

# Tillit, arbeidsplassens fundament?

*Hvordan opplever et avgrenset antall medarbeidere og ledere begrepet «tillit» på arbeidsplassen, og hva mener de påvirker dette?*

# Trust, the foundation of a workplace?

*How does a limited number of employees and managers experience the term «trust» at the workplace, and what do they think affects this?*

**Almir Curt, Ina C. Lauritzen og Lars F. Lauten**



Høgskolen i **Hedmark**

Bachelorgradsoppgave

Økonomi og administrasjon

**HØGSKOLEN I HEDMARK**

2014

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

## Sammendrag

Respekt, det å være til å stole på, gjensidig forståelse og medmenneskelighet; disse uttrykkene er flere av mange som kan brukes til å forklare det norske samfunns grunnverdier. Folk fra Norden omtales ofte som naive, men også tillitsfulle og tillitsverdige. Norden scorer jevnt over høyt i en rekke undersøkelser basert på folkegruppers tillitsverdighet, men kan dette relatere seg til det norske arbeidsliv og arbeidssituasjon?

Tillit på arbeidsplassen er et tema med økende oppmerksomhet i dagens samfunn, og tillitens effekt på faktorer som effektivitet, produktivitet og arbeidsmiljø diskuteres blant teoretikere og samfunnsdebattanter. Vi føler det at det trengs tydeligere og mer omfattende norske studier og undersøkelser på området, som er vår begrunnelse for valg av temaet til denne studien.

Tema for denne studien er tillit i arbeidssammenheng, og hvordan tilliten oppfattes av de ansatte i en bedrift. Studiens formål er å bidra til å belyse tillitens omfang og relevans på arbeidsplassen. Problemstillingen for oppgaven er:

### **Hvordan opplever ett avgrenset antall medarbeidere og ledere begrepet «tillit» på arbeidsplassen, og hva mener de påvirker dette?**

Studien er utformet som en empirisk undersøkelse med bakgrunn i tillitsteorien. Oppgavens teoretiske utgangspunkt er de ulike teoretiske retningene innen tillit, og gjennom datainnsamling og analyse belyses problemstillingen ved å knytte disse teoriene opp mot konteksten av arbeidsplassen og dets ansatte.

Undersøkelsen peker på tillitens ulike former på en arbeidsplass og hvordan disse oppfattes av de ansatte. Utover dette blir det også tatt for seg tillitens bruksområder samt motivasjonen og bevisstheten rundt bruken av tillit i arbeidssammenheng.

## Abstract

Respect, being trustworthy, mutual understanding and compassionate; these emotions are few of many that can be used to describe the Norwegian society values. People from the north are often referred to as naive, but also confident and trustworthy. Nordic countries score consistently high in a number of studies based on peoples trustworthiness, but this may however relate to the Norwegian labor and employment?

Confidence in the workplace is a subject of increasing attention in modern societies, and confidence effects on factors such as efficiency, productivity and working environment discussed among theorists and social debates. We feel that it needs clearer and more comprehensive Norwegian focused studies and surveys on the topic, which is our reason for choosing the topic for this study.

The theme of this study is about confidence at work as context, and how trust is perceived by the employees of a company. The study purposes to shed light on the scope and relevance of trust in the workplace. The challenges for the tasks are:

**How does a limited number of employees and managers experience the term «trust» at the workplace, and what do they think affects this?**

The study is designed as an empirical study based on trust theories. The theoretical entry point are the different theoretical directions in confidence and through the collected data and analysis illustrated by linking these theories to the context of the workplace and its employees.

The study points out various forms of trust at the workplace and how these are perceived by the employees. Beyond this, it is also dealt with applications of trust and its motivation and awareness of the use of trust at work.

## Forord

Etter tre lærerike år ved Høgskolen i Hedmark under studiet Økonomi og Administrasjon, har reisen nå kommet til veis ende, og den beryktede bachelor oppgaven skal leveres.

Dette siste halvåret har vært krevende, frustrerende, stressende, men mest av alt; lærerikt og utrolig gøy. Ingen av oss hadde trodd en skoleoppgave kunne være så interessant og morsom, og mer enn noen gang har vi følt vi har hatt bruk for de kunnskapene vi har tilegnet oss gjennom vår tid på Campus Rena.

Vi vil gi en stor takk til våre informanter som stilte til intervju med åpent sinn og positiv holdning, til Kristin Stevik som har alltid har tatt telefonen når det under stressende perioder ble ringt og stilt spørsmål rundt det tekniske ved oppgaven. Vi vil også takke våre venner og familie som har støttet oss og vist oss tålmodighet, samt gitt oppmuntring under perioder med stort press.

Sist men ikke minst vil vi rette en stor takk til vår veileder Hans Christian Høier, en veileder som aldri tok tiden på våre veiledningstimer, alltid svarte på alle mail og telefoner uavhengig av tid på døgnet, og som gjennom sin store kunnskap om emnet guidet oss ned rett vei og gjorde denne oppgaven mulig.

**Tusen takk!**

Elverum, 2. juni 2014.

---

Almir Curt, Ina C. Lauritzen og Lars Fredrik Lauten.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE .....	8
1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN.....	8
1.3 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLINGEN .....	9
1.4 BEGRENSNINGER.....	9
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR .....	9
<b>2. TEORI.....</b>	<b>10</b>
2.1 INNLEDNING.....	10
2.2 FORSKNINGSSTATUS.....	11
2.3 TEORIER OM TILLIT .....	12
2.4 FØLELSESBASERT NORMATIVT PERSPEKTIV .....	12
2.5 INTERESSEBASERT KOGNITIVT PERSPEKTIV .....	15
2.6 FORVENTNINGER.....	19
<b>3. METODE .....</b>	<b>21</b>
3.1 FENOMENOLOGI .....	21
3.2 PROBLEMSTILLINGEN.....	22
3.3 DATAINNSAMLING .....	22
3.4 KVALITATIVE INTERVJUER .....	23
3.5 UTVALGET .....	23
3.6 BRUKEN AV BÅNDOPPTAKER.....	24
3.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	24
3.8 FENOMENOLOGISK ANALYSE.....	25
3.9 FORFORSTÅELSE.....	26
3.10 KILDEKRITIKK.....	26

---

3.10.1	<i>Pålitelighet</i> .....	26
3.10.2	<i>Troverdighet</i> .....	27
3.10.3	<i>Overførbarhet</i> .....	27
<b>4.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>29</b>
4.1	INNGÅELSE AV ET TILLITSFORHOLD ER NOE BEVISST SOM BASERER SEG PÅ FORVENTINGER, ERFARINGER OG KUNNSKAP.....	29
4.2	TILLIT BLIR TOLKET SOM NOE GJENSIDIG, TILLITSFORHOLD ER IKKE ENSIDIG .....	32
4.3	TILLIT OPPFATTES SOM NOE GRUNNLEGGENDE FOR AT ARBEIDSOPPGAVER SKAL BLI UTFØRT.....	34
4.4	INTERESSEBASERT KOGNITIV TILLIT HAR ET STØRRE OMFANG OG RELEVANS PÅ ARBEIDSPLASSEN ENN FØLELSESBASERT NORMATIV TILLIT .....	36
<b>5.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>40</b>
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>44</b>
	<b>VEDLEGG: INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>46</b>

# 1. Innledning

I dette kapittelet tar for seg begrunnelsen for våre valg av tema og problemstilling, samt litt om begrensninger og avslutter med oppgavens oppbygging. Det har vært ønske om å velge et område som var interessant for samtlige og dermed gjøre dette til et mest mulig lærerikt semester.

## 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Selv om man ikke tenker på selve begrepet tillit, er fenomenet tilstede hver dag og preger mye av vårt daglige liv, både på arbeidsplassen og i privatlivet. Tillit er et omdiskutert og et høyst relevant tema, og synspunktene på det er mange. Behovet for oppdatert forskning vil det alltid være, selv om mye grunnleggende vil gå igjen. En annen ting som dette studiet skiller ut fra andre under samme emnet, er valget på den kvalitative utforming av undersøkelsen.

Norge og andre nordiske land scorer høyt på ESS sin undersøkelse om det å være tillitsfulle og tillitsverdige (Skirbekk & Grimen 2012), noe som gjør fenomenet tillit for oss interessant å lese om og ikke minst forske på selv:

Hvordan er det vi nordmenn ser på tillit på arbeidsplassen som får oss til å være så tillitsfulle til andre?

Vi vil si at det er av både egne erfaringer og egen kunnskap om fenomenet vi valgte denne oppgaven, men også av interessen for å vite mer. Som vi nevner i et senere kapittel er det ikke så mye kvalitativ norsk forskning på fenomenet, og ønsket om å bidra og å tilføye relevant data har også spilt en rolle.

## 1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med denne oppgave er å se hvordan medarbeideres og lederes syn på tillit er. Tillit er noe som alle har og gir i mange forskjellige situasjoner, og vi ville se nærmere på hvordan mennesker bruker dette i arbeidslivet.



Vi vil at vår forskning skal kunne være med på å bidra til mengden av forskning om temaet tillit, og at dette videre kan brukes til inspirasjon til andre som skal innom temaet.

### 1.3 Bakgrunn for problemstillingen

Som nevnt over, er interessen vår for å finne ut hvordan norske medarbeider og ledere ser på fenomenet tillit. Ved å stille spørsmålet:

*Hvordan opplever et avgrenset antall medarbeidere og ledere begrepet «tillit» på arbeidsplassen, og hva mener de påvirker dette?*

Det den ovenfor nevnte problemstillingen føler vi at vi belyser området vi vil ha svar på.

Problemstillingen har vært mye oppe til diskusjon, og bearbeidet en del ganger før vi landet på noe som vi ble fornøyd med og som svarer til kravet om hvem og hva som skal besvares.

Vi har også satt opp fire forventninger som bygger opp under problemstillingen og samtidig hjelper med å besvare den.

### 1.4 Begrensninger

Studiets begrensninger omfatter valget om å ta for seg tillit på arbeidsplassen samt dets kvalitative utforming.

### 1.5 Oppgavens struktur

Måten oppgaven er lagt opp er slik at vi starter med teorien, da denne er grunnleggende for videre behandling av analysen. Der går vi inn på de utgangspunktene vi jobber ut fra, og det som generelle er grunnmuren for fenomenet tillit.

Etter teorien går vi over til metodekapittelet der en får en innføring i hvilken metode vi har valgt å bruke, samt hvordan vi har jobbet med oppgaven.

Videre kommer kapittelet om analyse, der datamaterialet blir gått gjennom, analysert og kategorisert, for så å avslutte med konklusjonen av våre funn.

## 2. Teori

I følge en online språk- og ordboktjeneste er tillit blant annet synonymt med begrepene «håp og anseelse» derunder «god tro, fidus, konfidens og tiltro» (Ordnett.no/tillit). Etter norsk ordbok er tillit en «forvissning om (en persons) egenskaper, evner til å mestre noe el. om at vedkommende er til å stole på» (Guttu 2005).

Den kinesiske filosofen Confucius mente allerede rundt 351 og 479 år før Kristus at tre ting var nødvendig for å styre en stat: våpen, mat og tillit. Han understreket tillitens betydning med å hevde at dersom en hersker var i ferd med å miste noen av disse tre overfor nevnte grunnpilarene, burde herskeren gi opp våpnene og maten først. Tilliten burde herskeren vokte til siste slutt, for uten tillit bryter alt sammen (O'Neill 2002).

### 2.1 Innledning

Tillit er drøftet og beskrevet av mange teoretikere innen ulike fagdisipliner. I dette studiet har det blitt valgt å spesielt se nærmere på to perspektiver og grunnleggende dimensjoner ved fenomenet tillit; den første med et følelsesmessig normativt perspektiv på tillit, og det andre som vektlegger det interessebaserte kognitive valget.

