes. Ved korrekt forvaltning kan man skape muligheter, men man må samtidig sikre seg med kontroll på kritiske punkter. Vi får et styringssett med en balansegang mellom tillit og mistillit.



Vår egen vekt-modell viser også at balanse er viktig:



Figur 9: Integreert modell for kontroll, tillit og mistillit.

Det optimale er en balanse, en likevekt, mellom kontroll og tillit. Da har man en optimal mengde av rapportering og kontroll, og en optimal følelse av tillit (figur 9).

## 6.0. Konklusjon.

Denne masteroppgaven har hatt som mål å kunne si noe om sammenhengen mellom stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere. Vi valgte å foreta intervjuer i to ulike offentlige organisasjoner, en avdeling i Sykehuset Innlandet og en avdeling i Forsvarsbygg. Vi startet studien med forventninger om at det er en sammenheng mellom stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit, og at det store fokuset kan ha en negativ virkning på tillit.

I konklusjonen vil vi her oppsummere våre funn og svar på studiens forskningsspørsmål, knyttet sammen med empiriske forventninger, tidligere forskning og teori. Empiriske forventninger og forskningsspørsmål danner grunnlag for vår problemstilling:

*Hvordan oppleves sammenhengen mellom et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere ved to ulike offentlige organisasjoner (en Avdeling i Sykehuset Innlandet og en Avdeling i Forsvarsbygg)?*

Vår overordnede tematikk er styring, og til slutt i konklusjonen løftes blikket for å vurdere resultatene fra vår studie mot en overordnet styringskontekst.

## 6.1. Hvordan forstås dokumentasjon, rapportering og kontroll, er det en opplevd økning av dette?

Det er først nødvendig å oppsummere forståelsen informantene våre har på begrepene dokumentasjon, rapportering og kontroll. «Bakteppet» i problemstillingen er bl.a. forskningsspørsmålene, som klargjør hvordan informantene forstår disse sentrale begrepene i studien. Det er viktig å klargjøre begrepene, slik at vi får en forståelse av hvordan informantene definerer de ulike begrepene. Begrepene kan forstås ulikt, avhengig av hvem som spørres. Funksjon og posisjon informantene har i organisasjonen kan være av stor betydning.

Botheim et.al. (2012) hevder at mengde og fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll har økt i omfang de siste åra. Flere oppslag i media sier det samme. Våre informanter bekrefter dette. Mange har opplevd en økning i mengden, men opplevelsen er forskjellig ut fra hvilke nivå og stilling informantene har. Ledere bruker mer tid enn vanlige medarbeidere. To

av informantene hadde dokumentasjon, rapportering og kontroll som sine kjerneoppgaver, så naturligvis var disse oppgavene viktig for dem. Informantene våre sier at de opplever dokumentasjon, rapportering og kontroll som viktig og nødvendig.

Dokumentasjon har med sporbarhet å gjøre. Informantene er delt i sin forståelse av tidsbruk, men de er enige om at det må være en balansegang, det bør ikke være for stor mengde, eller brukes for mye tid. Det skaper mye ekstra arbeid når mange ulike systemer ikke kommuniserer med hverandre, slik at medarbeidere og ledere må bruke unødvendig tid på dokumentasjon. I hvilken grad informantene oppfatter krav til dokumentasjon som stort, er avhengig av deres forståelse og motivasjon for dokumentasjonen, og hvem som er mottakere. De mener man bør skille mellom det som er faglig nødvendig dokumentasjon, og annet, som ikke berører faget.

Rapportering er en grei måte å lage et situasjonsbilde på, og rapportering gir oversikt over utfordringer og problemer. Mengde og tidsbruk på rapportering må stå i forhold til betydningen av rapportene, og at disse rapportene faktisk blir brukt videre. Det er en utfordring at små enheter har like mange, og like store krav, som store enheter.

Flertallet oppfatter kontroll som deres egen kontroll av medarbeidere, en kontroll på at de virkelig har utført jobben. Kontrollmengde og hyppighet er avhengig av kompetanse, erfaring og tillit til den som skal kontrolleres. Et mindretall oppfatter kontroll som ”det å bli kontrollert” av andre. Disse var mer bevisst sammenhengen mellom kontroll og tillit enn førstnevnte gruppe.

