



**Høgskolen  
i Innlandet**

Høgskolen i Innlandet

**Christian Aarø Næss, Halvard Svanes, Jørgen Holm-Larsen**

**Masteroppgave  
«Tillit – teori vs. praksis hos politiledere»**

Offentlig ledelse og styring

MPABR 4901

**2024**

# Sammendrag

I møtet mellom teori og praksis i arbeidet med tillitsskapende ledelse innen politiet, åpner det seg et komplekst landskap av utfordringer og muligheter, spesielt når det kommer til relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Det er tidligere gjennomført mye forskning på tillit og ulike aspekter ved tillit, spesielt i skjæringspunktet tillit og ledelse i politiet. Det vi som forskere opplever at det ikke er forsket mye på, er hva som er teoretisk forankret som viktig for tillitsbygging, og i hvilken grad tillit påvirker effektivitet og utførelse av oppgaver mellom leder og medarbeider. Dette danner kjernen i vår problemstilling:

**«Teori vs. praksis – Er det samsvar mellom det tillitsteorien og relevant forskning sier skaper *tillit* og hvordan mellomledere i politiet forstår, oppfatter og mener de utøver tillit i praksis?»**

Vi som forskere anser dette som svært interessant, og argumenterer for at det er viktig for ledere å forstå og håndtere tillitsutfordringer på arbeidsplassen, spesielt innenfor politiet hvor tillit mellom leder og medarbeidere kan ha direkte innvirkning på utførelsen av ulike oppgaver og håndtering av kritiske situasjoner. Vi ønsker med denne oppgaven å belyse hvordan mellomledere i politiet ser på tillit, og hvordan utvalgte mellomledere anser tillit som et *verktøy* for å kunne utøve mest mulig effektiv ledelse som leder.

Studien er begrenset til å se på mellomledere i Oslo politidistrikt, og kartlegge deres meninger, erfaringer og forståelse av fenomenet. Det er gjennomført syv semistrukturerte dybdeintervju for å etablere empiri for studien. Funnene belyses og drøftes i lys av relevant teori innenfor tillit og ledelse.

# Abstract

When it comes to building trust-based leadership in the police force, the relationship between leaders and employees presents a complex set of challenges and opportunities. While there has been extensive research on trust and leadership in this context, our team believes that there is still much to learn about how theory can guide the practical application of trust-building techniques, and how this affects the effectiveness and performance of leaders and employees. To explore these questions, we have focused our research on the following:

«Can we identify a correlation between the principles of trust theory and the way that middle managers in the police force exercise trust in practice?»

As researchers, we believe that this is a critical area of study, particularly in the context of the police force, where trust between leaders and employees can have a direct impact on the handling of critical situations. By exploring how middle managers view and utilize trust in their leadership roles, we hope to provide valuable insights into effective leadership strategies.

Our study is limited to middle managers in the Oslo police district and is based on seven in-depth interviews that we conducted to gather empirical evidence. We have analyzed our findings in the context of relevant theory on trust and leadership, and look forward to sharing our insights with the wider research community.

# Forord

Med denne masteroppgaven avslutter vi tre år med studier ved Høgskolen i Innlandet. Vi har gjennomført studiet erfaringsbasert masteroppgave innenfor offentlig ledelse og styring, med fordypning i kriseledelse. Studiet har blitt gjennomført ved siden av full jobb for alle tre. Vi har valgt et tema for denne masteroppgaven vi som forskere mener er svært interessant, og viktig å belyse. Tiden har gått fort, og at vi nå plutselig står her tre år senere, er i seg selv en seier og veldig deilig. Forskningsprosjektet har vært svært lærerikt, og det har gitt oss unik innsikt og forståelse som vi kommer til å ta med oss videre i karrieren og livet generelt.

Vi ønsker å utvise stor takknemlighet overfor Oslo politidistrikt, og alle informantene som har stilt opp i dette prosjektet. Dere har tatt dere tid i en travel hverdag til å reflektere, gruble og bli utfordret på et tema som ikke er dagligdags. Dette setter vi stor pris på – uten dere ville ikke prosjektet vært mulig.

Tusen takk til vår veileder Hans Christian Høyer. Uten din kunnskap, gode refleksjoner, tips og tilbakemeldinger underveis hadde vi nok ikke kommet i mål med dette prosjektet.

En ekstra stor takk må også gis til våre bedre halvdeler som har holdt ut med oss disse tre årene. Samlinger, eksamener og til slutt masteroppgaveskriving har ofte gått på bekostning av det som skjer på hjemmebane. Her har dere stilt opp og holdt fortet hjemme, mens vi har hatt nesa langt ned i tillitens dyp – tusen takk!

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	9
1.2 DEFINISJONER OG FORKORTELSER .....	10
1.3 AVGRENSNINGER .....	11
1.3.1 Utvalg av informanter .....	11
1.3.2 Ledere sitt perspektiv på tillit .....	11
1.4 POLITIET .....	12
1.4.1 Oslo Politidistrikt .....	12
<b>2. LITTERATURGJENNOMGANG</b> .....	<b>14</b>
2.1 KULTUR OG LEDELSE I POLITIET (DFØ-RAPPORT).....	14
2.2 TIDLIGERE FORSKNING.....	15
2.2.1 Hofstad & Krutvik .....	15
2.2.2 Sissel Berge.....	15
<b>3. TEORETISKE PERSPEKTIVER</b> .....	<b>17</b>
3.1 HVA ER TILLIT?.....	17
3.1.1 Skirbekk & Grimen .....	17
3.1.2 Knud Eiler Løgstrup.....	18
3.1.3 Tillit i organisasjoner .....	19
3.1.4 Oppsummering og idealer .....	20
3.2 FIRE TEORETISKE MODELLER FOR Å FORSTÅ TILLIT, MISTILLIT OG TILLITSSKAPNING .....	20
3.2.1 Adferdstilnærming .....	20
3.2.2 En-dimensjonal psykologisk tilnærming.....	21
3.2.3 To-dimensjonal psykologisk tilnærming .....	23
3.2.4 Transformasjonstillit.....	25
3.2.5 Oppsummering og idealer .....	27
3.3 POLITI OG LEDELSE .....	27
3.3.1 Organisasjon og ledelse i politiet.....	27
3.3.2 Oppsummering og idealer .....	29
3.4 GOD OG EFFEKTIV LEDELSE.....	29
3.4.1 Team og teamledelse.....	30
3.4.2 Oppsummering og idealer .....	32
3.5 RELASJONER OG RESULTATER.....	33
3.5.1 Effektivitet og stress.....	35
3.5.2 Oppsummering og idealer .....	35
<b>4 METODE</b> .....	<b>36</b>
4.2 METODEVALG OG DESIGN.....	36
4.3 UTVALG.....	37
4.4 INTERVJUGUIDE.....	38
4.5 KVALITATIVE INTERVJU .....	39
4.6 ANALYSERING OG KODIFISERING .....	41
4.6.1 Transkribering .....	41
4.6.2 Valg av metode for analyse av data.....	41
4.6.3 Koding .....	43
4.6.4 Kodegruppering.....	45
4.6.5 Tema.....	45
4.7 ETISKE BETRAKTNINGER VED STUDIEN .....	46
4.7.1 Forforståelse.....	47

4.7.2	<i>Etiske hensyn ved dybdeintervjuer</i> .....	48
4.7.3	<i>Anonymisering og sitatsjekk</i> .....	48
4.7.4	<i>Å forske i egen organisasjon</i> .....	49
4.8	FORSKNINGSKVALITET .....	50
4.8.1	<i>Reliabilitet</i> .....	50
4.8.2	<i>Validitet</i> .....	50
4.8.3	<i>Generaliserbarhet</i> .....	51
<b>5</b>	<b>FUNN</b> .....	<b>53</b>
5.1	GRUNNLAGSDATA .....	53
5.2	HVA ER MELLOMLEDERENS BETRAKTNINGER OG TANKER RUNDT HVA TILLIT ER? .....	53
5.2.1	<i>Definisjon av tillit</i> .....	53
5.2.2	<i>Hva er tillit for informantene?</i> .....	54
5.2.3	<i>Mistillit</i> .....	56
5.3	HVILKE BETRAKTNINGER HAR MELLOMLEDERE FOR HVORDAN TILLIT PÅVIRKER GJENNOMFØRINGSEVNEN SOM LEDER? .....	59
5.4	HVILKE BETRAKTNINGER HAR MELLOMLEDERE FOR HVORDAN TILLIT BIDRAR TIL EFFEKTIVITET OG LEVERANSE I POLITIET SOM ORGANISASJON? .....	63
5.5	I HVILKEN GRAD ER DET FORSTÅELSE FOR HVA SOM BYGGER TILLIT MELLOM MEDARBEIDER OG LEDER, HOS MELLOMLEDERE? .....	66
5.5.1	<i>Åpenhet og ærlighet som leder</i> .....	67
5.5.2	<i>Å vise sårbarheter som leder, er viktig for å bygge tillit til medarbeidere</i> .....	68
5.5.3	<i>Fagkunnskap, en viktig faktor for å opprettholde og bygge tillit til medarbeidere</i> .....	68
5.5.4	<i>Bygging av team og kulturer</i> .....	69
5.5.5	<i>Tillitsbygging henger sammen med hva jeg gjør, og mine handlinger som leder</i> .....	70
5.5.6	<i>Tillit mellom leder og medarbeider henger sammen med leders forventninger til utførelse av oppgaver</i> .....	71
5.6	I HVILKEN GRAD GIR SVEKKET ELLER MANGLENDE TILLIT TIL MEDARBEIDERE UTSLAG FOR MELLOMLEDERE? .....	72
5.6.1	<i>Avstand mellom leder og medarbeider svekker tillit</i> .....	72
5.6.2	<i>Uærlighet svekker tillit mellom leder og medarbeider</i> .....	73
5.6.3	<i>Svekket eller manglende tillit som leder, er ikke forenelig med å fortsette som leder</i> .....	74
<b>6</b>	<b>DRØFTING</b> .....	<b>75</b>
6.1	HVA ER INFORMANTENES BETRAKTNINGER OG TANKER RUNDT HVA TILLIT ER? .....	75
6.1.1	<i>Drøfting – definisjon av tillit</i> .....	75
6.1.2	<i>Hva er tillit for informantene?</i> .....	76
6.1.3	<i>Hva er mistillit for informantene?</i> .....	78
6.2	I HVILKEN GRAD ER DET SAMSVAR MELLOM RELEVANT TEORI FOR HVA SOM BYGGER TILLIT MELLOM MEDARBEIDER OG LEDER, OG INFORMANTENES MENINGER OG BETRAKTNINGER .....	80
6.2.1	<i>Viktige faktorer må være på plass, for å kunne bygge tillit</i> .....	80
6.2.2	<i>Handlinger og adferd</i> .....	80
6.2.3	<i>Når informantenes forventninger til medarbeidere brytes, får dette utslag på tillit</i> .....	81
6.2.4	<i>Oppsummering</i> .....	83
6.3	I HVILKEN GRAD ER DET SAMSVAR MELLOM HVA RELEVANT TEORI SIER SVEKKER ELLER GIR MANGLENDE TILLIT, OG INFORMANTENES MENINGER OM PRAKSIS? .....	84
6.3.1	<i>Avstand mellom leder og medarbeider svekker tillit</i> .....	84
6.3.2	<i>Uærlighet generelt svekker tilliten mellom leder og medarbeider</i> .....	85
6.3.3	<i>Oppsummering</i> .....	86
6.4	BETRAKTNINGER INFORMANTENE HAR FOR HVORDAN TILLIT PÅVIRKER GJENNOMFØRINGSEVNEN SOM LEDER .....	86
6.4.1	<i>Ledere tett på er positivt for gjennomføringsevnen</i> .....	86
6.4.2	<i>Relasjoner påvirker resultatet</i> .....	89
6.4.3	<i>Forventningsavklaring er viktig for gjennomføringsevnen</i> .....	90
6.4.4	<i>Forståelse av ulikhet har betydning for jobben</i> .....	92
6.4.5	<i>Oppsummering</i> .....	93
6.5	BETRAKTNINGER MELLOMLEDERE HAR FOR HVORDAN TILLIT BIDRAR TIL EFFEKTIVITET OG LEVERANSE I POLITIET SOM ORGANISASJON .....	94

6.5.1	<i>Økt tillit gir lojale medarbeidere.....</i>	94
6.5.2	<i>Relasjoner kan bidra positivt for effektivitet og leveranse.....</i>	95
6.5.3	<i>Ulike personer kan bidra til et godt resultat.....</i>	97
6.5.4	<i>Å gi medarbeiderne spillerom kan ha mye å si for resultatet.....</i>	98
6.5.5	<i>Oppsummering.....</i>	98
<b>7</b>	<b>AVSLUTNING OG KONKLUSJON.....</b>	<b>100</b>
7.1	REFLEKSJONER OG ANBEFALINGER.....	101
	<b>LITTERATUR.....</b>	<b>103</b>
	<b>VEDLEGG 1. SØKNAD SIKT.....</b>	<b>105</b>
	<b>VEDLEGG 2. SØKNAD OSLO POLITIDISTRIKT.....</b>	<b>106</b>
	<b>VEDLEGG 3. INFORMASJONSSKRIV.....</b>	<b>107</b>
	<b>VEDLEGG 4. INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>108</b>

# 1. Innledning

Alle tre av oss som skriver denne oppgaven jobber i justissektoren, og vi har gjennom vår yrkeserfaring sett ulike former for arbeidsrelasjoner, herunder i større og mindre grad konstruktive arbeidsrelasjoner på bakgrunn av manglende tillit. Politiet blir kontinuerlig holdt under oppsyn av mediene, borgere og flere andre instanser, og tillit til politiet er en viktig del av et demokratisk styre. De seneste årene har det vært flere saker - både store og små - der politiet har fått kritikk for måten saker har blitt håndtert på. Enkelte av sakene har hatt sammenheng med at politietaten var annerledes for en del år siden sammenlignet med hvordan den ser ut i dag, mens andre saker har med hvordan politiet har håndtert saker i dag.

I møtet mellom teori og praksis i arbeidet med tillitsskapende ledelse innen politiet, åpner det seg et komplekst landskap av utfordringer og muligheter, spesielt når det kommer til relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Tillit utgjør ryggraden i et velfungerende samfunn, og innen politiet spiller den en avgjørende rolle i å opprettholde lovens autoritet og sikre trygghet for borgerne. Imidlertid er tillitsforholdet mellom ledere og medarbeidere internt i politiet også av stor betydning for effektiviteten og trivselen på arbeidsplassen.

Politiet vil alltid være gjenstand for kritikk som er rettferdig, men som også kan oppleves som urettmessig. Samtidig er slik tilbakemelding som nevnt innledningsvis viktig, og kan bidra til at politiet utvikler seg i tråd med resten av samfunnet. På teoretisk nivå er det mange aspekter av tillit som er utforsket, dokumentert og analysert. Imidlertid gir overføringen av teoretiske perspektiver til praktisk virkelighet rom for variasjoner, og det er denne dynamikken som danner kjernen av vår problemstilling.

Økt fokus på effektivitet og utnyttelse av ressurser har medført at det blir viktig å få ut det beste av hver enkelt medarbeider på en arbeidsplass. Dette understreker viktigheten av å forstå og håndtere tillitsutfordringer på arbeidsplassen, spesielt innenfor politiet der tillit mellom leder og medarbeidere kan ha direkte innvirkning på utførelsen av ulike oppgaver og håndtering av kritiske situasjoner.



Det er i denne konteksten vi retter fokuset mot Oslo politidistrikt, hvor mellomledere innehar en nøkkelrolle i å implementere og forvalte tillitsskapende strategier. Gjennom kvalitative intervjuer med mellomledere i politiet søker denne masteroppgaven å belyse og forstå de komplekse aspektene ved tillit, sett fra perspektivet til de som står midt i utfordringene. Vi vil utforske hvordan disse lederne opplever tillit, hvilke praksiser de tenker anses som tillitsskapende, og om det eksisterer en harmoni eller dissonans mellom teoretiske modeller og den praktiske virkeligheten de møter i sitt daglige arbeid.