Studiets fremstilling av teori tar for seg ulike tilnærminger til fenomenet og begrepet tillit.

I første omgang presenteres en redegjørelse av forskningsstatusen på emnet, etterfulgt av de relevante tillitsteoriene for studiet, hvor studiets kontekst vil være tillitsforhold i arbeidslivet. Bakgrunnen for dette er å kunne forstå og analysere datamaterialet fra informantene samt bidra til å belyse forventningene som presenteres sluttvist i teorifremstillingen.

Studiets perspektiv på tillitens grunnlag med hovedfokus på to ulike overordnede teoretiske retninger, vil i den øvrige strukturen fungere som paraplyer for en rekke mer spesifiserende teorier. Det primære skillet ved forståelsen av disse to teoretiske retningene vil være teorien om at det å handle tillitsfullt er en vurdering med en egeninteresse som bakgrunn kontra en moralsk, normativ handling løsrevet fra egeninteressen. Den førstnevnte retningen tar for seg tillit som noe rasjonelt basert på interesse og vurdering, mens den andre tar for seg tillit som en suveren livsytring og etisk fordring.

Valget av denne strukturen er til for å få en god bredde i forståelsen av begrepet og fenomenet for så på best mulig måte kaste lys over studiets datamateriale og dets videre behandling rundt oppgavens problemstilling.

## 2.2 Forskningsstatus

Fenomenet og begrepet tillit har det siste tiår fått vesentlig økt oppmerksomhet og blitt gjenstand for stor interesse innen ulike fagdisipliner slik som innen økonomi, sosiologi, sosialfilosofi, statsvitenskap og psykologi (Mizstal 1996).

Det finnes utallige teorier som tar for seg tillit i større eller mindre grad, der alle bidragsyterne i temaet peker på at tillit er et ganske vanskelig fenomen å få et glassklart bilde av, med hensyn til både hva tilliten gjør med oss og hva vi gjør med tilliten (Vetlesen 2010).

Til tross for at mange hevder at tillit er noe som utgjør en sentral del av vårt liv, så har det vært til dels få analyser rundt forståelsen av tillitens vesen og dets antatte betydning.

Barbara Misztal beskriver den daværende statusen på forskning og dets litteratur rundt emnet tillit i boken sin med:

The diversity of assumed functions and various classifications, together with an ambiguous and diversified context of trust relations as well as an overload emotional and overstated explanatory value of the concept, makes trust one of the most difficult concepts to handle in empirical research (Misztal 1996: 95).

Filosofen Harald Grimen understreker også at forskningen på emnet fremstår som uoversiktlig og refererer i boken sin til Martin Hollins, som hevder at tillit er som humlens flukt, eller kur mot hikke, hvor den virker i praksis, men ikke i teorien (Grimen 2009: 12).

Aslaug Kristiansen (2005) har i boken sin gjort en oppsummering av tillitsforskning innen ulike fagdisipliner der hun påpeker at tillit framstår som noe komplekst, sammensatt, og som gir forskjellig resultat ut ifra innfallsvinkelen det analyseres og diskuteres fra. Selv om fenomenet tillit ble ofte gitt positiv omtale, så var systematikken og forskningsblikket på fenomenet fraværende, der hun understreker at også interessen for emnet var liten innenfor det samfunnsvitenskapelig forskningsfeltet på begynnelsen av 90-tallet (Kristiansen 2005).

Det ser ut til at forskningslitteraturen rundt emnet tillit har fått økende interesse mot slutten av 90-tallet, hvor det i nyere tid har snudd til å bli raskt økende. Det også en indikasjon på samme tendens i Norge, hvor den nylig publiserte boken *Tillit i Norge* (2012) av Helge Skirbekk og Harald Grimen et godt eksempel på. Sistnevnte utvikling ser å ha sitt utspring fra de mange undersøkelsene på området basert på amerikanske miljøer med primært kvantitativt design, hvor det har vært mangel på undersøkelse ved miljøer utenfor de forente stater. Videre har det hos begge miljøer vært svært lite kvalitative tilnæringer på undersøkelser av fenomenet, noe som dette studiet vil ta i bruk.

## 2.3 Teorier om tillit

Tillit er drøftet og beskrevet av mange teoretikere innen ulike fagdisipliner, der forståelsen rundt definisjonen på emnet ser ut til å ha tre forskjellige overordnede typer dimensjoner; nemlig en handlings-, en kognitiv- og en følelsesmessig dimensjon. Andre underliggende teorier om begrepet tillit omhandler dets nødvendighet, hvor tillit ansees som noe usikkerhetsreducerende ved opprettelsen av en form for orden, eller som spesielt Niklas Luhmann (2005) sin teori vektlegger at tillit er viktig for ikke å komme i en situasjon preget av handlingslammelse.

Nils Gilje og Harald Grimen mener fenomenet tillit må fortolkes for å kunne forståes (Gilje & Grimen 1993: 142).

I denne studien har det blitt valgt å hovedsakelig rette perspektivet mot to av de overfor nevnte grunnleggende dimensjonene på fenomenet tillit; den første med et følelsesmessig normativt perspektiv på tillit, og det andre som vektlegger det interessebaserte kognitive valget.

## 2.4 Følelsesbasert normativt perspektiv

Denne teoretiske retningen tar utgangspunkt i at tillit er en følelse og basert på moral, der teoriene innenfor denne retningen tar ofte utgangspunkt i at tillit er noe godt, og at mistillit er dets antonym, altså derfor også noe ondt.

Den danske moral-filosofen, teologen og presten Knud E. Løgstrup (1905-1981) hevdet at mennesket er født med en spontan tillit, der tillit hører mennesket og vårt liv til og at vi normalt møtes med en naturlig tillit til hverandre med følgende utsagn:

«På forhånd tror vi på hinandens ord, på forhånd har vi tillit til hinanden. Det er måske mærkelig nok, men det hører med til at være menneske. Det ville være livsfjendsk at bære sig anderledes an. Vi kunne simpelthen ikke leve, vort liv ville visne, det ville blive forkrøblet, om vi på forhånd mødte hinanden med mistillid, troende den anden at stjele og lyve, forstille sig og føre os bag lyset» (Løgstrup 1956: 17).

Hans tolkningen om at fenomenet tillit er noe medfødt og noe godt i mennesket begrunnes med utsagnet om at tillit er noe vi gir andre mennesker fordi vi tror på det gode i hverandre, og ikke fordi det er en ren praktisk eller rasjonell løsning for å ivareta egne interesser eller maksimere nytte.

Løgstrup sitt utsagn blir også referert i Helge Skirbekk og Harald Grimen sin bok, der de sier seg enig og tolker tillit som en livsytring på linje med barmhjertighet, tilgivelse og oppriktighet (Skirbekk & Grimen 2012).

Filosofen Olli Lagerspetz blir i samme bok referert med utsagnet:

«Vår grunnleggende tillit bygger på en rekke normer og moralske verdier vi sjelden eller aldri tenker over, og som vi heller ikke nødvendigvis kan tenke over» (Skirbekk & Grimen 2012: 114).

Per Nortvedt og filosofen Harald Grimen hevdet på lik linje med Løgstrup at:

«Denne grunnleggende tilliten er til sist verken rasjonell eller irrasjonell. Den bare er der. Den tilhører *conditio humana*, menneskets grunnvilkår» (Nortvedt og Grimen 2004: 102).

Teologen og professoren Svein A. Christoffersen mente at fordi tillit er en spontan og naturgitt livsytring, så kunne det oppleves at den påvirket oss selv i situasjoner der vi mennesker hadde grunn til å vise mistillit, hvor han tolket Løgstrup sin forståelse med at en ikke skulle være tillitsfull i alle situasjoner med utsagnet:

«Sannhet og tillit er altså ikke fenomener som blir til ved vår beslutning. Det er fenomener som bryter seg inn i våre liv på tvers av våre beslutninger» (Christoffersen 1999: 23).

Christoffersen sitt utsagn kan tolkes som at mennesket fra naturens side og dets umiddelbare tilstand møter andre med tillit. Altså overbevisningen om tillitens naturlige- og foretrukne forrang er en eksistensiell tilstand av det gode (Christoffersen 1999).

Christoffersen mener videre at ut i fra Løgstrup sin moralske perspektiv og syn på tillit, hvor Løgstrup selv mener at de nevnte livsytringene underlegges andre formål enn seg selv og velger å bruke uttrykket «suveren livsytring», så er det ikke lenger tillit og at tilliten går i stykker om mennesket er tillitsfullt fordi det ønsker å oppnå noe fra den en viser tillit til (ibid: 24).

Einar Aadland mener i sin tolkning av Løgstrup sin forståelse av tillit, at det ikke bare handler om å stole på eller være trygg på noen, men å våge seg fram og utlevere seg til den andre (Aadland 1998: 63).

Aadland hevder at mennesket måtte møtes med tillit for å få tillit til seg selv. (Aadland 2004) Videre hevder Aadland at ved ekte tillit risikeres større tap enn det potensielle tapet ved ikke å vise tillit (ibid: 185).

Tian Sørhaug mener på link linje med Aadland at tillit er noe som mennesket må ha for å kunne få selv, men derimot også at det å gi tillit vil si å sette sin lit til det *ukjente* uten å ha noen garantier for at det vil fungere. (Sørhaug 1996) Det paradoksale ved den sistnevnte teoribeskrivelsen på tillit er at en får forventinger av handlinger som enda ikke er gjennomført.

I nyere tid hevder Grimen at Lønstrup sine analyser er primitive og tolker Løgstrup dit hen at tillit er moralsk godt, mens han selv mener at analysen i beste fall er indikasjon på tillit er et grunnleggende positivt menneskesyn og at fenomenet ikke kan moraliseres (Grimen 2009: 146). Grimen mener i tillegg at vi ikke kan plikte å stole på den som utnytter vår tillit til å lure eller skade oss. Løgstrup hevder i den forbindelse at når et menneske viser et annet menneske tillit, så gir mennesket vedkommende et etisk ansvar og en forpliktelse ovenfor vedkommende til å ta vare på og hjelpe tillitsgiver til å se nye muligheter (Løgstrup 1956).

Anders Bordum hevder også at tillit i vår kultur er et normativt ønskende ståsted og et begrep som ikke lar seg frigjøre fra en diskusjon om verdier, altså at ønsket om å skape tillit kommer fra en normativ idé om at tillit er noe godt (Knudsen & Bordum 2001). Det ligger også opp til diskusjon om normene i samfunnet og kulturen for øvrig kan bidra til at tillitsgiveren tar mindre forhåndsregler, fordi vedkommende etter Bordum sin teori forventer at tillitsmottageren vil oppføre seg innenfor de reglene satt av normene og samfunnet. Disse normene vil da fungere i form av en tilnærmet universalkunnskap om alle individene som opererer innen samme samfunn som normene innbefatter seg.

Denise M. Rousseau et al. beskrev i 1998 tillit som være en psykologisk tilstand som omfatter hensikten om å akseptere en sårbarhet basert på positive forventninger ved intensjonene i oppførselen til en annen (Rousseau 1998).

En tillitsteori som gjerne faller litt i mellom de overnevnte uttalelsen kommer fra de franske sosiologene Pierre Bourdieu (1930-2002) & Loïc J. D. Wacquant om at tillit går ut på at «folks holdninger og smak gjenspeiler deres posisjon i et sosialt rom» (Bourdieu & Wacquant 1992 referert i Skirbekk, H. & Grimen, H. (2012): 115). Denne tillitsteorien mener at tillit er strukturert etter statusforskjeller og klasseskiller, og har makt som fundament i sin forklaring; jo mer makt en kan mobilisere og sette i kraft av status og ressurser, desto lettere er det gi og motta tillit (Gulbrandsen 2001 referert i Skirbekk, H. & Grimen, H. (2012)). Grupper som derfor oppfattes og virker som annerledes er vanskeligere å tildele tillit enn likesinnede og personer som tilhører ens egne grupperinger, dette kan kanskje igjen ha relasjon til at tillit baserer seg på kunnskap om motparten.

