

Sandra Krohg-Brevig

Thuy Luyen Hagebakken

Bacheloroppgave

Hva er grunnlaget for tillit sett fra leder og medarbeiders ståsted?

What is the basis for trust seen from the leader and
employee's point of view?

Bachelor for ledelse og organisasjonsutvikling

2017

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA X

NEI

Forord

Med denne oppgaven avslutter vi et 3 års studium i organisasjon og ledelsesutvikling ved Høgskolen i Innlandet. Å skrive en bacheloroppgave er krevende og slitsomt. Det har vært godt å ha familie og venner ved vår side når vi har trengt råd, oppmuntring, diskusjon og ikke minst når vi har trengt barnevakt. Vi ønsker derfor å takke alle som har stilt opp for oss.

Vi ønsker også å takke vår veileder, Jens Petter Madsbu som har gitt oss mange gode råd og støtte underveis. Vi er takknemlig for hjelpen vi fikk.

I tillegg ønsker vi å takke informanter og respondenter som tok seg tid til å svare på vårt spørreskjema og å stille opp til intervjuer. Uten dere svar ville det ikke vært mulig å komme til mål.

Rena, 2017

Sandra Krohg-Brevig og Thuy L. Hagebakken

Norsk sammendrag

Etter å ha gått 3 år på bacheloren organisasjonsutvikling og ledelse har vi vært gjennom mange spennende fag. Et tema som vi så igjen i mange av fagene var tillit og relasjonen mellom ledere og medarbeider. Vi anser tillit som et viktig element i ledelse og funderte på hva som gjorde at man hadde tillit. Det er gjort mye forskning på område, noe i det psykologiske aspektet og noe knyttet opp mot arbeidslivet. Vi så på pensum, andre bacheloroppgaver og artikler knyttet til tema for å få en ide om hvilken vinkling vi ønsket å skrive om.

Det er interessant å se på hva som er årsaken til at vi får tillit til et annet menneske eller en organisasjon. Med bakgrunn i denne tanken valgte vi tillit mellom ledere og medarbeidere som tema for vår oppgave. Problemstillingen som knyttes til dette temaet er:

Hva er grunnlaget for tillit sett fra leder og medarbeiders ståsted?

Vi har tatt i bruk både kvantitativ og kvalitativ metode ved hjelp av spørreskjema og intervjuer for å finne ut svar på vår problemstilling. Samlende data som vi hadde etter undersøkelsene ble drøftet opp mot teori om tillit og fem kjerneelementer som blir presentert av Kaufmann og Kaufmann.

Funnene som kommer etter undersøkelsene har gitt oss en forståelse om tillitsforholdet mellom ledere og medarbeidere med bakgrunn av de fem kjerneelementene. Vi ser at våre funn samsvarer med tidligere forskning. I tillegg finner vi ut at forhold mellom ledere og medarbeidere blir påvirket av kommunikasjon.

Abstract

During three years of studying organizational development and management, we've been through a lot of interesting subjects. A theme we've encountered a lot in these years subjects, are trust and the relation between leaders and employees. We consider trust as an important element in leadership, and had questions regarding what the cause for gaining trust was. There is a lot of research done within this theme, some in the psychological aspect, some related to work relations. We looked at syllabus, other bachelor's thesis and articles related to the same theme to get an idea regarding what angle we wanted to write about.

It is interesting to find out why we gain trust to someone or an organization. With that in mind we chose trust between leaders and employees as our theme for the thesis. Our topic question related to this theme is:

“What is the basis for trust seen from the leader and employee's point of view?”

We have used both quantitative and qualitative method in our thesis, by using a questionnaire and interviews to find answers to our topic question. The information we have gathered has been discussed and compared up against theories about trust and the five core elements presented by Kaufmann and Kaufmann.

The findings we have made through this process have given us an understanding regarding the trust relation between leaders and employees based on the five core elements. We find that our results match research done on the theme; we also find that the relation between leaders and employees are affected by communication.

Innhold

FORORD	3
NORSK SAMMENDRAG.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INNLEDNING	8
1.1 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLINGEN	8
1.2 DET TEORETISKE GRUNNLAGET.....	9
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING	9
2. TEORI.....	11
2.1 HVA ER TILLIT?	11
2.2 HVORDAN BYGGE TILLIT.....	13
2.3 FEM NØKKELDIMENSJONER I BEGREPET TILLIT.....	14
3. METODE	19
3.1 FORSKNINGSDESIGN	19
3.2 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE OG UNDERSØKELSE	20
3.3 GJENNOMFØRING AV SPØRRESKJEMA OG INTERVJUGUIDE.....	21
3.4 UTVALG OG TILGANG	22
3.5 DATAKLARGJØRING	24
3.6 ANALYSE OG TOLKNING	24
3.7 VALIDITET OG RELIABILITET	25
3.8 ETISKE RETNINGSLINJER	26
4. PRESENTASJON OG DRØFTING AV DATA	28
4.1 TILLIT SETT FRA MEDARBEIDERS STÅSTED.....	28
4.1.1 <i>Hva er tillit og hva betyr det for medarbeiderne?</i>	29

4.1.2	<i>Er tillit til stede og hva er grunnlaget for funnet?</i>	30
4.1.3	<i>Hva anser de som viktige elementer i tillitsforholdet?</i>	34
4.1.4	<i>Forskjellen mellom ønsker og realitet.</i>	36
4.1.5	<i>Hvem har tillit til sin leder?</i>	37
4.2	TILLIT SETT FRA LEDERS STÅSTED.	40
4.2.1	<i>Hva er tillit og hva betyr det for ledere?</i>	40
4.2.2	<i>Hvordan ledere etablerer tillit?</i>	43
4.2.3	<i>Hva er grunnlag for tillit?</i>	45
4.3	OPPSUMMERING	49
5.	KONKLUSJON	51
6.	LITTERATURLISTE	53
7.	VEDLEGG	55

1. Innledning

I denne oppgaven presenterer vi arbeidet fra bacheloroppgaven innenfor studie ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena. Oppgaven handler om tillit mellom ledere og medarbeidere, hvilke grunnlag som gjør at medarbeidere har tillit til sin leder samt hvilke grunnlag ledere etablerer tillit til sine ansatte.

Teorien om tillit og kjerneelementer i tillit ble presentert for oss i vårt første studieår med utgangspunkt i Kaufmann og Kaufmann sin bok. Etter å ha jobbet med tema vet vi at Schindler og Thomas hadde presentert disse kjerneelementene for første gang i 1993. Vår interesse for dette temaet styrker undersøkelsen og gir oss et bedre grunnlag for å få mer kunnskap og forståelse om tillit i arbeidslivet.

1.1 Presentasjon av problemstillingen

Problemstillingen vår er:

“Hva er grunnlaget for tillit sett fra leder og medarbeiders ståsted?”

Problemstillingen vår er knyttet til et konkret tema men er samtidig veldig åpen. Dette temaet handler om tillit mellom ledere og medarbeidere. Vi ønsket å finne ut av hva som er grunnlaget for at man får tillit. Vi ønsket også å se det fra to vinkler. Den ene er fra medarbeideren sitt ståsted og den andre fra lederen. Som medarbeider og leder har man to vidt forskjellige utgangspunkt og spillerom. Vil det ha noe å si for hvordan man opparbeider tillit til en annen? Grunnlaget for å vurdere dette og teori rundt temaet er veldig omfattende. For å avgrense omfanget og størrelse på oppgaven har vi derfor valgt å bruke en teori om temaet. Teorien skal vi bruke opp mot problemstillingen vår og se hvorvidt realiteten stemmer overens med teorien. Som teori har vi tatt utgangspunkt i Kaufmann og Kaufmann sin fremstilling av kjerneelementer i tillit. De fem kjerneelementene er åpenhet, integritet, kompetanse, konsistens og lojalitet som ble presentert i rapport av Schindler og Thomas. Vi ønsket å finne ut hvorvidt disse fem elementene er vesentlig når en leder skal etablere tillit til

sine medarbeidere. Samtidig vil vi også finne ut hvilke elementer som er grunnlaget for at medarbeidere har tillit til sin leder.

1.2 Det teoretiske grunnlaget

Tillit er et begrep med mye forskning. Det er forsket på tillit i sammenheng med psykologi men også i arbeidslivet. Et enkelt søk på Google med ordet tillit gir oss utallige treff med alt fra “Tillit som nøkkelen til et godt liv” til “Ti råd for økt tillit på jobben”. Tillit er et ord man ofte finner i registeret bak i pensumbøkene i studie organisasjonsutvikling og ledelse. Med andre ord er dette et begrep som engasjerer mange.

Vi har valgt å skrive om tillit i sammenheng med arbeid. Hva betyr tillit for ledere, hva betyr tillit for medarbeidere? Begrepet tillit er noe alle kjenner til samtidig som det er så abstrakt. Vi lettet derfor gjennom tidligere forskning for å finne en teori knyttet til nøyaktig det tema som vi anså som interessant. Kaufmann og Kaufmann har skrevet om fem kjerneelementer i tillitsbygging. De viser til elementene lojalitet, integritet, konsistens, åpenhet og kompetanse. Opprinnelig har Kaufmann og Kaufmann benyttet seg av en rapport skrevet av Schindler og Thomas som utgangspunkt for deres teori. For å ha ett teoretisk grunnlag å støtte oss på når vi skal gå i gang med denne oppgaven, har vi lagt denne teorien til grunn. Siden vi har benyttet Kaufmann og Kaufmann sin bok i denne oppgaven, vil vi også henvise til denne videre. Spurkeland har i likhet med Kaufmann og Kaufmann skrevet en del om tillit og kjerneelementer, noe vi også kommer til å benytte oss av.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgaven består av 5 kapitler. Første kapittel tar for seg vårt valgt av tema og problemstillingen. Vi presenterer også det teoretiske grunnlaget. I kapittel 2 presenterer vi teorier som vi har brukt for å belyse vår problemstillingen. Arbeidet for hele prosessen blir presentert i kapittel 3. Dette består av 9 punkter fra valg av metode, undersøkelsesens utforming og gjennomføring, dataklargjøring, analysering, datatolkning og avslutter med etiske, validitet og reliabilitet vurdering.

I kapittel 4 begynner vi med presentasjon og drøfting av datainnsamling. I denne delen presenterer vi data som vi har samlet inn og drøfter opp mot teoriene som vi har presentert i kapittel 2. Samtidig presenterer vi funnene som vi har gjort ut fra to ståsted og avslutter med en oppsummering. Oppgaven avsluttes med kapittel 5 - et avslutnings kapittel som består av vår konklusjon.

Vi har i den delen presentert tema for oppgaven, grunnlaget for valgt tema og hvordan vi har valgt å dele opp oppgaven.

2. Teori

I dette kapitlet skal vi presentere teorier som er relevant til oppgavens problemstilling. Først skal vi presentere litt av teorien bak begrepet tillit og hvordan man etablerer tillit. Videre skal vi presentere de fem kjerneelementene, både med forståelsen til Kaufmann og Kaufmann, men også vår forståelse av begrepene. Vi skal også komme med eksempler som belyser vår forståelse av teorien.

2.1 Hva er tillit?

For å forstå mer om tillit, hva tillit er, hvorfor tillit har stor betydning både for samfunn, organisasjoner og individer skal vi se nærmere på begrepet tillit. Tillit blir definert på forskjellige måter, både i faget og av individer. "I faglitteraten har man ikke blitt enige om en felles samlende definisjon av hva tillit er. I stedet defineres tillit ut fra den sammenhengen som det diskuteres og praktiseres innenfor" (Eide, Grelland, Kristiansen, Sævareid & Aasland, 2011, s.100).

Ut i fra et individperspektiv vil det være forståelsen av begrepet som utgjør de store forskjellene. "Tillit er knyttet til individet og trenger ikke alltid et svar" (Spurkeland, 2012, s.42). Videre sier Spurkeland at tillit ikke nødvendigvis er et resultat av en interaksjon da to individer gjerne oppfatter tilliten i en relasjon på hver sin måte. En situasjon mellom to individer i et tillitsforhold kan oppleves av den ene som bra, mens den andre legger andre kriterier til grunn for tilliten som ikke eksisterer. I de tilfellene vil vi ha et skjevt tillitsforhold. Tilliten må av denne årsaken testes jevnlig og vedlikeholdes (Spurkeland, 2012, s.42). Men hvordan vedlikeholder man tillit? Siden tillit er individuelt er det ingen oppskrift på dette. "Tillitsstatus gjøres opp altfor sjeldent." (Spurkeland, 2012, s.53). Mange ledere går rundt med den oppfatningen om at tillit er til stede. Medarbeidere vil også kunne ha denne forventningen. Men er dette fordi man ikke snakker om tema? Hvorfor velger man å tie i stedet for å jobbe med det? Ved å søke opp tillit, dens betydning, hvordan man oppnår det, finner man i høy grad at tillit må være til stede for trivsel og samarbeid.

I det norske samfunnet finner vi en høy grad av tillit (Spurkeland, 2012, s.40). Videre sier Spurkeland at tillit er en fundament for alle relasjoner, forbindelser mellom mennesker,

ledere og medarbeider, kunder og organisasjoner, borgerne og myndigheten osv. Uten tillit vil mange mennesker gå til grunne, ledere mister grepet på ledelse og mange organisasjoner kan miste tiltro fra kunder (Spurkeland, 2012, s.40).

Man kan hovedsakelig dele tillit inn i tre dimensjoner: handlingsdimensjonen, trosdimensjonen og kognitiv dimensjon (Høyen, Kasa & Tranøy, 2016, s.14). Videre skriver forfatter at tillit i den kognitive dimensjonen omhandler tillit som en forventning ut ifra tidligere erfaringer, trosdimensjonen er knyttet til følelser, eller en følelsestilstand. Tillit som handlingsdimensjon innebærer å stole på noen i en usikker situasjon (ibid.).

I arbeidslivet finner vi alle tre dimensjoner. Erfaringer er noe vi har med oss hele livet, selv i nye situasjoner lener vi oss på lignende erfaringer. Hvis vi tidlig i et arbeidsforhold har manglet tillit, vil det kreve veldig mye å opparbeide seg denne. Man vil lettere fokusere på mangler og irritasjon, elementer som normalt sett ville skapt tillit, vil ikke nødvendigvis være nok. Motsatt er det når man har gode erfaringer og opparbeidet tillit. De negative tingene preller av, så lenge balansen er tyngst på de gode erfaringene. Man kan si at vi skiller jobb og følelser, mange gjør nok det til en viss grad. Men til syvende og sist vil følelser alltid ha en rolle i hvordan vi mennesker opptrer. Trosdimensjonen vil derfor alltid spille inn i et tillitsforhold. I følge Spurkeland er tillit et resultat av relasjonens historie. Videre sier han at tillitsforhold som oppstår uten relasjoner ikke er tillit men preget av tro, overbevisning eller beundring (Spurkeland, 2012, s. 39). Den siste dimensjonen, handlingsdimensjonen, defineres av (Høyen, Kasa & Tranøy, 2016, s.14) som tillit som handling innebærer at det unnlates å ta forholdsregler i en situasjon preget av usikkerhet. I vår oppgave vil vi se på tillit som en del av alle de tre dimensjonene.