Vi håper at vår tilnærming til problemstillingen og forskningsspørsmålene ikke bare gir innsikt i en viktig sfære av de faktiske dynamikker mellom ledere og medarbeidere i politiet innenfor tillit og ledelse, men også bidrar til en mer helhetlig forståelse av dynamikken mellom teori og praksis innen organisatorisk tillitsbygging. Gjennom å dykke ned i utfordringer og suksesser som mellomledere i Oslo politidistrikt opplever, søker vi å kaste lys over hva som faktisk skaper og opprettholder tillit i et profesjonelt og samfunnsmessig perspektiv.

Videre utforsker vi betydningen av tillit i yrkesutøvelsen til disse lederne, og i hvilken grad deres daglige beslutninger og handlinger reflekterer teoretiske anbefalinger for tillitsbygging. Ved å navigere gjennom denne spennende grenseflaten mellom teori og praksis, håper vi å bidra til en mer nyansert forståelse av utfordringene og mulighetene knyttet til tillitsskapende ledelse i politiets kontekst, spesifikt i Oslo politidistrikt. Selv om vi i denne oppgaven intervjuer ledere ansatt i Oslo politidistrikt, mener vi at den også skal danne et godt grunnlag for politiledere rundt om i hele Norge.

## 1.1 Problemstilling

Fokuset er på mellomledere, tillit i organisasjonen og hvordan lederne jobber og forholder seg til dette. Vi har selv opplevd ledere med ulike tanker og strategier gjennom vår arbeidserfaring, og synes derfor det er interessant å se nærmere på dette. Ledere har ulik erfaring, utdanning og personlighet, noe som igjen vil gi seg uttrykk i lederstilen deres. Vi som forskere har en hypotese om at det er krevende å være ledere i en etat med sterke personligheter og mange ulike meninger. Ledere i politiet dras i mange tilfeller i ulike retninger, og har forventninger fra sine medarbeidere og ledere over seg igjen som ikke nødvendigvis samsvarer med realiteten. Spesielt i en tid der politiet preges av dårlige

budsjetter og må spare inn på ulike områder, medfører dette at mange er misfornøyde fordi de ikke opplever at avgjørelser blir tatt i deres favør. Vi finner temaet svært interessant, ettersom tillit utgjør en viktig del av vår daglige virkelighet. Vi ønsker å utforske sammenhengen mellom teoretiske forståelser av tillit, og hvordan ledere synes de praktiserer og opplever tillitsforholdet med sine medarbeidere. Problemstillingen er som følger:

**«Teori vs. praksis – Er det samsvar mellom det tillitsteorien og relevant forskning sier skaper *tillit* og hvordan mellomledere i politiet forstår, oppfatter og mener de utøver tillit i praksis?»**

På bakgrunn av funn i datamateriale, anså vi det som nødvendig å opprette to forskningsspørsmål som gjorde det mulig å utforske og forstå aktuelle områder vi anså som relevante for studien.

Forskningsspørsmål:

1. Er det samsvar mellom hvordan utvalgte politiledere forstår *tillit*, og hva tillitsteorien sier tillit er?
2. Er det samsvar mellom hva utvalgte politiledere tenker om tillit i utøvelse av ledelse, sett i lys av relevant tillits- og ledelsesteori?

## 1.2 Definisjoner og forkortelser

Oslo politidistrikt	Omfatter kommunene Oslo, Asker og Bærum.
Mellomleder	Enhets- og seksjonsledere i Oslo politidistrikt
Enhetsleder	Leder av geografisk eller funksjonell driftsenhet, svarer til politimester
Seksjonsleder	Leder av en seksjon i en enhet, svarer til enhetsleder
PEL	Politifaglig etterforskningsleder
Leder	Ansatt med lederansvar
Medarbeider	Ansatt uten lederansvar
Nivå 3-leder	Seksjonsleder

## 1.3 Avgrensninger

### 1.3.1 Utvalg av informanter

Geografisk sett ønsket vi å holde oss til det sentrale Østlandet for å få tak i informanter, siden alle tre av oss forskere bor der selv. Grunnen til dette er blant annet at det vil skape praktiske utfordringer å få gjennomføre intervjuer over hele landet, i og med at samtlige av oss har fulltidsjobb ved siden av dette studiet. Da vi begynte arbeidet med denne oppgaven, henvendte vi oss til to politidistrikter – Oslo og Øst. En av grunnene er den som er nevnt over, samtidig er Oslo det største politidistriktet målt etter folkemengde til tross for at det er minst geografisk, mens Øst er Norges nest største politidistrikt målt i antall medarbeidere, innbyggere og straffesaker (Politiet, 2024). Vi tenkte derfor at intervju med ledere i disse distriktene ville danne et godt bilde for å kunne svare ut problemstillingen vår. Oslo politidistrikt var imøtekomende, og la til rette for at vi kunne gjennomføre intervjuer med ledere i sitt distrikt. Vi hadde også en god dialog med kontaktpersonen inn i Øst politidistrikt, men fikk dessverre avslag på vår forespørsel begrunnet i manglende kapasitet. Med tanke på hvor stort fokus det har vært på tillit knyttet til politiet spesielt den siste tiden, opplever vi problemstillingen vår som svært dagsaktuell, og synes det er synd vi ikke fikk mulighet til intervjuer i begge distriktene. Selv om de grenser til hverandre, ville det vært interessant å sammenligne hvilket forhold ledere har til tillit på tvers av distriktene.

### 1.3.2 Ledere sitt perspektiv på tillit

I denne oppgaven har vi primært hatt fokus på mellomledere i Oslo politidistrikt og deres relasjon til tillitsbegrepet og arbeidet med det. Det ville utvilsomt være interessant å se hvordan medarbeidere i politiet ser dette fra sitt perspektiv, for deretter å kunne sammenligne ledere og medarbeidere med hverandre, men det har det ikke vært tid til å gjennomføre for denne studien.

Når det kommer til å utforske ledelse og ledelsesteori, er det viktig å understreke at det finnes et stort mangfold av perspektiver og tilnærminger. Videre i denne oppgaven har vi valgt å bevisst unngå en omfattende drøfting av tradisjonelle ledelsesteorier, men i stedet rette fokus mot hvordan informantene er seg selv bevisst hvordan tillit har betydning for deres arbeidsrelasjoner, og lederskap. Gjennom undersøkelse av de konkrete meninger og erfaringer

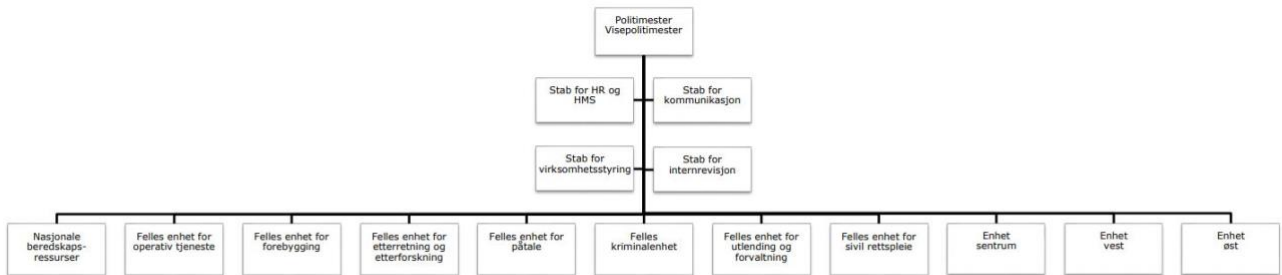
til tillit og lederskapspraksis som utvikles mellom ledere og deres medarbeidere, ønsker vi å få bedre innsikt i den virkelige kompleksiteten og betydningen av tillit blant ledere og medarbeidere i politiet.

## 1.4 Politiet

Politiet har alltid vært i mediernes søkelys, og alle har på et eller annet vis et forhold til politiet. Det er viktig for en rettsstat at politiet evner å ta rettmessig tilbakemelding og kritikk til seg, lære av den og utvikle seg. Tillit er en viktig faktor blant befolkningen for at politiet skal ha legitimitet i maktutøvelsen, og flere saker har satt denne tilliten på prøve de siste årene. Politiets innbyggerundersøkelse (2023) viste at innbyggerne generelt sett har høy tillit til politiet i Norge. Undersøkelsen viste at 72 prosent av innbyggerne har svært eller ganske høy tillit til politiet, noe som er det samme som ble målt året før. Tilliten varierer naturlig nok noe fra politidistrikt til politidistrikt. Politiets tillit er størst i Oslo politidistrikt der 77 prosent av befolkningen har svært eller ganske høy tillit til politiet, noe som er en økning på ett par prosentpoeng sammenlignet med 2022. Da vi begynte arbeidet med denne oppgaven så vi at det har vært stort søkelys på hvordan politiet benytter ressurser på kartlegging av tillit i befolkningen, men det er lite eller ikke noe fokus på kartlegging eller systematisk arbeid for å sørge for tillit internt i organisasjonen.

### 1.4.1 Oslo Politidistrikt

Oslo politidistrikt er det største politidistriktet i Norge målt etter folkemengde, og det minste målt i areal. I forbindelse med Nærpolitireformen som ble presentert i 2015 ble tidligere Asker og Bærum politidistrikt og Oslo politidistrikt slått sammen til Oslo politidistrikt (Politiet, 2024). Nåværende Oslo politidistrikt kan illustreres gjennom organisasjonskartet under (Politiet.no, 2024):

**Oslo politidistrikt - overordnet organisering**

Hver enhet er oppdelt i seksjoner, hvor hver seksjon innehar flere avsnitt. Hvert av disse nivåene har henholdsvis enhets-, seksjons- og avsnittsledere. Enhetsleder svarer til politimesteren, seksjonsledere svarer til enhetsleder, mens avsnittslederen er førstelinjeleder for medarbeidere. I og med at enkelte detaljer i organisasjonskartet er unntatt offentlighet, kan vi ikke vise alle detaljene.

## 2. Litteraturgjennomgang

Det finnes mye tidligere forskning og litteratur på både tillit, ledelse og politi. Også når man kombinerer de tre i forskjellige kombinasjoner begynner det etter hvert å bli en del forskningsmateriale. Tillit og politi er et tema som ofte blir forsket på, men da nesten utelukkende med søkelys på tillit *til* politiet. Av nyere eksempel finner man blant annet de jevnlig innbyggerundersøkelsene som Politiet selv tar initiativ til. «Politiets Innbyggerundersøkelse 2023» er ett eksempel på det (Verian, 2023). Ledelse og politi er også noe som har frembrakt en del forskning. Det vi derimot ikke har funnet noe materiale på, er hvordan ledere i politiet forholder seg til tillit. Den forskningen vi har funnet nevner tillit som faktorer innenfor ledelse i politiet, men går ikke på noen måte i dybden på hvordan ledere ser på tillit eller hva de vet om tillit.

### 2.1 Kultur og ledelse i politiet (DFØ-rapport)

Under innspurten av vårt forskningsarbeid utga Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) en rapport om kultur og ledelse i politiet, etter å ha fått oppdraget fra Justis- og beredskapsdepartementet. Rapporten skulle gi en oversikt over «hva politietaten har gjort for å følge opp Stortingets innstilling ved behandlingen av nærpolitireformen og DFØs anbefalinger i statusrapporten om kultur, holdninger og ledelse fra 2017» (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2024).

I rapporten gjør de viktige funn om tillit innad i politiet. I *kap. 4.2.5* peker de på en viktig sammenheng mellom tillitsbygging og tilbakemeldingskultur. Man må ha tillit til at ens kollegaer vil en vel. Undersøkelsene til DFØ viser at til tross for flere tiltak for å bygge god tilbakemeldingskultur, så er det utfordrende i en hektisk hverdag å få iverksatt disse tiltakene.

Også innenfor team-ledelse finner DFØ interessante funn. I *kap. 3.1.3* oppgir deres informanter at faglig kunnskap er viktig for at medarbeidere skal ha tillit til sin leder. Dette politifaglige behovet minsker jo lenger oppover systemet man kommer. I *kap. 3.1.4* finner de at medarbeiderne er positive til politilederes tilstedeværelse i offentlig debatt, dette skaper tillit til lederne. De finner også at ledere som oppnår en forståelse for hva medarbeiderne møter i sin arbeidshverdag, lettere oppnår tillit, legitimitet og autoritet. Dette punktet går også

igjen i DFØ sine avsluttende anbefalinger til ledelse, hvor ett av de foreslåtte punktene for å bygge tillit er at ledere er til stede på sentrale møtearenaer.

## 2.2 Tidligere forskning

I arbeidet med denne oppgaven har det vært interessant å se på tidligere forskning som er relevant til det vi skriver om.

### 2.2.1 Hofstad & Krutvik

Hofstad & Krutvik (2019) har skrevet om kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeidere med fokus på tillit og medvirkning. Hofstad & Krutvik har sett på hvorvidt denne relasjonen har påvirkning på de ansatte motivasjon i arbeidshverdagen. I studien er et av funnene at kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider har betydning for motivasjonen til den ansatte, noe som også gjelder hvis den ansatte får medvirke i arbeidshverdagen.

I oppgaver som dette vil det være relevant å se om det er andre oppgaver som er skrevet tidligere vi kan sammenligne oss med for blant annet å kunne se om det har skjedd endringer fra da til nå.

### 2.2.2 Sissel Berge

I 2015 skrev Sissel Berge en masteroppgave i politivitenskap der hun fra et politiperspektiv så på tillitsbegrepet, og så nærmere på hvordan politiet publikumsrettede tillitsarbeid var. I oppgaven undersøkte hun om polititjenestepersoner opplevde publikums tillit som viktig, og hvilke faktorer de i så fall vektla i sitt tillitsskapende arbeid. Problemstillingen ble undersøkt gjennom elleve intervjuer med et strategisk utvalg polititjenestepersoner som arbeidet i nær kontakt med publikum ved ordens- og forebyggende avdelinger. Oppgaven kom fram til at fravær av ledelse og målstyring i politiets tillitsskapende arbeid virker å stå i sterk kontrast til betydningen tillit har for politiets selv i deres arbeid, og politiets oppgaveløsning i tillitsskapende arbeid virket å være tilfeldig og personavhengig. Studien kom fram til at det kan være behov for mer inngående kunnskap om hvilke faktorer som har betydning for publikums tillit, og den viser også at politiet i stor grad har fokus på og prioriterer faktorer

som ikke har betydning i arbeid med å skape tillit. Mye i tyder studien på at politiets ledere bør ha mer fokus på hvordan deres ansatte møter publikum og utøver sin autoritet, og mindre på for eksempel antall arrestasjoner.



## 3. Teoretiske perspektiver

### 3.1 Hva er tillit?

For å kunne jobbe med en oppgave som omhandler tillit, så må man først redegjøre for hvordan man kan forstå tillit. Tillit er et dagligdags ord, men allikevel ikke lett å definere. Som professor Harald Grimen sa; «Det er klart hva det er når man ikke tenker på det. Tenker man på det, blir det lett uforståelig» (Grimen, 2009, s. 12). Hvordan man definerer tillit er for eksempel avhengig av hvilket samfunn man lever i, hvilken fagdisiplin man jobber med og på hvilket nivå man ser på tillit (Skirbekk & Grimen, 2012, s. 20; Uslaner, 2018, s. 6). Man kan også snakke om forskjellige *typer* tillit; tykk, tynn, institusjonell, relasjonell og organisatorisk, for å ta noen eksempler. I denne oppgaven har vi valgt å bruke hovedsakelig nordiske kilder til hvordan man definerer tillit. Dette fordi Norge og Norden er i en særstilling til nivå av tillit (Skirbekk & Grimen, 2012, s. 12), og gjennom å bruke norske og nordiske definisjoner tenker vi at vi vil få bedre muligheter til å treffe våre informanters synspunkt. Vi vil også benytte ikke-nordisk tillitsteori for modeller på hva tillit er.

#### 3.1.1 Skirbekk & Grimen

Hvis man ser på Norge som nasjon, så kommer landet stadig høyt opp på kåringer av land med høy tillit (Skirbekk & Grimen, 2012, s. 12). Det vil si at nordmenn har tillit til hverandre, vi har tillit til institusjoner som politi og rettsvesen, og vi har tillit til politikerne våre. Historisk sett, mener man Norge over lengre tid har kunnet nyte godt av høye tillitsnivå (s. 12). En slik vedvarende høy tillit reduserer behovet for kontroll og eventuelle sanksjoner. Det sparer begge parter i en relasjon for tid og krefter.