## **6.2. Hvordan forstås tillit, og hva kan skape eller ødelegge tillit?**

Et annet sentralt begrep i studien er tillit. Det var viktig for oss å få en forståelse av hvordan informantene våre definerte tillit, og hva de mente kunne skape eller ødelegge tillit. Tillit er et abstrakt begrep, et uttrykk for følelser.

Informantene våre forstår tillit som «å stole på» noen, at ting blir utført som avtalt, at andre også stoler på dem. Tillit blir også assosiert med gjensidig respekt i en samhandling, positiv forventning, gjensidig avhengighet og kommunikasjon. Våre funn knytter tillit til en handlingsdimensjon og en kognitiv dimensjon.

Tillit skapes gjennom samhandling. Handlingsrom, eller rom for å tenke selv, skaper tillit. Både samhandling og handlingsrom er viktig for å oppnå en dynamisk organisasjon.

Fastsettelsen av mål det er mulig å nå, og anerkjennelse, er måter å bygge tillit på i en samhandling. En nøkkel for god kommunikasjon er tillit. Informanter i vår studie assosierer tillit med kommunikasjon og dialog. Informantene våre sier også at det må være kjemi mellom menneskene, det må være en form for samhørighet, felles mål. Tillit må gis tid til utvikling. «Tillit er noe du må tilegne deg. Du må gjøre deg fortjent til å få tillit», sa en av våre informanter. James Coleman (1990) sier en bevisst strategi er å utvise tillit med den hensikt å vise seg tilliten verdig når dette kan styrke en relasjon eller tillitsgiver kan ha nytte av dette senere (Coleman, 1990). Pålitelighet er skapt i fortiden, tillit skapes og opprettholdes i nåtid, tillit og mistillit hører til i framtiden (Luhmann, 1999).

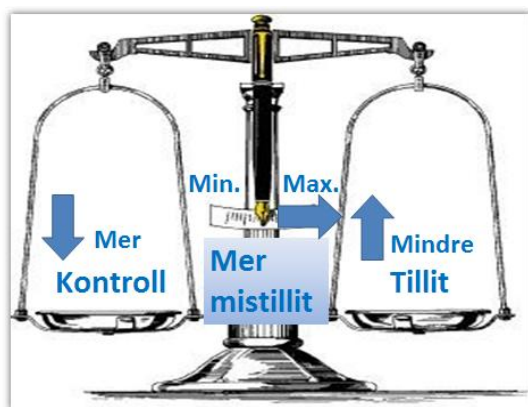
Omdømme påvirker en mulig samhandling indirekte, ved at informasjon om omdømme påvirker beslutningsprosesser. Når organisasjonen er preget av mistillit eller liten tillit, når organisasjonen har et dårlig omdømme, er det sannsynlig at man ikke stoler helt på tillitsmottaker, eller på organisasjonen. Hvis det ikke foreligger attraktive alternative samarbeidspartnere, må samhandling sikres ved jevnlig kontroll. Den som blir kontrollert setter spørsmål om hvorfor, og risiko for redusert tillit oppstår.

Informantene nevner to forhold som ødelegger tillit. Det ene går på følelsen av at du ikke betyr noe, mens det andre går på overprøving eller kontroll. Lederen selv er en kilde til å ødelegge tillit ved å henge seg mer opp i retningslinjer og mål for å ha ryggen fri. Det blir en negativ spiral, mistillit avler mistillit, en selvforsterking.