Kaufmann og Kaufmann (2007) har definert tillit som “er en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger vil unnvike å handle rent opportunistisk”. Videre blir begrepet splittet opp til fem kjerneelementer: integritet, kompetanse, lojalitet, konsistens og åpenhet. Vi skal senere i oppgaven ta for oss disse fem kjerneelementene.

2.2 Hvordan bygge tillit.

“Et menneske som søker tillit i en relasjon, må bygge den stein for stein” (Spurkeland, 2012, s.42). Tillit oppstår ikke over natta. Som nyansatt i en bedrift vil du ikke ha en reell tillit, denne må bygges over tid. Tillit handler om å bygge en bro mellom to mennesker. Man må bygge fra hver sin kant om broen skal strekke seg hele veien, det er en gjensidig forpliktelse. Steinene vi legger er en metafor for opplevelser og erfaringer vi har gjort oss. Man kan ha både negative og positive steiner i broen sin, men for at de negative ikke skal knuse broen må de positive erfaringene bygge grunnlaget.

“Byggeelementene er handlinger som bekrefter pålitelighet, positiv forutsigbarhet og respekt” (Spurkeland, 2012, s.52). Som nevnt tidligere må man være to om å bygge en bro, men man trenger ikke nødvendigvis å være enig. Hvis jeg får beskjed om å utføre en oppgave av min leder men ikke er enig i måten denne skal utføres, betyr ikke det at jeg ikke kan gjøre det. Men ærlighet om uenighet kan gjøre relasjonen trygg og tillitsfull (Spurkeland, 2012, s.52). I en relasjon, uavhengig av om den er i arbeidssammenheng eller privat, kan man ikke alltid være enig med hverandre. Allikevel vil det føles tryggere om en vet hvilket ståsted den andre parten har. Å vite hvor man har et annet menneske og hva de står for skaper et ærlig forhold. Sett i perspektiv med senere diskusjoner eller temaer vil man føle seg tryggere fordi man har en formening om hva den andre part synes.

I en arbeidsrelasjon kan det oppstå høy faglig tillit, men lavere personlig tillit (Spurkeland, 2012, s.44). En leder eller medarbeider som er veldig dyktige i det faget man jobber med vil automatisk få en form for tillit. Men det betyr ikke at man stoler på vedkommende sin mellommenneskelige kompetanse. Men totalen av disse to elementene har nok styrke til at tillit er til stede. Dette refereres av Spurkeland som totaltillit. (Spurkeland, 2102, s.44)

Spurkeland skriver videre at å vise tillit til medarbeidere, gir tillit tilbake til leder. Ved å delegere, la de få utfordringer, gi dem frihet og selvstendighet i arbeidsoppgavene viser man tillit og åpner opp for det samme tilbake (Spurkeland, 2012, s.53). Vi antar at en leder som delegerer samtidig sier til sine ansatte at jeg stoler på at dere kan utføre denne arbeidsoppgaven. Man får frihet under ansvar. Når en oppgave blir delegert til en ansatt, føler den ansatte at lederen har tillit til at dette blir håndtert riktig. For lederens del innebærer

resultatet av delegeringen et svar på hvorvidt man kan stole på medarbeideren. Løses oppgaven på en tilfredsstillende måte har man oppnådd en større grad av tillit. På den andre siden vil man kunne føle en usikkerhet og oppleve en liten grad av mistillit om oppgaven ikke ble utført etter forventningene. I motsetning kan en medarbeider ikke vise tillit til sin leder ved å delegere oppgaver. Derimot kan man vise tillit ved å stole på beslutninger som blir tatt og følge retningslinjer. Spurkeland sier at å stole på mennesker er mest en vilje - trenings sak. Videre sier han at ledere må mentalt trene seg opp til å stole på mennesker (Spurkeland, 2012, s.53).

Når tillit er etablert er man ikke ferdig, tillit er i konstant bevegelse. Tilliten kan være på topp den ene dagen og i totalt knas den neste. Det er derfor viktig å ha fokus på vedlikehold av tillit ved å stadig delegere, rose, vise forståelse og gi frihet.

Når en relasjon mellom leder og medarbeider ikke er preget av tillit, men av mistillit, vil det være naturlig for en leder å ty til kontroll. Å ha kontroll betyr å inneha tilgang på informasjon som gjør at arbeidsforholdet oppleves som forutsigbart (Eide & Eide, 1996, s.122). Når en leder ikke har tillit til en ansatt kan man anta at vedkommende allikevel ønsker forutsigbarhet i arbeidsforholdet. Overvåking og strenge retningslinjer vil kunne være konsekvensen.

2.3 Fem nøkkeldimensjoner i begrepet tillit

For å kunne vurdere grunnlaget for opparbeidelse av tillit i et leders ståsted og tillit i et medarbeiders ståsted, var det hensiktsmessig å benytte en teori om tillit som utgangspunkt. Dette for å begrense oppgaven. En gjenganger i litteraturen er de fem nøkkeldimensjonene i begrepet tillit. Vi skal i denne delen vise til de faglige begrepene, men også vår tolkning av begrepene satt inn i en tillitsrelasjon på arbeidsplassen.

Vi ønsket en enklere forståelse så undersøkelsesobjektene våre ikke skulle være usikre på hva vi mente når vi viste til dimensjonene. Når vi nå skal gjennomgå teorien om de fem nøkkeldimensjonene ønsker vi å presentere Kaufmann og Kaufmann sin forståelse av de samme begrepene.

Integritet er i følge Kaufmann & Kaufmann “Det er samsvar mellom det en person sier og det en person gjør, og representerer i denne modellen den mest kritiske faktoren når vi vurderer hverandres troverdighet og ærlighet” (2007, s.370).

Kaufmann & Kaufmann definerer integritet med at det er samsvar mellom det en person sier og gjør. Det er klart at man i et arbeidsforhold vil komme opp i situasjoner hvor dette ikke er mulig. Men i all hovedsak bør en etterstrebe at det man sier samsvarer med det man gjør. På en arbeidsplass er man avhengig av samarbeid og man må kunne stole på noen. Hvis man har fått i oppgave å følge opp en oppgave og man velger å ikke gjøre dette vil det gå på integritet. I mange yrker blir man motivert med en belønning, f.eks i salg. Da må man også få den belønningen når man har oppnådd det avtalte målet. Hvis ikke vil verken motivasjon eller tillit være til stede i etterkant.

Kaufmann & Kaufmann forklarer ordet **kompetanse** som følger:

Det har å gjøre med en persons fagtekniske og mellommenneskelige kunnskaper. Vet personen hva han eller hun snakker om? Hvis det brister på kunnskapsgrunnlaget, så svikter det i det praktiske tillitsforholdet. Vi må derfor regne med at en person uten tilstrekkelig kompetanse ikke kan følge opp etter avtaler, eller kan gjøre noe helt annet enn det en skulle forvente. (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s.370)

Kompetanse er et element med to aspekter innenfor samme ord. På den ene siden har vi det faglige. Er vedkommende god i det faget man jobber med? Kan de regelverket, rutinene? Kan man stole på at den det gjelder svarer riktig når man har behov for støtte i en arbeidsoppgave? På den andre siden har vi den mellommenneskelige kompetansen. Dette er kompetanse som går på det sosiale. Har man evner til å samarbeide med andre, se deres behov. Tilpasse seg? Ser man på jobbutlysninger er det to ord som ofte kommer igjen, tilpasningsdyktig og kan jobbe i team. Årsaken til dette er at det på en arbeidsplass ofte skjer endringer og man jobber gjerne med andre mennesker og må kunne samhandle med disse. Men er den ene mer nødvendig enn den andre? Faglig kompetanse er noe man opparbeider seg. I oppstarten i en ny jobb, et nytt fag, eller en ny oppgave kan man ikke forvente at verken leder eller ansatt nødvendigvis har den faglige kompetansen i orden. Dette er noe man opparbeider seg over tid og erfaringer. Mellommenneskelig kompetanse er noe man allerede bør inneha. Uten dette vil det være vanskelig å stole på vedkommende. Men selv om

en person er god på det mellommenneskelige, så er ikke det nok i lengden. En leder eller en medarbeider som fungerer godt og samarbeider på en smidig måte vil ikke få den respekten en trenger over tid med mindre det faglige er på plass. Som leder eller ansatt trenger jeg at du kan faget og håndtere situasjonen for at jeg skal ha tillit til deg, både som leder og medarbeider.

I følge Kaufmann & Kaufmann dreier **konsistens** seg om

“Personens forutsigbarhet fra situasjon til situasjon. Gjør han det ene i en situasjon og noe helt annet i en annen, eller kan vi stole på at personen følger faste rettesnorer i sine handlinger?” (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s. 370).

Vi forutsetter at de fleste mennesker liker rutiner. Dette er trygt. Vi kommer på jobben, vi vet hva vi skal gjøre. Vi liker utfordringer, men i trygge rammer. Konsistens handler nettopp om dette, trygge rammer. Det å vite hva et annet menneske står for, hvor du har de, er trygt. En ansatt som aldri gjør det samme i en slik situasjon vil bli sett på som en «løs kanon», et usikkert kort. For all del, nytenkning er bra, men når det kommer til tillit ønsker vi å vite hva som kommer. Så får man heller bruker det kreative innenfor de oppgavene man får. En leder vil jo gjerne delegere oppgaver videre, og dette blir svært vanskelig om man aldri er helt sikker på hvordan det vil bli håndtert. Den andre veien vil en ansatt bli møtt på en konsekvent måte av sin leder. Om jeg aldri vet hvordan min leder vil møte meg eller håndtere en situasjon vil jeg føle meg svært utrygg.

I følge Kaufmann & Kaufmann representerer **lojalitet**

"Den villighet en person har tillit å stille opp for en annen person. Lojalitet impliserer således at vi kan stole på at en person ikke vil handle opportunistisk i forhold til den og de en er lojal mot." (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s.370)

På de aller fleste arbeidsplasser jobber man sammen mot et felles mål. Når man som en gruppe mennesker jobber sammen må man også ha en bunnforståelse for bedriftens verdier og visjon. Man vil kunne komme opp i situasjoner hvor en enten kan handle i bedriftens ånd, eller ivareta egne interesser. Ved telefonsalg kan dette innebære at man lyver om produktet for å selge mer, dermed tjene mer, men sette bedriften i dårlig lys.

"Åpenhet er den siste av dimensjonene, og betyr kort og godt at en kan føle trygghet for at en person sier den hele og fulle sannhet, og ikke holder vesentlige ting tilbake i viktige forhold mellom personer som er i et tillitsforhold." (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s.370)

Åpenhet kan like gjerne handle om ting man sier og gjør, men de tingene man ikke sier og gjør vil også kunne ha stor betydning for hvorvidt en ansees som åpen. Oppgaver man føler seg usikker på bør man være åpen om. Det vil skape en forståelse av situasjonen og det vil være lettere å gjennomføre. Tanker rundt irritasjon som ikke blir diskutert vil skape et dårlig arbeidsmiljø. Det må være rom for åpenhet og diskusjon, både på godt og vondt. Det vil være lettere å forholde seg til mennesker og situasjoner om en vet hva man skal forholde seg til. Hvis ikke leter man i blinde, og da er det vanskelig å treffe riktig.

Når vi nå har definert begrepene er det lett å se at disse går i hverandre. Mange av elementene kan knyttes opp mot hverandre og vil til en viss grad være avhengig av hverandre. Elementene taler om å stole på hverandre, vise åpenhet og ha tiltro.

"Bør vi stole på noen som sier de er pålitelige?" (Grimen, 2009, s.12). Videre spør Grimen seg om de virkelige pålitelige trenger å si slike ting. Noen mener tillit bare finnes når det ikke er nødvendig å tenke på om det gjør det. Lurer man på om man bør stole på noen, er det ikke tillit, men noe annet (Grimen, 2009, s.12). Hvis vi i en situasjon setter spørsmål ved en persons egenskaper som for eksempel tillit, betyr dette at vi må vurdere de. Hvis man synes noen er ærlige skulle en ikke trenger betenkingstid. I det man setter spørsmålstegn innebærer det at vi er usikre på hvorvidt disse egenskapene er til stede. Det er ikke før man er i en situasjon hvor en person kanskje har opptrådt at man vurderer det. De egenskapene man er sikre på er bare der, uten tanker om det, eller spørsmål.

Tillit er et komplekst tema. Begrepet har mange betydninger etter hvilken sammenheng du setter det i. Vi har valgt å se på tillit som en relasjon mellom medarbeider og leder. Vi har definert de fem kjerneelementene med Kaufmann & Kaufmann sin forståelse, men også med vår forståelse og eksempler. Vi har også vist til hvordan man kan etablere tillit og hva som skjer med tillit over tid.

Vi skal bruke teorien som et grunnlag når vi skal analysere de svarene vi har fått. Tillit er et begrep som er vanskelig å definere, med forskjellig forståelse etter hvilken vinkel du ser ifra. For at vi skal kunne analysere de funnene vi har gjort må vi derfor lene oss på teorien for å kunne forstå og konkludere. Vi kommer hovedsakelig til å benytte oss av Spurkeland sin forståelse av tillit i jobbsammenheng, men vi vil også benytte oss av andre teorier og forfattere. I analysedelen vil vi legge teorien i grunn og presentere funn, drøfte temaet med grunnlag i dette. Vi har i vår oppgave tatt utgangspunkt i de fem kjerneelementene til Kaufmann og Kaufmann. Det er disse vi har forholdt oss til når vi har laget spørreskjemaet og utformet intervjuguiden. Utgangspunktet for analysen vil derfor lene seg på de fem elementene, men vi er allikevel åpne for andre mulige elementer og funn vi måtte komme over i løpet av analysen. Teorien vi har funnet frem til vil være et verktøy for oss men ikke en fasit.