## 2.5 Interessebasert kognitivt perspektiv

Teoriene innenfor denne retningen bygger i all hovedsak på at tillit ikke er en følelse, men noe praktisk, en vurdering, en kalkulasjon om risiko og sikring av egne interesser. Her tas det utgangspunkt i at tillit er en måte å handle på, ikke å føle på, der mennesket gjør rasjonelle handlinger og kalkulasjoner for deretter å velge de metodene som best sikrer deres egne interesser. I den forbindelse hevder økonomene Paul Milgrom og John Roberts at mennesket har en iboende tilbøyelighet til å handle formålsrasjonelt og nyttemaksimerende med utgangspunkt i individuell egeninteresse (Milgrom & Roberts 1992).

I et generelt bedriftsøkonomisk perspektiv sier denne teorien at utøvelse av tillit ikke er noe med forbruk inni bildet, hvor i det at en først utøver tillit er med på å skape mer tillit. Dette bedriftsøkonomiske eksemplet kan ved et liknende tilfelle gi uttrykk for at tillit er en ressurs, hvor bruken av tillit skaper mer, der altså konsum tilsvarer produksjon. Tillit er da i samme perspektiv også usynlig og tar ikke noe form for lagringsplass. De andre ulike økonomiske tillitsteorienenes forståelser beskriver mennesket å være og fungere som «homo oeconomicus - det økonomiske mennesket» (Skirbekk & Grimen 2012: 297) hvor nytten ved tillit beregnes som «potensiell gevinst multiplisert med sjansen for gevinst, minus potensielt tap, multiplisert med sjansen for tap» (Coleman 1990:99).

Løgstrup sin beskrivelse av denne teorien går på at mennesket er mest egoistisk nyttemaksimerende hvor tilliten i situasjoner defineres som det å handle med få forholdsregler, men der sikring av nyttemaksimering for individuell egeninteresse i utgangspunktet blir en nødvendighet (Vetlesen 2010).

Den tyske sosiologen og filosofen Niklas Luhmann (1927-1998), som ofte omtales som en systemteoretiker, mener at om vi mennesker var fullstendig uten tillit, så ville vi bli lammet av angst og redsel for hva andre mennesker kunne finne på (Luhmann 1999).

Han laget en mer funksjonell analyse av tillit med utgangspunkt i problemer og problemløsninger. Luhmann hevdet at det er opp til mennesket selv om man vil vise tillit, og at det er en funksjonspreget tilnærming til tillit ved at han gjennom sin tillitsanalyse tar på alvor den interaksjonen som tilliten skapes innenfor. Hans teori var opptatt av tillitens mulighetsbetingelser, heller enn de individuelle følelsesmessige bånd som eksisterer. Det at «dannelsen og opprettholdelsen av tillitt dreier seg om den fremtidshorisont i den til enhver tid værende nåtidige nåtid som finnes» (Luhmann 1999).

Luhmann mener ved fortroligheten i betydningen eller kjennskapet til kunnskap, og tillit er to måter å redusere den sosiale kompleksiteten. Han er overbevist om at hvis mennesket hadde vært helt sikre på hva et annet menneske ville gjøre, så hadde tillit vært unødvendig med følgende eksempel:

«Men i det øyeblik de andre ikke bare ses som genstande i verden, men som alter ego med frihet til å handle og oppleve annerledes, oppstår behovet for tillid» (ibid: 19).



Hans sistnevnte tillitsteori blir sett på som et kontinuerlig vedvarende begivenhetsveksel og ikke som et moment eller øyeblikk. Han mener at om vi mennesker var fullstendig uten tillit i livene våre, ville vi bli handlingslammet grunnet frykt for hva andre mennesker kunne finne på.

Luhmann skiller dog mellom persontillit og systemtillit, hvor sistnevnte knytter seg til det han kaller «funksjonen av de generaliserende kommunikasjonsmedier» (ibid: 23), som omhandler tillit til at et system fungerer og ikke personer, eksempelvis pengesystemer eller tilliten til en legitim politisk makt. Tema for denne studien er imidlertid ikke systemtillit, men personlig tillit.

Luhmann hevder at den personlige tilliten først og fremst er et spørsmål en framstår som tillitsverdige eller ei, altså menneskets egen selvfremstilling. I den forbindelse hevder han også at tillit ikke handler om etikk, men om rasjonalitet, der en utøver tillit etter hva en selv mener er rasjonelt, og som nevnt tidligere baserer en valgt rasjonalitet seg på hvor mye kunnskap en innehar (Luhmann 1999).

Nils Mortensen vurderer Luhmann sitt poeng om at tillit ikke handler om etikk, men om rasjonalitet med utsagnet i bokens forord:

«I vurderingen av tillidens rasjonalitet tager Luhmann altså avstand fra den etiske tilgang, hvor tillid ses som anbefalelsesverdige, men dog ikke uten undtagelser» (ibid: 26).

Grimen hevder at tillit gjelder framtidens atferd, og noe en rasjonelt velger, hvor vi kan ha forventninger, men ikke vite helt sikkert. Han mener tillitsgiveren setter seg i reel fare, ettersom vedkommende ikke kan vite om den eksakte påliteligheten til den en gir tillit til og stoler på (Grimen 2009). Videre mener han at tillit er et reelt valg for tillitsgiveren ut fra vedkommende sin kalkulerte risiko og forventede nytte.

Grimen drar dog eksempelet med at hvis tillit er noe godt, hvordan vil en da kategorisere tillit mellom forbrytere, noe som kan bidra til moralsk forkastelige handlinger. Han mener derfor også at tillit og mistillit er ikke er en fast plassering langs dimensjonen godt og ondt eller rett og galt, hvor tillits- og mistillitsbaserte handlinger kunne i enkelte situasjoner kunne være enten gode eller riktige, i andre vil de kunne være onde eller gale (Grimen 2009).

Morten Knudsen hevdet i tråd med Luhmann og Grimen at tillit befinner seg i spennet mellom ingen kunnskap og all kunnskap, der forklaringen er at om en ikke har noen kunnskap, så trengs blind tillit og i motsatt fall der en innehar all kunnskap er tillit ikke nødvendig. Knudsen mener det å kun ha litt kunnskap gir nok grunnlag for å vite om en kan stole på den andre (Knudsen & Bordum 2001).

Mange andre teoretikere mener også at tillit er en form for kunnskap, og enkelte mener tillit er utelukkende avhengig av kunnskap; at tillit er og bygger på kunnskap om tillitsmottagers pålitelighet. Den sistnevnte teorien går videre inn i tillit som et rasjonelt valg, hvor jo mer kunnskap en har om motparten jo mer rasjonell vil avgjørelsen om å inngå et tillitsforhold være, og i motsatt fall jo mindre rasjonelt blir avgjørelsen på tillit.

Det diskuteres således frem og tilbake om tillit faktisk er en kunnskap, eller mer en forventning. Kanskje en kan slå fast at tillit rett og slett er en blanding av disse to elementene, hvor Grimen nevner i den forbindelse at tillitsgivers forventninger til hvordan andre vil eller bør opptre kan være feilaktige og som resultat ha fatale følger uavhengig om tillitsgiveren synes dette er feil eller ønsket noe annet. Ut fra dette blir tillitsgiver objektivt sårbar i nevnte situasjoner (Grimen 2009).

Kurt T. Dirks og Donald L. Ferrin hevder at en tillitsmottakeren er forutsigbar i det vedkommende sier sannheten og opptre rettferdig, med begrunnelsen om at en kognitiv forståelsesramme av tillit baserer seg på karakteregenskaper (Dirks og Ferrin 2002).

Kaufmann & Kaufmann virker å dele samme grunnforståelse av tillit som Luhmann og baserer seg på de reelle vurderinger om en person er til å stole på. De mener at kjerneelementene i tillit, som utgjør en «låsefunksjon» og er en absolutt nødvendighet i et tillitsforhold, er integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet.

Den amerikanske sosiologen, teoretikeren og forskeren James Coleman (1926-1995) mener at å stole på noen er et valg, som kan begrunnes, hvor det å gi tillit er noe som står til menneskets rådighet. Han mener på lik linje med Luhmann og Grimen samt Knudsen at tillit ikke er relevant som en valgmulighet dersom en har full kontroll over en annen person, eller dersom en har mulighet til å straffe vedkommende som ikke gjør som forventet. Han nevner videre at det ikke er noen moralsk forskjell mellom tillit og mistillit og at begge er handlingsalternativer for en rasjonell person; tillit gis kun om det forventes å gi størst nytte (Nortvedt & Grimen 2004).

Likende teorien baserer seg på at, i det tillitsgiveren setter noe i tillitsmottakerens varetekt, så vil tillitsgiveren gi fra seg eller nødvendigvis ikke benytte seg av muligheter for å utøve kontroll og innflytelse med forventningen om at verdiene blir ivaretatt. Et eksempel på dette er tanken om at: «jeg kan stole på NN fordi jeg kontrollerer tilgang til noe NN har lyst på».

Dette kan relateres til det den norske filosofen og samfunnsforskeren Jon Elster hevder, nemlig at tillit er som å engasjere seg i samhandling, og deretter avstå fra å overvåke samhandlingspartneren, hvor det hos tillitsgiver blir en slags forventning til at motparten handler etter og i tråd med tillitsgiverens interesser (Grimen 2009).

Den individuell interesse, som det i sistnevnte teori så vidt nevnes, er noe statsviteren Rusell Hardin tar for seg i sin teori om innkapslet interesse. Han mener at vi har tillit til andre hvis det er i vår interesse å tenke på de andres interesser. Vår tillit avhenger altså av vår tro på at andre verdsetter vår tillit nok til at de tar hensyn til og innkapsler våre interesser i sine egne interesser. Denne teorien fremstiller da altså tillit som en spesiell form for rasjonell vurdering, der tilliten er basert på kunnskap om at tillitsmottageren har interesse i å ivareta tillitsgiverens interesser, samt at en ikke kan ha tillit til personer som ikke har en fellesinteresse. Hardin nevner videre at det i alle sammenhenger og så langt det er mulig er å oppfatte forholdet mellom mennesker som et vekselspill mellom aktørenes interesser. (Skirbekk & Grimen 2012: 297).

Utafra tillitsgiverens perspektiv, med bakgrunn på analyser og kunnskap om tillitsmottageren setter tillitsgiver noe i mottakerens varetekt, altså noe verdifullt for tillitsgiver selv. Med dette, at noe er verdifullt, menes at tillit kun er relatert til ting og hendelser som er viktige for tillitsgiveren, der uviktige ting blir sett bort fra om det ikke lenger gir behov for tillit (Grimen 2009).

## 2.6 Forventninger

Under listes forventningene til informantenes respons samt datainnsamlingens resultat for videre analyse:

**Inngåelse av et tillitsforhold er noe bevisst som baserer seg på kunnskap, forventninger og erfaringer**

Det ligger i vår forutsigelse at når nye tillitsforhold skal skapes eller ved gjenoppbygging av eksisterende tillitsforhold som en gang har eksistert, blir tidligere erfaringer og kunnskap hos tillitsgiveren og tillitsmottakeren blir tillit et generelt vesentlig grunnlag for skapelsen. Her ønskes det også å utforske om tillit er noe som informantene for øvrig er bevisst på i arbeidshverdagen sin. Forventningens begrunnelse ligger ved det Luhmann hevder om persontillit, som sier at en utøver tillit etter hva en selv mener er rasjonelt, og baserer derfor den valgte rasjonaliteten seg på hvor mye kunnskap en innehar om den en ønsker eller ikke ønsker å inngå tillitsforhold til.