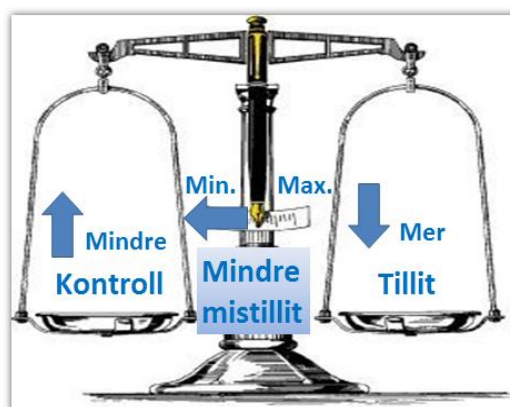
Et tillitsforhold blir oppfattet som troverdig når det er gjensidig tillit. Flertallet av informantene oppfatter tillit som at A stoler på B samtidig som B stoler på A. Tillit blir ødelagt gjennom ”interessekonflikter” på prosesser mellom divisjonsnivå og lavere ned i organisasjonen, det er ulike interesser og motiver hos de ulike partene. Da kan tillitsgiver overvåke samhandlingen gjennom ulike former for kontroll. Overvåking kan ødelegge tillit hos partene ettersom informantene forstod tillit som at A stoler på B og at B stoler på A. Hvorfor skal B kontrollere A hvis B stoler på A? Dette kan også redusere tillit mellom A og B. En slik situasjon bekrefter Gambetta (1988) når han poengterer at det å velge å inngå i et samarbeid preget av tillit, krever to ting; For det første at de som inngår i et samarbeid har tillit til den andre parten. Og for det andre må de samarbeidende parter også ha tillit til at den andre parten har tillit til dem. Det må være kontroll på viktige relasjoner som skaper større konsekvenser ved tillitsbrudd, det må også være tillit.

Tillit blir ødelagt når de som blir ansatt ikke får tillit til å virke innenfor sitt fag eller rammer de er tildelt. De mister sitt handlingsrom, noe som går utover både motivasjon, innsats og initiativ. En informant sier at mistillit kan skape en følelse av utrygghet, som kan bety at man gjør en dårligere jobb. Man kan bli paranoid i et miljø av mistillit, bli mistenkelig til alt som blir sagt og gjort. En lavere tillit er knyttet til lavere tilfredshet, motivasjon og engasjement i jobben. Dette stemmer bra med beskrivelsen til Lewicki et.al. (1998), når han sier at mistillit er preget av frykt, vaksomhet, kynisme, ubeslutsomhet, paranoia og passivitet. Vi kan utlede at dette er en lavere tilfredshet, motivasjon og engasjement i jobben.

### 6.3. Er det en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit?



Figur 10: Mye kontroll, mindre tillit og mer mistillit.



Figur 11: Lite kontroll, mer tillit og mindre mistillit.

Samtlige informanter har en oppfatning av at det er en sammenheng mellom dokumentasjon, rapportering og kontroll OG tillit. Dokumentasjon, rapportering og kontroll har betydning for følelsen av tillit i organisasjoner. Ut fra det informantene sier, kan for mye kontroll være tegn på mistillit. Tillit gir redusert behov for kontroll. For mye rapportering og kontroll gir en redusert følelse av tillit. Figurene viser at endringer i balansen mellom kontroll og tillit, påvirker graden av mistillit. Det er viktig og nødvendig med kontroll, men det forutsetter relevans og riktig mengde. Ved økning av kontroll, øker graden av mistillit (figur 10). Øker tillit, blir det mindre grad av mistillit, og det gir et redusert behov for kontroll (figur 11). Det optimale er en balanse, en likevekt, mellom kontroll og tillit. Da har man en optimal mengde av rapportering og kontroll, og en optimal følelse av tillit.

## **6.4. Hvilke utfordringer kan stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll ha?**

Dokumentasjon, rapportering og kontroll utfordrer flere forhold enn tillit. Tillit fungerer som et smøremiddel (Grimen, 2009) eller ”lim” (Lewicki, 2004) i arbeidslivet. Det kan være en utfordring skille mellom til tillitsmessige utfordringer og andre utfordringer.

Dokumentasjon, rapportering og kontroll er viktig og nødvendig viser både teori, forskning og vår empiri. Det kritiske er mengde og relevans. Hvis det er for mange krav til leveranser på dokumentasjon, rapportering og kontroll, brukes for mye tid til dette. Tid som skulle vært brukt til kjerneoppgaver, produksjon og ledelse. Det må i tillegg være en forståelse for hvorfor det skal rapporteres og kontrolleres, og hva dette skal brukes til. Brukes for mye tid, og denne forståelsen mangler, kan det ha mange negative konsekvenser i organisasjonen. Det kan være negative konsekvensene som forsiktighet og svekket vilje til å formulere klare mål. Resultatet kan bli en økt frykt for å gjøre feil. Det kan øke administrasjon, som kan oppleves som byråkratiserende og lite effektivt. Kontroll og detaljstyring kan skape utrygghet, med en risiko for å gjøre en dårligere jobb.