Vi skal presentere forståelsen av tillit sett fra både lederes og medarbeideres ståsted, i tillegg til at vi skal presentere hva tillit betyr for ledere og medarbeidere på arbeidsplassen. De fem kjerneelementene skal benyttes i analysen for å vise hvilke av disse som at medarbeidere har tillit til sin leder. Vi skal også se på hvilke elementer ledere kan benytte for å skape tillit blant sine ansatte. Vi kommer til å diskutere de fem kjerneelementer i ulik grad ut ifra respondenters svar og hva de legger vekt på i de ulike elementer.

3. Metode

"Samfunnsforskningens studiefelt er mennesker, og mennesker har meninger og oppfatninger om både seg selv og andre. Det dreier seg om et mangfold av meninger og oppfatninger, som ikke er stabile, men stadig under endring" (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, s.31). Samfunnsforskning kan også defineres ved å si at det handler om å finne svar på spørsmål om faktiske forhold. For å oppnå resultater må man fullføre en systematisk forskningsprosess som begynner med forberedelse eller en problemstilling. Med utgangspunkt i denne problemstillingen jobber man videre med datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

I dette kapitlet presenteres valg av metode og begrunnelse for våres valg. Videre presenterer vi utforming av intervju og spørreundersøkelser, og datainnsamling for å belyse vår problemstilling: "Hva er grunnlaget for tillit sett fra leder og medarbeiders ståsted?". Etter det drøfter vi videre utvalg, data analysering og tolkning. Til slutt beskriver vi reliabilitet, validitet og etiske retningslinjer.

3.1 Forskningsdesign

Problemstillingen er et av de viktigste forholdene som er med på å bestemme metodevalg eller forskningsdesign. Forskningsdesign er et skritt i arbeidet med å konkretisere en undersøkelse fra teoretisk problemstilling og formålet med oppgaven til konkret opplegg for undersøkelsen. I tillegg finnes det flere kriterium som forskerne kan benytte til å finne ut riktig forskningsdesign blant tidsdimensjon, ressurser, også hvilke data skal samles inn. Ved en kvantitativ metode blir informasjonen ofte samlet inn via spørreundersøkelser og spørreskjemaer, med relativt få spørsmål og svar. Ved en kvalitativ metode, er det som navnet sier litt mer kvalitet over undersøkelsen, ved at testpersonene (enhetene), blir intervjuet, observert eller man går igjennom dokumenter som tar for seg temaet. I følge Johannessen et al. er det at "kvalitativ metode kan brukes til å undersøke den meningskonteksten som ligger bak menneskelig handling og samhandling, selv om kvalitativ metode ofte er mer egnet til å få fram meningsaspekter" (Johannessen et al., 2011, s.362).

Kvalitativ og kvantitativ tilnærming utfyller hverandre, så kan man kombinere de for å finne den best metoden.

Siden vår problemstilling vil skaffe innsikt om menneskelig handling og samhandling, så valgte vi ikke bare kvalitativ eller kvantitativ metode. Vi valgte å bruke en kombinasjon av to metoder fordi denne kombinasjonen innebærer at “vi søker å belyse samme problemstilling eller samme sosiale fenomen ved hjelp av forskjellige metoder” (Grønmo, 1996). Denne kombinasjonen kan gjøre det enklere for oss å fange opp alle fenomener, atferd, handlinger og samhandling om tillitsrelasjon mellom ledere og medarbeider i arbeidets forhold. Vi benytter kvantitative tilnærming for å finne ut svarmønstre fra medarbeideres ståsted, hvilke elementer som gjør at medarbeidere har tillit til sin leder. I motsetning bruker vi kvalitativ tilnærming for å finne svar på hvordan ledere jobber med tillitsbygging og tillitsforhold blant sine ansatte. Resultater fra to tilnærminger kan gi oss et helhetlig bilde om tillitsforhold mellom enheter og informanter som blir sett fra forskjellige synsvinkler. Derfor ser vi at det er hensiktsmessig å kombinere begge metoder i vår undersøkelse.

3.2 Utforming av intervjuguide og undersøkelse

Vi valgte en delt løsning når vi skulle sette i gang med innhenting av informasjon. Dette på grunn av tidsaspektet. Vi ønsket å fokusere mesteparten av tiden vår på lederne og valgte derfor å intervju denne gruppen. Når vi skulle lage intervjuguiden måtte vi tenke over hvilke spørsmål vi kunne stille som ville gi oss de svarene vi trengte. Problemstillingen vår: “Hva er grunnlaget for tillit sett fra leder og medarbeiders ståsted?” er et konkret men åpent spørsmål. Ved å stille åpne spørsmål, be om eksempler og historier ble det enklere for oss å tolke hvorvidt dette var en realitet eller om det bare var noe den enkelte svarte. Vi ønsket å se problemstillingen vår opp mot de fem kjernedimensjonene om tillit som er integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Videre ønsket vi å se hvorvidt denne teorien om tillit kunne stemme. Videre måtte vi finne ut av hvorvidt dette var et bevisst tema i hverdagen, et fokusområde og hvordan hver enkelt eventuelt jobbet med det. Det er derfor vi stilte intervjuobjektene spørsmål om de ansattes tillit, hvilke av dimensjonene de eventuelt forbandt med dem og hvorvidt de klarer å lede uten tillit.

Vi lagde et spørreskjema parallelt med intervjuguiden. Spørsmålene i spørreskjemaet til de ansatte måtte være i sammenheng med intervjuguiden. Tanken var å se på tillit og de fem kjernedimensjonene fra hver sin vinkel. Spørreskjemaet består av 25 spørsmål som inneholder 2 åpne spørsmål og 23 spørsmål med svaralternativer. På samme måte som i intervjuguiden ønsket vi å starte med et åpent spørsmål om definisjon av ordet tillit. Dette handler ikke bare om å definere ordet for oss, men dette kan også gi oss tilleggsinformasjon om forståelsen av tillit fra medarbeideres synsvinkel. De resterende spørsmålene med svaralternativer omhandlet de fem dimensjonene. Vi stilte ulike spørsmål som kunne gi svar for hvert kjerneelement. Dette kan hjelpe oss på ett senere tidspunkt med datatolkning om hvorvidt medarbeidere legger vekt på ulike kjernedimensjoner i tillitsforhold til lederne. Til slutt stilte vi et åpent spørsmål om tillits betydning for arbeidstrivsel. Med dette ønsket vi å kartlegge hvor viktig tillit var for hver enkelt og få et inntrykk av om tema var noe som ville engasjere de.

3.3 Gjennomføring av spørreskjema og intervjuguide

Vi brukte kvantitativ metode med i et spørreskjema som ble sendt til medarbeidere via e-post. Antall utvalg, svar og bortfall blir fordelt slik på tabell nedenfor:

Antall utvalg	Antall svar (enheter)	Bortfall
61	25 (41 %)	36 (59 %)

Vi valgte denne metoden for å oppnå et større utvalg svar i undersøkelsen. Ved å bruke kvantitativ metode, spørreskjemaet, får vi et bredt grunnlag til å vurdere hvilke aspekter som gjør at ansatte har tillit til sine ledere. Vi benyttet EasyQuest, nettbasert spørreundersøkelse fordi den kan oppnå et større utvalg, være raskere med datainnsamling og enklere med data analyse. Nettbaserte spørreundersøkelser har også noen ulemper, for eksempel at respondenter ikke sjekker e-post så ofte, e-posten havner i spam, eller feil adresser. Vi sendte purring, i tillegg spurte vi direkte om respondentene hadde fått invitasjonen til undersøkelsen og informerte om at vi ønsket svar så snart mulig.

Vi benyttet kvalitative intervjuer som “har til hensikt å få fram beskrivelser av informanternes hverdagsverden for å kunne tolke betydningen av de fenomenene som beskriver” (Johansen et al., 2011, s.136). Vi vurderte gruppeintervjuer for å spare tid, men bestemte oss å bruke individuelle intervjuer. Vi gjorde dette fordi det var vanskelig å samle inn alle ledere på et bestemt tidspunkt. Vi tenkte også at hver leder har en egen måte å skape et tillitsforhold på. Ledernes erfaring og oppfatninger om tillitsrelasjoner på arbeidsplassen er forskjellige. Vi ønsket å benytte oss av individuelle intervjuer for å kunne samle inn mest mulig informasjon og meninger fra de forskjellige lederne. Videre tenkte vi at det kan være at lederne blir påvirket av hverandre hvis vi benytter et gruppeintervju, og det ville gjort at vi ikke fikk frem de nyanserte meningene. For oss var det viktig å få frem forskjellene i stedet for å bruke gruppeintervju som gir mulighet til diskusjon.

Det kvalitative intervjuet kan deles inn i ustrukturert, semistrukturert og strukturert intervju. Et ustrukturert intervju bygger opp fra et bestemt tema med åpne spørsmål som tilpasser seg hver enkel informant. I et strukturert intervju finnes det ferdige spørsmål og faste svaralternativer (ibid.). Vi hadde bestemt oss å bruke et semistrukturert intervju med intervjuguide som inneholder åpne spørsmål. Alle informanter blir spurt og får svare på samme spørsmål blant annet: Hvordan viser du tillit til dine medarbeidere i hverdagen? Hva oppnår du ved å vise tillit? Hva fremmer tillit på arbeidsplassen din? osv. I tillegg hadde vi oppfølgingsspørsmål som vi brukte underveis. Hensikten med oppfølgingsspørsmål er å få ytterligere informasjon. Påfyll av informasjon styrker dataanalysen og gir oss større grunnlag til å sammenligne svarene i etterkant.

Ved hjelp av både kvalitativ og kvantitative tilnærming har vi fått med oss mye informasjon som vi trengte for analysering av tillitsforhold og påvirkning av tillit på arbeidsplasser.

3.4 Utvalg og tilgang

Et utvalg er personer eller informanter som kan gi deg de svar som du trenger for å svare på spørsmålene dine. I tillegg må vi sørge for at utvalget har karakteristika i forhold til problemstillingen (Johannessen et al., 2011). Det finnes ulike måter å velge ut informanter både for kvantitativ og for kvalitativ tilnærming. Det er sannsynlighets-, tilfeldighet eller randomisering utvalg for kvantitativ tilnærmingen, mens det kan være strategisk utvelgelse,

snøballmetode, teoribasert utvelgelse osv som blir brukt til kvalitativ tilnærming (Johannessen et al., 2011). Vi hadde to grupper informanter for to typer tilnærminger. Hver gruppe blir rekruttert på ulike måter som blir beskrevet nedenfor.

Ved kvantitativ tilnærmingen benytter vi et utvalg som består av ansatte/medarbeider som har kontakt med kunder eller bruker. Vi sendte ut spørreskjemaer på e-post til alle respondenter. Vi har benyttet bekjenskaper både på arbeidsplasser og privat, for å gjøre prosessen så tilgjengelig og enkel som mulig. Dette utvalget inkluderte både kvinner og menn, deltids og heltids ansatte samt ansatte med både kort og lang ansiennitet. Samtidig er disse respondentene kollegaer, venner og vår familiemedlemmer. Med et utvalg på 61 enheter fikk vi 25 svar tilbake. Dette tilsvarer en svarprosent på 41 %, noe som vi er fornøyd med selv om vi skulle ønske en høyere svarprosent. Det har vært et bortfall på 59 % (36 respondenter som ikke svarte). Det finnes mange ulike årsaker til at respondentene ikke deltar på undersøkelsen. I vårt tilfelle kan det være at temaet ikke er interessant for dem, eller at de ikke ønsker å prioritere å bruke tid på det. I tillegg virker temaet for nærgående for enkelte av respondentene. De virker skeptiske og tenker at de blir berørt, spesielt når oppgaven handler om tillit på arbeidsplassen.

“Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart formål”, ifølge Johannessen et al. (2011). Formålet til kvalitativ undersøkelse i oppgaven vår er å finne ut hvilket grunnlag for tillit sett fra leders ståsted. Det er derfor vi hadde intervjuer med ledere på ulike ledernivå, fra mellomledere til øverste ledere. Disse potensielle informantene er enten våre ledere eller ledere som vi har tilknytting til. Informantene er fordelt på begge kjønn, noen har lengre erfaring enn andre og de har erfaring på ulike ledernivå. Vi startet med en muntlig forespørsel om mulighet til å delta på vår oppgave. Etter at vi hadde fått positive svar fra potensielle informanter sendte vi ut invitasjoner til deltakelse. Invitasjonen inneholdt beskrivelse om hva oppgaven handler om, hvilken informasjon vi skulle samle inn, hvordan opplysninger ville blitt håndtert og samtykke til deltakelse. På grunn av begrenset tid hadde vi bare seks intervjuer. Vi vurderte det til at vi har fått nok informasjon og de opplysninger som vi trenger for oppgaven.

3.5 Dataklargjøring

Ved siden av intervjuer benyttet vi lydopptak etter samtykke. Vi ønsket opptakene for å lettere kunne få med oss all informasjon og for å kunne gå tilbake å høre etter om det var noe vi ikke fikk med oss første gangen. Det ble dessverre ikke gitt tillatelse til opptak i to av intervjuene grunnet personvern. Vi fikk skrevet disse ned for hånd og med nærhet til intervjuobjektene ville det være enkelt å stille oppfølgingsspørsmål i etterkant om det viste seg at vi hadde glemt noe eller trengte en utdypelse.

Etter hvert intervju hørte vi på opptaket på nytt før vi begynte med et nytt intervju. Årsaken til dette var at vi ønsket å bruke hvert enkelt intervju som en forberedelse til det neste. Hva kunne vi gjort annerledes og hvordan kunne vi få den informasjon vi ønsket. Hvordan kunne vi formulere oss for at objektene skulle reflektere mest mulig. Vi begynte med transkripsjon fortløpende etter at vi var ferdig med intervjuene. Vi har skrevet ned alle intervjuene ordrett. Denne prosessen var tidkrevende men veldig viktig fordi vi skulle ha riktig forståelse rundt informantenes meninger og ordbruk. Dette er avgjørende for vårt arbeid med å tolke dataene vi har samlet inn.

3.6 Analyse og tolkning

Analyse og tolkning av kvalitative data var krevende, fordi at man etter intervjuene og transkripsjonene sitter igjen med en mengde data og notater. Det er ikke alltid at datamaterialet som du har kan belyse alle spørsmål du lurer på. Det er derfor viktig å organisere datamaterialet (Johannessen et al., 2011, s.165). Etter at vi var ferdig med den ordrette transkripsjonen, begynte vi å organisere og ordne tekstene. Vi benyttet kategoribasert inndeling av datamengden som dreier seg om fordeling og identifisering av datamaterialet med bakgrunn fra de fem kjerneelementene.