### **Tillit blir tolket som noe gjensidig, tillitsforhold er ikke ensidig**

Forventningen om at gode tillitsforhold er en nødvendighet for samhandling og en velfungerende organisasjon, der informantene ser på tillit som noe gjensidig eller et noe mer enveis-forhold. Dette kan relateres til Elster sin teori om menneskets engasjering i samhandling, hvor det essensielt blir en slags forventning hos tillitsgiver om at motparten handler etter og i tråd med tillitsgiverens interesser.

### **Tillit oppfattes som noe grunnleggende for at arbeidsoppgaver skal bli utført**

Med denne forventningen menes det at de ansatte må ha tillit til hverandre for at alle gjør sin del av arbeidet, slik at en slipper å ha kontroll på hva hver og en gjør til enhver tid. Denne forventninger myntes sterkt til tillitsteorien til den sistnevnte forventningen, men også perspektivet på det Christoffersen mener om at livsytringene i et tillitsforhold underlegges andre formål enn mennesket selv og ved bruken av uttrykket «suveren livsytring», som viser at tilliten går i stykker om mennesket er tillitsfullt fordi det ønsker å oppnå noe fra den en viser tillit til.

### **Interessebasert kognitiv tillit har et større omfang og relevans på arbeidsplassen enn følelsesbasert normativ tillit**

Her vil det bli gjort forsøk på å få belyst hva slags tillit som har størst omfang på arbeidsplassen, grunnet teorigapitetets splittelse vil det være interessant å se hvilken teorien er mest relevant. På bakgrunn av arbeidsplassens natur som relaterer seg rundt å sikre kundenes, eiernes, lederens osv. interesser. Det antas at kognitiv tillitsteori vil ha en større relevans, hvor da det innsamlede materialet eventuelt vil tale imot.

### 3. Metode

Dette kapitlet tar for seg valg av metode, utvalget av informanter og hvordan analysen av forskningsmaterialet har foregått.

På bakgrunn av ønsket om å foreta intervjuer som gikk mer i dybde og omfang, ble kvalitative undersøkelser valgt som metode i motsetning til den kvantitative metoden. Det ble vurdert at en kvantitativ undersøkelse hadde så vidt skrapet overflaten av ønsket innsamlingsdata, når man ved kvantitative metoder er mer opptatt av å telle opp fenomenet, i forhold til kvalitativ metode hvor man går inn for å lære mer om selve fenomenet. Problemstillingen er med, sammen med ressursbegrensninger på å bestemme bruk av metoden. (Johannessen et al. 2010)

Valget om å benytte en mer kvantitativ spørreundersøkelse, kunne ha resultert i at det ble intervjuet flere informanter, som om mulig igjen hadde dekket et større antall synspunkter og meninger. Bakdelen med dette ville da vært at det kun hadde blitt samlet inn overfladiske data i forhold til vår problemstilling og dermed begrenset evnen til å gå i dybden på eventuelle funn underveis i intervjuprosessen. Interessen lå i å analysere informasjonen fremfor å telle opp antall svar som ble registrert, det resulterte i at valget helte mot kvalitativ metode (ibid).

De vanligste tilnæringsmåter og analyseteknikker for vår type forskning ramses opp som: fenomenologisk analyse, Grounded theory, enografisk analyse, analyse i casestudier, historiefortelling og språklig orienterte analyser (ibid).

#### 3.1 Fenomenologi

Som *kvalitativ design* betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med, og forståelse av, et fenomen (ibid: 82).

Oversikten til Bruce L. Berg (2001) ble fulgt for å analysere vårt datamateriale, en fenomenologisk analyse. Der dataene ble samlet inn og transkribert ordrett til tekst, teksten ble deretter sortert og kodet. De kodede dataene ble sortert og satt til de forskjellige forventningene, deretter sammenlignet med andre. Dette ble igjen analysert, og utfallet av analysen ble koblet opp med den eksisterende teorien som det har blitt jobbet ut i fra.

## 3.2 Problemstillingen

### **Hvordan opplever et avgrenset antall medarbeidere og ledere begrepet «tillit» på arbeidsplassen, og hva mener de påvirker dette?**

Problemstilling er et spørsmål som skal være med på å besvare det som forskeren lurer på. Det en setter som problemstilling er også med på å velge hvilken metode en skal bruke videre i oppgaven (Johannessen et al. 2010).

Det meste av den relevante teorien som har blitt undersøkt og fattet, samt den anvendelige forskningen rundt emnet har stort sett basert seg på kvantitative studier, hvor mesteparten er amerikanske studier som legger hovedvekt på effektivitet og produksjon. Av egen vurdering har det blitt konkludert og besluttet at behovet for flere studier var avgjørende for valget av kvalitative studier på den norske arenaen. Dette har gått inn som en begrunnelse på hvorfor oppgavens problemstilling er formulert på den måten at den tar for seg individets opplevelser og tolkninger av tillit. Ønsket om at forskningen kan bidra med å forstå hvordan tillitbegrepet ligger hos norske medarbeidere og ledere, og at det kan brukes til å bygge grunnlag for andres forskning (ibid).

## 3.3 Datainnsamling

Innhenting av den ønskede informasjonen ble samlet inn gjennom intervju av arbeidstakere og ledere i små-/mellomstore bedrifter. Alternativet kunne ha vært å foreta intervjuene i grupper eller laget kvalitative spørreundersøkelser, men ved å foreta slike var det fare for at informasjon ble tilbakeholdt, samt ikke blitt oppfattet eller observert i situasjoner hvor informanten var tvilende i svaret sitt. Da problemstillingen stilt i oppgaven søker personlige synspunkter og meninger, ble det vurdert at over nevnte alternativ ikke sikret tilstrekkelig data.

Det ble valgt å foreta en kvalitativ undersøkelse med få ledere og flere medarbeidere med intervjuer som foregikk nærmest mer som en dialog. Grunnen til dette var å få en grundig forståelse av hva den vedkommende virkelig mente om begrepet tillit. Som nevnt i teorien skilles det mellom normativ følelsesbasert tillit og kognitiv vurdering, altså interessebasert

tillit. Etter gjennomgang og nærmere forståelse av vedkommende oppfatning om hvor en plasserte seg på disse to teoriene, ble det merket signifikante forskjeller fra person til person. Enkelte ønsket, av natur å være mer følelsesbasert enn andre, mens andre hadde en sterkere følelse av å skille mellom jobb og følelser.

### 3.4 Kvalitative intervjuer

Den kvalitative tilnærmingen gir muligheten til å gå inn i detaljene og dekker området som det var mest nysgjerrighet rundt. Det har vært få, men i gjengjeld meget interessante resultater ved intervju gjennomførelsene, som har gitt innsyn i hvordan både leder og medarbeidere ser på, anvender og føler om temaet tillit i arbeidslivet.

Kvalitative undersøkelser i form av semi-strukturerte intervjuer åpnet muligheten til å gå i dybden på informantenes tanker og deretter blitt gjort oppmerksom på alle aspekter av tillit en informant hadde. Både ved å styre informantene med målrettede spørsmål, samt ved å la informanten selv ta styringen og utrede om deres syn ved bruk av egen erfarte historier og eksempler fra deres nåværende og tidligere arbeidsliv (Johannessen et al. 2010).

Det har blitt benyttet individuelle intervjuer for å kunne observere mens informanten har pratet. Dette har åpnet for muligheten til å oppfatte det som ligger mellom linjene ved å se til hvilken grad informanten virket nølende i sine svar, samt om de hadde tendenser til å helle mer til en annen teoretisk retning enn de selv mener. Det å observere handlinger der tillitsrelaterte situasjoner har oppstått har dessverre ikke vært mulig på grunn av begrensingen på tid og ressurser.

### 3.5 Utvalget

Informantene ble strategisk utvalgt innenfor et tilfeldig utvalg av små-/mellomstore kunnskapsbedrifter der tillit er relevant i arbeidsdagen. Innenfor disse bedriftene har det blitt valgt ut informanter bestående av medarbeidere og ledere som har litt fartstid i arbeidslivet og opparbeidet seg en god arbeidserfaring, dette fordi det ser ut til at begrepet tillit i arbeidshverdagen er noe som kanskje er litt mer reflektert over hos en informant med arbeidserfaring, enn det ville vært hos en som nettopp har kommet seg ut i arbeidslivet. Denne evnen til refleksjon hos utvalget ble ansett som en viktig egenskap til å besvare en problemstilling som krever data med mye refleksjon og bevissthet over egen situasjon.

Bortsett fra dette, har det vært et mer randomisert utvalg, som kan dekke hvordan en større del av befolkningen ville svart (Johannessen et al. 2010).

Det har ikke blitt lagt vekt på verken kjønn, alder eller utdanning i utvalget, men samtidig har vi fått vår avgrensede antall medarbeidere og ledere.

Lederne som er med som informanter er ledere med personalansvar som omgås med sine medarbeidere daglig, og de utvalgte medarbeiderne har direkte kontakt med sin leder. Dette fordi at tillitssituasjonene vil oppstå mer synlig, og være lettere å få informasjon om. Det har blitt unngått store kjeder og bedrifter der man har lite kontakt mellom ledere og medarbeidere og for å unngå de som bruker sterk kontrollorgan i bedriften sin, da tillit vil kunne være et svakere brukt fenomen i det daglige arbeid.

### 3.6 Bruken av båndopptaker

For at informanten skulle være mest mulig komfortabel, og ikke få følelsen av å bli avhørt, ble båndopptakeren satt litt til siden, men samtidig nært nok til at stemmer ble klar og tydelig (ibid).

Den informasjonen som har blitt analysert, kommer frem av empiriske kvalitative undersøkelser via lydopptak, der både informanten og intervjuer blir midlertidig tatt opp. Den ønskede informasjonen har så blitt transkribert ordrett og lagret i Word dokumenter, for så å umiddelbart slette lydopptakene med sikkerhetsoverskriving av minnet. Her har det også blitt dokumentert og tilført de sanseintrykkene informanten fortløpende ga under intervjuet. Hvor det har vært oppfattet at informanten har nølt med å svare har dette blitt notert ned i tillegg til opptaket. Dette ble foretatt med begrunnelsen om å se om det var områder som var mer følsomme for informanten, samt om det var spesifikke punkter som måtte analyseres i forhold til forventningene.

### 3.7 Gjennomføring av intervjuene

Det har tilsammen blitt utført seks dybdeintervjuer, der fire av dem har vært med medarbeidere og to har vært med ledere med personellansvar. Det første intervjuet fungerte som pilotintervju for å få en følelse av hvordan det var å gjennomføre denne typen kvalitativ intervju, samt for å se om vi fikk den nødvendige informasjonen ut av intervjuene som var



relevant for besvarelse av vår problemstilling, og for å finne eventuelle områder på intervjuguiden med behov for justeringer. Pilotintervjuet ga såpass relevant data at det ble tatt med som et fullverdig intervju og dets data analysert på lik linje med de påfølgende intervjuene i analyseprosessen. Funn gjort under pilotintervjuet bidro også med å implementert nye og hittil uavdekkede punkter under utformingen av intervjuguiden.

Det ble også gjennomført et syvende intervju, men dette ble ikke med videre da dette ikke gav oss noe mer relevant informasjon enn de tidligere intervjuene allerede hadde gitt. Dataen fra det syvende intervjuet kunne eventuelt bli brukt for å videre bekrefte tendenser som allerede hadde blitt oppdaget under datainnsamlingen, men i fare for at det hadde blitt litt overflødig i analyseprosessen, ble det derfor valgt bort og ikke tatt med i analyseprosessen.