Ansatte, særlig ledere, føler bekymring, frustrasjon, utrygghet og irritasjon over det store fokuset og alle krav om rapportering og kontroll. Det kan gå ut over innsats, engasjement, selvfølelse, motivasjon, tillitsfølelse, initiativ, arbeidsglede og følelsen av å ha handlingsrom, autonomi. Ledere føler de må nedprioritere oppfølgingen av personalet sitt, det å være leder. De får mindre tid til dialog og tilgjengelighet med sine folk, til ledelse. En leder sier at hun blir frustrert, og at hun på grunn av mengden rapportering og dokumentasjon må nedprioritere oppfølgingen av personalet sitt.

## **6.5. Kan stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll utfordre tillit?**

Vi antar en forandring av følelsen av tillit over tid, som følge av et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll. Det ser ut til at informanter i vår undersøkelse, spesielt mellomledere, har beveget seg, mot høyre, i Lewicki et.al.’s integrerte modell for tillit og mistillit (1998), mot en situasjon preget av lav tillit og høy mistillit. For mye kontroll, og mangel på forståelse for hvorfor det kontrolleres, kan føre til forsiktighet og en frykt for å gjøre feil. Kontroll og detaljstyring kan skape utrygghet, med en risiko for å gjøre en

dårligere jobb, sier informantene. I følge Lewicki (2004) sier at for mye mistillit blir dysfunksjonell fordi mistillit kan skape ubesluttsomhet og usikkerhet. En mistillits orientering er også knyttet til lavere jobb tilfredshet, motivasjon og engasjement på arbeidsplassen (Lewicki, 2004). Dette kan sies å være et mistillits-basert styringssett. For «vanlige» medarbeidere, og for medarbeidere med rapportering og kontroll som sine kjerneoppgaver, finner vi ikke den samme bevegelsen i modellen. Hos disse har stort fokus på rapportering og kontroll ikke den samme negative virkning på tillit som hos mellomlederne.

Alle informantene våre mener at dokumentasjon, rapportering og kontroll er viktig og riktig. Men det er viktig at det ikke blir for mye, at det ikke brukes for mye tid, slik at kjerneoppgavene blir skadelidende. Og at rapportene faktisk blir brukt til noe. Her må det være en balansegang. Celle 4 i Lewicki's integrerte modell (1998) kan beskrive en lignende situasjon, en situasjon preget av høy tillit og høy mistillit; Ved korrekt forvaltning kan man skape muligheter, men man må samtidig sikre seg med kontroll på kritiske punkter. Vi får et styringssett med en balansegang mellom tillit og mistillit.

På bakgrunn av dette kan vi anta at tillitsforholdene i en organisasjon endrer seg, i flere faser, fra lav følelse av tillit og lav følelse av mistillit til lav følelse av tillit og høy følelse av mistillit, som følge av stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll. Rapportering og kontroll utfordrer tillit.

## **6.6. Svar på problemstillingen.**

Svar på forskningsspørsmål og empiriske forventninger leder til svar på vår problemstilling:

*Hvordan oppleves sammenhengen mellom et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere ved to ulike offentlige organisasjoner (en Avdeling i Sykehuset Innlandet og en Avdeling i Forsvarsbygg)?*

Informantene våre sier de opplever dokumentasjon, rapportering og kontroll som viktig og nødvendig. Det kritiske er mengde og relevans. Blir mengden for stor, brukes for mye tid. Tid som kanskje heller skulle vært brukt på primæroppgavene; produksjon og ledelse. Det må også være en forståelse for hvorfor man skal dokumentere, rapportere og kontrollere. Det må

bli brukt til noe. De ansatte må få tilbakemeldinger på hvorfor, og hva de skal brukes til.

Brukes for mye tid, og forståelsen mangler, kan det ha negative konsekvenser for organisasjonen. Det kan skape forsiktighet, man blir redd for å gjøre feil. Det kan øke administrasjon, som kan oppleves som byråkratiserende og lite effektivt. Kontroll og detaljstyring kan skape utrygghet, med en risiko for å gjøre en dårligere jobb.