Vi har skrevet om og fordelt datamengdene i kategorier ved hjelp av spørsmålene fra intervjuguiden. Etter det foregår analyse og fortolkning samtidig. "En tolkende lesning er et forsøk på å forstå hvordan informantene tolker og forstår det fenomenet forskeren studerer" nevner Johannessen et al. (2011). Vi leste gjennom transkripsjonene flere ganger og prøvde å forstå, å finne meninger bak informantenes svar. Samtidig prøvde vi å finne de relevante

svarene som kunne belyse vår problemstilling. Vi fordelte også svarene i fem kategorier: integritet, kompetanse, konsekvens, lojalitet og åpenhet. Dette hjalp oss å finne fellestrekk, likhet og ulikhet blant informantenes forståelser og meninger, selv om de hadde brukt forskjellige uttrykk og forklaringer.

Analyse og tolking av kvantitative data foregår etter datainnsamling, i følge Grønmo (1996). I starten da vi utformet spørreskjemaet, hadde vi laget spørsmål som retter seg mot de fem kjerneelementene: integritet, kompetanse, konsekvens, lojalitet og åpenhet. Når vi hadde fått tilbake svar fra respondentene begynte vi å sortere spørsmål og svar på nytt. Vi samlet så disse i sammenheng med de 5 kjerneelementene. Formålet med dette arbeidet er at vi kan ha en oversikt over hvilke elementer som er grunnlag for tillit sett fra medarbeiders ståsted. Vi benyttet frekvensfordeling som viser “hvor mange enheter det er på variabelens ulike verdier” (Johannessen et al., 2011, s.165). Vi valgte også å presentere data med diagrammer og tabeller. Dette for å synliggjøre funnene våre.

3.7 Validitet og reliabilitet

Validitet betyr gyldighet (Johannessen et al., 2011, s. 69). Med andre ord om dataene er gode og representative for fenomenet man undersøker. Vår problemstilling omhandler tillit. Tillit er et begrep som er i konstant bevegelse og som også innehar en relativt variert forståelse. Når vi samlet data gjorde vi dette ut fra et lite utvalg enheter og informanter til et gitt tidspunkt. I det vi samlet dataene var disse valide for det fenomenet. Men fordi temaet for datainnsamling er i bevegelse vil ikke disse nødvendigvis være valide for en annen tidsperiode. Funnene man har fått ut fra de dataene kan derfor kun kobles til det utgangspunktet man innhentet den informasjonen.

Validitet i en kvantitativ undersøkelse dreier seg om “måler vi det vi tror vi måler?” eller i hvilken grad våre spørsmål dekker det teoretiske fenomenet (Johannessen et al., 2011, s. 230). Dette hadde vi hatt med oss når vi utformet spørsmål til spørreskjemaet. Vi utformet spørsmålene med bakgrunn i de teoriene som vi brukte til oppgaven. Vi hadde hele tiden i bakhodet at spørsmålene måtte gi oss svar på problemstillingen vår.

Vi hadde de samme tankene når vi lagde intervjuguiden, fordi validitet i kvalitativ undersøkelse handler om hvordan resultater avspeiler studiets formål og representerer virkeligheten (ibid.). Formålet i oppgaven vår er å finne ut hva som er grunnlaget for et tillitsforhold. Av den årsaken er det viktig at spørsmålene belyser det teoretiske grunnlag som vi brukte i oppgaven. Svarene vi fikk fra individuelle intervjuer har reflektert over ulike fenomener som vi faktisk ønsker å undersøke.

Reliabilitet betyr pålitelighet og knytter seg til nøyaktigheten av dataene (Johannessen et al., 2011, s. 40). Når vi innhentet dataene gjorde vi det på forskjellige måter. Vi sendte ut spørreskjemaer, intervjuet på bånd og skrev ned intervjuer. Felles for alle er at vi har spurt mennesker om et synspunkt. For å sikre at dataen fra kvantitativ undersøkelse er reliable kan man teste enhetene med samme undersøkelse i to forskjellige tidsrom (ibid.). På grunn av begrenset tid så hadde vi ikke mulighet til å fullføre testen. I tillegg ble kvantitativ undersøkelse satt opp med ferdig alternative svar og enhetene svarte ut i fra sin forståelse av spørsmålene. Det er derfor usikkerhet om hvorvidt deres svar er i samsvar med våre definisjoner, spesielt i forhold til definisjoner av de fem kjerneelementer.

Av kvalitativ undersøkelse hadde informantene fortalt oss historier om tillitsforhold i hverdagen sin. Vi vet ikke om de har svart ærlig og reliabiliteten til dataene, men vi opplevde at alle informantene var godt forberedt og at vi fikk svar på det vi spurte om. Derfor tror vi at dataene som vi fikk er sanne og gir oss meninger og svar på vår problemstilling.

3.8 Ethiske retningslinjer

“Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer.” (Johannessen et al., 2011, s.89). Vår oppgave handler om tillit fra ledere til medarbeidere og motsatt. Dette er et tema som kan oppfattes som ubehagelig og være nærgående i forhold til sin leder og arbeidsplassen. Vi valgte derfor å bruke et elektronisk verktøy Easyquest for kvantitativ undersøkelse. Dette kan sikre at det er fullstendig anonymitet både med navn, avdeling og flere andre personlige opplysninger. I tillegg hadde vi også informert respondentene om at det kan være mulig å spore e-post adresser hvis undersøkelsene blir åpnet flere ganger. Hvis dette skulle skjedd, ville opplysningen bli behandlet strengt konfidensielt.

Med kvalitativ undersøkelse blir alle informanter informert om at det er frivillig å delta i vår studie og de kan når som helst trekke sitt samtykke uten å oppgi noen grunn. Vi hadde også spurt om at vi kunne benytte lydopptak under intervjuet. Dette fikk vi samtykke til i kun 4 av 6 informanter som vi har nevnt i tidligere avsnitt. Vi informerte i tillegg om at all informasjon som kommer opp i løpet av intervjuene som kunne være personidentifiserende, ville bli slettet under transkripsjonsprosessen.

Vi ville forholde oss mest mulig til etiske retningslinjer, derfor meldte vi prosjektet til NSD. I tillegg hadde vi vurdert de spørsmålene som vi stilte i intervjuer og undersøkelsene. Disse skal ikke inneholde sensitive, sårbare og følsomme spørsmål som kan utsette informantene for ubehagelighet eller belastning. I tillegg ble informantene informert om når prosjektet skulle avsluttes og at alle opplysninger slettes ved prosjektavslutning.

4. Presentasjon og drøfting av data

I dette kapittelet presenterer og drøfter vi datainnsamlingen. Vi har delt undersøkelsen i to og skiller mellom medarbeidernes svar og ledernes svar. Vi valgte å ta presentasjon og drøfting parallelt samt diskusjon opp mot teorien.

Vi skal først analysere funnene vi har gjort med spørreundersøkelsen opp mot medarbeiderne. Her skal vi presentere svarene i tabeller, grafer samtidig som vi skal drøfte sammenhengene mellom svarene, teorien og våre egne antagelser. Vi deler presentasjonen i flere underpunkter for å skille på forskjellige aspekter og underspørsmål. Denne delen blir sett fra medarbeideres ståsted som er fra underordne opp til overordne.

I andre del av kapittelet tar vi for oss dataanalysen fra den kvalitative undersøkelsen med ledere. Denne delen blir fordelt i mange underpunkter som belyser data om hva tillit betyr for ledere, hvilke elementer ledere legger vekt på når de etablerer tillit til sine ansatte osv. I motsetning til første delen blir det sett fra lederes ståsted som er fra overordne ned til underordne.

4.1 Tillit sett fra medarbeiders ståsted.

Første del av analysen handler om hva tillit er og hva betyr det for medarbeidere, hva grunnlaget er for tillitsforhold samt forskjellene mellom ønsker og realitet. Vi sendte ut et spørreskjema til medarbeidere i to bedrifter. Vi ønsket med disse å finne ut av hvordan tillitsforholdet mellom de og lederne deres var fra medarbeidernes standpunkt. Videre ville vi også finne ut av hvordan de forholdt seg til de 5 elementene om tillit. Funn fra denne tilnærmingen blir presentert ved hjelp av ulike tabeller og diagrammer. Vi sendte ut spørreskjemaet til 61 personer. Av de 61 fikk vi bare svar fra 25 respondenter. Med andre ord hadde vi et bortfall på 59 %.

I starten av undersøkelsen stilte vi enhetene et spørsmål om hvor lenge de har vært på den arbeidsplassen. Ut fra de svarene vi har fått ser vi at de enhetene som har svart, har jobbet i bedriften i veldig lang tid. Det korteste arbeidsforholdet var 3 år mens det lengste var over 30 år. Med bakgrunn i dette antar vi at bortfallet vårt i all hovedsak er ansatte med kort

fartstid i bedriften. Undersøkelsen vår er basert på et sårt tema. En relativt nyansatt vil kanskje ikke ha tenkt så mye over tema ennå, eller kan være redd for å svare på slike spørsmål fordi man ønsker å være lojal. Vi har spurt både kvinner og menn i forskjellig alder, men da dette ikke er et spørsmål i undersøkelsen kan vi heller ikke kategorisere enhetene våre.

4.1.1 Hva er tillit og hva betyr det for medarbeiderne?

Tidlig i undersøkelsen spurte vi om hvor viktig tillit var i jobbsammenheng. Vi fikk en besvarelse prosent på 100, hvorav 94 % mente at tillit var veldig viktig og 6 % mente at tillit ikke var viktig. Ifølge Spurkeland er “Tillit bærebjelken i alle relasjoner” (2012, s.35). Vi kan ut fra disse svarene anta at tillit er veldig viktig i jobbsammenheng og at temaet skulle engasjere flere av objektene våre.

Vi stilte så et spørsmål om hvor mange ganger i uka de oppsøkte sin leder vedrørende arbeidsoppgaver. Tanken bak dette spørsmålet var å finne ut av i hvilken grad man samarbeidet med sin leder. På noen arbeidsplasser er en leder knapt til stede. Tillitsforholdet mellom to personer som jobber tett antar vi er annerledes enn mellom to som har lite med hverandre å gjøre. Med bakgrunn i de svarene vi fikk ser vi at de som har besvart undersøkelsen oppsøker lederen sin i arbeidssammenheng i fra 1- 10 ganger i uken. $\frac{2}{3}$ deler oppsøkte lederen sin mellom 0-5 ganger i uka, mens $\frac{1}{3}$ oppsøkte lederen sin mer enn 10 ganger i uka.

Tillit er et begrep med mange tolkninger. I følge Eide et al. defineres tillit ut fra den sammenhengen som det diskuteres og praktiseres innenfor (2011, s.100). For at vi skal kunne sammenligne og analysere resultatene i undersøkelsen ville vi derfor finne ut av hvordan hver en enkelt definerte begrepet tillit og hva det betydde for dem. Vi stilte først et spørsmål om hvordan de definerte tillit i arbeidssammenheng. Dette var et åpent spørsmål som gjorde at enkelte ikke svarte. I følge Spurkeland “er det ikke enkelt å definere begrepet tillit i ord, fordi tillit er en grunnleggende følelse av godhet og sympati” (Spurkeland, 2012, s.56). Siden 94 % mener at tillit er veldig viktig og 20 % ikke definerte begrepet kan vi anta at de som ikke definerte begrepet ikke gjorde det fordi det er vanskelig å sette ord på hva begrepet betyr for oss.

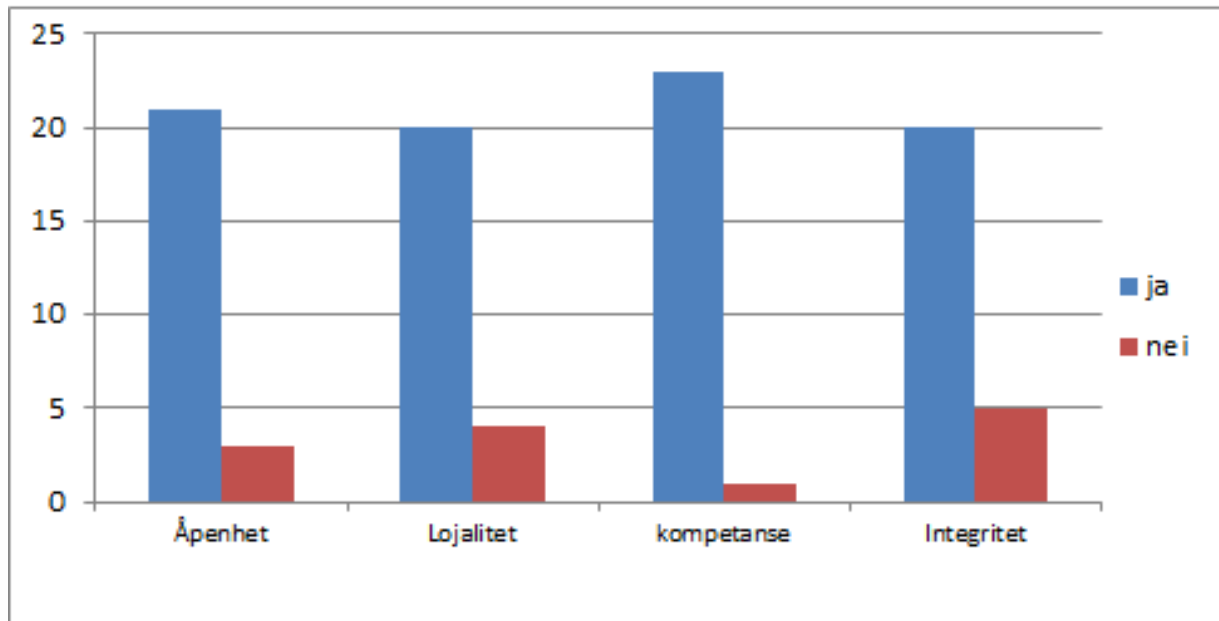
Felles for mange beskrives tillit som muligheten til å jobbe selvstendig, være autonome. At leder ikke skal overvåke og ha full tillit til at de klarer å håndtere arbeidsoppgavene de blir tildelt. Men også at leder skal kjenne sine ansattes muligheter og la de utvikle seg. Videre ser vi at flere definerer tillit som åpenhet mellom leder og medarbeider. For at et arbeidsforhold skal kunne fungere må det være rom for en åpen dialog, det må være rom for forskjeller, uenigheter og gjensidig respekt. Stikkord vi finner er ærlighet, åpenhet, autonomi, respekt, frihet, stole på, samarbeid og dialog. Mange av stikkordene og essensen i forklaringene finner vi igjen i betydningen av de fem kjerneelementene våre. Vi kan derfor anta at mange vil være enig i at de fem elementene kan forbindes med etablering av tillit.