Intervjuene forgikk mest som dialoger der informanten fortalte om selvopplevde historier og ga eksempler, der oppfølgingsspørsmålene bare ble stilt i de tilfeller det kunne forekomme at informanten satt fast og trengte litt veiledning til å komme seg videre (Johannessen et al. 2010).

### 3.8 Fenomenologisk analyse

Alle intervjuoppdrag foregikk individuelt der valget ble tatt om å kun ha én intervjuer tilstede under hvert intervju for å gjøre det mest mulig personlig og uforstyrrede. Samtalen ble tatt opp på med båndopptaker, samt at notater ble gjort underveis hvor det forekom at informanten nølte litt eller helte mer mot en teori fremfor en annen. Dette ble så transkribert ordrett der kun relevant informasjon ble skriftlig lagret, og informasjon basert på kjønn, stedsnavn, dialekter og eller andre identifiserbare opplysninger ble unnlatt og i enkelte tilfeller sensurert. «De som deltar i en undersøkelse, skal kunne delta i forvisning om at det ikke kommer ut informasjon som kan tilbakeføres til dem» (Johannessen et al. 2010: 96).

Hvert intervju tok omtrent en klokke time og ble i ettertid transkribert ned hvor innholdet tilsvarte rundt fem A4 sider inkludert intervjunotater per intervju, slik at det skriftlige materiale som skulle analyseres kom på rundt 35 sider.

Brukte sitater fra intervjuene ble fargekodet og satt i system for så å i ettertid bli lagt til de relevante forventningene skrevet i forkant. Det ble notert ned situasjoner hvor informanten gav inntrykket om at et svar som sto til forventningene og der intervjueren ble overrasket av et

uforventet svar. Informantens utsagn og sitater ble deretter tolket og sammenlignet med hva teorien og forventinger indikerte.

## 3.9 Forforståelse

*«To be trusted is a greater compliment than being loved.»*

George MacDonald

Bakgrunnsforståelsen om tillit i oppgaven var på mange måter det samme som informantene hadde, at begrepet var noe som hadde en tilstedeværelse i hverdagen, men som man nødvendigvis ikke alltid tenkte like mye over. Utover dette hadde forforståelsen av tillit blitt sterkt preget av teorien omtalt under teorikapitlet i oppgaven, samt personlige erfaringer gjennom egne opplevelser både i arbeidslivet og i privatlivet. På bakgrunn av den nevnte forståelsen, hvor den teoretiske forforståelse kunne prege hvordan informantenes svar ble tolket, ble enhver usikkerhet tatt opp med informanten for å sikre det ble korrekt forstått og oppfattet under intervjuene.

Under selve analysearbeidet var det klart at forforståelse og personlige meninger kunne påvirke hvordan analysen ble gjennomført, hvor det derfor var avgjørende å være nøye med at samtlige oppgaveforfattere var med på utforming av intervjuguide fra start til slutt samt intervjuresultatene og analysen av innsamlingen i etterkant. Det har blitt reflektert mye over rasjonell og irrasjonell tillit - tillit som var mer følelsesbasert kontra den rent interessebaserte. Dette har gitt oppgaven nærmest en real indikasjon på hvor mange forskjellige inntrykk det potensielt kunne bli samlet inn gjennom å intervju andre informanter.

## 3.10 Kildekritikk

Dette kapitlet omhandler kildekritikk og dets underliggende vurderingen.

### 3.10.1 Pålitelighet

Krav til reliabiliteten og påliteligheten til forskningen og dets data vil være lite hensiktsmessig da forskningen var av kvalitativ art (Johannesen et al. 2010). Det var mulig å gå tilbake og gjennomføre en «test-retest-reliabilitet» for å sammenlikne innsamlet data av

informantene. Hadde resultatene vært de samme ville dette være et tegn på høy reliabilitet, men dette ble ikke gjennomført, ettersom det hadde vært alt for tidkrevende. Om troverdigheten til at informantene hadde svart ærlig under intervjuene, er å bekrefte. Her har det blitt gått ut fra at oppriktig informasjon har blitt delt og at det ikke er tilbakeholdt annen viktig informasjon. At informantene sine svar har vært i samsvar til oppgavens forventninger gir grunn til å tro at informasjonen er troverdig. Det har under intervjuene blitt lagt vekt på tydeligheten på å ikke lede informanten til å gi et på forhånd ønsket svar, men at selve konteksten kom mest mulig fram. I de tilfeller informanten var usikker, har intervjueren omformulert slik at spørsmålet ble tydelig, for å unngå misforståelser.

### 3.10.2 Troverdighet

Validitet går ut på troverdigheten til de innsamlede dataene, men spørsmålet oppgaven støtet på var om det var en sammenheng mellom det som ble målt og det oppgaven var ute etter?

Ved å formidle resultatet tilbake til informanten underveis i intervjuprosessen og dermed få responsen bekreftet, har det blitt gjort et tiltak for å øke troverdigheten (Johannesen et al. 2010). Informantens utsagt ble gjentatt i form av spørsmål der konteksten av utsagnet ble ivaretatt for å få bekreftet at det var dette informanten mente og at den oppfattede tolkningen ble riktig. Alle intervjuene ble transkribert og fortolket samt at informantene ble opplyst om at de i ettertid hadde tilgang til oppgavens fortolkninger og dets endelige resultater.

Ved å ta i bruk Lincon og Gubas (1985) sine to teknikker for å øke troverdigheten er kunnskapen hos oss som forskere viktig. Det står på vår evne til å ha nok kunnskap om emnet vi jobber med slik at en kan skille mellom relevant og irrelevant informasjon gitt av våre informanter, altså *vedvarende observasjon*. Vi observerte også informantene under gjennomførelsen av intervjuet for å få med inntrykk av hele konteksten, altså *metodetriangulering*.

### 3.10.3 Overførbarhet

Kan vår forskning om tillit hos et avgrenset antall medarbeidere og ledere i en liten/mellomstor bedrift overføres til andre små/mellomstore bedrifter?

Den innsamlede dataen er analysert, tolket og sammenlignet opp mot hverandre for å få et best mulig bilde av hvordan våre informanter ser, føler og mener om tillit. Dette er gjort for å

få et lite helhetsbilde av hvordan medarbeider og ledere på dette nivået generelt ser på tillit, og overførbarheten til en annen mellomstor bedrift vil ikke få informasjonen til å miste konteksten. Den generelle oppfatningen vil derfor kunne overføres til andre tilnærmede like situasjoner.

## 4. Analyse

I dette kapittelet vil den innsamlede dataen analyseres i forhold til teorien. Kapittelet er strukturert etter forventningene som ble stilt i teorikapittelet.

### 4.1 Inngåelse av et tillitsforhold er noe bevisst som baserer seg på forventninger, erfaringer og kunnskap

Av alle forventningene som ble skrevet på forhånd av intervjuene, var det ovenfor nevnte som tydeligst ble bekreftet gjennom svarene fra informantene. Det kom klart frem gjennom alle intervjuene at det å gi en medarbeider tillit uten å ha noe grunnlag i verken kunnskap eller erfaring om vedkommende forekom ekstremt sjeldent, hvor enkelte informanter i tillegg omtalte det for å være et sjansespill å gi en ukjent person ansvar.

*«For meg virker det helt ulogisk å stole på en person jeg kan ingenting om, hvordan vet jeg at personen ikke kun tenker på seg selv og utnytter meg for eksempel. Jeg må lære en person å kjenne før jeg stoler på han eller henne».*

Ved situasjoner hvor de hadde møtt personer de verken hadde kunnskap om eller erfaringer til, kom det frem fra informantene at de hadde visse forventninger til personen basert på tidligere erfaringer hos andre mennesker. Handlingene de ukjente personen utførte i forhold til disse forventningene ville bli brukt som grunnlag for den potensielle tillits etableringen og byggingen.

*«Jeg vil prøve meg litt fram først, og se hvor jeg har mennesket hen», sa en av informantene.*

*«Jo fortære jeg blir kjent med en person, jo fortære kan jeg eventuelt stole på personen og vi kan jobbe effektivt sammen»*

Det ble tolket at forventninger ble brukt som et verktøy for å raskere kunne opparbeide seg kunnskap om ukjente personer, ved å sette visse standarder for tillitsverdighet kunne en person måles opp mot disse.

Når informantene ble konfrontert med denne tolkningen, sa alle seg enige i at de underbevisst hadde standarder de målte personer opp mot, men det ble svart i varierende grad hvorvidt disse standardene var noe de tenkte over og kalkulerte. De varierende svarene

fra informantene hvorvidt forventningene var noe de kalkulerte eller hadde mer i underbevisstheten, kan tyde på en varierende grad av interessebasert kalkulerende syn og normativt følelsesbasert syn blant dem, noe som var forventet.

En av lederne som ble intervjuet, sa at ved ansettelse av medarbeidere uten noen form for personkarakteristisk kunnskap eller erfaring på forhånd ved den ansatte, så ville lederen teste medarbeiderens tillitsverdighet ved å se hvordan oppgaver ble utført.

*«Du ser på det når nye ansatte kommer inn og hvordan de takler oppgavene de blir tilgitt. Hvilken tillit gir du personen på neste oppgave? Det er basert på hvordan de taklet den første oppgaven jeg gav dem, om de innfrir de krav jeg har satt eller ikke».*

Sitatet fra lederen over viser en mer kalkulerende fremgangsmåte for å tilegne seg kunnskap om en person, det er ett ferdig uttenkt opplegg, og det er bevisst. Det ble oppfattet en tendens til mer kalkulerende tankegang i forhold til forventinger hos begge lederne, noe som kan tyde på en mer interessebasert synsvinkel.

Hos medarbeiderne derimot var inntrykkene mer varierende som nevnt tidligere. En fellesnevner derimot uavhengig av kalkulerende eller ikke-kalkulerende syn, var at selv om en person innfridde de forventningene som ble satt, var fortsatt tillit noe en gjør seg fortjent til, og ikke noe en har rett på.

*«Tillit er noe du må gjøre deg fortjent til. Det er liksom noe som går over tid etter at du har blitt kjent med en person, og du ser at du har en grunn til å ha tillit til dem».*

For å oppsummere kan forventinger brukes som en kompensasjon for manglende kunnskap og erfaringer rundt en person, men hvordan skapes forventninger?

Forventninger kan tolkes som en standard basert på noe en har erfart før, som ble ansett av personen som kritisk for at noen skal vurderes som tillitsverdige, både bevisst og underbevisst.

Dette ble tatt i betraktning da intervjuprosessen prosessen startet, og det ble lært ut fra svarene informantene gav at forventningene har base i både sine egne verdier; *«Jeg forventer at andre skal opptre innenfor de grensene jeg selv har satt til meg selv»* samt erfaringer en har fra tidligere tillitsforhold.

Når spurt om tidligere tillitsforhold har påvirket hvordan en inngår nye forhold, svarer alle informantene entydig ja. Noen mente at dette var utelukkende positivt og at det skapte en

standard for arbeidslivet, mens andre hadde et mer blandet forhold til det. Andre mente at negative hendelser som tillitsbrudd kunne påvirke hvordan en møtte nye mennesker, både på en positiv måte; at en var mer forsiktig og en negativ måte i form av fordommer. Fellesnevneren for at erfaringer påvirker inngåelsen av nye tillitsforhold både negativt og positivt, er at det *faktisk* har en påvirkning. Dette kan tolkes som at erfaring er en faktor som en ikke kommer unna ved fenomenet tillit.

Et eksempel for å ytterligere bekrefte at erfaring har påvirkning på inngåelsen av nye tillitsforhold kan være svaret til en av informantene som ble intervjuet.