Ifølge Rousseau (1998, s.395, referert i Julsrud, 2018, s.25) så er tillit «en psykologisk tilstand som involverer en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på de positive forventninger til andres intensjoner eller atferd». Sårbarhet overfor andre er altså en viktig del av hvordan man definerer tillit. Julsrud (Julsrud, 2018, s. 25) bruker som eksempel politibetjenter på jobb i Sverige. Her er det avgjørende at politifolkene har tillit til hverandre, for å kunne håndtere stressende og potensielt farlige situasjoner. Tilliten dem imellom må kontinuerlig jobbes med for å vedlikeholdes. Denne såkalte relasjonelle tilliten styrkes gjennom prat om hverdagen og

historiedeling. Lignende funn finner man i andre høyrisikoyrker som f.eks. brannmenn og redningsarbeidere.

Tillit handler om å stole på noen, og ifølge Grimen så handler det om å ta få forholdsregler. Man unnlater å ta forholdsregler opp imot den man skal samhandle med. Dette kaller Grimen en handlingsorientert forståelse, eller dimensjon, av tillit. Den fokuserer på hva man gjør, eller hva man ikke gjør, som en følge av tillit (Grimen, 2009, s. 19)

På motsatt side har vi mistillit, hvor Grimen påpeker at her handler det nettopp om å ta forholdsregler (Grimen, 2009, s. 91). Dette for å unngå negative utfall. Mistillit skapes blant annet av manglende åpenhet om beslutninger, brutte løfter, negative stereotypier om andre og interessekonflikter.

### 3.1.2 Knud Eiler Løgstrup

En annen viktig bidragsyter innenfor tillitsfaget er den danske teologen og filosofen Knud Eiler Løgstrup. Han mener at tillit for mennesket er en naturlig tanke og tilstand. I møte med både kjente og ukjente mennesker så vil man møte dem med tillit (Løgstrup, 2011, s. 12). Under normale omstendigheter tror man på folk, det skal særlige grunner til for å tro at de lyver til oss. Det er først når mennesket vi møter begynner å oppføre seg mistenksomt, eller lyver til oss, at tilliten synker og mistilliten begynner å vise seg. Det ville ikke vært mulig å leve uten en slik grunnleggende og naturlig tillit, det ville vært «livsfiendtlig» å møte hverandre med mistillit og troen på at alle førte oss bak lyset (s. 13).

For Løgstrup betyr tillit at man utleverer en del av seg selv til den man viser tillit. Nettopp det at man utleverer noe av seg selv, er grunnen til at man kan reagere voldsomt på tillitsbrudd, selv om det er små ting det handler om (Løgstrup, 2011, s. 11). For misbruket av tilliten handler om at tilliten man har gitt, blir brukt mot en selv. I enhver samtale og interaksjon med andre så gir man av seg selv, den andre får en del av deg i sin hånd. Løgstrup påpeker at det trenger overhodet ikke være i store dramatiske deler, men en liten forventning om den andre gjøre noe eller er til å stole på (Løgstrup, 2011, s. 17). Dersom denne håndsoverrekkelsen av deg selv blir på noen annen måte enn god mottakelse, for eksempel med avvisning eller likegyldighet, vil det skape mistillit (Løgstrup, 2011, s. 19).

### 3.1.3 Tillit i organisasjoner

Julsrud (Julsrud, 2018, s. 15) fremhever at jo mer komplekst et samfunn blir, jo mer avhengig blir vi av å knytte tillit til hverandre for å unngå kaos og kriser. Dette gjelder personlige relasjoner, men også organisasjoner. Relasjonen mellom enkeltpersoner kalles gjerne *relasjonell tillit* (s. 28). I moderne organisasjonsforståelse har tillit blitt en uunnværlig bærebjelke for å forstå hvordan en organisasjon henger sammen og fungerer. Hvis man skal forstå hva slags påvirkning tillit har, så må man forstå tillitens betydning i en organisasjon, og hvordan den kommer til uttrykk (s. 14). Samfunnsendringer som finner sted i moderne tid, er også med på å endre hvordan man forholder seg til tillit. Ett eksempel er taxi-næringen. Der en tidligere hadde etablerte sentraler under nasjonalt regelverk og styring, har de siste årene blitt erstattet av internasjonale selskaper som opererer med andre regler innad og utfordrer de nasjonale reglene (s. 17). Samtidig er for eksempel hjemmekontor blitt mer og mer vanlig. For ledere som ønsker å skape tillitsrelasjoner, skaper avstanden en utfordring. I sum skaper dette et tillitsparadoks siden den komplekse organisasjonen krever mer tillit, men måten den er organisert på gjør tillitsskapelse vanskelig (ss. 14-17).

Har man derimot en organisasjon som har høy grad av tillit internt så viser forskning at tilliten gjør organisasjonen mer effektiv enn organisasjoner med lav tillit (Salamon og Robinson 2008, ref. i Julsrud, 2018, s.13). Organisasjoner med høy tillit viser også å være mer motstandsdyktige mot kriser og utviser større grad av stabilitet (Mishira, 1996, ref. i Julsrud, 2018, s.13). På et individnivå ser man også at ledere som har tillit til sine ansatte, har mer tid å bruke på andre oppgaver enn å kontrollere og passe på avtaler. Tillit innad gir også ro og tilfredshet på arbeidsplassen (Julsrud, 2018, s. 12). Denne relasjonelle tilliten blir også stadig viktigere i organisasjoner som stadig utsettes for endring og omorganisering. Men også relasjonelle tillitsforhold kan by på utfordringer dersom de blir for tette og for lite inkluderende (s. 131).

Julsrud peker på tre hovedformer for organisasjoner; hierarki, marked og klan (Julsrud, 2018, s. 36). Politietaten er en hierarkisk organisasjon, så vi vil fokusere på denne organisasjonstypen. I et hierarkisk system så er det i utgangspunktet tillit til de styrende regler og roller som styrer. Den generelle institusjonelle tilliten gjør også at man innad har tillit til systemet (s. 39). Et slikt syn harmonerer derimot dårlig med slik man ser på det moderne arbeidslivet, og et slik system vil fort bli beskyldt for å være ineffektivt og rigid. I det moderne samfunnet stilles det krav til omstilling og kunnskap, også hos hierarkiske

organisasjoner. Dersom institusjoner skal beholde tilliten sin, må de vise seg den verdig med å inneha oppdatert og korrekt informasjon (s. 41). Og for å håndtere slike omstillinger og kunnskapsutvikling er også hierarkiske organisasjoner i dag avhengige av tillit.

### 3.1.4 Oppsummering og idealer

I kapittel 3.1 har vi redegjort for hvordan tillit blir definert og sett på i en nordisk kontekst, på person- og organisasjonsnivå. Vi forventer ikke at våre informanter skal gi en klokkeklar teoretisk definisjon på tillit, men vi forventer at de skal klare å gi en god forklaring på hva de som individer mener tillit er og hvordan det forholder seg til relasjoner.

## 3.2 Fire teoretiske modeller for å forstå tillit, mistillit og tillitsskapning

I Lewicki, Tomlinson og Gillespies «Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions» gjør de rede for fire måter å definere og vurdere tillit. Den første er en tilnærming basert på atferd, de tre andre har en psykologisk tilnærming. Alle modellene tar for seg tre aspekt ved tillit: a) Hva er tillit? b) På hvilket nivå starter tillit? c) Hva gjør at tillit øker og synker? (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 992).

### 3.2.1 Adferdstilnærming

Den første modellen ser på tillit gjennom adferd. Her vil tillit dannes der tillitsgiveren må ta et valg om å samarbeide med en annen personen. Dette baserer seg også på beslutningsteorien om at mennesker grunnleggende tar rasjonelle beslutninger, basert på deres vurdering av eventuelle konsekvenser (Vabo, Klausen, & Askim, 2020, s. 154). Samarbeidet blir den fysiske manifesteringen av tillit. Jo flere samarbeidende trekk tillitsgiveren gjør, jo mer blir tilliten bekreftet (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 995). Når det kom til hva slags nivå tilliten startet på, har man sett at dette avhenger av hvilke inngangsverdier individet har inn i situasjonen. I forskningsforsøk har man sett at dersom et individ på forhånd får beskjed

om at den andre deltakeren var motivert for samarbeid, så økte den initiale tilliten. Dersom den parten var innstilt på konkurranse, så var ikke inngangstilliten like høy. Dersom deltakeren fikk vite at den andre deltakeren var fokusert på individuelle mål, så var det innledende tillitsnivået i stor grad påvirket av andre situasjonelle faktorer (s. 995).

I adferdstilnærmingen blir nivået av tillit bestemt av mengden samarbeidende handlinger over tid. Jo større antall handlinger koblet opp mot samarbeid, signaliserer et høyt nivå av tillit. Likedan vil et lavt antall handlinger koblet opp mot samarbeid vise lav grad av tillit. Her er det dog feilkilder man må være klar over. Det kan være at en av partene gjør en feil, og dermed unnlater å foreta seg en samarbeidende handling. Dette vil da senke tilliten, av feil årsak (s. 996).

### 3.2.2 En-dimensjonal psykologisk tilnærming

Den en-dimensjonale tilnærmingen ser på tillit hvor tillit og mistillit er på hver sin ende av skalaen. Tillit blir sett på en psykologisk tilstand hvor en er villig til å risiko, med positive forventninger til andres handlinger (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 997).

Noen vil legge til at tillitsgiveren ofte ikke har noen måte å kontrollere eller monitorere tillitsmottakeren.

Lewicki (s. 997) påpeker også at tillit som en psykologisk tilstand har også underkategorier som utgjør viktige faktorer. Det første er en kognitiv faktor. Da snakker man om de holdninger en person har, og de vurderingene personen gjør, før en beslutter å ha tillit til noen. Slike vurderinger gjør at beslutningen kan føles lettere, selv der det ikke foreligger noen tidligere relasjon. Eksempel på en slik holdning kan være at noen personer har lettere for å stole på andre, mens andre er mer mistroiske av seg.

Den andre faktoren er følelser. Følelser kan spille en rolle i hvordan man vurderer og beslutter tillit. Jo tettere en relasjon mellom to mennesker, jo mer vil det kunne påvirke tilliten mellom de to. I forskning viste det seg enten gjennom raseri på grunn av tillitsbrudd, eller et sterkt emosjonelt bånd (s. 998). Begge disse to emosjonelle tilstandene påvirker den kognitive evnen til å vurdere tillit.

I forskningen innenfor en-dimensjonal tilnærming er det hovedsakelig tre syn på hvor tillitsnivået begynner i en relasjon:

- a) Store deler av forskningen innenfor temaet har et utgangspunkt hvor tillit starter på null i begynnelsen av en relasjon, for deretter å bygge seg oppover. Men individer må tidlig i relasjonen ta et valg om de faktisk skal ha tillit til vedkommende eller ei. Ofte vil et første møte være en arena hvor tillitsgiver vurderer det andre individet, for å se om holdninger og verdier faller overens med det vedkommende selv mener er tillitsgivende. Dersom holdninger og verdier ser ut til være samstemte, vil tillitsgiver være mer tilbøyelig til utføre å flere tillitsgivende handlinger i fremtiden (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 999).
- b) Et andre utgangspunkt for hvor tilliten starter, er en hvor tillitsnivået starter på et moderat-høyt nivå. Kramer (1999 ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 999) så i en undersøkelse blant mastergradsstudenter at de hadde merkbart høyere nivå av tillit uten å ha hatt noen form for relasjon forut.

Det har blitt forsøkt å forklare årsaker til at noen mennesker starter relasjoner med et høyt tillitsnivå. En forskergruppe mener man finner svaret i tre faktorer;

1. Personlighetstrekk som gjør at individer har enklere for å stole på andre
2. Institusjoner skaper rammer som skaper beskyttelse mot dårlige handlinger fra andre
3. Noen individ har kjappe kognitive prosesser som hjelper dem å vurdere hvorvidt et annet individ er til å stole på (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 999)

En annen og smal tilnærming til startende høyt tillitsnivå er der godt trente/utdannete individ blir satt sammen for å danne et team som skal gjennomføre komplekse oppgaver. Eksempel på dette er kirurgiske team eller redningsarbeidere. Her hevder forskerne at individene skaper «swift trust», kjapp tillit (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1000)

- c) Et tredje utgangspunkt er at man begynner med en grunnleggende mistillit, eller «negativ» tillit. Årsakene til dette deler man grovt sett inn i tre kategorier:

1. kulturell eller psykologisk bias som gjør at individet heller mot mistillit
2. Motparten har et rykte som gjør at mistillit er passende
3. Konteksten eller situasjoner som gjør at mistillit er en passende innstilling (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1000)

I den en-dimensjonale modell er det flere variabler innenfor psykologi, oppførsel og kontekst som er årsak til at tilliten øker eller synker over tid. En enkel måte å fremstille det på er at «tillitsbelønninger» fører til betingelsesløs tillit, mens tillitsbrudd fører til mistillit (Jones & George, 1998 ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1001). Det er også forskning som peker på mer enn femti forskjellige element som er direkte determinanter for nivå av tillit i et forhold (Ferrin, 2003 ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1001). Disse kan grovt deles inn i:

- Tillitsgivers holdning til tillit
  - Karakteristikk hos tillitsmottaker, som.  
For eksempel troverdigheten, evnene, velvillighet, integritet eller rykte
  - Karakteristikk ved tidligere relasjoner mellom tillitsgiver og tillitsmottaker.  
For eksempel mønster i deres tidligere samarbeid
  - Karakteristikk ved kommunikasjonen dem imellom.  
For eksempel trusler, løfter, åpenhet i kommunikasjonen
  - Karakteristikk ved relasjonen mellom tillitsgiver og tillitsmottaker.  
For eksempel nære venner, leder og ansatt, eller partnere i en markedshandel

En forskningsmodell som det i den senere tid har kommet mer støtte til, er modellen skrevet av Serva, Fuller og Mayer (2005, i Lewicki, s.1002). Her fremhever de viktigheten av en tilbakemeldingsloop mellom tillitsgiver og tillitsmottager.

### 3.2.3 To-dimensjonal psykologisk tilnærming

Den to-dimensjonale psykologiske tilnærmingen ser på tillit og mistillit som to separate verdier. Tillit og mistillit har de samme komponentene som den en-dimensjonale, men behandles hver for seg (Lewicki, 1998 ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1002).

I den to-dimensjonale modellen blir tillit definert som «selvsikker positive forventning til andres handlinger», og mistillit som «selvsikre negative forventninger til andres handlinger»

(Lewicki et al., 1998, ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1002). Satt i et perspektiv vil det si at tillit kan variere fra lav tillit til høy tillit, og mistillit kan variere likedan fra lav mistillit til høy mistillit (Luhmann, 1979, 1988 ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1002). Disse to kan variere uavhengig av hverandre, og det er ikke noe automatikk i at lav tillit er det samme som høy mistillit. Lav tillit vil bety at en mangler håp og nøling når det gjelder andres handlinger, mens høy mistillit vil si tilsi frykt og skepsis for andres handlinger. Likedan vil høy tillit si at man har håp, tro og selvsikkerhet når det gjelder andres handlinger, mens lav mistillit vil si at man ikke frykter hva andre foretar seg.

Slike tanker om tillit baserer seg på et mer komplekst syn på relasjonene hvor tillit oppstår. Det gir rom for at både tillit og mistillit kan eksistere i samme relasjon. Mellommenneskelige relasjoner er ifølge Lewicki komplekse og bred båndbredde (Lewicki et al., 1998 ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1002). Det vil si at personene i en relasjoner har mange forskjellige kontekster hvor de gir og får tillit. I slike relasjoner vil det være mulig å utøve tillit og mistillit på en og samme tid.

For eksempel vil A ha tillit til at B klare å gjøre oppgave Z, men A har mistillit til at B klarer å gjøre oppgave X, fordi A vet at B mangler erfaring og kompetanse til å utføre oppgaven (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1003). I slike relasjoner kan man kalle det «kompleks tillit», hvor tillit og mistillit eksisterer samtidig. Hvis man spør person A om hen har tillit til person B, så er ikke det korrekte svaret ja eller nei, men heller «tillit til å gjøre hva da?». Det er en vanskelig øvelse å må kompleks tillit. Det involverer mange faktorer som er både avhengige og uavhengige av hverandre. En mulighet er å forsøke å dele det inn i kategorier, med tilhørende underkategorier (s. 1004).