Vi spurte helt til slutt hva tillit betyr for trivselen på arbeidsplassen. Mange hadde allerede svart på dette når vi ba de om å definere tillit. Felles for alle var at tillit var viktig i forhold til å trives. Enkelte knyttet det opp mot motivasjon og effektivitet. For at man skal ønske å yte mest mulig for arbeidsgiver må man trives. Alle kan komme på jobb og utføre en jobb sånn akkurat passe, men for å få ut det lille ekstra som skiller en ok jobb fra en kjempeinnsats, må man trives.

4.1.2 Er tillit til stede og hva er grunnlaget for funnet?

I starten av spørreskjemaet hadde vi spørsmål som: Er din leder ærlig? Er din leder en dyktig leder? Opplever du at det er samsvar mellom det din leder sier og gjør? Noen av spørsmålene ble det gitt alternativer ja/nei til mens det i andre ble definert som ofte, noe, sjelden, aldri. For å kunne sammenligne disse har vi tatt utgangspunkt i at ofte og noe tilsvarer ja, og aldri og sjelden tilsvarer nei. Vi ser i ettertid at vi ikke har fått stilt spørsmål som er direkte knyttet opp mot elementet konsistens, og har derfor ikke tatt med det elementet i denne vurderingen.

Figur 1. Tilstedeværelsen av elementene i arbeidsforholdet mellom medarbeider og leder.



Jevnt over ser vi at flesteparten bekrefter en høy tilstedeværelse av disse elementene hos sin leder. Ut ifra resultatene fra diagrammet kan vi reflektere tilbake til medarbeidere sin forståelse om tillit begrepet i punkt 4.1.1. Vi ser en sammenheng mellom deres forståelse og deres svar på disse spørsmålene. Av 23 respondenter som har tillit til sin leder er det 20-23 respondenter som mener at deres leder innehar 4 kjerneelementer; åpenhet, lojalitet, kompetanse og integritet. Med bakgrunn i dette tolker vi at medarbeiderne innser at en leder som har evner til å vise disse elementer, lettere kan skape tillitsforhold blant ansatte. Det kan hende at medarbeidere setter stor pris på elementet konsistens som handler om forutsigbarhet og enhetlig opptreden, men vi ikke kan tolke dette på grunn av mangel informasjon og data.

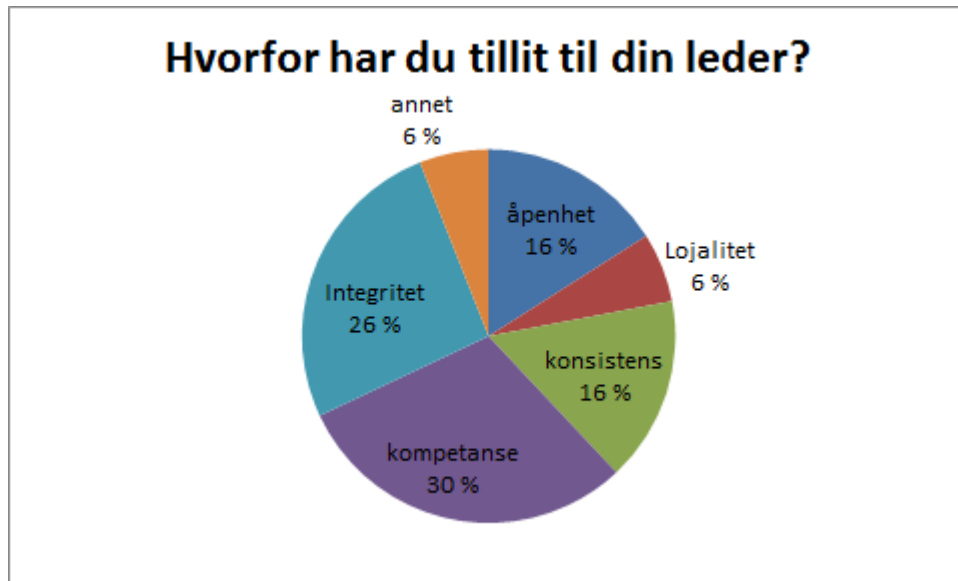
Figur 2. Har medarbeideren tillit til sin leder?



“Har du tillit til din leder?” var et av de siste spørsmålene vi stilte. Som forklart tidligere hadde vi dette spørsmålet sent for at de skulle ha reflektert over tillit og dens betydning når de skulle ta stilling til hvorvidt de hadde tillit til sin leder. Av de 25 svarene vi fikk hadde 92 % tillit til sin leder. 8 % som tilsvarer to personer hadde ikke tillit til sin leder.

Videre ønsket vi å finne ut av hva som var årsaken til den eventuelle tilliten. Her tok vi utgangspunkt i de 5 kjerneelementene, men ga også mulighet til selv å definere et alternativ. Svar som vi fikk blir presentert i figur 3 nedenfor.

Figur 3. Grunnlaget for tilliten fordelt på de fem kjerneelementene



Som vi ser av diagrammet er alle de fem elementene representert på et eller annet nivå. De to elementene som flest viser til er kompetanse, både kunnskap om faget og medmenneskelighet, og integritet. 6 % sier de har tillit til sin leder på grunn av andre årsaker enn de fem kjerneelementene. Det var kun en som utdypet hva de mente med annet, og skrev følgende: “Fordi lederen har skjönt at det må funke i alle ledd for å lykkes” (Respondenter 18).

De to som ikke hadde tillit til sin leder begrunnet dette med mangel på integritet, kompetanse og konsistens. Også her kunne de ha valgt annet og eventuelt utdypet svaret, men valgte mellom de fem kjerneelementene.

Undersøkelsen vår er basert på 25 svar hvorav kun 2 ikke hadde tillit til sin leder. Vi ønsker derfor å se på hva som kan være årsaken til at nettopp disse to ikke har den tilliten til lederen sin. Siden det kun er to som har svart at de ikke har tillit til lederen sin vil det ikke være hensiktsmessig og kun se på tallene bak undersøkelsen. Vi vil derfor gå litt nærmere inn på svarene til disse to enhetene og se på hva de har svart. Ut i fra de svarene vi fikk på undersøkelsen har vi kommet frem til mulige årsaker til den manglende tilliten til lederen:

- De har ikke hatt mye kontakt med sin leder i løpet av en uke.
- De mener at leder ikke er en dyktig leder.
- De får sjeldent tilfredsstillende svar fra sin leder når de har faglige utfordringer.

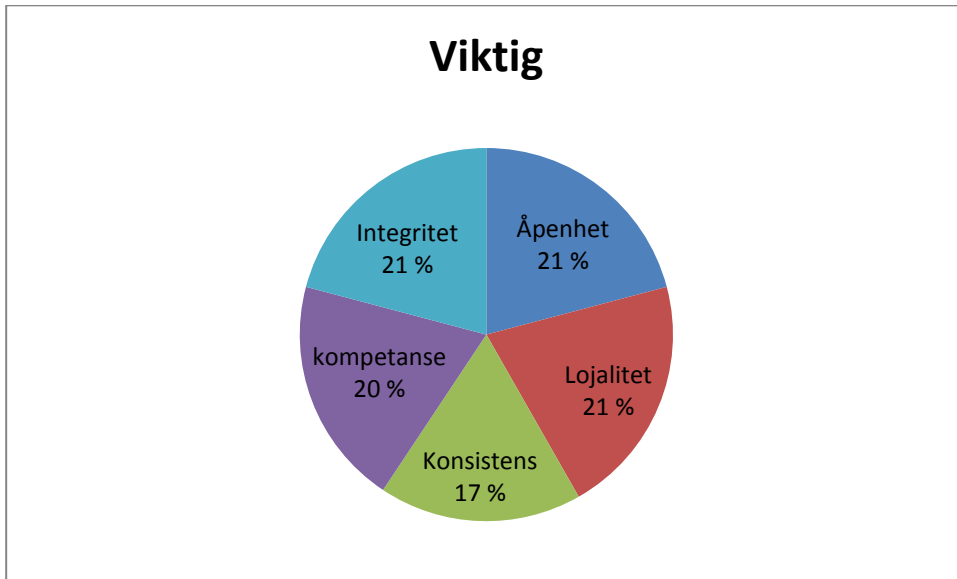
- De har hatt i liten grad en opplevelse av at lederen stiller opp for dem eller sine kollegaer.
- De anser avstanden mellom ansatte og leder som stor.
- De får ikke ofte tilbakemelding fra sin leder.
- De blir ikke hørt eller sett fra sin leder.

Ut ifra disse spørsmålene har vi kommet frem til at tillit er til stede i relasjonen mellom undersøkelsesobjektene våre og deres ledere. Grunnlaget for denne tilliten er fordelt utover de fem kjerneelementene med tyngde på kompetanse og integritet. Vi har også tatt for oss to medarbeidere som manglet tillit til sine ledere, og begrunnet dette med mangel på integritet, kompetanse og konsistens. Vi skal nå finne ut av hva medarbeiderne anser som viktig i et tillitsforhold på generelt grunnlag.

4.1.3 Hva anser de som viktige elementer i tillitsforholdet?

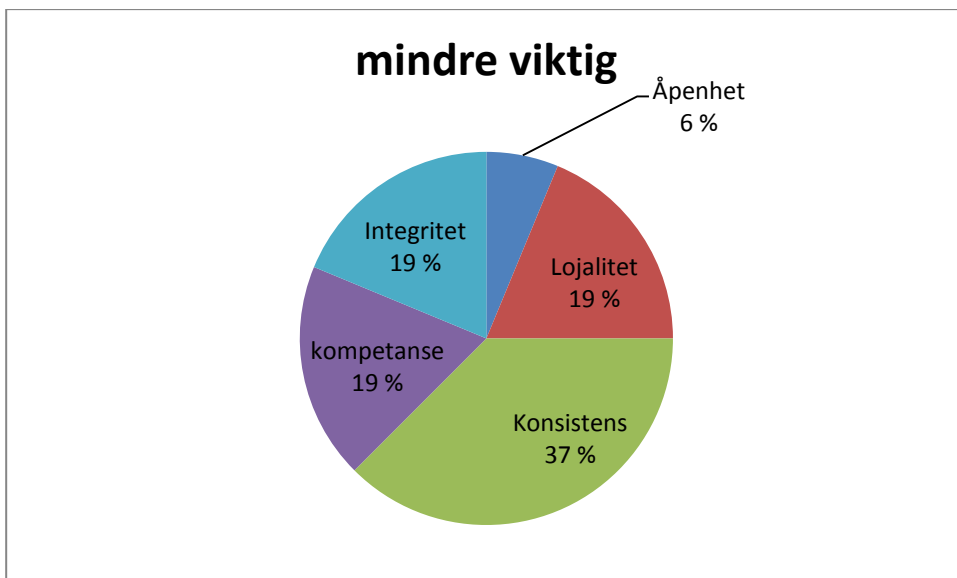
I løpet av spørreskjemaet har vi kartlagt flere aspekter ved tillitsforholdet mellom medarbeideren og lederen. Vi ønsket også å få frem hva hver enkelt satt høyest ved tillitsbygging. Vi ba de derfor rangere de 5 elementene på en skala fra 1 til 5 hvor 1 var viktigst og 5 var minst viktig. For å forenkle resultatene samlet vi alle svarene på nivå 1-2-3 til et diagram som viser hvilke elementer som er viktig for enhetene våre i sammenheng med tillit.

Figur 4. Enhetenes prosentfordeling av de viktigste elementene i sammenheng med tillit.



Videre samlet vi resultatene fra nivå 4 og 5 i et diagram som viser elementene som er mindre viktig i sammenheng med tillit.

Figur 5: Enhetenes prosentfordeling av de mindre viktige elementene i sammenheng med tillit.



Figur 4 viser at alle de fem elementene anses som viktig når det kommer til tillit mellom en leder og en medarbeider. De tre elementene som samlet får høyest viktighetsgrad er åpenhet, lojalitet og integritet med 21 % hver. Konsistens er det elementet færrest synes er viktigst med 17 %. Ved å se på figur 5 ser vi at flest anser element konsistens som lite viktig i

sammenheng med tillit, mens færrest anser åpenhet som lite viktig. Dette samsvarer med inntrykket vi har fått av figur 4.

Ut ifra disse spørsmålene ser vi at en veldig stor andel av undersøkelsesobjektene i høy grad rangerer elementene høyt. Viktigst er åpenhet, mens integritet er rett bak. Ved å trekke inn resultatene fra de enhetene som ikke hadde tillit til sin leder, ser vi at deres forståelse av hva som er viktig samsvarer med årsaken til at de ikke har tillit til lederen sin. De begrunnet mangelen på tillit med mangel på integritet, kompetanse og konsistens.

Når vi i tillegg ser det opp mot besvarelsen om tilstedeværelsen av tillit og de fem elementene kan vi se at det er samsvar mellom svarene om hvorfor de har tillit til sin leder og svarene om hvilke elementer som er viktig i tillitsforhold sett fra både ansatte har tillit til sin leder og fra ansatte som ikke har tillit til sin leder.

4.1.4 Forskjellen mellom ønsker og realitet.

Hva man har trenger ikke nødvendigvis å være det man ønsker. Vi har stilt spørsmål både om forholdet til den lederen man har, men også hva man anser som viktigst. Vi startet med å se på figur 1. Denne forteller oss at en veldig stor andel av medarbeiderne anser elementene som i stor grad til stede i arbeidsforholdet til lederen. Vi spurte så i figur 3 hvorfor de hadde tillit til sin leder. Alle de 5 elementene var også her representert i en eller annen grad, men kompetanse og integritet var representerte over 50 %.

Når vi i tredje figur ba de rangere viktigheten av de forskjellige elementene på en skala fra 1 til 5 hvor skala 1 er viktigste, ser vi at svarene er godt fordelt. Vi ser at elementet åpenhet har det fått høyest svarprosent på viktighetsgrad 1. Med andre ord det flest synes er aller viktigst i forhold til tillit er åpenhet. Når vi spurte hvorvidt lederen deres var ærlig svarte nesten alle ja. Man skulle da tro at åpenhet var en av årsakene til at flest hadde tillit til sin leder.

Men i spørsmålet om hvorfor de hadde tillit til sin leder var åpenhet mye mindre representert enn kompetanse og integritet. Hvis lederen er åpen, det er det viktigste for medarbeideren i tillitsbygging, hvorfor er ikke det årsaken til at de har tillit til sin leder?

Det samme ser vi med elementet lojalitet. De fleste svarte at lederen stilte opp for de, og elementet fikk en høy skår ved rangering av elementene, men veldig få hadde tillit til sin leder på grunn av det. Motsatt ser vi at de to som ikke har tillit til sin leder begrunner det med fraværet av de elementene de selv setter høyest.