Ansatte, særlig ledere, føler bekymring, frustrasjon og utrygghet over det store fokuset og alle krav om rapportering og kontroll. Det kan gå ut over tillitsfølelse, engasjement, motivasjon og arbeidsglede. Ledere føler de må nedprioritere oppfølgingen av personalet sitt, det å være leder. De får mindre tid til dialog og tilgjengelighet med sine folk, til ledelse.

Tillit blir ødelagt når de ansatte, spesielt lederne, ikke får tillit til å virke innenfor sitt fag eller rammer de er tildelt. De mister sitt handlingsrom, autonomi, som går utover både motivasjon, innsats og initiativ. Tillit reduserer kompleksitet. Våre informanter mente man kunne redusere kontroll hvis man stolte på tillitsmottaker. Adferdskontroll er den type kontroll som gir størst negativ virkning på følelsen av tillit, fordi den ødelegger tillitsforhold.

### **6.7. Mistillitsbasert styringslogikk som følge av NPM.**

Vår overordnede tematikk er styring. Vurderer vi resultatene våre mot en overordnet styringskontekst, kan det tyde på et mistillitsbasert styringssett, influert av NPM.

Dagens forvaltningskontekst er preget av styringsparadigmet NPM. Det er ikke gitt at man kan måle kvaliteten på offentlige tjenester på samme måte som i næringslivet, og en tilpasning av metoder for kvalitetssikring er nødvendig. NPM fører med seg en ny rollefordeling der forvaltningen får en rolle som bestiller av produkter og tjenester, mens driftsnivået utfører angitte tjenester. Tanken er at dette skal tydeliggjøre mål, og hvilke resultater som lar seg måle. Resultatet er økt fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll. Krav, og dermed tidsbruk, til rapportering og kontroll øker. Dette har betydning for tillit og mistillit – tillit reduseres og mistillit øker.

Mye dokumentasjon, rapportering og kontroll er krevende ressursmessig. Empiren viser at dette også virker demotiverende. Styring gjennom dokumentasjon, rapportering og kontroll fører til enda mer kontroll, en selvforsterkende mekanisme. Informantene poengterer at det må være en balansegang. Forholdet mellom kontroll og tillit er spennings- og motsetningsfylt.



God styring forutsetter både kontroll og tillit. Det optimale er en balanse, en likevekt, mellom kontroll og tillit. Det må være en bevissthet mellom denne balansegangen og den selvforsterkende mekanismen - mistillit avler mistillit.

Det kan se ut som våre funn er en indikasjon på at Gambetta (1988) har rett når han sier at det å velge å inngå i et samarbeid preget av tillit, krever to ting; For det første at de som inngår i et samarbeid har tillit til den andre parten. Og for det andre må de samarbeidende parter også ha tillit til at den andre parten har tillit til dem.

Vi mener våre antakelser og resultater er noe offentlige myndigheter bør ta til etterretning. Dette dreier seg om viktige elementer i offentlig styring. Produktivitet, kvalitet på tjenester, motivasjon, og en viktig balansegang mellom kontroll og tillit.

Som vi nevnte innledningsvis skal Lenin en gang ha sagt «tillit er bra, men kontroll er bedre». Vår mening er at «kontroll er bra, men sammen med tillit fungerer det bedre».

## **7.0 Avslutning.**

### **7.1. Studiets begrensninger og generell gyldighet og generaliserbarhet.**

Studiets tematikk er stort og sammensatt. Det er mange elementer – dokumentasjon, rapportering, kontroll og tillit. Begrepene kan forstås forskjellig, avhengig av hvem du spør. Informantenes rolle og posisjon i organisasjonene har betydning, og også hva de legger i begrepene. Begrepene dokumentasjon, rapportering og kontroll kan gå litt over i hverandre. Tillit er i tillegg et abstrakt begrep, det er ofte et uttrykk for følelser.