I det to-dimensjonale synet på tillit, så vil man som et utgangspunkt si at alle relasjoner begynner med lav tillit og lav mistillit. Det er fordi man ikke har noe informasjon å bygge noen av de på. Man har ikke noe som skal tilsi at den andre parten gjør noe som skaper et bestemt nivå av hverken tillit eller mistillit. Men med en gang det oppstår situasjoner hvor man har noe informasjon i det hele tatt, så kan dette forandre inngangsverdiene. Slik informasjon kan være for eksempel rykter, personlighetsfaktorer eller sosial likhet eller ulikhet (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1004).



Likedan vil tillit og mistillit øke og/eller synke etter hvert som relasjonen fortsetter og har økende lengde og mengde situasjoner som gir grunnlag for at tillit/mistillit styrker eller svekker seg. Lewicki et al. (2006, s. 1005) gir tre eksempler på hvor man kan havne relasjonelt:

- Et forhold som preges av stort sett positive tillitsvekkende handlinger, og få til ingen negative handlinger som skaper mistillit. Et praktisk eksempel er bønder som setter mat til salgs i en bod langs veien, hvor kunden betaler selv. Da har bonden nok positive opplevelser med dette til at bonden har tillit til at det er mulig å gjøre. Et slikt forhold vil søke samarbeid, avhengighet av hverandre og felles mål.
- Et forhold som preges av primært negative opplevelser som skaper mistillit, og få eller ingen handlinger som skaper grunnlag for tillit. Dette vil føre til at partene tilstreber å unngå situasjoner hvor de må jobbe sammen, dersom de må jobbe sammen iverksetter de kontrollmekanismer for å begrense skade og er forsiktig slik at de ikke blir utnyttet.

Det tredje eksempelet er relasjoner som utviser både høy tillit, men samtidig høy mistillit. Her har partene, eller en av partene, erfart nok handlinger til å vite at på mange områder kan utvise stor tillit til den andre parten, men samtidig erfaringen til å vite at på andre områder så må man utvise mistillit. Mancini (1993, ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1005) gir eksempelet med italienske journalister som så viktigheten og nødvendigheten av å pleie en relasjon og bygge tillit med italienske politikere for å få informasjon. Samtidig utviste de mistillit til selve informasjonen og behandlet kildegrunlaget nøye før de publiserte.

### 3.2.4 Transformasjonstillit

Den fjerde og siste måten å betrakte tillit på er «the transformational approach», som vi velger å oversette til transformasjonstillit (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1006). Her mener forskere at ikke bare er det forskjellige typer tillit, men at tillitens egenskaper forandrer seg over tid. De tar sikte på å forklare at tillit utvikler seg i relasjoner ut over rene transaksjoner til mer avanserte relasjoner. I dette ligger også at tilliten endrer karakter i tette relasjoner versus relasjoner som kun omhandler simple transaksjoner.

Lewicki et. al. (2006, s. 1006) tar for seg tre forskermodeller innen transformasjonstillit. Felles for de tre er at alle begynner på ett nivå, for så å bevege seg videre til neste nivå når relasjonen utvikler seg. Alle starter på et tillitsnivå hvor man har tillit nesten utelukkende fordi konsekvensene av å ikke ha tillit, er verre. Lewicki og Bunker (1995, 1996, ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1007) kaller dette kalkulert risiko, altså at man kalkulerer at tilliten man utviser, og risikoen man derved tar, er verdt den potensielle belønningen på slutten av transaksjonen. Noen relasjoner vil aldri bevege seg ut av dette nivået, da man simpelthen ikke har et behov for det (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1011). I noen tilfeller vil også man de første innledende møter og samspill skjønne at relasjoner ikke har grunnlag for å utvikle seg noe mer.

Neste nivå er det som blir kalt kunnskapsbasert tillit. På dette nivået så kjenner man tillitsmottaker så godt, at man kan forutsi hva tillitsmottaker skal gjøre. På tross av at vedkommende av og til avviker fra sitt handlingsmønster, har man hatt et samspill lenge nok til at tillit har bygd seg opp.

Det siste nivået er identifiseringstillit. Her har man hatt et samspill lenge nok til at man som tillitsgiver fullt ut identifiserer seg med den andre partens verdier, mål og ønsker.

I alle tre modellene så er man stort sett enige om at tillit starter på et lavt nivå, noen til og med i minus (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, ss. 1008-1013). Etter å ha vært på et nivå med kalkulert tillit, så vil man etter en periode med gjentatt positivt samspill og hendelser gå videre til neste nivå. I denne prosessen ligger det også at partene blir kjent med hverandre, man skjønner hva den andre skal gjøre. Ifølge Lewicki og Bunker (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1011) er slik kunnskap til den andre parten et helt nødvendig element for å kunne bygge tillit. Det siste nivået kan og vil ikke nåes av alle former for relasjoner.

Identifiseringstillit vil kun kunne oppnås i de relasjoner hvor man gjennom gjentatt samspill gjør seg avhengig av hverandre, man jobber mot et felles mål, og er preget av at man har de samme verdiene og holdningene. I slike relasjoner så vil man gjerne se bort fra individuelle mål, og heller jobbe mot de det felles målet.

### 3.2.5 Oppsummering og idealer

I kapittel 3.2 har vi redegjort for forskjellige typer tillit og forskjellige måter å se på tillit. De legger et grunnlag for å forstå hva tillit er, hvordan det oppstår og hva som påvirker tillit.

Ut ifra dette har vi forventninger til våre informanter om at de har noen klare tanker om hva tillit er. Vi forventer at de klarer å reflektere over forskjellige typer tillit i forskjellige settinger. Vi forventer også at informantene, som ledere, er klar over hva som påvirker tillit, både i positiv og negativ forstand.

## 3.3 Politi og ledelse

Johannessen & Glomseth (2015, s. 5) skriver at ledelse i politiet har blitt et svært viktig tema i samfunnet. I en tid hvor politiet har vært gjennom reform, omorganisering og omfattende endrings- og utviklingsarbeid, er ledelse et sentralt tema. Det stilles høye og komplekse krav til hva politiet som organisasjon skal levere av tjenester i et dynamisk og teknologisk avansert samfunn. Kvalitet og effektivitet er viktig, men det er ikke nødvendigvis klinkende klart hva dette betyr i praksis. Kompetent lederskap må til i politiet, men hva det er, og hvordan arbeidet for å utvikle det foregår, er det både uenighet og uklarhet om. Selv om politiet som organisasjon er tilsynelatende enhetlig, finnes det mange og ulike praksiser internt, noe som blant annet har sammenheng med bredden, mangfoldet og særpreget i oppgaver. Politiet er en offentlig etat, noe som igjen gjør at den er preget av politikk, byråkrati, fagforeninger og ideologier knyttet til utdanning. Ledelse kan både forstås som et relasjonelt fenomen og gjennom praksis (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 5).

Dette er interessant sett i kontekst av at ledelse blir sett på som svært viktig i politiet som etat, og det faktum at det er en svært kompleks oppgave å være leder i politiet. Vi synes på bakgrunn av dette det er bemerkelsesverdig at tillit ikke blir nevnt eller lagt spesiell vekt på når det kommer til utdanning innenfor ledelse.

### 3.3.1 Organisasjon og ledelse i politiet

Når det kommer til politiets organisasjon og ledelse er det ikke uvanlig å skille mellom struktur og kultur. Kulturen foregår innenfor strukturen. En utfordring med denne

tilnærmingen er at den ikke nødvendigvis bringer kunnskapen om realiteten i politiet videre, men heller bidrar til opprettholdelse av en tradisjonell forståelse av politiet som organisasjon som et hierarkisk system hvor aktivitetene lar seg strukturere og kultivere (Johannessen, ref. i Johannessen & Glomseth, 2015, s. 22).

Videre skriver Johannessen (ref. i Johannessen & Glomseth, 2015, s. 34) at ledelse har gått fra å være en langvarig tradisjon der man setter likhetstegn mellom lederen og ledelsen, til at man de siste 50 årene i større grad har satt det primære søkelyset på den individuelle lederen og den individuelle ansatte. Endringen har skjedd samtidig med en forandring av effektiv industriorganisering fra veldefinerte, enkle og individuelle arbeidsoppgaver til i større grad kompliserte operasjoner som håndteres av grupper eller lag. Dette har igjen ledet til en spenning i oppfatningen av ledelse når man snakker om ovenfra-og-ned, og nedenfra-og-opp når man ser på det fra et hierarkisk perspektiv. Kommunikasjonssamfunnet har oppløst det som tidligere var tydelige grenser og oppgaver for en organisasjon og dens medlemmer, har samtidig med dette generelle og ideelle normative råd om hva ledere bør gjøre begrenset rom for lokal handling. De vanlige ledelsesoppskriftene har ofte som mål å bringe klarhet i uoversiktlige organisasjoner, men sier lite om at disse må tolkes i lokal handling, noe som åpenbart vil lede til variasjon og ulike resultater lokalt. Uansett hva slags generelle lederverktøy man har tilgjengelig, må ledere ta stilling til de valgene de tar ut fra en lokal kontekst. Ledelsespraksis handler om hvordan idealer skapes og omdannes til konfliktfylte handlinger i hverdagen for ulike individer på forskjellige måter er bundet og avhengig av en gruppe. Ledelse generelt er derfor en kommunikativ og etisk praksis, der fenomenet ledelse vokser frem i grupper som verdiladede kommunikasjonshandlinger (Johannessen, ref. i Johannessen & Glomseth, 2015, s. 34).

Politiet er ikke et system designet av mektige ledere for å kunne realisere deres forhåndsdefinerte strategier og kulturer, men pågående organisasjonspraksiser som gjentas og mulig endres i samtaler og mønstre i kommunikasjonen mellom mennesker ansatt i, eller tilknyttet, politiet. Når man snakker om politiet som en kunnskapsbasert organisasjon, må man ha med seg at læring og kunnskap er uløselig knyttet til den pågående praksis som medlemmene av organisasjonen involverer seg i. Samtlige bedriver praksis som individer, men alltid i relasjon til andre. Kunnskapen man lærer og anvender er derfor avhengig av de

andre man relaterer seg til i praksisen (Johannessen, ref. i Johannessen & Glomseth, 2015, s. 39-40).

### 3.3.2 Oppsummering og idealer

I *delkapittel 3.3.1* har vi beskrevet kultur og struktur i politiet. Vet at kultur foregår innenfor strukturen kan en konsekvens være at denne tilnærmingen ikke nødvendigvis bringer kunnskapen om politiet i realiteten videre (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 22). Videre har vi sett på hvordan ledelse de siste 50 årene har satt det primære søkelyset på den individuelle lederen og den individuelle ansatte. Ledelse på generell basis har som følge av utviklingen blitt en kommunikativ og etisk praksis, og ledelse som fenomen vokser fram i grupper som verdiladede kommunikasjonshandlinger (Johannessen, ref. i Johannessen & Glomseth, 2015, s. 34).

En forventning vi som forskere har, er at informantene reflekterer rundt hvordan kulturen de er med på å skape har innvirkning på sine medarbeidere. I tillegg har vi en forventning om at informantene har et bevisst forhold til hvordan de interagerer og samarbeider med kollegaer, og evner å se ulike individer med ulike behov.

## 3.4 God og effektiv ledelse

Utdanning eller kurs i ledelse og lederutvikling vil ikke nødvendigvis gjøre en leder bedre eller mer effektiv. Målestokken for kvalitet på ledelse må ha et sosialt referansepunkt. Det er gruppen der lederen er leder som primært avgjør hva som er en god og dårlig leder, og det er gruppen som gjennom handlingene til personen bidrar til forståelsen til hva som er effektivitet, og i hvilken grad ledersatte mål skal anerkjennes og bidra med. Samtidig er ingen grupper isolerte, og de utvikler ikke alene referansepunkter der de avgjør om lederen er en god leder eller ikke, og de utvikler ikke alene egne oppfatninger av individuelle og gruppemessige intensjoner, mål og forståelser av effektivitet. Grappa eksisterer sammen og i samspill med andre grupper i organisasjonen og samfunnet. Enkelt sagt vil andre grupper påvirke gruppedeltakernes oppfatning av lederen, og hvordan de skal forholde seg til vedkommende. Det blir dermed mange referansepunkter for vurdering og oppfatning av hva som er en god leder, og hva som er en effektiv leder (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 455).

Selv om ledere gjennom utdanning og kurs tilegner seg kunnskap om ledelse, har likevel anerkjennelsen av om lederen er god en god eller effektiv leder vel så mye å gjøre med teoriene de som er lederen er leder for har tilegnet seg om ledelse. Det er ikke gitt hva det betyr når man forestiller seg at ledelse er knyttet til mål og resultater, det handler i stor grad om at det ofte er ulike forventninger mellom overordnede ledere og medarbeidere. Kommunikasjon, maktforhold og relasjoner i og utenfor en gruppe kan bidra til at mål og resultater vokser fram. Politiledere befinner seg i en sensitiv posisjon mellom stat og samfunn, noe som krever betydelig dømmekraft fra lederne. Samtidig er det ikke mulig for politiet å eksistere i et demokratisk samfunn uten tillit og folkelig legitimitet. I noen tilfeller kan hensynene på prinsipiell basis komme på kollisjonskurs, for eksempel i spørsmålet om hvordan politiet best kan organiseres for å møte samfunnsoppdraget og hvilken takhøyde og hvilket klima det skal være for diskusjon og uenighet innad i etaten. Politiledere bør tenke på hvor avgjørende nettverk og samarbeid blant annet internt er for å henge med i utviklingen i et dynamisk samfunn. I politiet brukes det relativt og faktisk sett lite penger på forskning og utvikling (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 456, s. 465).

### 3.4.1 Team og teamledelse

På bakgrunn av funn i datamaterialet, ble det naturlig å beskrive *team* og *teamledelse*, og hva som ligger i dette begrepet. Det argumenteres for at teamledelse i større grad har blitt mer og mer utbredt, og særlig i beredskapsorganisasjoner hvor det er et høyt leveransekrav. Jonas Eriksen beskriver at team og teamledelse oppstår når samarbeid for oppgaveløsning alene, ikke er tilfredsstillende nok. Når oppgaver som krever mer enn man kan klare alene, må flere løse de sammen. Samarbeid er et virkemiddel for å utføre oppgaver raskere. Samarbeid gir også nye muligheter ettersom personer med ulike kunnskaper og ferdigheter kan motivere og supplere hverandre, effektivisere problemløsning og skape bedre prestasjoner (Eriksen, 2018, s. 18). Med en økende grad av fagspesialisering er team blitt et viktig verktøy for å mestre sammensatte og komplekse problemstillinger effektivt og sikkert. Team blir derfor brukt til å mestre mange kritiske oppgaver (s. 18). Kjennetegn for team er at medlemmene har ulike funksjoner, herunder ulike oppgaver, fagkunnskaper, roller osv. Team kjennetegnes også ved at medlemmer er mer avhengig av hverandre, og at medlemmenes aktiviteter må koordineres,

samtidig eller i sekvenser, for å oppnå effektiv måloppnåelse (s. 18). Teamarbeid kan defineres som dynamiske, samtidige og gjentakende prosesser (Eriksen, 2018, s. 18).

Forskning innenfor ledelse har fokusert både på personlige lederegenskaper, lederatferd og samspill mellom leder, medarbeider og situasjon. Av viktige generelle lederegenskaper kan man trekke frem både *dynamiske* og *kognitive* egenskaper og *personlighetstrekk*. Dynamiske egenskaper handler om å ha ambisjoner, men også evnen til å ta initiativ og opprettholde et nødvendig aktivitets- og energinivå. Kognitive egenskaper handler om intelligens, ekspertise, og evnen til å se ting fra flere sider. Viktige generelle personlighetstrekk for en leder er blant annet ærlighet og integritet, emosjonell stabilitet, positiv selvtillit og kollektiv orientering (Eriksen, 2018, s. 52).

Historisk sett har forskning innen den generelle lederadferd har identifisert to kategorier av atferdstyper overordnet, herunder *oppgaveorientert*, og *relasjonsorientert*. Oppgaveorienterte ledere har fokus på å etablere struktur, gjennom å sette mål, organisere og tildele oppgaver, med et fokus på produktivitet, sette tidsfrister, utarbeide og implementere prosedyrer (Eriksen, 2018, s. 52).