Grimen (2009) stilte spørsmål ved å stole på noen som er pålitelige. Han mente videre at om en måtte vurdere en kvalitet hos en annen så antydte det at den i liten grad var til stede. De egenskapene vi er sikre på oss et annet menneske er naturlig for oss og ikke noe vi funderer på. Sånn sett kan man anta at de elementene man må tenke på og vurdere ikke nødvendigvis er de som er mest aktuelle i et tillitsforhold. Sett i perspektiv med de funnene vi har fått i undersøkelsen gir det en større forståelse for hvorfor svarene ikke samsvarer. Enhetene våre ønsker seg noe i et arbeidsforhold og har svart at deres leder innehar de elementene men disse er ikke årsaken til tillit. Fordi de mener lederen innehar de kvalitetene som de setter høyest er det en reell mulighet for at de ikke vurderer det som tema. Men at de elementene de har valgt som årsaken til tillit er de elementene de måtte vurdere, men kom frem til at faktisk var til stede. De to som ikke hadde tillit til sin leder visste også hva de satte høyest hos en leder. De svarte også at deres leder ikke hadde disse elementene og viste til det som årsaken til at de ikke hadde tillit.

4.1.5 Hvem har tillit til sin leder?

Vi har foretatt noen kryssanalyser for å se om det er noen sammenhenger i hvem som har tillit til sin leder. Først ønsket vi å se på fordelingen opp mot hvor mye de jobber. Vi har delt medarbeiderne inn i heltid og deltid ansatte.

Tabell 1: Tillit til leder fordelt på ansatt

DAGER(rows) by TILLITTILEDER(columns)			
	ja	nei	Total
heltid	18 (72 %)	2 (8 %)	20 (80 %)
deltid	5 (20 %)	0 (0 %)	5 (20 %)
Total	23 (92%)	2 (8 %)	25 (100 %)

Det vi kan se ut fra denne tabellen er at de som ikke har tillit til sin leder jobber fulltid.

Videre ønsket vi å se hvordan tilliten fordelte seg ut på ansienniteten til medarbeiderne.

Tabell 2: Tillit til leder fordelt på ansiennitet

AAR(rows) by TILLITTILEDER(columns)			
	ja	Nei	Total
kort ansiennitet	7 (28 %)	0 (0 %)	7 (28 %)
lang ansiennitet	16 (64 %)	2 (8 %)	18 (72 %)
Total	23 (92 %)	2 (8%)	25 (100 %)

En stor andel av medarbeiderne har lang ansiennitet i den bedriften de jobber i. Av de 72 % med lang ansiennitet finner vi de to som ikke har tillit til lederen sin. Det vi har funnet ut av hittil er at de to som ikke har tillit til lederen sin jobber fulltid og har lang ansiennitet.

Vi så også på samsvaret mellom tillit og kommunikasjon med lederen sin.

Tabell 3: Forholdt mellom tillit og kommunikasjon med ledere

SAMTALER(rows) by TILLITTILEDER(columns)			
	ja	Nei	Total
mer enn 5	6 (24 %)	0 (0 %)	6 (24 %)
mindre enn 5	17 (68 %)	2 (8 %)	19 (76 %)
Total	23 (92 %)	2 (8%)	25 (100 %)

Kun 24 % kommuniserer med sin leder mer enn 5 ganger i uken. Det vi ser ut fra dette er at de to som ikke har tillit til sin leder også har lite kommunikasjon med lederen sin.

Vi ønsket videre å se på fordelingen mellom kommunikasjon i forhold til ansiennitet.

Tabell 4: Forholdt mellom medarbeiders ansiennitet og kommunikasjon med ledere

AAR(rows) by SAMTALER(columns)			
	mer enn 5	mindre enn 5	Total
kort ansiennitet	1 (4 %)	6 (24 %)	7 (28 %)
lang ansiennitet	5 (20 %)	13 (52 %)	18 (72 %)
Total	6 (24 %)	19 (76 %)	25 (100 %)

Her ser vi at de med lang ansiennitet har mer kommunikasjon med lederen sin enn de med kortere ansiennitet.

Til slutt ønsker vi å se på forholdet mellom tillit og hvor ofte medarbeideren får tilbakemelding fra lederen sin.

Tabell 5: Forhold mellom tilbakemelding som ansatte fikk og tillit til ledere.

TILBAKEMELDING(rows) by TILLITTILEDER(columns)			
	Ja	Nei	Total
sjelden	6 (24 %)	1 (4 %)	7 (28 %)
noe	12 (48 %)	1 (4 %)	13 (52 %)
ofte	5 (20 %)	0 (0 %)	5 (20 %)
Total	23 (92 %)	2 (8 %)	25 (100 %)

Det vi ser i denne tabellen er at de to som ikke har tillit til sin leder svarer at de sjelden eller får noe tilbakemelding fra sin leder.

Ut fra disse analysene ser vi at ansiennitet spiller en rolle i forhold til kommunikasjon. De med lengst ansiennitet er også de som har mest kommunikasjon med lederen sin. Vi kan anta det er lettere å kontakte lederen sin jo lengre ansiennitet man har. Nettopp fordi forholdet mellom to parter gjerne blir sterkere over tid og medarbeidere med lengre ansiennitet kanskje vil føle seg tryggere på en leder enn de med kortere ansiennitet.

Videre ønsker vi å trekke frem de to som ikke har tillit til sin leder. Vi ser her at de jobber fulltid og har lang ansiennitet men at de har lite kommunikasjon med lederen sin og får lite tilbakemeldinger. Kan dette være en av årsakene til den manglende tilliten?

Medarbeiderne vi undersøkte hadde i stor grad tillit til sine ledere. Vi stilte spørsmål knyttet opp mot de fem kjerneelementene. Det viste seg at elementene var til stede i en veldig stor andel av undersøkelsesobjektene. Vi stilte også spørsmål knyttet opp mot betydning av tillit, og hvor viktig dette var for hver enkelt.

I oppstarten av oppgaven vår anså vi begrepet tillit som er veldig abstrakt. Etter å ha gjennomført undersøkelsen blant medarbeiderne ser vi at det er en felles forståelse av tema. Det vi har funnet ut er at alle elementene er til stede men i forskjellig grad. Det vi også ser er at de som har tillit til lederen sin ikke nødvendigvis begrunner årsaken til dette med de elementene som er viktigst for dem. På den andre siden ser vi at svarene fra de uten tillit samsvarer med de elementene de anser som viktig. Vi antar på grunnlag av dette at man ikke

alltid ser hva man trenger før det ikke er til stede. Hos de med tillit var de elementene som de rangerte høyest til stede i det arbeidsforholdet de var i, men de viste ikke til disse når de skulle forklare årsaken til den tilliten de hadde. Vi ser derfor en forskjell mellom besvarelsene til de med og de uten tillit.

Kryssanalysene våre ga kommunikasjon en plass i tillitsbyggingen. Ut ifra funnene ser vi at det er de med fulltidsjobb og lengst ansiennitet som har mest kontakt med lederne sine. Av de som ikke har tillit til sin leder ser vi at de kommuniserer lite med lederen sin og får lite tilbakemelding på den jobben de gjør.

Vi har gjennomført en analyse av hva medarbeiderne tenker i sammenheng med tillit og de fem kjerneelementene. I et arbeidsforhold vil det være både medarbeidere og ledere. Vi skal nå analysere svarene vi fikk i intervjuene med lederne om det samme temaet.

4.2 Tillit sett fra leders ståsted.

I dette punktet skal vi presentere og drøfte innsamlede data som vi har fått fra de kvalitative undersøkelsene med lederne. Svar fra informanter blir analysert opp mot teorien som vi benyttet overfor i teoridelen. Sitater fra intervjuobjektene blir brukt til å belyse, illustrere og understreke våre funn om tillitsforhold fra overordner til underordne.

Dette punktet blir strukturert i ulike temaer som handler om tillit fra lederes ståsted. Først er det tema om hva tillit er og tillitsbetydning fra lederes synspunkt. Videre drøfter og vurderer vi hvordan ledere etablerer tillit og hvilke elementer de legger vekt på i et tillitsforhold. For å få en bedre oversikt deler vi opp disse elementene i ulike underpunkter.

4.2.1 Hva er tillit og hva betyr det for ledere?

a. Hva er tillit ?

Vi startet intervjuene med spørsmålet “Hva legger du i ordet tillit?”. Med dette spørsmålet ønsket vi å belyse hvordan lederne forstår begrepet tillit i jobbsammenheng. Lederne svarte at “Tillit handler om å stole på hverandre”, de kan stole på sine ansatte og ansatte kan stole

på dem. Lederne utdypet sin forståelse om begrepet tillit slik: tillit handler også om gjensidig forståelse, respekt og åpenhet. Tillit handler om å delegere arbeidsoppgaver og stole på at hver enkelt utfører oppgaven på best mulig måte.

I intervjuet med leder 6, en kvinnelig mellomleder, ble begrepet tillit definert slik:

Tillit betyr at både ledere og ansatte føler at de har “ryggdekning” for den jobben de skal gjøre. Man skal både gi og få tillit. Ledere kan vise tillit ved å la de ansatte løse oppgavene på sin egen måte og stole på at det er godt nok. De ansatte kan vise tillit til sine ledere ved å utføre sine arbeidsoppgaver, sånn at lederne vet at dette er den beste løsningen. (Leder 6)

Leder 6 sin definisjon av tillit reflekterer forståelsen om at tillit handler om en gjensidig utøvelse. Tillit kan ikke opparbeides av en part, men handler om et samarbeid mellom to individer. Videre definerer leder 4, en mellomleder med lang ledelseserfaring, tillit begrepet som følgende:

Tillit handler om åpenhet, respekt og forståelse for hverandre. Åpenhet for at jeg kan stole på mine ansatte og ansatte kan stole på meg. Jeg føler at tillit kommer mye av åpenhet når man har forståelse om driften og man kjenner hverandre. (Leder 4)

Spurkeland (2012) har skrevet at: “I positiv opplevde avhengighetsforhold vil gjerne tillit bli et resultat av interaksjoner og gjensidige nytteopplevelser”. Ut i fra dette synspunktet reflekterer vi tilbake ledernes uttalelse, både leder 4 og leder 6 hadde nevnt ordet “føler at” i sin tillit definisjon. Med bakgrunn i dette får vi inntrykk av at tillit er en følelse som lederne har i forhold til relasjonen mellom dem og sine ansatte. I tillegg ser vi at ledernes ståsted om tillit begrepet har mye likhet med definisjonen av tillit som vi har presentert ovenfor. Tillit som kommer etter positive erfaringer som man har fått over tid. Samtidig ser lederne også at tillit kan komme ved åpenhet, som igjen gir mer autonomi, frihet og mindre kontroll når tillit ikke er til stede.

b. Hva betyr tillit for ledere?

Videre stilte vi spørsmålet “Klarer du å lede uten tillit?”. Lederne svarte “nei”, “nesten umulig”, “helt avhenger av” eller “som diktatur”. Leder 3 sa “ Hvis du ikke har tillit til dine

ansatte eller dine ansatte ikke har tillit til deg, så vil enten du eller din ansatt slutte”. Vi fikk inntrykk av at lederne har god forståelse for hvor viktig det er med tillit i arbeidsforhold mellom dem og ansatte. Dette påvirker ikke bare tillitsforhold mellom dem, men er også helt avgjørende for deres jobbsituasjon og karriere.

Vi fant at disse uttalelsene samsvar med Spurkeland sitt utsagn “Uten tillit er ledere hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen” (Spurkeland, 2012, s.37). Den dagen ledere ikke har tillit fra sine medarbeidere kan dette påvirke både ledes posisjon men også påvirke “teamet”, som leder 4 sa: “Teamet står ikke sammen.” (Leder 4).

I motsetning til andre ledere, svarte leder 5 annerledes. Svaret er som følgende:

Ja. Jeg kan lede ansatte uten deres tillit(...). Å lede noen med tillit betyr at man slipper å overvåke. Det øyeblikket de ikke stoler på deg så krever det så mye mer av deg som person og det er krevende. (Leder 5)

Her ser vi at hvordan denne informanten reagerte og tenkte når tillit ikke finnes i et arbeidsforhold. Svaret gir oss inntrykk av at lederen eller medarbeiderne ikke hadde en positiv opplevelse til den andre part. Forholdet mellom dem har utviklet seg i motsatt retning og stenger av for tillit. Av intervjuet kom det fram at leder 5 hadde opplevd en spesiell situasjon som gjør at hun mistet tillit til sine medarbeidere. Med bakgrunn i svaret mente vi at denne opplevelsen hadde påvirket svaret hennes, slik som Spurkeland har skrevet i boka si “Vår verste fiende i tillitsbygging er våre erfaringer av å ikke kunne stole på andre.” (2012, s.39)

Drøftingen av denne datainnsamlingen viser at tillit har stor betydning for ledes hverdag. Å lede uten tillit kan være en utfordring, men å lede med tillit til stede kan gjøre at dagen blir lettere, slik som leder 1 sa “Det er lettere å sove om natta, hvis man har tillit”. I neste punkt skal vi presentere hvordan våre informanter hadde etablert tillit til sine medarbeidere.

4.2.2 Hvordan ledere etablerer tillit?

Ved slutten av intervjuet med leder 3, en øverste leder, sa hun slik: “Tillit er fundamentet, uten tillit får du et problem, du kan ikke jobbe.” (Leder 3). Ved dataanalyse fant vi ut at alle lederne var klar over at tillit er et viktig moment både i jobbsammenheng og i relasjonen mellom ledere og medarbeidere i en organisasjon. Med grunnlag i dette ser vi at det er viktig med tillitsbygging for ledere. Hvordan etablerer ledere tillit blant sine medarbeidere? For å svare på spørsmålet bad vi lederne om å fortelle en historie fra hverdagen sin hvor de viser tillit til sine medarbeidere. Fra disse fortellingene ser vi at hver leder har en egen måte å vise tillit til sine medarbeidere på.

a. Delegering

Vi fant en likhet mellom de måtene som lederne benytter å vise tillit på. Dette er å delegere arbeidsoppgaver. Lederne valgte å gi arbeidsoppgaver til sine ansatte uten detaljstyring eller overvåking, på ulike måter og med ulike tanker bak. Leder 2 og leder 6 nevnte at de tildelte flere utfordrende oppgaver til ansatte fordi de vet og stoler på ansattes evner og kunnskaper. De formulerte videre at de viste respekt ved å gi frihet til de ansatte som utfører jobben. Samtidig som de delegerte oppgaver fulgte de opp de ansatte, ga ros og positive tilbakemeldinger samt støttet sine ansatte underveis i prosessen.