Dette studiet har mange begrensninger. Undersøkelsen er gjort i kun to ulike offentlige organisasjoner, og det er få informanter (5) i hver organisasjon. Av disse var tre ledere og to «vanlige» medarbeidere. I den ene organisasjonen hadde de to «vanlige» medarbeiderne rapportering og kontroll som sine kjerneoppgaver. Videre var det nivå 3 ledere i hver organisasjon som plukket ut informantene. Hvis disse lederne på noen måte ønsket å styre resultatene av studien i en bestemt retning, kan dette være problematisk. Temaet er et veldig aktuelt tema, som har vært mye framme i media. Det kan være et problem hvis informantene har latt seg farge av dette. Resultatene våre viser god overenstemmelse mellom teori, tidligere forskning på emnet, og med erfaringer fra vår egen yrkespraksis. Vi kan ikke trekke bastante konklusjoner, men forventningene våre bekreftes gjennom empirien. Det kan også være grunn til å tro at resultatene kan være gjeldende også for andre offentlige organisasjoner.

### **7.2. Implikasjoner til videre forskning.**

Studien er utført i kun 2 organisasjoner, med kun 5 intervjuer i hver organisasjon. Det kunne ha vært interessant og gått inn i flere offentlige organisasjoner og intervjuet flere informanter, for å se om dette styrket våre empiriske forventninger og konklusjoner. Det kunne vært interessant å intervju flere «vanlige» medarbeidere, for å få et mer tydelig bilde av deres forståelse og mening.

En kvantitativ studie med utgangspunkt i funnene fra denne undersøkelsen ville også vært interessant. På denne måten kunne temaet utdypes bedre. Det har gått en tid siden intervjuene, og informantene har kanskje reflektert videre i ettertid. Man kan også tenke seg en kvantitativ undersøkelse ut til flere offentlige organisasjoner ville gitt mer verdi.

Datainnsamlingen kan styres, slik at man kan generalisere og få en helhetlig oversikt, og se sammenhenger og mønstre som går igjen i flere organisasjoner.

## **Figur oversikt:**

Figur 1: Forhold mellom begrepene dokumentasjon, rapportering og kontroll – og konteksten NPM.

Figur 2: Uavhengig og avhengig faktura i vår studie

Figur 3: NPM i en sammenheng med dokumentasjon, rapportering og opplevelse av tillit.

Figur 4: Tre ulike, beslektede og ofte overlappende temaer (Botheim et.al., 2012).

Figur 5: Tillit og mistillit i ulike dimensjoner (Lewicki, 2004).

Figur 6: Integrert modell for tillit og mistillit (Lewicki et.al., 1998).

Figur 7: Integrert rammeverk av tillit, kontroll og risiko i strategisk allianser (Das og Teng, 2001).

Figur 8: Sammenheng kontroll og tillit.

Figur 9: Integrert modell for kontroll, tillit og mistillit.

Figur 10: Mye kontroll, mindre tillit og mer mistillit.

Figur 11: Lite kontroll, mer tillit og mindre mistillit.

## **Sammendrag.**

Tema for denne studien er sammenhengen mellom stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere. Problemstillingen er:

***Hvordan oppleves sammenhengen mellom et stort fokus på dokumentasjon, rapportering og kontroll og følelsen av tillit hos medarbeidere og ledere ved to ulike offentlige organisasjoner (en Avdeling i Sykehuset Innlandet og en Avdeling i Forsvarsbygg)?***

Forskningsdesignet vårt har et hypotetisk deduktivt grunnlag, der vi med utgangspunkt i teori og tidligere forskning på området, forsøker å besvare noen utvalgte forskningsspørsmål. Vi har empiriske forventninger som vi søker svar på via svarene informantene gir oss under åpne intervjuer. De empiriske forventningene styrkes gjennom analysen. Vi valgte å intervju 5 ansatte i hver av de to organisasjonene, tre ledere og to «vanlige» medarbeidere.

Dokumentasjon, rapportering og kontroll er viktig og nødvendig. Det kritiske er mengde og relevans. Blir mengden for stor, brukes for mye tid. Tid som heller skulle vært brukt på primæroppgavene; produksjon og ledelse. Det må være en forståelse for hvorfor man skal dokumentere, rapportere og kontrollere. De ansatte må få tilbakemeldinger på hvorfor, og hva de skal brukes til. Hvis ikke, kan det ha negative konsekvenser for organisasjonen. Det kan skape forsiktighet, man blir redd for å gjøre feil. Det kan øke administrasjon, som kan oppleves byråkratiserende og lite effektivt. Kontroll og detaljstyring kan skape utrygghet, med en risiko for å gjøre en dårligere jobb. Ansatte, særlig ledere, føler bekymring, frustrasjon og utrygghet over det store fokuset og alle krav om rapportering og kontroll. Det kan gå ut over tillitsfølelse, engasjement, motivasjon og arbeidsglede. Ledere må nedprioritere oppfølgingen av personalet sitt, det å være leder.