Relasjonsorienterte ledere fokuserer i større grad på å vise hensyn, være lyttende og støttende til sine medarbeidere, akseptere, vie tålmodighet og omsorg. Gode teamledere er avhengig av både kunne være *oppgaveorienterte* og *relasjonsorienterte* for å ha team som leverer høye prestasjoner over tid (Eriksen, 2018, s. 54).

Gode teamledere hjelper team til enighet om mål, roller og prosedyrer, sikrer at alle medlemmer bidrar, motarbeider negativ oppførsel, håndterer konflikter, leder teamets beslutningsprosesser, og kommuniserer klart og tydelig med alle teamets medlemmer. Teamledere må også bidra aktivt med å utvikle teamets kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Teamleder er også ansvarlig for å planlegge, organisere, motivere og vurdere teamets prestasjoner (Eriksen, 2018, s. 55).

Skal man klare å utnytte mangfoldet i et team, er det viktig å identifisere forskjeller, og undersøke hvordan de kan brukes for å skape bedre resultater. Ved å bli kjent med hverandre er det enklere å snakke om hvordan ulikhetene kan være betydningsfulle for måten man jobber på. Det er ikke farlig å snakke om hvor og på hvilken måte vi er ulike hverandre, så

lenge det gjøres på en nysgjerrig måte. Dette krever ikke mye ressurser, og kan uansett gjøres ganske effektivt i forbindelse med de oppgavene man skal løse. I tillegg kan man for å utnytte mangfoldet man har i en organisasjon skape klima der det er stor takhøyde for forskjellige meninger og friske meningsutvekslinger. På denne måten vil mangfoldet av kunnskap, interesser og verdier komme frem og representere en faktisk ressurs (Midelfart & Midelfart 2023, s. 76).

Når det kommer til teamarbeid har vi en tendens til å tenke at for å lykkes med noe gjelder det å være positiv og løsningsorientert. Det er en uheldig forenkling, fordi det som regel står en rekke hindringer i veien for å lykkes med teamarbeid. Det er mye større mulighet for å håndtere dette hvis man har snakket om dem på forhånd. Ved å stille kritiske spørsmål vil man kunne løfte fram hindringer, dilemmaer og interessekonflikter som kan stikke kjepper i hjulene for utviklingen av høyt presterende team, og deretter diskutere hva man kan gjøre for å møte hindringene (Midelfart & Midelfart, s. 79).

### 3.4.2 Oppsummering og idealer

I *delkapittel 3.4* har vi sett på god og effektiv ledelse, og skrevet om at utdanning og kurs ikke nødvendigvis vil gjøre en leder bedre eller mer effektiv. Vi har videre skrevet om at anerkjennelsen av om lederen er god eller effektiv vel så mye har å gjøre med teoriene de som lederen er leder for, altså medarbeiderne, har tilegnet seg om ledelse. Kommunikasjon, maktforhold og relasjoner i og utenfor en gruppe kan være bidrag til at resultater vokser fram (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 455-456).

Knyttet til dette er en forventning fra vår side at informantene ser viktigheten av relasjonene de har til sine medarbeidere, og at de evner å reflektere rundt verdien av blant annet god kommunikasjon for å skape gode resultater.

I *delkapittel 3.4.1* har vi sett nærmere på team og teamledelse hvor dette står som viktige dynamikker når samarbeid for oppgaveløsning i seg selv ikke er nok. Med en økende grad av fagspesialisering er team blitt et viktig verktøy for å mestre sammensatte og komplekse problemstillinger effektivt og sikkert. Team blir derfor brukt til å mestre mange kritiske oppgaver (Eriksen, 2018, s. 18). Kjentegn for team er at medlemmene har ulike funksjoner,



herunder ulike oppgaver. Teammedlemmer er avhengige av hverandre og teammedlemmenes respektive fagkunnskaper for å kunne utføre oppgavene. Teamledelse handler i stor grad om å være kjent med teammedlemmenes styrker og svakheter for å muliggjøre best mulig bruk av ressursene som teamet besitter.

En forventning fra oss som forskere knyttet til *team* og *teamledelse*, er at informantene ser betydningen av å utnytte de menneskelige ressursene på en god måte, og at informantene i større grad er bevisst behovet for en annen organisering og fagspesialisering når arbeidsoppgavene blir krevende. Dog har vi ingen forventning til informantene om at de skal ha inngående, eller dyp kunnskap om dette fenomenet.

### 3.5 Relasjoner og resultater

Midelfart & Midelfart (2023) skriver at gode relasjoner bidrar til trivsel og bedre resultater. Store vitenskapelige oversiktsstudier der man ved hjelp av meta-analyser, hvor man sammenligner tidligere forskning, finner man flere fordeler ved gode relasjoner. Robuste og gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere medfører lavere sykefravær, samtidig som resultater, trivsel og motivasjon går opp. Studiene konkluderer blant annet med flere ting:

- Medarbeidere yter mer på jobben.
- De har større forståelse av hva som forventes i rollen sin.
- Medarbeidere opplever høyere tilfredshet med jobben og en større tilhørighet til arbeidsplassen.
- De oppfatter lederen som mer rettferdig.
- Medarbeiderne ønsker i mindre grad å bytte jobb, og har mindre helseplager relatert til det mentale (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 41).

Mange tror at det å ta vare på en god og robust relasjon står i motsetning til tydelighet, men dette viser seg ikke å stemme. Bygger man robuste relasjoner til ansatte skapes det fra leder til medarbeidere en relasjonell plattform som i større grad enn ved motsatt tilfelle tåler stor grad av tydelighet når det er behov for det. Verdt å merke seg er at det her er snakk om robuste relasjoner, og ikke nødvendigvis bare gode relasjoner. Gode relasjoner får ofte stå alene som begrep, og dette kan bli misforstått til å utelukkende handle om i hvilken grad man liker/misliker hverandre, men det er ikke alltid sånn at man har en god relasjon fordi man liker hverandre (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 41-42).

Videre skriver Midelfart & Midelfart (2023) at det ikke hjelper om en avdelingsleder og medarbeider ler av hverandres vitser i forkant av møter hvis de vegrer seg for å gi hverandre korrigerende tilbakemeldinger eller ikke har forståelse for hverandres roller/behov. Gode relasjoner som er robuste tåler disse tilbakemeldingene, uenighet og konflikter som er produktive. Slike relasjoner gjør at man kan diskutere hvordan løse utfordringer uten at dette gjør at de involverte tenker at den andre personen ikke lenger har tillit til meg (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 41-42).

For å bygge og oppnå de robuste relasjonene nevnt over er en av de viktigste kildene til dette at lederne viser de ansatte tillit. Ved at ledere viser tillit, stoler på at medarbeiderne gjør en god jobb og bruker sin kompetanse riktig, gir de sine ansatte en opplevelse av å være der for dem, støtter og forsvaret ved behov. En holdning som er gull verdt fra et lederperspektiv er å utvise tillit som et utgangspunkt, og heller stramme inn dersom det er nødvendig. På motsatt side ser man at kontrollerende ledelse rammer de ansattes motivasjon. Gir lederen medarbeiderne tillit får de det motsatte i retur, forsvaret lederens avgjørelser, og har tillit til at lederen handler ut fra gode intensjoner. Det å kontrollere alle detaljer en dårlig strategi som trolig ikke vil være bærekraftig på sikt, og man kan risikere å miste dyktige medarbeidere. Et enkelt råd, som samtidig er vanskelig, er å bare gjøre det. Som Ernest Hemingway sa oversatt til norsk: «Den beste måten å finne ut om du kan stole på noen på, er å faktisk stole på dem». Når en leder delegerer arbeid kan man være klar og tydelig på det ønskede resultatet, samt rammene for dette. Deretter kan man undersøke om medarbeideren forstår hva lederens forventninger er, og avslutningsvis diskuterer hvilken form for støtte medarbeideren har. Kanskje resultatet ikke blir som om lederen ville gjort det selv, men ved å utvise tillit utvikles medarbeidere, og opplever arbeidsdagen som mer utfordrende og meningsfull (Midelfart & Midelfart, 2023, s.44).

Videre skriver Midelfart & Midelfart (2023) at et bidrag til å bygge robuste relasjoner er å vise omtanke for hvordan medarbeiderne har det, ikke bare på jobb, men også utenfor. Enkle grep som å spørre hvordan man har det og være interessert i svaret, vil være svært relasjonsskapende. Kjernen i dette er at man som leder bryr seg om velværen til sine medarbeidere, og er opptatt av at de har det bra på jobb, samt viktige verdier i deres liv (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 45).

### 3.5.1 Effektivitet og stress

Å være stresset på jobb av og til er uunngåelig og nødvendig. Stress skjerper oss og gjør oss mer effektive, så lenge periodene med stress ikke blir for lange. Ønsker man å bli mer effektiv, er det essensielt å fjerne ting i situasjonen som vanskeliggjør effektivitet. Ved å ta bort det som hindrer effektivitet, vil man være godt på vei. Ved å for eksempel rydde i mappestrukturen på pcen og sette mobilen på «ikke forstyrret», gjør man det vanskeligere for de dårlige vanene som hindrer effektiv jobbing, og legger til rette for å komme nærmere målet. (Midelfart & Midelfart, s. 89-90, s. 126-127).

Hvis man sammen med medarbeiderne tydeliggjør enhetens mål og prioriteringer, og deretter avklarer forventningene og rollen til den enkelte, kan dette ha en positiv effekt. Medarbeidere med høy grad av rolleklarhet, altså en god forståelse av oppgavene de har ansvaret for, og hva som forventes i løsningen av dem, yter bedre på jobb. I tillegg reduserer dette stress, frustrasjon og konfliktnivå. Medarbeidere med lav grad av klarhet til rollen sin blir ofte demotivert og lite effektive. Det er sjeldent til det beste for kolleger eller enheten (Midelfart & Midelfart, s. 35).

### 3.5.2 Oppsummering og idealer

I *delkapittel 3.5* har vi redegjort for hvordan relasjoner har sammenheng med resultat, samt effektivitet og stress relatert til utførelse av arbeidsoppgaver. En forventning fra oss knyttet til dette, er at informantene ser relevansen mellom relasjoner og resultatet de får av sine medarbeidere.

## 4 Metode

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for hvilke metode vi har valgt, og hvilken analysestrategi vi har benyttet oss av i analyse arbeidet. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst om hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 52)

### 4.2 Metodevalg og design

I denne studien ønsker vi å finne svar på om det er samsvar mellom teoretisk og forskningsbaserte funn på tillit, og hva mellomledere i Oslo politidistrikt (Oslo PD) opplever som tillitsskapende, og i hvilken grad de anser tillit som viktig eller uviktig i sitt yrke og profesjon. Herunder også hvilke egne opplevelser, erfaringer og andre sosiologiske faktorer som kan påvirke dette. Studien søker å fremme innsikt og forståelse ved det som undersøkes gjennom en kvalitativ undersøkelse.

Kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ forskning, hvor på kvalitativ forskning med vektlegging av forståelse, kontra forklaring, data foretrekkes som tekst fremfor tall, og en eksplorerende og empiridrevet fremgangsmåte som kalles *induktiv* (Tjora, 2023, s. 27). Kvantitativ forskning sees på som *deduktiv* gjennom å være hypotese og teoridrevet, kan i større grad gi et generelt svar på problemstillingen, mens en mer inngående kvalitativ studie kan nyansere, utvide og i større grad forklare det større bildet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 256). Ved å benytte oss av kvalitativ metode vil vi kunne undersøke individenes synspunkter, hvordan informantene redegjør for sine holdninger, og forhold som personlige opplevelser og erfaringer. Dette i lys av problemstillingen anser vi det naturlig å gjennomføre en casestudie. Casestudie er et dypdykk inn i hendelser eller organisasjoner for å undersøke fenomener som kanskje ikke ellers hadde kommet til overflaten (s. 211). Vi anser også vår case som *paradigmatisk*, hvor man ser på om forskningen fører til endring eller forbedring, ved at den muliggjør generalisering som et referansepunkt for videre studier (Tjora, 2023, s. 49).

## 4.3 Utvalg

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 58). For å kunne avgrense prosjektet hensiktsmessig, har vi som forskere vurdert på bakgrunn av problemstillingen til studien. I denne studien har vi valgt et kriterieutvalg. Dette på bakgrunn av at vi ønsker å studere noe som er knyttet opp mot deltakerne i studien. Herunder hva, og hvordan mellomledere i Oslo PD ser og utøver tillit i sitt virke (s. 65). Det foreligger også bestemte kriterier som informantene må oppfylle, herunder at de må være ansatt i politiet og de må være mellomledere. Dette er også viktig å ivareta for selve studien.

*Kriteriebestemt* utvelgelse er den beste strategien i de tilfellene der informantene må oppfylle bestemte kriterier for å delta i studien (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 219). Det ville også virke naturlig å velge *casestudie*, med søkelys på selve caset, men vi argumenterer for at funnene i stor grad vil være myntet opp mot deltakerne, deres oppfatninger, erfaringer holdninger og tanker om egne praksiser knyttet til problemstillingen, og ikke caset i seg selv.

I all forskning vil pragmatiske hensyn spille inn, også hvordan man vurderer relevansen av kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. I denne studien har hvilke tilgang man har til aktuelle informanter i relevante miljøer, og hvilke praktiske muligheter man har for å gjennomføre intervjuer hatt påvirkning på retning og også valg av metode (Tjora, 2023, s. 43). Vi forskere er alle ansatt i politiet, noe som gjør at vi har en god forståelse av organisasjonen, organisering og kulturen i politiet som etat. Samtidig argumenterer vi for at vår tilhørighet til etaten også har påvirket vårt valg av tema og problemstilling, dog har det også gitt en tilgang til aktuelle og relevante fagmiljøer og informanter for å gjennomføre studien

Etter dialog med veileder besluttet vi oss for et utvalg mellom 10 – 12 informanter. Antallet baserte seg på en strategisk utvelgelse om *hensiktsmessighet* som skulle ivareta å få samlet data fra de relevante fagområdene og kulturene i Oslo PD, på den måten også gi studien empiri. Vi som forskere har et behov for å sikre best mulig datagrunnlag, samtidig som vi må ta til følge de begrensninger og føringer som foreligger. Etter dialog, og søknad til Oslo PD, får vi godkjenning for bistand i gjennomføring av forskningsprosjektet, herunder intervjuer av

8 til 10 informanter, noe som også la begrensninger for videre tilgang av data som kunne innhentes for forskningen.

Da nødvendige godkjenninger forelå fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) og Oslo PD, tok vi kontakt med vår kontaktperson i politiet for rekruttering av informantene. Det ble utarbeidet et informasjonsskriv som forklarte intervjuobjektene hva formålet med studien er, at deltagelse baseres på frivillighet, deres rettigheter, hvordan vi oppbevarer og lagrer personopplysninger, og samtykkeerklæring.

Vår kontaktperson i Oslo politidistrikt kom med en forespørsel om det var lettere at vi selv kontaktet aktuelle informanter. Dette godtok vi, og det ble sendt ut en innledende e-post til i alt ni informanter med en forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet. I e-posten ble de forelagt tema for prosjektet, samt dokumentasjon på de nødvendige tillatelser. Syv av ni informanter svarte seg villige til å delta i prosjektet. De to siste ble det ikke oppnådd videre kontakt med. Av de syv informantene er det tre enhetsledere og fire seksjonsledere. Det er to kvinner og fem menn. To av informantene kommer fra samme enhet, resten kommer fra forskjellige enheter innenfor Oslo politidistrikt.

## 4.4 Intervjuguide

Intervjuguider brukes under både kvalitative intervjuer og gruppesamtaler, og de ulike temaene har opphav fra problemstillingen som undersøkelsen skal belyse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 111). For denne studien ble det vurdert å gjennomføre dybdeintervju med hver enkelt informant som den mest hensiktsmessige metoden.