*«Om en ser en gjentakende tendens blant en gruppe, så er det jo i ren menneskelig natur tror jeg, at da er det sånn at en bruker det som et utgangspunkt, både bevisst og underbevisst tror jeg»* svarte en informant, med tydelige tegn at dette var noe de fleste mente innerst inne, men at det burde egentlig ikke være sånn.»

Her kan informantens utsagn tolkes som at erfaringer til en gruppe mennesker påvirket hvordan nye mennesker fra samme gruppering ble møtt, eksempelvis ungdommer, eldre, innvandrere osv. Dette funnet var såpass interessant at de ble implementert i intervjuguiden, og når spørsmålene med dette temaet ble stillt de andre informantene ble responsen stort den samme fra samtlige; at denne type erfaringer og kunnskap hadde klar påvirkning.

Det kan etter analysen over og ved tolkningene gjort, sies at forventninger baserer seg på tidligere erfaringer, men når man får erfaringer, tilegner man seg ikke da også kunnskap? En kunnskap en har tilegnet seg om hvordan enkeltpersoner eller grupperinger opptrer og hva slags tegn en skal se etter for å bekrefte hva en selv mener er tillitsverdig oppførsel osv. Med dette kan inngåelsen av tillitsforhold tolkes for å være noe som i det store og hele baserer seg på kunnskap, men sett bort i fra at kunnskap kan deles fra andre mennesker, blir spørsmålet imidlertid hvordan en tilegner seg den kunnskapen som kreves for tillit, uten å ha tillit som et utgangspunkt for motta disse kunnskapene og erfaringene?

Når denne problemstillingen ble stilt samtlige informanter, ble noen av informantene veldig betenkte, der noen mente at det gikk av seg selv ved at en nærmest tvang seg selv til å omgås enkelte medarbeidere på arbeidsplassen og at en naturlig lærte hverandre å kjenne ved å observere og vurdere vedkommende. Andre mente at en måtte ha et visst grunnlag en møter alle mennesker på, et grunnlag de kunne benytte for å bygge tilliten opp fra:

*«En kan jo ikke male fanden på døra før en har startet, jeg mener en bør ha en slags tillitsgrunnmur som en møter alle nye mennesker med, som de kan få bygge tillitshuset sitt på om du skjønner. Uten dette ville det jo være umulig å samarbeide med nye mennesker på jobben?»*

For å konkludere kan man i all hovedsak si at empirien støtter opp mot forventingen hvor inngåelsen av et tillitsforhold har base i både forventinger, erfaringer og kunnskap. Ved tilstrekkelig kunnskap om en person ville det være lett for informantene å avgjøre om et tillitsforhold var relevant eller ikke, og ved manglende kunnskap ville forventninger bli stilt, forventinger som igjen baserer seg i erfaringer og kunnskap. Det kunne ved ekstremtilfeller bli gitt en viss form for blind normativ tillit ved tilfeller hvor det var mangel på kunnskap, men dette forekom ifølge samtlige informanter svært sjeldent.

Det kom også frem fra dataen samlet at inngåelsen av et tillitsforhold var noe bevisst, både de med et kalkulerende kognitivt syn, og de med et mer underbevisst normativt syn ga inntrykk at tillitsforholdene var noe de var bevisste over. Dette fordi alle hadde såpass sterke meninger om hva som gjorde en person tillitsverdig, og hvordan man tilegnet seg nok kunnskap om gitt person for å være sikker nok til å inngå et tillitsforhold.

## 4.2 Tillit blir tolket som noe gjensidig, tillitsforhold er ikke ensidig

At tillit blir opplevd som en samhandling mellom to eller flere individer, der et av grunnlagene for å være tillitsverdig er evnen til å kunne gi tillit til andre, virket som den sikreste forventingen til å bli bekreftet av innsamlet data, dette grunnet at teorien i stor grad tar for seg tillit som en samhandling.

*«Jeg må ha tillit til personen og personen må ha tillit til meg».*

Det ble nevnt ved flere anledninger at evnen til å gi tillit ble ansett som en viktig egenskap ved vurderingen om en person var tillitsverdig. Det at en person var villig til å gi tillit innfridde en forventning og samtidig gav en hel del kunnskap om hvordan individet var som person, ga flere av informantene uttrykk for.



Når spurt om hvordan de opplevde et tillitsforhold, uttrykte alle informantene i større eller mindre grad at de opplevde tillit som en samhandling, der deling av kunnskap, erfaringer samt ivaretagelse av hverandres interesser sto i sentrum.

Dette med ivaretagelser av hverandres interesser kom tydeligere frem fra informantene som helte mot et mer kognitivt tillitssyn, og når disse ble konfrontert med Russell Hardin sin teori om «tillit som innkapslet interesse» (Skirbekk & Grimen 2010: 297), følte samtlige av de som helte mot det kognitive si at de kunne relatere seg til dette.

De som helte mer mot det normative derimot, følte ikke at dette med ivaretagelser av hverandres interesser var noe de tenkte mye over. De helte mer i de baner at når en person viste dem tillit, var dette en god følelse som ga dem mye kunnskap om personen, som igjen gjorde at de kunne gi tillit tilbake basert på dette.

*«Jeg personlig tror at det å gi tillit bidrar med å få tillit».*

Når alle informantene ble spurt om det var mulig å ha tillit til en person uten at de har tillit tilbake, ga alle inntrykk om at dette varierte hvorvidt det var snakk om tillit privat eller på jobb.

Når spurt om hvorfor det var en forskjell på dette, svarte flere at tillitsforholdene privat var basert i vennskap og at vennskap alltid måtte gå begge veier.

I jobbsammenheng derimot svarte noen av informantene at de kunne til en viss grad ha tillit at andre gjorde jobben sin, uten at de nødvendigvis måtte ha tillit tilbake om det samme.

En av lederne som ble intervjuet sa:

*«Jeg kan ha tillit til at de ansatte gjør jobben sin, uten at det er noe krav at de må ha tillit tilbake at jeg gjør min.»*

Lederen uttrykte i etterkant av dette utsagnet at dette ikke var noe som var ønskelig, men gjennomførbart rent praktisk. Det som var høyst ønsket var gjensidig tillit, dette grunnet at erfaringene lederen hadde på området tilsa at gjensidig tillit skapte et bedre arbeidsmiljø, som igjen hadde vist seg å sikre best mulig effektivitet og produktivitet blant de ansatte.

*«En bedrift hvor personer stoler på hverandre og samarbeider, vil være mye bedre og effektiv enn en arbeidsplass som ikke har tillit mener nå jeg»*

Informantens svar vedrørende muligheten for å gi tillit til at andre gjør jobben sin, uten å få gjensidig tillit tilbake, kan tolkes til å basere seg på at gjensidig kunnskap om hverandre nødvendigvis ikke alltid inntreffer, da felles vilje til å vise eller fortelle om seg selv ikke nødvendigvis alltid er et faktum på arbeidsplassen.

Noen mennesker deler mer av seg selv enn andre, poengterte enkelte av informantene.

Det kom frem i intervjuene at ujevnt fordelte tillitsforhold kunne forekomme og var tidvis tilstrekkelig for å sikre bedriftens og de ansattes interesser, derimot var et personlig tillitsforhold hvor gjensidig innsats fra begge parter sto som krav, det som var ønskelig og skapte best arbeidsmiljø. Situasjoner hvor tillitsforholdet var skjevt fordelt forekom ytterst sjeldent.

Når bedt om å konkludere hvorvidt tillit var en samhandling eller ikke, ga samtlige informanter svar som baserte seg på at tillit var en samhandling mellom to eller flere parter. Det var enkelte tendenser som motsa dette, men ble ikke ansett som noe utslagsgivende for å kunne motsi forventningen. Dette kombinert med at analysen ansees som tilstrekkelig for å konkludere med at empirien støtter opp mot forventningen, og den ansees som innfridd.

### 4.3 Tillit oppfattes som noe grunnleggende for at arbeidsoppgaver skal bli utført

«Om vi mennesker var fullstendig uten tillit i livene våre, ville vi bli handlingslammet grunnet frykt for hva andre mennesker kunne vinne på» (Luhman 1999).

Når dette utsagnet først ble lest, var den første tanken som kom at det ville vært interessant å se om dette kunne relatere seg til arbeidslivet, og om informantene synes tillit var en viktig faktor for gjennomføring av arbeidsoppgaver, og arbeidet generelt.

Gjennom intervjuene kom det tydelige tilbakemeldinger om at tillit var en viktig grunnmur for at arbeidsoppgaver skal bli gjennomført tilfredsstillende. For noen av informantene var tillit helt fundamentalt for å kunne gjøre jobben sin, de mente at uten tillit ville arbeidsmoralen og stemningen på arbeidsplassen vært så dårlig at ingen ville fått gjennomført jobben sin tilfredsstillende:

*«Kan en ikke stole på hverandre og snakke sammen osv., er det jo helt forferdelig å være på jobb, for du er jo på en måte avhengig av å måtte stole på de du jobber med for å kunne samarbeide».*

For andre derimot var tillit et viktig element for å sikre god gjennomføring av arbeidsoppgaver, men ikke noe fundamentalt viktig. De mente at mangel på tillit vil føre til at en må gå omveier i arbeidet og innføre ulike kontrolltiltak som vil være både tid og ressurskrevende, men det var mulig å gjennomføre arbeidsoppgavene på en delvis tilfredsstillende måte:

*«Jeg tror ikke en nødvendigvis trenger å stole 100% på alle, men du må ha en viss grad av tillit til organisasjonen».*

Lederne derimot var entydig enige om at tillit var totalt nødvendig for å kunne gjennomføre sin rolle. De mente begge at tillit var et absolutt krav for en velfungerende organisasjon, begge mente også at kontrolltiltakene og oppfølgingen som måtte til for å kompensere for manglende tillit ville blitt for omfattende og okkupert all tiden de ellers trengte til leder relaterte oppgaver. Lederne sa også at manglende tillit ville ha gjort det umulig for dem å kunne dra hjem fra arbeidsplassen uten å konstant måtte bekymre seg for at det videre arbeidet ble tilfredsstillende gjennomført. Det kom også frem at tillit var noe som sikret produktivitet og måloppnåelse på en mer effektiv måte, og det var både i lederen og bedriftens interesse å sikre et miljø tilrettelagt for tillitsskapning.

*«Spesielt som leder, må en innføre det gode arbeidsforholdet så en har det bra på jobb. Det er også av praktiske grunner, for å få ting gjennomført da. Selv om alle skal ha sitt eget driv osv., så MÅ jeg vite at mine ansatte gjør jobben sin, ellers hadde jeg for min egen del blitt utbrent av all den små-kontrolleringen jeg måtte ha gjort. Det er viktig for meg å ha ansatte jeg vet kan gjennomføre jobben».*

Det kom som nevnt tidligere blandet frem fra intervjuene hvorvidt tillit var nødvendig for å få gjennomført arbeidsoppgaver. Dette kan ha grunnlag i informantene sitt blandede syn på tillit generelt, da noen hadde et mer interessebasert, mens andre har et mer normativt følelsesbasert syn. Etter tolkninger av informantene og dataen, ble det funnet ut at personens syn på tillit også relaterer seg til i hvorvidt arbeidsmiljø er en viktig faktor eller ikke.

Det kan virke som at normativt baserte mennesker vil ha et stort behov for tillit på

arbeidsplassen, da dette ifølge informantene sikrer det gode arbeidsmiljøet og de personlige tillitsforholdene basert på følelser og gjensidig tillit.

De informantene som derimot var mer kognitivt anlagt hadde et mer blandet forhold dette, når noen ikke har behov for tillit da det ikke dekker deres interesse, mens andre mener tilliten er et nødvendig verktøy for å sikre at interesser blir best mulig ivarettatt. Egenskaper ved selve arbeidsrollen kan også ha en innvirkning på hvorvidt tillit er nødvendig for å gjennomført oppgavene, da enkelte ikke er avhengig av andre mennesker for å utføre arbeidsoppgavene sine.