Tillit blir utfordret når de ansatte, spesielt lederne, ikke får tillit til å virke innenfor sitt fag eller rammer de er tildelt. De mister sitt handlingsrom, det går utover både motivasjon, innsats og initiativ. Stoler man på tillitsmottaker kan man redusere kontroll.

Mye dokumentasjon, rapportering og kontroll er krevende ressursmessig. Empiren viser at det også virker demotiverende. Styring gjennom dokumentasjon, rapportering og kontroll fører til enda mer kontroll, en selvforsterkende mekanisme, mistillit avler mistillit. Informantene poengterer at det må være en balansegang. Forholdet mellom kontroll og tillit er spennings- og motsetningsfylt. God styring forutsetter både kontroll og tillit.

## Summary

The theme for this study is the relationship between major focus on documentation, reporting and control and the feeling of trust among co-workers and leaders. The issue is:

*How is the relationship between a major focus on documentation, reporting and control and the feeling of trust among co-workers and leaders in two different public organisations (a Department of Sykehuset Innlandet HF and a Department of Forsvarsbygg) experienced?*

Our research design has a hypothetical deductive foundation, which based on theory and previous research in the area, tries to answer some selected research questions. We have empiric expectations that we seek answers for via the answers provided by informants during open interviews. The empiric expectations are strengthened through the analysis. We chose to interview 5 employees in each of the two organizations, three leaders and two “ordinary” co-workers.

Documentation, reporting and control are important and necessary. Quantity and relevance are critical. If the quantity is too large, it becomes time-consuming: time that rather should have been spent on primary tasks, production and management. There must be an understanding of why one should document, report and control. The employees must receive feedback on why, and what they are to be used for. If not, there can be negative consequences for the organization. It can create caution - one becomes afraid of making mistakes. It can increase administration, which can be experienced as bureaucratisation and little effective. Control and detail management can cause insecurity, with risk of doing a poorer job. Employees, especially leaders, feel anxiety, frustration and insecurity over the major focus and all the demands for reporting and control. It can affect confidence, engagement, motivation and job satisfaction. Leaders must downgrade monitoring of their personnel, that being a leader.

Trust is challenged when the employees, especially leaders, do not get the confidence to work within their profession or the framework they are assigned. They lose their maneuverability; it affects motivation, effort and initiative. With reliance on a trustee can one reduce control.

Extensive documentation, reporting and control are resource demanding. Empirical results show that it also seems discouraging. Management through documentation, reporting and control lead to even more control, a self-reinforcing mechanism, mistrust breeds mistrust.

Informants point out that there must be a balancing act. The relationship between control and trust creates both tension and opposition. Good governance requires both control and trust.

## Litteraturliste:

Aronsson, G. og Karlsson, J. C. (2001). *Tillitens ansikten*. Stockholm: Studentlitteratur

Baldersheim, H. og Rose, L.E. (2010). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.

Botheim, I., Bakli, O., Bjerke, R., Johnsen, Å., Reichborn-Kjennerud, K., Sundby, I.J., Østtveiten, H.S. (2012). *Ute av kontroll?* En artikkelsamling om kontroll og rapportering i staten. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi). Lokalisert på: <http://www.difi.no/filearchive/difi-rapport-2012-14-ute-av-kontroll.pdf>

Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J.O. (2012) (4.utgave). *Økonomistyring i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T, Læg Reid, P., Roness, P. G., Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Coleman, J.S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass., Belknap Press.