Dybdeintervjuene har den frie, uformelle samtalen som ideal, og kan lett forstyrres av en streng og avansert intervjuguide (Tjora, 2023, s. 172). En semistrukturert intervjuguide som kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, hvor det er rom for improvisasjon dersom informanten bringer nye relevante temaer og skildringer på banen, ble ansett som viktig for forskningsprosjektet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 111). Selv om bruken av intervjuguide og ferdig formulerte spørsmål kan føles konstruerte og kunstige når man intervjuer, er dette ofte noe som også skaper en atmosfære av seriøsitet for informantene (Tjora, 2023, s. 172). Intervjuguiden hadde derfor til hensikt ivareta god datainnsamling på bakgrunn av problemstillingen, men også sørge for god flyt og en viss

uformell tone som kunne bidra til å belyse andre relevante temaer, herunder som *intervjuestyrt, asymmetrisk interaksjon* (s. 172).

## 4.5 Kvalitative intervju

Kvalitative intervjuer er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning. Det er en fleksibel metode, som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det som studeres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 105). Særlig såkalte semistrukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer er den mest utbredte datagenereringsmetoden. På bakgrunn av vår semistrukturerte intervjuguide, la vi også opp for semistrukturerte, eller asymmetriske dybdeintervju med hver enkelt informant. Vi ønsket å gjennomføre et testintervju, hvor vi testet valgt utstyr, herunder bruk av Nettskjema-diktafon på mobil, bruk av intervjuguide – hvordan de forskjellige spørsmål opplevdes for mottaker, og om det var behov for endringer i tidsbruk.

Første intervju ble gjennomført med to av forskerne til stede. Dette for å kunne være enige om tilpasninger hvis det var behov for det etter gjennomføringen, samtidig som vi kunne gjennomføre en etter-samtale for hvordan vi skulle utvikle prosessen til neste intervju.

Gjennomføringen av intervjuene foregikk i miljøet til informantene, herunder deres egne kontorer, eller møterom som informantene hadde tilgang på. Vi som forskere måtte i stor grad gjennomføre intervjuene i tilknytning til informantenes arbeidsplass, for at det praktisk skulle være gjennomførbart. Dog anser vi dette også som en positiv innvirkning på informantene, da det i større grad skapte en avslappet og rolig atmosfære, og informantene i større grad følte seg trygge under intervjuene (Tjora, 2023, s. 135).

Basert på de første gjennomføringene av intervjuer, opplevde vi innledningsvis at informantene ønsket å fremstå «korrekte» i sine svar. Grunnen til dette er sammensatt. Utformingen av spørsmålene, utydelig innledning av intervjuene som ikke vektla godt nok behovet for informantenes synspunkter og ikke det korrekte svaret bidrar til noe av forklaringen. Vi som forskere fokuserte derfor i større grad på å gi informantene trygghet på at vi ikke ønsket å høre en «skoleløsning», men heller informantenes opplevelser, erfaringer, meninger og oppfatninger rundt temaet. Vi kan si at intervjuene ble gjennomført som *institusjonell etnografi*, som tar utgangspunktet i informantenes hverdagserfaringer og

utforsker videre de sosiale relasjoner, ytre krefter og føringer, samt samfunnsmessige dominansforhold som knytter seg til disse erfaringene (Tjora, 2023, s. 129)

Vi merket også at intervjuguiden måtte tilpasses noe, da åpningsspørsmålene ble for store, og vanskelige og svare på, noe som gjorde at informantene ble noe defensive og lukket i svarene. Samtidig opplevde vi også at vi som forskere også ble defensive, vi stoppet ikke opp og undersøkte dypere der vi tydelig hadde behov for det under intervjuet, og vi valgte heller ikke å omformulere spørsmålet når vi tydelig ikke fikk svar på det vi hadde behov for. Dette tilpasset vi til de senere intervjuene.

Vi hadde avtalt tidspunkter for totalt syv intervjuer, tre av intervjuene ble utsatt fra informantene på bakgrunn av jobb. En av forskerne var med på alle intervjuene, dette på grunn av forskerens tilhørighet til Oslo PD som arbeidsplass i det daglige. De to andre forskerne deltok på ett intervju hver. Forskeren som deltok på alle intervjuene, var også forskeren som ledet alle intervjuene, de to andre forskerne observerte og noterte interessante funn, og evt. intervjuetekniske forbedringspunkter under intervjuene. På denne måten fikk vi en rød tråd i intervjuene, og vi var trygge på at vi fikk stilt de samme spørsmålene og samlet nødvendig data for oppgaven.

Intervjuene begynte med en innledning fra forsker, hvor vi erfarte en viktighet av å presisere ønsket om informantenes ærlige og personlige svar, og ikke en «skoleløsning», vi presiserte også at det var ønskelig med en «løs tone» hvor det vil være muligheter for informantene å bruke eksempler og historier fra egne erfaringer i svarene (Tjora, 2023, s. 130). Samtidig lot vi informantene få lov til å «vandre» ut av spørsmålene der vi anså svarene som interessante for oppgaven.

Intervjuet baserte seg deretter på fem spørsmål, med tilhørende hjelpespørsmål for forskerne ved behov. Dette var generelle spørsmål som omhandlet *tillit* og hvordan informantene forstår, oppfatter og benytter *tillit* i sitt virke. Vi opplevde at spørsmålene ga svar og tilstrekkelig data til oppgaven. På grunn av at spørsmålene i stort var noe generelle ga dette også stor variasjon i hvordan informantene valgte å besvare spørsmålene, noen av informantene var det behov for å i større grad styre informantene inn på tema, mens andre svarte mer konkret på de respektive spørsmål.



## 4.6 Analysering og kodifisering

Frem til nå har vi gjort rede for hvordan vi har innsamlet data som skal svare på prosjektet. Vi vil nå gjøre rede for hvordan vi har analysert og kodifisert dataene, herunder bruk av analysestrategi.

### 4.6.1 Transkribering

Etter datainnsamling gjennom dybdeintervju av våre informanter, ble samtlige intervjuer transkribert. Dette ble gjennomført gjennom Nettskjema-diktafon. En løsning utviklet av Universitet i Oslo, godkjent for bruk for studenter og ansatte ved Høgskolen i Innlandet. Løsningen gjør det mulig å gjennomføre opptak via mobiltelefon, for deretter automatisk transkribering som lagres kryptert.

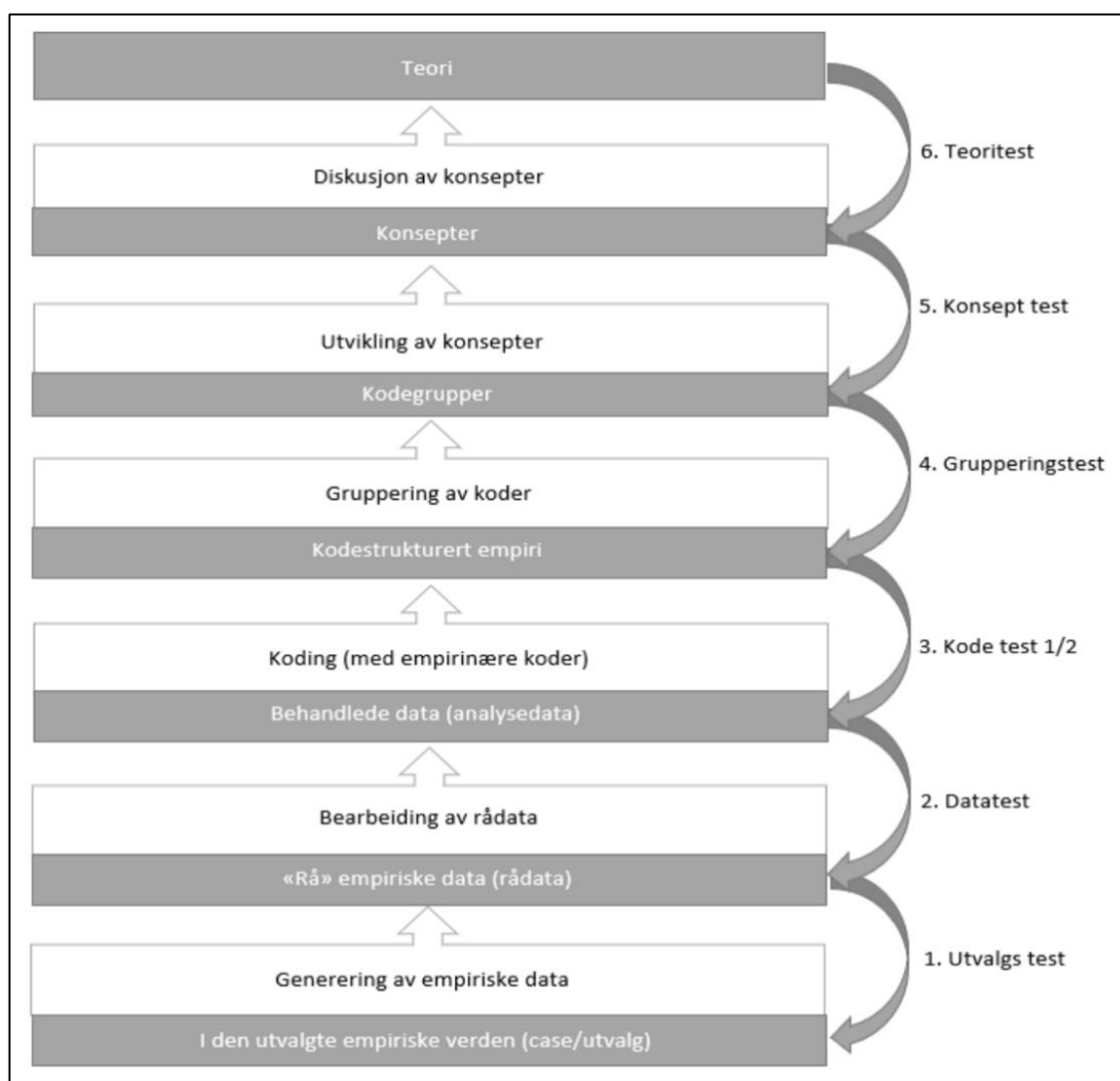
Alle intervjuene ble gjennomført med lydopptak via Nettskjema, og automatisk transkribering. Dette gjorde selve transkriberingsjobben for oss som forskere mindre tidkrevende. Vi gikk fortsatt gjennom alle lydopptak og korrigerde de automatiske transkriberingene for hvert enkelt intervju. Dette gjorde vi for å få bedre forståelse for informantenes syn, forståelse og meninger som kom frem under intervjuene, men også slik at vi kunne merke av områder som vi mente var særlig interessante. Vi opplevde tidvis at den automatiske transkriberingen ikke fungerte optimalt, dialekt eller utydelig tale i opptaket skapte feil i transkriberingen. Det ble derfor svært avgjørende at vi hørte gjennom lydopptakene samtidig som vi gikk gjennom den automatiske transkriberingen, men dette var uansett tidsbesparende.

### 4.6.2 Valg av metode for analyse av data

Ifølge Johannessen, Christoffersen, & Tufte er det i hovedsak tre mulige måter å organisere og dele kvalitative datamateriale på (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 157):

- Tversnittbasert og kategorisk inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller

Tjora beskriver en annen modell for dataorganisering og analysering, nemlig *stegvis-deduktive induktive* metode (SDI). Metoden legger til rette for arbeid i etapper, fra *rådata* til *konsepter* eller *teorier* (Tjora, 2023, s. 20). Et vesentlig premiss for denne modellen er en gjennomgående drevet nysgjerrighet, hvor man jobber med empirien som definerende utgangspunkt for hva som er interessante temaer, spørsmål og konsepter. Samtidig er et mål for modellen å jobbe i retning av generalisering og teoriutvikling (s. 20). Det argumenteres for at det finnes store likhetstrekk mellom Tjora sin SDI-modell, og Johannessen, Christoffersen & Tuftes tversnittbaserte og kategoriske inndeling av data, spesielt på systematisering og organisering. Dog oppfattes det som visse ulikheter for hvordan oppnå best effekt av innsamlet data, og arbeidsform.



Figur 4.1: Gjengivelse av Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2023, s. 21)

Vi benyttet oss derfor av SDI-modellen, beskrevet av Tjora. Vi som forskere anså denne modellen for dataanalyse som formålstjenlig for vårt forskningsprosjekt. Herunder at vi har en

åpen problemstilling, som problematiseres og utvikles gjennom empirien, samtidig som vi anså «prosessen» som en mer passende arbeidsform for oss som forskere.

For kodifisering av datamaterialet, benyttet vi oss av dataprogrammet *F4analyse* for å assistere oss i den kvalitative analysen. Dataprogrammet er godkjent, anerkjent av Høgskolen innlandet som et analyseverktøy for kvalitative studier. Vi som forskere fikk derfor tilgang til dataprogrammet gjennom fakultetet. For bruk av SDI-metoden anses bruk av dataprogram for kvalitativ analyse som helt essensielt for å holde styr på antall koder som kan bli betydelige basert på detaljgrad (Tjora, 2023, s. 25).

### 4.6.3 Koding

I SDI-modellen opererer man med bare ett nivå av koder og holder fast ved en ren induktiv strategi. Målet med kodingen er tredelt:

1. Å trekke ut essensen i datamaterialet
2. Redusere materialets volum
3. Legge til rette for idemyldring og ideutvikling

Vi startet derfor kodingen ved bruk av dataprogrammet *F4analyse*, som i korte trekk bidrar til ren systematisering og lettere finne tilbake til ønsket materiale. Vi startet derfor med første intervjutranskripsjon og begynte å opprette koder. Kodene var ord, frase eller setninger som hadde relevans til oppgaven. Etter å ha gjennomgått hele første intervjutranskripsjon, gikk vi videre til neste. Vi fortsatte derfor med de samme opprettede kodene fra første dokument, og lagde nye der det var behov for det. Det var viktig for oss og ikke «tvinge» datamateriale inn i en allerede opprettet kode, hvis vi ikke anså det som formålstjenlig. Vi fortsatte prosessen med utgangspunkt i de første kodene som ble lagd fra første intervjutranskripsjon for de resterende seks intervjutranskripsjonene.

På bakgrunn av dette arbeidet hadde vi nå gjennomgått hele materialet og generert en liste med koder, som alle var generert induktivt med utgangspunkt i analysedataen. Vi som forskere forsøkte så godt vi kunne å gjennomføre *empirinær koding*. Dette betyr at kodene ligger tett opp til empirien, og hvor kodene er kun utviklet fra data og ikke fra teori,

hypoteser, forskningsspørsmål eller fra planlagte temaer (Tjora, 2023, s. 219). Jo nærmere kodingen er empirien, desto større er sjansen for at kodene ikke gjenbrukes. For vårt forskningsprosjekt, opplevde vi at en god del av kodene ble gjenbrukt. Dette tror vi skyldes to faktorer:

1. Vi som forskere evnet ikke å gjøre kodingen så empirinær som vi ønsket, men gjennomførte sorteringsbasert koding.
2. Temaet vi forsker på, gjør at kodingen i større grad blir generell, og koder blir gjenbrukt.

Alle kodene beskriver generelle temaer som intervjuet handler om, som vi sorterer empirien etter, og som de tilhørende tekstutdragene vil gi mer informasjon om (Tjora, 2023, s. 222). Vi som forskere tilstreber å få kodene til å si noe om *hva* informanten sier, og ikke bare hva vedkommende snakker *om*. Som et eksempel beskriver en informant følgende: «Og jeg tror at jo større den avstanden er, jo vanskeligere er det å beholde den tilliten». Basert på denne dataen etablerte vi kode *avstand mellom leder og medarbeider minsker tillit*. Her er koden basert på at informanten omtaler en tilstand, som vi igjen beskriver i koden.

Vi som forskere kodet alt datamateriale hver for oss, med bruk av dataprogrammet *F4analyse*. Når vi som forskere hadde gjennomgått alle intervjutranskripsjonene, valgte vi å sammenstille de forskjellige versjonene vi hadde av koder i en og samme versjon. På denne måten kunne vi gå gjennom alle de forskjellige kodene som hadde blitt utarbeidet på det samme datamaterialet. Dette anså vi som en god måte for å tilstrebe å oppnå god empirinær koding, samtidig som vi anså dette som en fornuftig måte for å gjennomføre *kodegrupperingen* på.