Ut ifra denne analysen, samt at empirien her også støtter opp mot forventingen, vil den bli ansett som innfridd. Dette grunnet da dataen i stor grad tilsa at tillit i varierende form ble oppfattet som noe grunnleggende for at arbeidsoppgaver skal bli utført. Under ett enkelt tilfelle under datainnsamlingen ble tilliten omtalt som ikke relevant for gjennomføringen av arbeidsoppgaver av en informant, dette ble tatt med i analysen over, men ble ikke ansett en tendens som kunne motsi forventingen, da de resterende informantene sine utsagn talte i favør for forventingen.

#### **4.4 Interessebasert kognitiv tillit har et større omfang og relevans på arbeidsplassen enn følelsesbasert normativ tillit**

Denne forventingen ble stilt i den tro at kognitiv tillit ville ha et større omfang på arbeidsplassen, da det antas basert på både teori og personlig mening at jobb i stor grad handler om å sikre interesser til en evn leder, eier, kunde osv. Derimot strider en del kvantitative undersøkelser imot dette, og har gitt resultater som tilsier at mennesker er mer normativt tilbøyelige.

Forventingen ble uavhengig av dette satt som et utgangspunkt og eventuelt innsamlet data ville få kunne tale imot denne forventningen. Dette var helt klart den forventningen hvor resultatet ble mest blandet og det ble gitt mer situasjonsbaserte svar fra informantene, enn ved de tidligere forventningene som har blitt tatt for seg.

Informantene hadde klare idéer om hva som var mest relevant for dem, og her kom det for første gang under datainnsamlingen frem svarte med lite vaghet og mer direkte meninger.

Grunnet de direkte meningen, kunne dataen som ble innsamlet lett inndeles i grupperinger, og dataen ble sortert i tre følgende kategorier; de som hadde et interessebasert syn, de med et følelsesbasert syn, og de med et blandet syn som varierte ettersom situasjonen. Hver gruppering vil først bli tatt for seg hver for seg, så brukes samlet til en konklusjon for forventningen.

De med et interessebasert syn på tillit omtalte det som noe viktig for at alle skal ha en jobb å gå til, de mente at uten tillit ville ikke arbeidsoppgaver bli tilfredsstillende gjennomført, som igjen ville ført til eventuell avskjedigelse eller i verste fall nedleggelse av organisasjonen på lang sikt.

«Nei det blir vel kanskje litt med det her at når vi stenger litt tidligere enn det vi egentlig skulle, og da sier jeg at: Nei, fra når av så har ikke jeg lyst til at vi skal stenge tidligere fordi det blir feil ovenfor kunden, og vi risikerer jo stillingen vår. For du får jo en advarsel hvis du gjør noe feil og blir tatt, og etter tre advarsler får du sparken».

«Tillit er jo veldig viktig, at for eksempel jobben du delegerer bort blir gjort riktig, det og er jo veldig viktig. Sånn at alle gjør sine roller, og at man kan stole på at alle gjør sin del i samarbeidet».

Tilliten ble brukt som et verktøy for å sikre at interesser ble ivaretatt, dette i former som delegering av oppgaver, ærlige tilbakemeldinger og kritikk som sikret mer kvalitet på arbeidet som ble gjort, samt mindre kontrolltiltak og generelle kostnader relatert til streng organisering. Informantene som hadde et sterkt interessevinklet syn omtalte tillit som det at en stoler på at andre gjør jobben sin, og at det utover det det ikke behov for noe mer. Mistillit ble også ikke omtalt som noe negativt her, de sa at i all hovedsak at mistillit er kun relatert til arbeidet og at det ikke betyr at den personen det gjelder ikke er likt. Det var overraskende for oss at de hadde et så innforstått kognitivt syn på mistillit. Tilliten ble også vurdert i en grad av nødvendighet, hvor mye var nødvendig for å gjøre oppgaven de sto foran

*«Du stoler jo ikke på hvem som helst, og ja det må jo på en måte gagne deg for at du skal bruke tilliten til noe».*

Informantene som gav svar som helte mot det normative synet på tillit, var mer opptatt av det gode arbeidsmiljøet. Og i stedet for å ha fokuset rettet på hvordan en gjennomfører en

oppgave mest effektivt, var det rettet mer mot kvaliteten på samholdet underveis i gjennomføringen. Når spurt om tillit er noe godt, eller om det har en mer praktisk funksjon var svarene entydige at tillit var en følelse, en god følelse:

*«Jeg vil tro det er noe grunnleggende godt i mennesket for ja, du er jo i kontakt med andre mennesker hele tida og du dømmes jo folk ut ifra hva de gjør».*

For de normativt vinklede informantene var det aldri snakk om nødvendigheten av tillit, men snarere at det var umulig å jobbe uten. Tillit var også noe en kunne føle på ved en person, og det var ikke alltid nødvendig å kjenne personen for å vite at han var tillitsverdig:

*«En kan merke det på en person ofte, neste føle det inni seg at noe er bra, eller noe er feil».*

De over nevnte utsagnet ble ansett som litt i motstridende med informantens tidligere meninger om at blind tillit ikke var mulig og at tillit var avhengig av kunnskap. Når konfrontert med dette sa informanten at kunnskap var nødvendig til en viss grad som tidligere nevnt, men at man uansett kunne føle på en person om dette kom til å utvikle seg til noe godt, altså et godt tillitsforhold. Dette kan tolkes som at de normativt tilbøyelige i tillegg til et visst krav om kunnskap, også har et stort og relevant følelseelement med i vurdering av en persons tillitsverdighet.

Til slutt var det de som hadde en mer blandet og situasjonsbasert synsvinkel. Her var tillit i utgangspunktet noe godt, som ble brukt som et springbrett til noe som kunne brukes i mer praktisk form ved nødvendighet:

*«Tillit for min del, er i utgangspunktet noe godt. En porsjon av interesse ved tillit der det gode er fundamentet gjør tilliten mer praktisk og gjør kanskje grensene mellom det gode og det onde mer klare og lettere å forholde seg til».*

Det ble snakket mye om i intervjuene at arbeidsplasser med godt arbeidsmiljø har mer forekomster av normativ tillit, og at arbeidsplasser med dårlig arbeidsmiljø og kjemi vil ha større preg av interessebasert tillit der de ansatte kun møter opp på jobb og gjør det som er nødvendig for å få lønn. Det nevnes også at selv om tilliten er god, har den alltid et mer praktisk preg på jobb fremfor privat, og når tilliten først brytes på jobb går det utover organisasjonens interesser, noe som påvirker alle ansatte.

Lederne derimot sa begge at selv om de begge hadde et normativt syn, ble de tidvis tvunget til å ha et interessebasert syn for å sikre organisasjonens beste. De sa at tilretteleggelse for godt arbeidsmiljø og vekst av normativ tillit kan også tolkes som noe som er i lederens interesse, og derfor vil nesten uansett lederen ha et interessebasert syn:

*«Alle på min arbeidsplass er jo der av en fellesgrunn, at de skal ha en jobb, men igjen så er jo folk forskjellige og jobber forskjellig, og det må jeg uten at det synes tilrettelegge for».*

En av informantene som var medarbeider uttalte at *«Det er vel det at lederne kanskje stoler på alle, men det er de vel nødt til å gjøre også».*

Gjennom intervjuene av lederne ble det også oppfattet at den normative tilliten lederne innførte i organisasjonen ble benyttet for å sikre et større interessebasert bilde.

Ut ifra empirien og analysen kan det konkluderes med at det ikke var en tydelig nok tendens til at kognitiv tillit hadde større omfang enn normativ tillit på arbeidsplassen, og derfor kan ikke forventingen vurderes som innfridd.

Det ble derimot bemerket under intervjuene og analysen av dataen, at informantene stort sett hadde et personlig normativt syn. Men på jobb ble denne blandet med eller helt erstattet med et mer interessebasert syn, selv de informantene som selv mente de kun tenkte på tillit som en følelse gav oss tidvis tydelige tegn til å helle mot et interessebasert syn, dette ved å lese mellom linjene på svarene de ga og lesing av kroppsspråk. Selv om dette ble bemerket, ble det som nevnt tidligere ikke vurdert som storslagent nok til å kunne bekrefte en eventuell tendens.

## 5. Konklusjon

### **Hvordan forstås begrepet tillit av et avgrenset antall medarbeidere og ledere?**

I følge den teoretiske bakgrunnen, samt de innsamlede dataene og analysen i etterkant kan det konkluderes med at tillit oppfattes i all hovedsak som noe gjensidig i form av at det alltid er to eller flere parter involvert. Alle informantene var som nevnt entydig enige om at et etableringen og vedlikehold av et tillitsforhold nesten ikke var gjennomførbart om en samhandling ikke var til stedet i større eller mindre grad. Det kom også frem som et resultat gjennom intervjuene at tillit blir allment forstått som en følelse, men om denne følelsen preges av noe godt (normativ) eller om det i hovedsak benyttes som et verktøy til å sikre interesser (kognitiv) varierte i så stor grad at det var vanskelig å gi noe konkret svar.

Det kan dog nevnes at ingen av informantene mente at tillit var helt fritt fra følelser, selv om enkelte mente at mistillit og tillit ikke kunne moraliseres, slik teorien også beskrev. Tillit ble videre forstått som noe som baserte seg på nåværende tilegnet eller tidligere kunnskap, erfaringer og forventinger om en motparten, noe som også ble tydelig belyst og besvart under forskningsforventningen om at; «Inngåelse av et tillitsforhold er noe bevisst som baserer seg på kunnskap, forventinger og erfaringer». Universalforståelsen for fenomenet og begrepet tilliten var altså det å stole på andre mennesker - sette sin lit i andre.

### **Hvordan oppleves tillit av et avgrenset antall medarbeidere og ledere?**

Det kom i all hovedsak frem gjennom analysen at begrepet tillit var noe det var en høy grad av bevissthet rundt blant både medarbeidere og ledere. Dette i form av at alle hadde en klar personlig mening om emnet, og det forekom lite vaghet i svarene som ble gitt.

Tilliten oppleves i aller størst grad som noe fundamentalt for at arbeidshverdagen skal gå sin rette gang. Det var visse avvik for denne teorien, der noen informanter mente at tillit ikke alltid var totalt nødvendig, men likefullt ønskelig. Det kom frem av responsene at tillit og mistillit for enkelte ikke kunne moraliseres, men at samtlige ytret at når et tillitsbånd hadde blitt brutt, ble dette oppfattet som noe vondt og negativt. Dette kan tolkes både som at tilliten i seg selv oppfattes som noe godt, eller eventuelle interessedtap oppfattes som negativt.

Dataen tilsier at tilliten er noe man ikke kommer utenom i arbeidslivet, og uavhengig av form eller bakgrunn så er den å finne på alle arbeidsplasser og menneskelige interaksjoner.



Samtlige informanter hadde et eller annet forhold til tillit, med sterke meninger og syn på hva tilliten skulle brukes til og hva den stod for. Sistnevnte bidrar med å understreke at alle forhold til tillit kan være et tegn på temaets relevans i både arbeidslivet, slik det omtales i denne oppgaven, så samt det generelle allmenne liv.

***Inngåelsen av et tillitsforhold er noe bevisst som baseres seg på forventinger, erfaringer og kunnskap***

Ved å bruke denne forventingen i analysearbeidet ble det bekreftet at det også var en høy grad av bevissthet rundt inngåelsen av selve tillitsforholdet. Det kom frem at nivået av tillit som oppleves på arbeidsplassen i all hovedsak relaterer seg til nivået av kunnskap rundt de medarbeiderne man jobber med, og ved situasjoner hvor kunnskapen var mangelfull ble det benyttet diverse metoder som forventinger, tester o.l. for å tilegne seg den nødvendige kunnskapen.