Das, T.K. & Teng, B.S. "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework." (2001) *Organization Studies* Vol. 22 (2). Side 251 - 266

Din ordbok lokalisert på følgende side:

<http://www.dinordbok.com/?f=norsk&t=nynorsk&q=p%C3%A5litelig> (oktober 2014)

Ekroll, H.C. (2013, 27.februar). Forsvarsbygg bruker millioner av statlige kroner på å feire seg selv. *Aftenposten*. Lokalisert på <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Forsvarsbygg-bruker-millioner-av-statlige-kroner-pa-a-feire-seg-selv-7130485.html>

Ekroll, H.C. (2014, 19.november). *Fagfolk kritiske til Forsvarsbygg PR-bruk*. Aftenposten Lokalisert på <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Fagfolk-kritiske-til-Forsvarsbyggs-PR-bruk-7785709.html>

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Wängnerud, L. (2012). *Metodepraktikan*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Finansdepartementet (2015). *Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd* (Norges offentlige utredninger [NOU] 2015:1) Oslo: Rattsø, J., Andreassen, M., Eriksen, T., Hatlen, S.B., Karde, H.O., Mauritzen A.M., Meyer, C.B., Salvanes, K.G., Simensen, S.V., Sørensen, P.B.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Mass.: Harvard Business School.

Gambetta, D. (1988). *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford: Blackwell.

Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlaget AS-

- Helgøy, I. og Serigstad, S. (2004). *Tilsyn som styringsform i forholdet mellom staten og kommunene*. Notat 9 – 2004. Bergen: Rokkansenteret.
- Holme, I.M. og Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO Aschehoug.
- Hultgren, J. (2012, 30.september). *Jobber overtid for å rapportere*. *Aftenposten*. Lokalisert på: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Jobber-overtid-for-a-rapportere-7004358.html>
- Høyer, H. C. og Wood, E. (2011). ”Tillit og mistillit blant offentlige ansatte medarbeidere.” I Madsbu, J. P., Pedersen, M. (Red.), *I verdens rikeste land: Samfunnsvitenskapelige innganger til norsk samtid*. Vallset: Oplandske Bokforlag. Side 133 – 152
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Justis- og beredskapsdepartementet. (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. (Norges offentlige utredninger [NOU] 2012:14). Oslo: Gjørsv, A.B, Auglend, R.L., Bokhari, L., Enger, R.S., Gerkman, S., Hagen, T., Hansen, H.B., Hjeltnes, G., Paulsen, L.M., Straume, K.
- Lewicki, R.J., “Trust and Distrust” *The Negotiator’s Fieldbook* (2004). “*The Journal of Applied Behavioral Science*”  
Lokalisert på:  
<http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&ved=0CFEQFiAF&url=http%3A%2F%2Fapps.americanbar.org%2Fbastore%2Fproducts%2Fbooks%2Fabstracts%2F4740062chap22.pdf&ei=c5gmVMDRNYfOygOTqIDQDQ&usg=AFQjCNGLuUoQwpfzG9fykzbbq9DNP7739w&sig2=uhkVJUkkCKxqiDipwzWfw&bvm=bv.76247554,d.bGQ> (oktober 2014)
- Lewicki, R.J., McAllister, D.J., og Bies, R.J. (1998). ”Trust and distrust: New relationships and realities.” *Academy of Management Review*, Vol.23 (3), side 438-458.
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C, og Gillespie, N. (2006). ”Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions.” *Journal of Management*, Vol. 32 (6), side 991-1022. Lokalisert på:  
<http://jom.sagepub.com.ezproxy.hihm.no/content/32/6/991> (oktober 2014)
- Luhmann, N. (1999). *Tillid – en mekanisme for reduction af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Løgstup, K.E. (1999). *Den etiske fordring*. Oslo: Cappelen.
- Madsbu, J. P. & Thomassen, Å. (2007) *Det gode spørsmål*. Elverum: Høgskolen i Hedmark  
Notat nr 9.



- NESH (2014). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>
- Nielsen, J. C. R., Repstad, P. (1993). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen*. Om å analysere sin egen organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skjennald, T. (2013, 16.september). *NM i omdømme*. Kommunikasjonsforeningen. Lokalisert på <http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/omd%C3%B8mme/nm-i-omd%C3%B8mme> .
- Skog, O. J. (2010). *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Sørenes, K. M. (2015, 17.januar). NAVs målehysteri legger opp til «juks». *Dagbladet*. Lokalisert på <http://www.dagbladet.no/2015/01/16/nyheter/innenriks/nav/politikk/sv/37226918/>
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- TNS Gallup. (2013). *Omdømme blant offentlige virksomheter 2013, Forsvarsbygg*. Upublisert rapport presentert ledergruppen i Forsvarsbygg, Oslo.