Etter å ha kodet alle intervjutranskripsjonene satt vi igjen med et *kodesett* bestående av 291 empirinære koder, i tillegg til analysedata (Tjora, 2023, s. 225). Vi hadde nå fått en god forståelse for innholdet i datamaterialet. Gjennom bruk av dataprogrammet *F4analyse* klarte vi å sørge for en god kobling mellom kodesettet og utdrag i datamaterialet som kodene er knyttet til, slik oppnådde vi *kodestrukturert empiri* (Tjora, 2023, s. 225), som nå dannet utgangspunktet for neste steg - *kodegruppering*.

#### 4.6.4 Kodegruppering

Vi som forskere hadde nå hver for oss gjennom dataprogrammet F4analyse kodet alt datamateriale. Når denne jobben var ferdig integrerte vi arbeidet til hverandre til en felles fil i dataprogrammet, vi satt da igjen med et datasett på 291 koder. Neste trinn var nå å gruppere disse kodene tematisk for å begynne å forme en struktur for analysen. Vi gjorde kodegrupperingen *induktivt*, altså at vi samlet koder som hadde en tematisk sammenheng, samt at vi skilte ut koder vi anså som irrelevante (Tjora, 2023, s. 229).

Kodegrupperingen ble gjennomført ved at det ble etablert generelle temaer som vi mente var relevante for oppgaven, innenfor hvert enkelt tema hadde vi også undergrupperinger. Alle informantene ble tildelt en spesifikk farge slik at vi kunne finne igjen det respektive datamaterialet for de aktuelle informantene i temaene som ble etablert. Vi anvendte en konstant *grupperingstest* for hver kode, hvor vi koblet en kode til en allerede eksisterende gruppe, og etablerte nye der vi anså det nødvendig (Tjora, 2023, s. 232). Etter gjennomføring av kodegrupperingen, satt vi igjen med 20 grupper, som vi plasserte inn i temaer. Vi tok videre utgangspunkt i at kodegrupperingene vi valgte, også tok utgangspunkt i temaene for hva vi ville velge som temaer i analysen (s. 230).

#### 4.6.5 Tema

Organisering av kodegrupperingene inn i temaer som føres videre i analysen er med på å strukturere undersøkelsens resultatdel, som igjen ender opp som kapitler eller delkapitler i denne oppgaven (Tjora, 2023, s. 230). Vi som forskere benyttet en del tid for å være enige i valgte tema. Vi anså det tidvis utfordrende at temaene ble for generelle, samtidig som det paradoksalt også var det vi ønsket. Vi var bekymret for at vi ikke klarte å fange opp viktig empiri ved en for generell tematisering. Dog var vi enige om at det var viktig at temaene hadde tydelig skille mellom seg, og at de var godt forankret til selve essensen til oppgaven. Etter første runde satt vi igjen med 7 temaer, hvor vi satte søkelys på 5 av de som hovedtema for oppgaven. Herunder tema 1-5.

	Tema	Antall kodegrupper
1	Hva er mellomleders betraktninger for hva tillit er?	27
2	Hvilke betraktninger har mellomledere for hvordan tillit påvirker gjennomføringsevnen som leder?	33
3	Hvilke betraktninger har mellomledere for hvordan tillit bidrar til effektivitet og leveranse i politiet som organisasjon?	3
4	I hvilken grad er det forståelse for hva som bygger tillit mellom medarbeider og leder, hos mellomledere?	106
5	I hvilken grad gir svekket eller manglende tillit utslag for mellomledere?	85
6	Grunnlagsdata	7
7	Ikke relevant	16

Figur 4.2: Tematisk organisering av kodegrupper

## 4.7 Etske betraktninger ved studien

Etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker, mellom oss som forskere og informantene i studien, hva vi kan og ikke gjøre mot hverandre. I forskning kan det oppstå etiske spørsmål og dilemmaer (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2020, s. 45). For denne studien har vi tatt utgangspunkt i *Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora* (NESH) sine forskningsetiske retningslinjer herunder:

### 1. Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi

Den som spørres om å delta, den som deltar, og den som har deltatt tidligere i en undersøkelse, skal kunne bestemme over sin deltakelse. Vedkommende skal være uttrykkelig informert og skal gi et frivillig samtykke for å delta, og skal på hvilket som helst tidspunkt kunne trekke seg uten å begrunne det og uten noen form for ubehag eller negative konsekvenser.

### 2. Forskernes plikt til å respektere informantens privatliv

Folk skal ha rett til å bestemme hvem som de slipper inn i livet sitt, og hva som slippes ut av informasjon. Den enkelte skal ha rett til å nekte forskere adgang til opplysninger om seg selv. Deltakerne må være sikre på at forskerne har taushetsplikt, og ikke bruker opplysninger slik at personer som er med i studien kan identifiseres.

### 3. Forskerens ansvar for å unngå skade

Det må vurderes om innsamling av data, gjeldende i denne studien gjennom intervjuer, kan berøre sårbare og følsomme områder som det kan være vanskelig å bearbeide og komme seg ut av igjen. De som deltar i studien skal utsettes for minst mulig belastning.

#### 4.7.1 Forforståelse

Vi jobber alle tre i justissektoren. Vi har gjennom våre år i denne sektoren dannet oss ulike inntrykk og tanker basert på egne erfaringer og antakelser innenfor valgt tema. Vi anser at vår forståelse har vært nyttig for forskningsprosjektet, og er også utgangspunktet for vår motivasjon til å forske på valgte tema. Vi innser at vår tid tilknyttet justissektoren, og politietaten, vår utdanning og erfaring også kan påvirke våre resultater. Vi har derfor vært vårt ansvar bevisst på at vi kan gå inn i denne oppgaven med forutinntatthet og antakelser knyttet til tillit og ledelse i politiet. Det er derfor viktig at våre funn er et resultat av forskningen og ikke våre subjektive holdninger som forskere (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, s. 252).

Vi har i denne oppgaven intervjuet mellomledere i Oslo politidistrikt. I arbeidslivet vil man som regel alltid ha en leder å forholde seg til på et eller annet nivå. Dette er noe som kan medføre at man ikke får eller får redusert tillit til nærmeste leder, selv om bildet ofte er mer nyansert enn dette. Som forskere er vi både medarbeidere og ledere, og vi har selv ved flere anledninger opplevd og følt utfordringer knyttet til dynamikken mellom leder og medarbeider, og hvordan tillitsforholdet påvirker oppgaveløsning. Som leder har man selv opplevd hvordan manglende kunnskap og forståelse for fenomenet tillit, har fått utslag for handlingsrom og påvirkning på beslutninger overfor medarbeidere. Samtidig har vi som medarbeidere opplevd hvordan vi enten opplever manglende tillit hos nærmeste leder, eller at vi selv har manglende tillit til leder på bakgrunn av forskjellige faktorer, som også blir belyst i denne studien.

Vår bakgrunn, posisjon og tilhørighet til politisektoren mener vi i dette tilfelle styrker mulighetene for å belyse problemstillingen på en god måte innenfor et tema som det ikke tidligere er forsket på.

## 4.7.2 Etiske hensyn ved dybdeintervjuer

Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data, herunder anonymisering og empirisk transparens, men det er også knyttet til gjennomføring av intervjuer (Tjora, 2023, s. 187). I forbindelse med selve gjennomføringen av intervjuene er forskningsetikken i stor grad knyttet til kravet om at informanten *ikke skal komme til skade*. Selv om vi ikke forsker på sårbare, eller ømfintlige temaer i denne studien er det viktig at vi som forskere har reflektert over mulig skade eller ubehag som kunne forekomme under intervjuene (s. 186). For denne studien, anså vi ikke teamet i seg selv som et tema som kunne gi utfordringer knyttet til dette, men det ble i større grad viktig å gi informantene tydelig informasjon om at vi ikke var ute etter noe «skoleløsning», ei heller det perfekte bildet, men informantenes ærlige syn og betraktninger. Det ble i dette øyemed viktig å få informantene til å føle seg trygge i settingen av intervjuet, og at de ikke skulle ha en følelse over å ha for manglende kunnskap om temaet hvis de oppfattet spørsmålene som «vanskelige».

## 4.7.3 Anonymisering og sitatsjekk

Selv om vi som forskere ikke anser temaet for studien som følsomt, og i så måte noe som må tas spesielt hensyn til, så er det viktig å etterkomme de forskningsetiske retningslinjene for studiens integritet. På bakgrunn av forskningsområdet for studien, anså vi det som utfordrende å garantere anonymitet. Vi valgte derfor å gi informantene innsyn og mulighet for sitatsjekk av de sitatene som skal brukes i oppgaven, slik at de er klar over hvordan de er referert. Av syv informanter var det tre informanter som ønsket å se over egne sitater som ble brukt i oppgaven. Av disse tre var det ingen som ønsket å gjøre endringer eller fjerne hele eller deler av sitatene. Dette var viktig slik at de kunne ta stilling til om de åpent kunne stå inne for uttalelsene dersom de skulle bli gjenkjent til tross for anonymiseringen, eller om de ønsket å fjerne enkelte eller deler av sitater fra oppgaven (Tjora, 2023, s. 191).

Vi som forskere opplevde også underveis i transkripsjonene at vi kom over data som vi anså som informasjon som hadde potensiale for å enten: a) muliggjøre gjenkjenning av informantene til tross for anonymisering, b) informasjonen kunne ha et *skadepotensiale* for informanten i større eller mindre grad. Ved slike tilfeller valgte vi å ikke ta med dataen videre inn i oppgaven.



#### 4.7.4 Å forske i egen organisasjon

Vår tilknytning til politietaten, og delvis Oslo politidistrikt kan utfordre studiens validitet. Vi som forskere må derfor være klar over at studien kan tilegne seg visse biaser og hypoteser som har utspring i at vi som forskere kan være farget av egne forutinntattheter og overbevisninger fra egen organisasjon knyttet til temaet det forskes på.

I retrospekt ser vi fordeler, men også utfordringer ved å forske i egen organisasjon. Ved å ha kjennskap til organisasjonen, og de menneskelige dynamikkene og arbeidsmetodene for organisasjonene man forsker på, så gir det også noen fordeler som man kan dra nytte av, herunder tilgang til aktuelle informanter, konkretisering og aktualisering av problemstilling.

På bakgrunn av at to av tre forskere tilhører organisasjonen det forskes på, ble det viktig å sørge for et så representativt utvalg av Oslo politidistrikt som mulig, samtidig som at vi ønsket å minimere muligheten for at forskerne hadde noen tidligere relasjon til informantene. Dette anså vi som viktig for å faktisk kunne ivareta studiens integritet og validitet. Av syv informanter hadde to av disse delvis kjennskap til en av forskerne i forskningsprosjektet. Dette anså vi som tilfredsstillende, og gikk derfor videre i prosessen.

Vi som forskere opplevde at vi satt igjen med en bekymring for hvordan de aktuelle informantene ville oppfatte å bli fremstilt i oppgaven, og hvordan de ville kjenne seg igjen i funnene til oppgaven. Vi anså dette perspektivet som også en mulig risiko for studiens validitet. Selv om våre bekymringer og følelser ikke hadde noen rot i virkeligheten klarte vi ikke å unngå et forventningspress for hvordan organisasjonen ville ta imot oppgaven, og eventuelle følger dette måtte ha. Som forskere, prøvde vi hele tiden å være ansvaret bevisst, for hvordan vår lojalitet til egen organisasjon kunne bli satt på prøve, og at våre biaser og antakelser kunne utfordre studiens integritet. Herunder at vi som forskere ble selektive i bruk av datamaterialet, eller at vi som forskere påvirket informantens svar gjennom intervju og data.

## 4.8 Forskningskvalitet

For at vi som forskere skal kunne si noe om studiens kvalitet tar vi utgangspunktet i tre kvalitetskriterier innenfor kvalitativ forskning herunder: *Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet* (Tjora, 2023, s. 259).

### 4.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet knytter seg til studiens data; hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2020, s. 250).

På bakgrunn av valgt forskningsmetode for prosjektet: *Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)* av Tjora, beskrevet i *punkt 4.6.2*, hvor studien hadde en åpen problemstilling, som ble problematisert og utviklet gjennom empirien. Ett av SDI-modellens mål er å kvalitetssikre empirisk forankring systematisk, nettopp for å gjøre det tydelig hvordan forskningen har blitt formet empirisk, analytisk og teoretisk (Tjora, 2023, s. 263). Vi som forskere har vært opptatt av å følge prosessen stegvis, og beskrevet våre veivalg, og dilemmaer som vi har stått i underveis, og vi har prøvd å gjøre det så tydelig som mulig for leseren, gjennom åpenhet og transparens i hele oppgaven. Vi som forskere anser at vi har styrket påliteligheten til studien gjennom å muliggjøre en åpen og detaljert fremstilling av hvordan vi har stegvis gått frem i dette prosjektet for leseren (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2020, s. 250). Vi har gjennom *kapittel 4 - metode* muliggjort transparens for våre veivalg og beslutninger i studien, og gjennom *delkapittel 4.7.3- Å forske i egen organisasjon*, og *delkapittel 4.7.1 - Forforståelse* gitt leseren innsikt i konteksten til undersøkelsen (Tjora, 2023, s. 264).

### 4.8.2 Validitet

Validitet knytter vi til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i forskningen vår, faktisk svarer på de spørsmålene som vi stiller (Tjora, 2023, s. 260). Vi som forskere kan styrke validiteten for studien ved å tydeliggjøre hvordan vi har utarbeidet og jobbet med forskningen gjennom de spørsmålene vi har stilt oss i prosjektet. Ved å redegjøre for de valgene vi har tatt gjennom teoretisk grunnlag, datagenereringsmetoder til analyse så gir vi leseren mulighet til å se prosjektet med et kritisk blikk, og dermed også kunne vurdere forskningens relevans og presisjon (Tjora, 2023, s. 262). Vi har i dette prosjektet også hatt en grundig forankring til

relevant teori og tidligere forskning, gjennomgående kildehenvisning og fulgt aktuelle lov og policyer knyttet til forskningsprosjekter av denne karakter.

For denne studien har vi benyttet oss av syv informanter fra Oslo politidistrikt. Samtlige av informantene er enten seksjons- eller enhetsledere. Av de syv informantene var tre av disse enhetsledere i Oslo politidistrikt. Dette utgjør 25% av alle enhetsledere i Oslo Politidistrikt. Resten av informantene var seksjonsledere i Oslo politidistrikt. Antall seksjonsledere i Oslo politidistrikt er informasjon som er unntatt offentligheten jf. Offentlighetslova §13, noe som gjør at antall seksjonsledere forblir ukjent i denne studien.

På bakgrunn i begrensingen gitt av Oslo politidistrikt for antall informanter vi fikk tilgang på i prosjektet, kombinert med hvor mange som svarte på vår forespørsel om å delta, er vi fornøyd med syv informanter for prosjektet. Vi ser i retrospekt at vi i større grad skulle ha tilstrebet og hatt et noe mer jevnt forhold mellom antall enhetsledere og seksjonsledere. Det er rimelig å anta at vårt valg av *enhet*, eller *populasjon* kan ha begrenset nedslagsfeltet for tilgang på informanter, og dermed også påvirket validiteten i studien, men basert på at Oslo politidistrikt er det største politidistrikt i Norge, argumenterer vi for at vi antageligvis ikke ville fått en større tilgang til flere informanter i andre distrikter. Videre har vi diskutert om det ville vært mulig og benyttet en annen organisasjon eller sektor i forskningsprosjektet. Det antar vi er mulig, men vi argumenterer for at den hierarkiske strukturen i politiet i stor grad vil kunne påvirke dynamikkene mellom ledere og medarbeidere. Dette ser vi på som en svært viktig faktor som vi tror påvirker utfallet av forskningen. Hvis vi i motsetning hadde gjennomført samme forskning i en organisasjon med en mer flat struktur, antar vi at utfallet ville blitt annerledes.

### 4.8.3 Generaliserbarhet

En eller annen form for generalisering er et eksplisitt eller implisitt mål innenfor samfunnsforskningen. For dette forskningsprosjektet, gjennom valg av metode, aktualiseres en konseptuell generalisering hvor målet med forskningen er å utvikle innsikt knyttet til et fenomen, og hvor denne innsikten kan presenteres og testes gjennom en konsept- eller teoriutvikling (Tjora, 2023, s. 268).