Mens leder 4 nevnte at det er viktig “å gi fra seg ansvar og å delegere”. Når man får lov å gjøre oppgaver selv og stoler på at de klarer det under et visst ansvar, viser dette tillit, utdypet leder 4 videre. I motsetning til de andre ledes tanker hadde leder 5 tildelt oppgaver til sin ansatt, fordi hun vet at denne ansatte mangler selv tillit. Ved å gi den ansatte oppgaven som han klarer selv, bygger hun tillit og skaper mer motivasjon for den ansatte. Leder 1 hadde valgt å vise tillit til sine medarbeidere ved å veilede dem til å håndtere oppgaver selv. De løser oppgaver sammen i starten, men ved senere å utfordre dem til å løse oppgaver på egenhånd.

Det er ulike tanker bak ledes atferd om å vise tillit, men det er et fellestrekk i deres handlinger. Dette er å motivere og støtte sine ansatte. I tillegg hadde de gitt sine medarbeidere og ansatte frihet, autonomi til å håndtere oppgaver selv. Samtidig er de tilgjengelig for sine ansatte når de trenger veiledning eller støtte. Spurkeland har i boken sin

nevnt “Evne å vise tillit og tiltro vil være grunnlaget for å lykkes med superledelse. Deretter handler det om å bygge medarbeidernes selvtillit og mestringsevne.” (2012, s. 38)

Generelt sett viser lederne handlinger de hadde forståelse, anerkjennelse for ansattes behov, evner, kunnskaper og erfaring. På ene siden bygger disse handlingene opp medarbeideres selvtillit og mestringsevner som gjør at medarbeidere er interessert i sine arbeidsoppgaver. På andre siden skaper disse handlingene mer forståelse fra medarbeidere for sine leders atferd. Videre fører dette til at tillitsforholdet mellom to parter blir sterkere over tid. Disse handlingene stemmer overens med definisjon av **lojalitet elementet** som handler om “villighet til å stille opp for en annen person og å støtte vedkommende” (Spurkeland, 2012, s.37).

b. Forståelse og åpenhet

Vi stilte videre spørsmålet “hva er det som gjør du stoler på dine medarbeidere?”. Leder 4 svarte: “Man er nødt til å stole på vedkommende (...). Det er litt intuisjon og magefølelse”. Hun spissformulerte videre at hun valgte å være åpen for å vise sin tillit til sine ansatte, fordi hun tror å vise tillit er en treningssak, man må lære seg å stole på folk. Hun vil følge opp sine ansatte og de får lov å gjøre feil. Så lære fra sine feil. Vi mener at ved å være åpen om tillit til sine ansatte, kan hun lettere etablere et forhold til dem. Også hennes atferd er i overensstemmelse med Spurkeland sin mening “Å stole på mennesker er mest en vilje-treningssak.” (2012, s.53)

Leder 1, 3, 5 og 6 stoler på sine ansatte fordi de mener at de har kjennskap og forståelse til medarbeideres kunnskap, erfaring, kompetanse og mestringsevne. De har tiltro og positiv oppfatning om sine medarbeidere. De mener også at ved å vise tillit til sine ansatte, kan det skape motivasjon, lyst til å gjøre en god jobb. Videre kan dette gi de ansatte en trygghet og tilhørighets følelse til sine arbeidsplasser. Med bakgrunn i dette får vi inntrykk av lederne vil vise forståelse og anerkjennelse til sterke, svake sider ved de ansatte. Dette anser vi som mellommenneskelige kompetanse som er en del av **kompetanse dimensjonen**.

Leder 1, 3 og 5 har tillit til sine ansatte også på grunn av ærlighet og åpenhet i kommunikasjon mellom dem. Dette kan være at de er åpen om sine svake og sterke sider. De står for det de gjør på godt og vondt. Ved å være ærlig og åpen i kommunikasjon og dialog kan det være enklere å bygge på brofestet for et tillitsforhold.

Vi vet ikke hva lederne har lært, lest eller hørt om hvordan de kan bygge tillit blant sine ansatte, men ut ifra vår datainnsamling ser vi at deres atferd, forståelse om tillitsbygging og tillitsforhold stemmer overens med teorier om tillit som vi benytter i vår oppgave. Dette egner seg godt i forhold til Spurkeland sin påstand

Ved å vise tillit til medarbeidere kan tillit returneres til lederen. Ved å delegere og la medarbeidere få utfordringer kan tillit vises og returneres. Ved å gi frihet og selvstendighet i jobbutførelsen kan tillit oppstå i relasjonen. Ved å unngå unødvendig og uanmeldt kontroll kan medarbeidere føle seg betrodde og kompetente. (Spurkeland, 2012, s.53)

4.2.3 Hva er grunnlag for tillit?

a. Kontroll

I intervjuer med lederne stilte vi spørsmålet “Hva tenker du om tilliten mellom deg og dine ansatte?”. Lederne svarte at de hadde stor tillit til sine ansatte/medarbeidere, fordi de ikke kan fullføre alle oppgavene alene eller de ikke kan styre. En av ledere sa “Tilliten mellom hun og sine ansatte er helt avgjørende” (Leder 6). Lederen uttrykker videre at hvis hun ikke har tillit til sine ansatte, bruker hun tid til å tenke på hvordan ansatte løser, håndterer oppgaver. Dette kan føre til dårlig resultat, lav effektivitet samt prosessene kunne bli forsinket. Her ser vi at tillit har en viktig rolle i et arbeidsforhold. Hvis ledere ikke har tillit til sine ansatte, må ledere bruke mer tid på å sette opp tiltak for å sikre at sine ansatte fullfører jobben sin. Med andre ord er dette en måte å jobbe på for å få kontroll. Leder 1 har beskrevet tillit til sine medarbeidere på følgende måte:

Jeg har stor tillit til mine medarbeidere. Tillit til medarbeidernes kompetanse og å gjøre det dem skal gjøre. Med tillit kunne man kontrollere mye mindre. Uten tillit begynner man med mer kontroll. Mer frihet når tillit er til stede. (Leder 1)

Uttalelsen om kontroll fra leder 1 har noen fellestrekk med uttalelsen fra leder 6 om når tillit ikke er til stede. De trekker begge frem hva konsekvensen av manglende tillit er, nemlig **kontroll og overvåking**. På annen måte kan vi si kontroll og overvåking ikke er grunnlag for tillitsforhold og tillitsbygging. Overvåking og kontroll kan også påvirke innsats og resultater som ansatte leverer selv om de oppfatter at lederen ikke har tillit til dem. Dette

fører til at tillitsforhold blir svekket, videre kan dette påvirke felles mål, produksjon og slutt resultat for hele organisasjon, slik Spurkeland har skrevet: “Ingen ting er mer avgjørende for virksomhetens suksess enn intern tillit.” (2012, s.55)

b. Åpenhet

Intern tillit som Spurkeland brukte tolker vi som tillitsforhold mellom ledere og medarbeidere i en organisasjon. I intervjuene med lederne definerte vi de fem kjerneelementene: integritet, konsistens, kompetanse, lojalitet og åpenhet. Etter det stilte vi spørsmålet “Hvilken faktor tror du er viktig for at medarbeidere har tillit til ledere?”. Leder 1, 2, 3, 5 svarte det er **åpenhet og ærlighet**. De mener videre at en leder må være ærlig med sine ansatte. Den tilliten som de viser til sine ansatte kommer fra deres tiltro for dem. De viser tillit ikke bare fordi de vet at tillit kan medføre ulike fordeler for organisasjonen, medarbeidere og for dem selv. De viser tillit fordi de vet at medarbeidere har kompetanse, erfaring og kunnskap til å oppnå arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Leder 1 utdypet videre sin uttalelse slik:

Du kan være en god leder om du har kunnskap nok om hvordan oppgaver skal håndteres., men det viktigste er du ærlig. (Leder 1)

c. Kompetanse

Kunnskap, kompetanse sett fra leder 1 sin uttalelse kan vi anta som faglig kunnskap. Leder 1, 3, 4, 5 svarte at **kompetanse** også er et viktig element som ledere trenger for å ha tillit til sine medarbeidere. Men dette elementet går ikke foran ærlighet og åpenhet, som uttalt av leder 1. Kompetanse som lederne nevnte på intervjuer er faglig kunnskap. Mens kompetanse som vi ser her i forhold til teorien er en helhetlig kompetanse som består av både faglig og mellommenneskelig kompetanse. Selv om lederne ikke snakket direkte om mellommenneskelig kompetanse på intervjuer, nevner de det veldig ofte i sammenheng med at de viser respekt for medarbeideres meninger og handlinger. I tillegg har lederne forståelse og anerkjennelse til de svake, sterke sider av sine ansatte. Dette fører til at oppgaver blir tildelt til riktig person. Disse opptredener anser vi som personlig egenskaper eller mellommenneskelig kompetanse.

Vi mener at faglig kompetanse kan bygge opp faglig tillit, mens mellommenneskelig kompetanse kan bygge opp personlig tillit. Spurkeland har nevnt i boka si at tillit er sammensatt av en følelse som blir bygget opp fra både personlig tillit og faglig tillit. Denne tilliten blir oppkalt som totaltillit (Spurkeland, 2012, s. 44). Vi forutsetter at ikke alle ledere har mellommenneskelig kompetanse, mens alle ledere som har denne kompetanse kan lettere bygge opp et tillitsforhold til sine ansatte. Tillitsforhold som bygges opp med grunnlag fra begge typer kompetanse kan være til stede lenge og bli sterkere, slik Spurkeland har skrevet i boka si: “Totaltilliten blir sterkere enn summen av kompetansebasert tillit” (Spurkeland, 2012, s.45).

Ut i fra dette sitatet reflekterer vi tilbake til intervjuet med leder 5 hvor hun forklarte hvorfor hun mente at **åpenhet, ærlighet og kompetanse** er viktig for en leder. Fordi dette kan skape en trygghetsfølelse til de ansatte. Med trygghet menes i faget slik at man kan henvende seg til sin leder når man trenger faglig råd. Trygghet for at man er velkommen og det er rom for å spørre noen om man lurer på noe. Trygghet for at man skal få den støtten som man trenger for å utvikle seg og oppnå felles mål.

d. Lojalitet

Slik vi har drøftet tidligere i punkt 4.2.2 har lederne lagt stor vekt på **lojalitet** dimensjonen for å bygge tillit blant sine medarbeidere. Lojalitet fra overordne til underordne handler om villighet til å stille opp og å støtte sine ansatte (Spurkeland, 2012). Det er derfor vi anser lojalitet som et grunnlag for tillit etter åpenhet, ærlighet og kompetanse.

Av intervjuet med leder 3 finner vi ut at lederen har en annen oppfatning om lojalitet dimensjonen på arbeidsplassen sett fra både lederes og medarbeideres ståsted. Hun mener at lojalitet handler om man er lojal mot sin arbeidsgiver. Hun utdypet nærmere sin uttalelse slik:

“Man alltid gjør det beste for å skape tillit ut i fra posisjonen man er i og ut ifra mulighetene man har. I tillegg er det at man viser interesse til oppgaver som man får.” (Leder 3).

Ut ifra denne uttalelsen tolker vi at lederen snakker om en type psykologisk kontrakt mellom medarbeider og arbeidsgiver, en avtale som hindrer svikt eller tillitsbrudd. Man får tillit selv

om man forholder seg innenfor denne avtalen og motsatt mister man tillit hvis man ikke respekterer denne avtalen. Denne oppfatningen om lojalitet er ikke samsvar med teorien som vi bruker i vår oppgave. Det viser at det finnes ulike tolkning for lojalitet dimensjonen som er avhengig av hvordan mennesker legger opp i tillitsforhold mellom ledere og medarbeidere.

e. Konsistens

Leder 5 og 6 sa på intervjuet at de jobber ofte med **konsistens** dimensjonen. Fordi de må forholde seg til ulike rammer som blir gitt. Leder 1 sa at de har ulike lover, regler som må forholde seg til. Selv om det alltid er forskjellig fra saker til saker som fører til at løsninger også er forskjellige, men hun har gjort så godt hun klarer for å gi like svar for samme problematikk. Foruten forklarte leder 6 slik:

Arbeidslivet er en konstant som gir lite rom for usikkerhet. Både ansatte og ledere må kunne forvente at både ledere og ansatte er konsekvente i sin atferd. Dette fører til trygghet på arbeidsplassen og et godt arbeidsmiljø. (Leder 6)

f. Integritet

Av intervjuene kom det frem at lederne ikke bevisst jobber med **integritet** dimensjonen som handler om samsvar mellom tale og handling. Dette betyr ikke at lederne overser denne dimensjonen, men de mente at det er mer en naturlig atferd for lederroller. Lederne utdypet at det er mange fellestrekk mellom integritet og ærlighet sett fra vår definisjon. Slik sett er det integritet som blir verdsatt høyest som vi har drøftet tidligere. I tillegg utdypet leder 1 at hvis ledere prøver å skjule noe, å lure unna og å minske sannhet, kan det komme ut av lyset over tid. Dette fører til mistillit over tid.

g. Kommunikasjon

Ved slutten av intervjuene spurte vi ledere om “Er det noen faktor som vi ikke har vært gjennom som du mener at det er viktig for tillitsforhold?”. Lederne nevnte blant annet: **kommunikasjon**, å snakke med, å bry seg samt å vise at ansatte blir sett og blir hørt.

I intervjuet med leder 4 uttrykker hun at hun er tydelig i kommunikasjon og dialog med sine ansatte. Hun er tydelig på hva hun mener, hva hun forventer av sine ansatte, når hun har

tildelt oppgaver. Hun synes at resultater som hun har fått tilbake tilsvarer det som hun har forventet i forkant. Og slik sett har det hatt tydelig effekt i forholdet mellom ledere og medarbeidere.

Generelt sett ut i fra intervjuer mener vi at kommunikasjon holder en viktig rolle i tillitsforhold. Det er viktig at ledere oppretter en kommunikasjonskanal som kan nå til alle ansatte. Ved kommunikasjon kan ledere vise at de bryr seg om sine ansatte samt ansatte vet at de blir hørt og blir sett. Kommunikasjon holder kontakt mellom overordnet og underordnet, informere og sikre at alle går i sammen retning og kan oppnå et felles mål.

4.3 Oppsummering

Ovenfor har vi presentert data som kom fram i intervjuer med ledere og undersøkelser med medarbeidere. Ved siden av presentasjonen har vi også analysert og drøftet data underveis opp mot teorien. Her er det en liten oppsummering av våre funn. Det kan gi oss en bedre oversikt overfor datainnsamlingen som videre kan hjelpe oss å komme fram med til en konklusjon.