***Tillit blir tolket som noe gjensidig, tillitsforhold er ikke ensidig***

Tilliten ble opplevd som en samhandling, hvor ensidige tillits forhold forekom så sjeldent at det kunne konkluderes med at tilliten ble i det store og hele opplevd som noe gjensidig. Gjensidige tillitsforhold ble oppfattet som både et forhold basert på gjensidige interesser, og forhold basert på en slags normativ trygghetsfølelse rundt hverandre.

***Tillit oppfattes som noe grunnleggende for at arbeidsoppgaver skal bli utført***

Analysen tilsier at tilliten i både kognitive og normative former, i all hovedsak ansees som noe fundamentalt viktig for at arbeidsoppgaver skal bli tilfredsstillende utført. Enkelte mente at uten tillit ville ikke arbeidsplassen være fungerende i det hele tatt, andre mente at manglende tillit ville føre til at arbeidsoppgaver ikke ble utført, men ikke tilfredsstillende og det var de som følte at uten tillit ville de ikke få sine personlige interesser innfridd. Fellesnevneren for disse synspunktene var som nevnt tidligere at tillit på arbeidsplassen ble ansett som et grunnleggende element for gjennomføring av arbeidsoppgaver.

***Interessebasert kognitiv tillit har ett større omfang og relevans på arbeidsplassen enn følelsesbasert normativ tillit***

Analysen av empirien i forhold til denne forventingen ga resultater som gjorde at forventingen ikke kunne innfris, men den ga et svar i form av at tillitens form og omfang på arbeidsplassen varierte med medarbeidernes og ledernes normative eller kognitive

tilbøyelighet. Derimot ble det gjort et funn hvor det viste seg at uansett hvilket syn som var utgangspunktet, ville de fleste ha et mer normativt syn personlig enn de hadde på jobb, hvor synet på tillit ofte ble mer interessebasert. Dette gjaldt spesielt lederne som hadde ansvar for å sikre ivaretagelser av bedrifts interesser.

## **Hvordan mener et avgrenset antall medarbeidere og ledere at tillitt oppstår?**

Som det kom frem i intervjuene og analysen av innsamlingsdataene, oppstod tillit i arbeidssammenheng, som et resultat av enten en kalkulert vurdering av kunnskap, forventning og erfaring eller gjennom en naturlig menneskelig prosess myntet på følelser. Det var også data som tydet på at oppstandelsen av tillit ikke var skilt så tydelig mellom normativ og kognitiv teori, og at det også var mulig å inneha en blanding mellom disse to teoriene i sin atferd om tillit. Den mest vanlige tendensen som ble funnet var at tillit oppstod variert på bakgrunn av situasjonen personene befant seg i. Det kom frem at i trygge og positivt sosiale arbeidsmiljøer oppsto tilliten oftest naturlig og følelsesbasert gjennom sosialisering og deling av et felles mål.

I bedrifter hvor det derimot lå mangler ved det gode arbeidsmiljøet, oppstod tilliten oftere basert på interesse og vurdering om at valget å gi tillit ville gi lønnsom avkastning for personen det gjaldt, samt bedriften. Det forstås at dette ikke ville gjelde i alle tilfeller og at avvik kunne sees å forekomme hvor eksempelvis en bedrift med et godt arbeidsmiljø fortsatt hadde ansatte med et interessebasert syn på tillit. Skulle det alene konkluderes ut ifra våre egne funn og vurderinger, så ville etableringen av tillitsrelasjoner forekomme oftest med kriteriene og vurderingene som nevnt over.

## **Hva mener de påvirker dette?**

Gjennom analysen kom det frem at elementer som kunnskap, interesse, følelser og grad av gjensidighet kunne påvirke tillitsforholdet på arbeidsplassen. Situasjoner hvor det var utilfredsstillende kvalitet på disse elementene basert på individets preferanser, ville det gå utover både arbeidsmoral, produktivitet og effektivitet. Det kunne tolkes at tillitens form kunne variere stort fra arbeidsplass til arbeidsplass, det viktigste var at medarbeiderne og lederne innad samme organisasjon delte en noenlunde felles visjon på tillit, som sikret færre

misforståelser og et mer velfungerende fellesskap.

## **Oppsummering**

### **Hvordan opplever et avgrenset antall medarbeidere og ledere begrepet «tillit» på arbeidsplassen, og hva mener de påvirker dette?**

Tilliten er, og har i grunn alltid vært et relevant tema i arbeidssammenheng, som av alle de spurte medarbeidere og ledere ble opplevd som en samhandling av flere parter i varierende grad av normativ og kognitiv tilbøyelighet. Det kan vise seg å være en tendens at ledere på bakgrunn av situasjonen må uavhengig av eget personlige syn, innrette seg til bedriftens beste. Forhold som erfaringer, forventinger, følelser, personlige- og bedriftens interesser har vist seg å påvirke dette forholdet i varierende grad.

Tilliten oppfattes som en samhandling hvor målet med samhandlingen kan variere ut ifra de involverte parters enten kognitive, normative eller blandede tilbøyelighet.

I arbeidssammenheng varierte bruken av tilliten til å enten sikre bedriftens interesser, personlige interesser eller sikring av en trygg og god arbeidsplass. Arbeidsmiljø viste seg å kunne være en faktor i hvor stor grad av personlig interessebasert tillit som fant sted på en arbeidsplass. Det kom også frem at lederne hadde en stor bevissthet rundt at tillit var et viktig verktøy for å sikre at bedriftens interesser ble best mulig ivaretatt.

Tilliten viste seg å basere seg tungt på kunnskap, hvor kunnskapen kunne brukes til å vurdere en persons tillitsverdighet, og for å tilegne seg denne kunnskapen ble diverse metoder bevisst og underbevisst benyttet. Det kom også frem at en viss grad av blind normativ tillit kunne finne sted i situasjoner med kunnskapsmangel, men det forekom svært sjeldent.

Uavhengig av form og motivasjonen bak et tillitsforhold, ble uansett begrepet tillit oppfattet som et grunnleggende element for en velfungerende arbeidsplass.

Alle de over nevnte elementene var også faktorer som når endret, kunne påvirke tillitsforholdet både positivt og negativt i forhold til både medarbeiderne, lederne og bedriftens interesser.

## Litteraturliste

Aadland, E. (1998). *Etikk for helse og sosialarbeidarar*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det Norske Samlaget.

Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social science*. Boston: Allyn and Bacon.

Christoffersen, S. A. (1999). *Etikk, eksistens og modernitet. Innføring i Løgstrups tenkning*. Oslo: Tano Aschehoug.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*. *Journal of Applied Psychology*; Vol. 87 Issue 4, pg. 611-628

Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Guttu, T. (2005). *Norsk ordbok: med 1000 illustrasjoner: riksmål og moderat bokmål*. Oslo: Kunnskapsforlaget.

Johannessen, A. Tufte, P. A. Christoffersen, L. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Knudsen, M. & Bordum, A (2001). *Det handler om tillid*. S. B. Wenneberg (red.). København: Samfundslitteratur.

Kristiansen, A. (2005). *Tillit og tillitsrelasjoner i en undervisningssammenheng*. Oslo: Unipub Forlag.

Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.

Luhmann, N. (1999). *Tillid - en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. København: Hans Reitzels Forlag.

Løgstrup, K. E. (1956). *Den etiske fordring*. København: Gyldendal Akademisk.

Løgstrup, K. E. (1956). *Den etiske fordring*. København: Gyldendal Akademisk.

Milgrom P. & Roberts J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Misztal, B. A. (1996). *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order*. Cambridge: Polity Press.

Nortvedt, P. & Grimen, H. (2004). *Sensibilitet og refleksjon. Filosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

O'Neill, O. (2002). *A Question of Trust. The BBC Reith Lectures 2002*. Cambridge: University Press.

Ordnnett.no. Hentet 21. mai 2014 fra <http://www.ordnett.no/search?drillPub=3&search=tillit>.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Vol. 23 Issue 3, ABI/INFORM Global pg. 393-404.

Skirbekk, H. & Grimen, H. (2012). *Tillit i Norge*. Oslo: Res Publica.

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

Vetlesen, A. J. (2010). *Nytt Norsk Tidsskrift: Tillitens forrang*, 27(3), 325-329.

## Vedlegg: Intervjuguide

*Vi skal først og fremst snakke om selve begrepet «tillit», og hva det betyr for deg i arbeidslivet og arbeidssammenheng. Har du noen eksempler/historier der du har opplevd tillit i ditt tidligere og nåværende arbeidsliv? Og hvordan opplevde du dette.*

### Oppfølging:

- Hva er din generelle forståelse for begrepet tillit?
- Er tillit noe godt, rent interessebasert eller en blanding?
- Har du noen spesielle ord eller erfaringer som dekker fenomenet tillit?
- Er tillitt en følelse?
- Er det av praktiske grunner?

*Har du opplevd at det har oppstått tillit på arbeidsplassen din? Har du noen historier eller eksempler på dette, hva skapte denne tilliten? Ta oss gjerne med på hele historien.*

### Oppfølging:

- Hvordan opplevde du dette?
- Hvilken funksjon har tillit for deg i arbeidstiden (inntil i dag)?
- Hva er fordelene/ulempene med tillit i bedriften du jobber i nå?
- Hva er/var den siste tillitssituasjonen som du husker på jobb?
- Tilretteleggelse for tillitsskapning?
- Kriterier for at noen er tillitsverdige?
- Kan tillit knyttes til erfaring og kunnskap? At tidligere forhold til personen har vært grunnlaget i tillitsforholdet
- Forholdsregler for å gi og motta tillit?
- Hvorfor være tillitsgiver, hva er fordelene for deg i din arbeidssituasjon?
- Har erfaringene dine endret synet ditt på tillit? Hvordan møter du nye personer i arbeidslivet basert på dine erfaringer.
- Føler du tillit er ett krav for en velfungerende organisasjon?
- Intervjueren nevner grunnleggende teoretiske eksempler, f.eks. rational-choice teori samt moralsk-teori og ber informanten si sin mening om dette i forhold til

arbeidslivet og om de kan identifisere seg selv/plassere seg selv innenfor en kategori.  
***Har du opplevd at ett tillitsforhold har blitt endret eller brutt? Fortell gjerne om ett konkret eksempel/historie fra nåværende eller tidligere arbeidsliv.***

Oppfølging:

- Kan mistillit signaliseres? Hvordan oppfattes dette.  
Har det endrede tillitsforholdet forandret ditt generelle forhold til personen (personen det evt. fortelles om)?  
Hva slags forhold hadde du med personen på forhånd?  
Ble det gjort forsøk på å reparere/inngå nytt tillitsforhold etter det ble endret/brutt?
- Kan/har tillitsbrudd mellom leder og en annen medarbeider eller mellom to andre medarbeidere eventuelt før til at tillitsrelasjon til disse personene ble forandret, selv om du ikke selv var direkte involvert?
- (Til leder): Har eventuelle tillitsbrudd/forandringer til en ansatt ført til forandringer på hvordan du inngår tillitsforhold til nye ansatte? Om ikke, kunne du sett for deg at dette kunne skjedd.
- Har du endret noe på synet eller tankemåten din når det gjelder tillitt i etterkant av dette intervjuet?

***Avsluttende: Har du endret noe på synet eller tankemåten din når det gjelder tillitt i etterkant av dette intervjuet? Er det noe mer du vil si? Noe du føler ikke ble tatt opp som er relevant for temaet, eller noe som ikke ble bra nok tatt for seg?***