Vi ser at forståelse om begrepet tillit fra medarbeidernes ståsted og ledernes ståsted har noen likheter. Begge parter mener at tillit er å stole på hverandre. Samtidig er de også bevisste på at tillit kan komme ved åpenhet, som igjen gir mer autonomi, frihet, og mindre kontroll. Tillit kan skape jobbtrivsel og motivasjon sett fra medarbeiders synspunkt, mens tillit kan medbringe legitimitet for ledere samt gjøre at "teamet" blir sterkere sett fra leders synspunkt.

Både ledere og medarbeidere anser at **åpenhet** er det viktigste elementet for tillitsforhold. Medarbeidere viser også til at **kompetanse** er årsak til tillit. Dette er samsvar med ledernes forklaringen om kompetanse elementet. Kompetanse kan skape en trygghetsfølelse for ansatte både i faget og i mellommenneskelige relasjoner.

Funnene som kommer fra undersøkelsene er at **lojalitet** eller villighet til å stille opp og støtte vedkommende er en viktig faktor som ledere legger vekt på i tillits etablering. I tillegg kommer det også fram at lojalitet handler om vilje til å være lojal mot arbeidsgiver. Alle ansatte i vår undersøkelse tilfredsstiller denne faktoren, de er lojale mot arbeidsgiver.

Konsistens elementet har vi hatt mindre fokus på i presentasjonene av tillit i medarbeiders ståsted grunnet manglende informasjon og datainnsamling. Mens vi med bakgrunn i ledernes ståsted ser at lederne har gjort så godt de klarer for å holde en forutsigbarhet og enhetlig opptreden i deres handling.

Integritet elementet er også en årsak til tillit sett fra medarbeiders ståsted. Dette elementet er viktig for ansatte fordi dette gir en trygghetsfølelse i samarbeidet og samhandlingen. Sett fra leders ståsted er integritet viktig på samme nivå som med åpenhet elementet fordi samsvar mellom ord og handlinger belyser leders åpenhet og ærlighet over tid.

Vi finner også ut at **kommunikasjon** spiller en viktig rolle i tillitsforholdet mellom ledere og ansatte. Manglende kommunikasjon mellom ledere og ansatte kan skape misforståelse, negative opplevelse og følelse. Dette gir ikke et positivt inntrykk i et tillitsforhold samt at det kan føre til mistillit dersom det går over tid.

5. Konklusjon

Vi valgte som problemstilling "Hva er grunnlaget for tillit, sett fra leders og medarbeiders ståsted?".

Vi ønsket å finne svar på hva ledere og medarbeidere la til grunn i et tillitsforhold. Det finnes veldig mye teori om tillit, både i det psykologiske aspektet og i arbeidslivet. Vi måtte derfor avgrense oppgaven vår og fant frem til en teori om tillit basert på fem kjerneelementer som vi har presentert ovenfor. Etter å ha vurdert teorien og sett på denne opp mot funnene våre har vi fått en bedre forståelse for hva som er grunnlaget for tillitsforhold. I tillegg har vi også funnet svar på problemstillingen vår. Svaret er at alle de fem kjerneelementene er grunnlag for tillitsforhold mellom ledere og medarbeidere uavhengig av om tillit blir sett fra underordne til overordne eller i motsatt. Vi fant ut at de fem kjerneelementene har ulike grad av tilstedeværelse i tillitsforholdet mellom ledere og medarbeidere. Dette er avhengig av hvilken posisjon de er i.

Lederne vi undersøkte hadde i stor grad tillit til sine ansatte. I tillegg var de også klar over at tillit har stor betydning for dem både på arbeidsplassen og i en lederrolle. Medarbeidere i vår undersøkelse hadde også stor grad av tillit til sine ledere. Videre innså de at tillit kan gi selvtillit, frihet og trivsel på jobb.

"Tillit skaper ikke nødvendigvis trivsel, men fravær av tillit skaper mistrivsel". Dette er et av mange svar som vi fikk fra informanter til et åpent spørsmål i kvantitative undersøkelsen "Hva betyr tillit for din trivsel på arbeidsplassen?". Ut ifra dette svaret fant vi ut at når tillit ikke er til stede, kan kontroll dukke mellom ledere og medarbeidere. Kontroll kan sees som en konsekvens av mistillit på arbeidsplassen. Vi er ikke overasket over dette resultatet, fordi i forarbeidet med denne oppgaven hadde vi lest mange oppgaver som handler om kontroll og mistillit som tema. I tillegg finnes det mye forskning og faglitteraturer som omhandler akkurat denne problematikken.

Alle lederne i vår undersøkelse hadde understreket at tillit hadde stor betydning for dem og deres arbeid. Samtidig fant vi ut at alle lederne hadde lagt mye vekt på kommunikasjon

mellom dem og ansatte. Ut ifra datainnsamlingen innser vi at kommunikasjon har en forbindelse med andre elementer. Kommunikasjon og dialog mellom ledere og medarbeidere er et bindeledd mellom dem. Gjennom kommunikasjon kan ledere og medarbeidere overbevise vedkommende om at de har tillit til dem og motsatt.

Hittil vet vi at kommunikasjon er et viktig verktøy i fleste av forhold og samarbeid i arbeidslivet. Samtidig finnes det mye forskning og faglitteraturer som handler om kommunikasjon. Med bakgrunn i de teoriene hvor vi har lest om tillit, finnes det ingen sammenhenger mellom kommunikasjon og tillit. Derfor synes vi det er interessant med dette funnet. På grunn av oppgavens omfang kan vi ikke gjennomføre flere undersøkelser om dette temaet. Samtidig vil vi påstå at kommunikasjon er et tema som det bør forskes mer på i sammenheng med tillit og arbeidsforhold.

6. Litteraturliste

- Eide, S. B., Grelland, H. H., Kristiansen, A., Sævareid, H. I. & Aasland, D. G. (2011). *Fordi vi er mennesker* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eide, H. & Eide, T. (1996). *Kommunikasjon i relasjoner* (1.utg). Oslo: Gyldendal forlaget.
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1998(3). Lokalisert på <https://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap>
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnæringer i samfunnsforskningen. I Kalleberg R. & Holter H. (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg., s.73-108). Universitetsforlaget
- Horverak, J. G. (2005). Relasjonskompetanse - en nyttig ferdighet. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2005(3). Lokalisert på <https://www.magma.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet>
- Høyen, H. C., Kasa, S. & Tranøy, B. S. (Red.). (2016). *Tillit, styring, kontroll*. Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A, & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.) Oslo: Abstrakt forlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2007). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rienecker, L. & Jørgensen, P. S. (2014). *Den gode oppgaven*. (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Schindler, P. L. & Thomas C. C. (1993). *The structure of interpersonal trust in the workplace*. (Psychological Reports, 1993).

Spurkeland, J. (2005). Relasjonskompetanse. *Resultater gjennom samhandling*.

Universitetsforlaget.

7. Vedlegg

Vedlegg 1: Etterspørsel skjema til ledere

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med en bacheloroppgave

Vi er to 3års studenter ved Høgskolen i Innlandet (Høgskolen i Hedmark før) som begynner /skriver/ driver med bacheloroppgaven. Vi ønsker å belyse om at hvordan med tillitsbygging på arbeidsplass. Temaet er veldig interessant for oss. Vi ønsker å finne ut ulike fenomener rundt tillit oppfatninger fra både ledere, medarbeidere (førstelinjesansatte) ståsted. Videre ønsker vi å belyse om at hvilke forhold som kan skape tillitsrelasjoner i organisasjoner. I tillegg vil vi finne ut hvordan tillitt påvirker arbeidsplassen.

Utvalget blir trukket ut fra studentenes arbeidsplasser. Vi skal sende ut spørreskjema til førstelinjesansatte på e-post, men benytter vi intervjuer med ledere. For at vi skal lykkes med dette er vi avhengig av ærlige og reflekterte svar. Vi skal ikke innhente personlig opplysninger, og alle svarene er selvsagt anonyme. Ved siden av intervjuer med ledere ønsker vi å benytte lydopptak og ta notater samtidig. Dette kan være lettere for oss med arbeider etter intervjuer. Intervjuet tar ca. en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Hvis du velger å delta i undersøkelsen, vil opplysninger som blir hentet bli behandlet konfidensielt både underveis i arbeidsprosessen og i etterkant av undersøkelsen. Det er bare studentene som har tilgang til opplysningene. Ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Alle opplysningene lagres på passordsikret pc. Lydfilene, notatene slettes ved prosjektets slutt 15. 06. 2017.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Sandra Krohg-Brevig (Tlf: 93254850, e-post: sandrakroh@hotmail.com) eller Thuy Luyen Hagebakken (Tlf: 94892777, e-post: nhuthuyvp@yahoo.com). Du kan også kontakte min veileder Jens Petter Madsbu ved Institutt for organisasjon og ledelsesfag ved Høgskolen Innlandet på telefonnummer 920 52 429, eller på e-post: jens.madsbu@inn.no. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta. Jeg er informert om at jeg kan trekke meg underveis uten å måtte begrunne dette nærmere.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning

Introduksjonsspørsmål

- Hvor lenge har du jobbet som leder?
- Er du øverste leder?
- Hvor mange ledernivå er over deg?

Overgangsspørsmål

- Hva legger du i ordet tillit?
- Har tillit samme betydning for deg i privat som på arbeidsplassen?
 - Hvis nei hva er forskjellen?
- Hva tenker du om tilliten mellom deg og dine ansatte?
- Kan du fortelle en historie /gi et eksempel på hvordan du i hverdagen viser tillit til dine medarbeidere?
 - Hva skjedde?
 - Hvordan ble det mottatt?
 - Hvorfor valgt du å vise tillit? Hva gjorde at du ønsket de? Hva ønsker du å oppnå?
 - Hva ble vanskelig?
- Kan du fortelle en historie / gi eksempel der tillit ikke var til stede eller manglet??

Nøkkelspørsmålene

- Hvordan viser du tillit til dine medarbeidere i hverdagen?
- Hva oppnår du ved å vise tillit til dine medarbeidere?
- Hva er det som gjør at du stoler på dine medarbeidere? Kan du nevner noen faktorer?
- Hva gjør du for å skape tillit?
- Hvilke faktorer tror du som er viktige for at ledere skal ha tillit til medarbeider og motsatt /viktigste å gjøre at ledere har tillit til medarbeidere og medarbeidere har tillit til ledere?
- Hva fremmer tillit på arbeidsplassen din? Hvordan?
- Hva hemmer tillit på arbeidsplassen din? Hvordan?

- Hva tenker du det er viktigst av integritet, konsistens, åpenhet, lojalitet, kompetanse for å skape tillit?
 - Hvorfor?
 - Jobber du aktivt med noen av de punktene?
- Hvilke av punktene tror du de ansatte forbinder med deg?
- Hvordan vil du reagere dersom en medarbeider sviker din tillit?
- Klarer du å lede ansatte uten deres tillit?
- Tenker du bevisste over dette i din lederhverdag?

Avslutning

- Hva er det du som leder mener må jobbes med / forutsetninger som må være til stede for at tillit innad i din organisasjon mellom leder og medarbeidere skal utvikle seg?
 - Hva gjør du konkret?
 - Ser du at det er mulig å fullføre?
- Er det noe mer du vil si, noe vi ikke har vært innom, som du synes er viktig i dette intervjuet?
- Er det aktuelt å stille noen oppfølgingsspørsmål senere, hvis det er behov?

Vedlegg 3: Spørreskjema

1. Hvor mange dager jobber du i gjennomsnitt i uka? (åpent svar)
2. Hvor lenge har du jobbet i bedriften? (åpent svar)
3. Hvordan definerer du tillit i arbeidssammenheng? (åpent svar)
4. Hvor viktig er tillit i jobbsammenheng?
 - Veldig viktig
 - Viktig
 - Lite viktig
 - Ikke viktig
 - Vet ikke
5. Hvor mange ganger har du samtaler/ prat/ diskusjoner med lederen din i siste uken om arbeideoppgaver?
 - 1 gang
 - Mellom 1 og 5
 - Mellom 5 og 10
 - Mer enn 10
 - Ingen
6. Opplever du at det er samsvar mellom din leders uttalelser og handlinger?
 - Aldri
 - Sjelden
 - Noe
 - Ofte
 - Vet ikke
7. Er din leder en dyktig leder?
 - Ja
 - Nei
8. Innehar din leder tilfredsstillende kunnskap om faget dere driver med?
 - Ja
 - Nei
9. Får du tilfredsstillende svar fra din leder når du har faglige utfordringer eller spørsmål?
 - Aldri
 - Sjelden
 - Noe

- Ofte
- Vet ikke

10. Har din leder forståelse/anerkjennelse for dine arbeidsoppgaver?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte
- Vet ikke

11. Er du lojalt mot lederen din eller din arbeidsgiver?

- Ja
- Nei

12. Har du opplevd at lederen din stiller opp for deg eller en annen kollega når det trengs?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte
- Vet ikke

13. Har du opplevd at lederen din er ærlig og åpenhet i diskusjoner?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte
- Vet ikke

14. Anser du avstand mellom ansatte og leder som stor?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte
- Vet ikke

15. Hvor ofte har du fått tilbakemelding fra din leder?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte

- Vet ikke

16. Opplever du at du blir hørt eller blir sett fra din leder?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte
- Vet ikke

17. Opplever du at lederen din har tillit til deg?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte
- Vet ikke

18. Opplever du at lederen din har respekt for ditt arbeid?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte
- Vet ikke

19. Har du eget ansvar for dine arbeidsoppgaver?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte
- Vet ikke

20. Har du individuelle frihet å håndtere dine arbeidsoppgaver?

- Aldri
- Sjelden
- Noe
- Ofte
- Vet ikke

21. Jobber din leder aktiv med etablering sin tillit?

- Aldri
- Sjelden

- Noe
- Ofte
- Vet ikke

22. Har du tillit til din leder?

- Ja
- Nei

23. Hvorfor? Velger en eller flere alternativer

- På grunn av samsvar mellom ord og handlinger
- Faglig kompetanse eller mellommenneskelighet
- På grunn av forutsigbarhet, enhetlig opptreden, konsekvens
- Stiller opp og støtter deg
- Ærlig
- Annet

24. Hvorfor? Ranger ettersom viktigst for deg hvor 1 er høyest:

- På grunn av samsvar mellom ord og handlinger
- Faglig kompetanse eller mellommenneskelighet
- På grunn av forutsigbarhet, enhetlig opptreden, konsekvens
- Stiller opp og støtter deg
- Ærlig
- Annet

25. Hva betyr tillit for din trivsel på arbeidsplassen?(åpent svar)