I denne studien har vi satt søkelys på hvordan mellomledere i Oslo politidistrikt forstår, oppfatter og benytter tillit som leder, og i interaksjoner mellom sine medarbeidere. Studien har hatt fokus på å gi innsikt i et *fenomen* og et *uttrykk* som svært ofte blir omtalt i det daglige, uten at det alltid foreligger en god forståelse av begrepet og fenomenet, sett fra forskernes perspektiv. Studien har også hatt et kartleggende preg, hvor vi som forskere har kartlagt hvordan mellomledere i politiet forholder seg til *tillit*, herunder om det er samsvar mellom det tillitsteorien og relevant forskning sier skaper *tillit* og hvordan mellomledere i politiet forstår, oppfatter og mener de utøver tillit i praksis.

Basert på politiets oppbygging og struktur argumenteres det for at tilsvarende organisering er gjenkjennbart i andre politidistrikter. Basert på sammensetningen av informantene er det rimelig å anta at våre funn vil ha overføringsverdier til andre steder i Norge. Uavhengig av om dette faktisk er tilfelle er vi som forskere overbevist om at våre funn vil kunne sette søkelys på et fenomen og en problemstilling som ikke kan oppfattes som fremmed for andre avdelinger og distrikter, selv om våre informanternes meninger og betraktninger ikke kan generaliseres for et helt politi-Norge.

## 5 Funn

I dette kapitlet skal vi presentere våre funn som et svar til vår problemstilling i denne oppgaven. Vi som forskere ønsket å se på «Teori vs. praksis – Er det samsvar mellom det tillitsteorien og relevant forskning sier skaper *tillit* og hvordan mellomledere i politiet forstår, oppfatter og mener de utøver tillit i praksis?» Vi har tatt utgangspunktet i våre fem hovedtema fra 4.6.5 tema for å presentere våre funn på en systematisk måte.

### 5.1 Grunnlagsdata

De syv informantene i prosjektet kan alle karakteriseres som erfarne politiledere. Alle av dem er enten seksjonsledere eller enhetsledere, med henholdsvis graden politioverbetjent eller politiinspektør. De har en snittalder på 54 år. Som ansatte i politietaten har de en gjennomsnittlig ansiennitet på 29 år. Som personalledere har de en gjennomsnittlig fartstid på 15 år.

Informantene har stor variasjon i utdanningsbakgrunn. Bortsett fra en, så har alle Politiskole/Politihøgskole i bunn. Ett par av informantene har befalsskole fra Forsvaret. En av informantene er utdannet jurist. Flere av informantene har forskjellige typer høyere utdanning innenfor ledelse, enten fra Forsvaret, Politihøgskolens egne utdanninger eller fra sivile institusjoner.

### 5.2 Hva er mellomlederens betraktninger og tanker rundt hva tillit er?

#### 5.2.1 Definisjon av tillit

Fem av informantene ble i slutten av intervjuet spurt om de ønsket å prøve seg på en definisjon av hva tillit er. Den første informanten ble spurt i starten av intervjuet. I etterkant av intervjuet foreslo informanten å ta definisjonsspørsmålet på slutten av intervju. Etter en vurdering fant vi ut dette var et godt forslag, og gjorde det i resterende intervjuer. I ett intervju ble spørsmålet ved en feiltagelse ikke spurt.

Noen av informantene holdt definisjonen kortfattet, noen hadde lengre svar, mens noen igjen strevde med å komme med en klar definisjon. Felles for alle er at de synes det er vanskelig å definere begrepet. De fleste må ta seg god tid, gruble litt og tenke seg om, før de prøver seg.

Alle informantene har også forskjellige definisjoner, selv om noen av dem er innom like begrep, uttrykk og tema. En sier kort at tillit er kvaliteten på «linken» mellom mennesker. Informant *Rød* knytter det sterkt til handling med at tillit er evnen og viljen til å utføre en handling som er i tråd med forventninger. Informant *Grønn* knytter det også til handlinger, men på den måten at tillit er at en leder må være tydelig i sine handlinger. *Grønn* sier også at tillit for hen er at en vil de rundt seg og organisasjonen vel, og at man som person står for det man sier og er til å stole på. En lignende definisjon kommer fra informant *Rosa* som tenker at tillit er at man har en tro på de man jobber sammen med, og at man har en felles forståelse for hvor man skal.

En informant klarte ikke å lande en definisjon på hva tillit er. Dette fant vi fascinerende, da informanten ellers hadde svært gode betraktninger rundt hvor viktig tillit var, både innad i politiet, men også utad mot publikum.

Informant *Gul* sa det var vanskelig å definere tillit, mye fordi det er mange gode definisjoner på det. Hen kom allikevel raskt med følgende definisjon:

*«For meg betyr tillit at noen ønsker en vel, og står sammen med deg, selv om ting ikke alltid er perfekt.»*

## 5.2.2 Hva er tillit for informantene?

Alle informantene har gode refleksjoner på hva tillit er for dem, og hvordan de forstår tillit. Og det er i større grad likhet i svarene deres når de får anledning til å utbrodere om hva tillit er for informantene, fremfor å definere det.

De to områdene som går igjen hos informantene er at tillit har noe med relasjoner å gjøre eller knyttet til hvordan ansatte utfører sine arbeidsoppgaver – eller en kombinasjon av de to.

For informant *Blå* handler tillit om forhold mellom mennesker og hvordan de samarbeider, være seg på jobb eller hjemme. *Blå* mener også at tillit er noe man må gjøre seg fortjent til, det er ikke noe man bare kan forvente. Informanten påpeker også flere ganger en sammenheng mellom åpenhet som leder og tillit.

Informant *Rosa* sier at for hen er tillit at man klarer å utføre sine oppgaver innenfor de rammene som er satt, samtidig som man klarer å ha god kommunikasjon rundt det. For informanten er også tilbakemelding en viktig del av det å ha tillit, både å kunne gi og motta tilbakemeldinger. Informant *Rosa* sier også at det medfører et tillitsbrudd for hen, dersom en ansatt ikke utfører sine oppgaver.

Det er flere av informantene som tar opp tilbakemelding som en del av hva tillit er for dem. Evnen og muligheten til å gi og få tilbakemelding er viktig for informantene som ledere, men også for relasjonen mellom medarbeiderne.

Informant *Grønn* sier, som flere av de andre, at tillit handler om relasjoner og hvordan forholde seg til andre mennesker. Informanten sier det ganske enkelt og greit om hvordan hen forholder seg til sine ansatte:

*«Jeg stoler på dem. De har min tillit i forhold til at de leverer på de oppgavene jeg forventer vi skal levere på.»*

Et slikt fokus på samarbeid påpekes også av andre informanter. Informant *Blå* sier følgende:

*«Tillit er at man først og fremst sier noe om forhold, og om forhold mellom mennesker og hvordan mennesker samarbeider.»*

Informant *Lilla* deler også fokuset på medmennesket:

*«Men det at man møter hverandre med respekt og ydmykhet, forståelse for at vi har ulike roller ... og sette seg litt inn i den andre.»*

Den samme informanten legger også til et viktig fokus for hen som leder:

«Også er det et fokus til som jeg har, og det er kanskje å lytte mer enn du nødvendigvis snakker.»

Viktigheten av å akseptere at folk er forskjellige påpekes også av informant *Svart* da hen skal si hva som er kjernen i tillit for vedkommende. *Svart* sier at for hen er kjernen i tillit at man aksepterer at folk er forskjellige, at man har respekt for det og dyrker frem det som er annerledes, heller enn å prøve og stoppe det. I dette legger informanten at en som leder, må akseptere at en oppgave blir løst på en annen måte enn vedkommende selv ville gjort.

Informant *Lilla* påpeker at tillit for hen preges av en gjensidighet som man er helt avhengig av.

Noen av informantene er klare på at for dem, så er tillit sterkt knyttet til handlinger. Både for dem som leder, men også for medarbeidere. Det at man gjør ting riktig, slik det skal gjøres, er en stor del av tillit for flere av dem. Som ledere har informantene klare forventninger og tro til at deres ansatte gjør jobben de er satt til å gjøre, på en god og riktig måte. Dette er tillit for informantene. En informant påpeker at hen har en forventning om at de ansatte leverer på oppgavene sine. Informant *Rød* knytter denne viktigheten av å gjøre det korrekte til politiansattes tjenesteplikt. At enhver medarbeider gjør arbeidsoppgaven sin, så godt som den enkelte evner.

### 5.2.3 Mistillit

Informantene har også blitt spurt hvordan de ser for seg at tillit stiller seg mot mistillit – hvordan er forholdet mellom de to. Som med tillit, har informantene forskjellige tanker og betraktninger om hvordan mistillit arter seg, både på individ og på organisasjonsnivå. De har også forskjellige erfaringer med mistillit på arbeidsplassen. Og akkurat som med tillit, synes informantene det tidvis er vanskelig å lande på noe konkret.

Et godt eksempel på at det kan være utfordrende å være konkret rundt mistillit er da informant *Blå* først tenker at fraværet av tillit ikke er det samme som mistillit, men når informanten får spørsmålet ett minutt senere sier informanten at fraværet er det samme som mistillit. Hen ser



for seg at tillit og mistillit kan eksistere hver for seg. For informanten er det viktig at hvis man føler mistillit enten ovenfra eller nedenfra, så må man ha kjent på tillit tidligere. Da vil man være bedre rustet til å takle mistilliten. Informanten opplever at det er ganske vanlig og uunngåelig med en grad av mistillit fra lengre ned i organisasjonen, mot ledelse og ledergrupper. Blå sier følgende om å oppleve mistillit som leder:

*«Så det å stå i mistillit, det må man som leder. Men man må jo gjøre det man kan for å forebygge det, og ta tak i det.»*

Informant Rosa ser for seg at tillit befinner seg på samme linje, hvor man beveger seg opp og ned på linjen. Hen ser for seg at det er et stort sprang fra tillit til mistillit, og er klar på at man ikke kan ha tillit og mistillit samtidig. Informant Rosa sier:

*«Jeg kan få beskjed om at «det har vi ikke tillit til at dere gjør riktig.» Det er ikke det samme som mistillit, tror jeg. Hvis det er mistillit, så stoler man ikke på noe man gjør i det hele tatt. Så mistillit er et ganske kraftig ord som er helt i andre enden, enn at man har dårlig kommunikasjon, man har ikke samme forståelse av oppdraget.»*

Flere av informantene sier at man fint kan ha tillit og mistillit til en person på samme tidspunkt. Informant Rød forklarer godt hvordan hen tenker rundt det. Informanten tenker at man kan ha tillit til en person på ett område, men mistillit på et annet område. Rød gir et eksempel hvor hen tiltror en leder et midlertidig ansvar, men passer på at en fagperson følger opp den midlertidige lederen. Dette fordi Rød har tillit til at lederen klarer utføre visse deler av jobben, men ikke hele jobben. Rød sier at hen ikke alltid er ærlig og direkte når det gjelder mistilliten, for å bevare relasjonen. Hen finner heller andre måter å «snike det inn på», slik at ingen blir såret og relasjonen ødelagt. Informanten sier følgende om hva som skaper mistillit:

*«Vi har en forventning, dette skal du gjøre. Så gjør du det motsatte, og kanskje det gjentar seg, og kanskje det blir verre og verre. Da får du en stor grad av mistillit.»*

Det er flere av informantene som tar opp hva som skaper mistillit. Informant Grønn synes i utgangspunktet mistillit er vanskelig å uttale seg om. Hen begrunner dette med at som leder, så er mistillit noe man aldri får noe kunnskap om. Men informanten reflekterer godt rundt hva som kan skape mistillit:

*«Og så begynner man å kose litt med misnøye, og så står vi der. Og det er kjempeskummelt. Så ta det på alvor. Hvis man oppdager at det er ting som kan gå på tilliten løs, jobb med det, og være ærlig på at man ser det, og gjør noe det.»*

Informant *Svart* sier at hen ikke opplever mye mistillit i hverdagen mellom mennesker, men gjør det på organisasjonsnivå, mellom enheter i politiet. Informanten sier at hen opplever den mistilliten mellom driftsenhetene som reell og er en utfordring for politikulturen. Informanten sier at hen opplever det som sin oppgave å jobbe for å rive ned den mistilliten og bygge en samarbeidskultur. Informantene opplever likevel at dersom enhetene skal samhandle, så er tilliten der med en gang. På den måten, kan tillit og mistillit sameksistere. Informanten er veldig klar på at det er helt avgjørende at man unngår mistillit oppover til sin leder:

*«Det er ihvertfall helt avgjørende. Og hvis jeg hadde opplevd mistillit, så er det jo helt døden ... Da måtte jeg jo egentlig gå inn i en dialog om vi må finne på noe annet for meg. Har du ikke den tilliten, og du blir detaljstyrt. For det er kanskje det motsatte av tillit, det er jo detaljstyring.»*

Informant *Gul* opplever ikke noe mistillit i sin nåværende hverdag, men sier at hen har gjort det tidligere i karrieren. Informanten reflekterer også hvordan det noen kan oppleve som mistillit, i realiteten bare er misforståelser. At noen kan si noe fordi de ikke kjenner den andre personen eller det en sier blir tolket på feil måte. *Gul* tar også opp det dersom en medarbeider ikke gjør det en skal, at en ikke bidrar på lik linje med andre, så er det en kilde til mistillit.

Informant *Lilla* tenker det er grader av tillit nedover før man kommer til mistillit. *Lilla* tenker også at så lenge man får beskjed om at man har lav tillit, så kan det jobbes med. Dette er forutsatt at man vet hva som bygger tillit. Informanten sier at hvis man først har havnet der at man har mistillit, så er det svært vanskelig å gjøre jobben man er satt til. Dersom man opplever total mistillit som leder, så tenker informantene at man bør vurdere om man skal gjøre noe annet. Informanten sier at hen som leder også kan forårsake mistillit hos medarbeidere:

*«Men det er kanskje flere ting som skjer på veien før det går utover tilliten ... At de opplever at lederen ikke er i ryggen på dem, dersom de skulle stå oppe i en eller annen utfordring.»*

Informant *Lilla* tenker også at tillit og mistillit kan eksistere samtidig på arbeidsplassen og på samfunnsnivå, men er usikker på det personlige plan. På det personlige plan tenker *Lilla* at det er vanskelig å ha tillit og mistillit samtidig. Dette begrunner informanten med at enten så har en tillit til en person eller så har en det ikke, men en del av begrunnelsen er også at informanten ikke har opplevd det personlig.

### 5.3 Hvilke betraktninger har mellomledere for hvordan tillit påvirker gjennomføringsevnen som leder?

De ulike mellomlederne hadde flere betraktninger knyttet til hvordan tillit påvirker gjennomføringsevnen som leder. De fleste av informantene sier tillit bidrar til gjennomføringsevne for vanskelige beslutninger. Dette er forankret i blant annet å skape forståelse gjennom kommunikasjon. Ved hjelp av god kommunikasjon opplever flere av informantene at det bidrar til tillit i beslutningen, og skaper forståelse for beslutninger som er tatt, og gjør det lettere å omsette ord i handling.

Videre viser funnene våre at enkelte ledere ved å øke tilliten opplever å få lojale medarbeidere. Høy tillit gjør at medarbeiderne tåler mer, og man ser at motivasjon i stor grad påvirkes av hvilken tillit man har. Dette gjør de vanskelige samtalen lettere, og er et godt utgangspunkt for gjennomføringsevnen til lederen. Dette gjenspeiles også ved at den indre motivasjon må være viktigere enn den ytre, selv om funnene våre viser at de har en sammenheng. Gjennomføringsevnen som leder avhenger med andre ord i stor grad også av å få medarbeiderne omforent om beslutningene, noe som tydeliggjøres gjennom de kommunikative egenskapene til lederen. Dette henger også sammen med at medarbeiderne ikke bare må ha motivasjon, men også ha mulighet til videreutvikling. Dette henger i stor grad sammen med leders tillit. Det er spesielt interessant å se på hvilke betraktninger mellomledere har til hvordan tillit påvirker gjennomføringsevnen. Informant *Svart* sier blant annet dette:

*«Det spør seg jo hvor flink du er til å kommunisere rundt økonomisituasjonen. Det går jo på ressurser og det å forklare prioriteringene i noen anliggende. Så klart, hvis det over tid blir misnøye rundt prioriteringene uten at de får diskutert, og vi i hvert fall får*

*en forståelse for hvorfor ting er som de er, det kan jo gå på tilliten løs. Det er jo nettopp derfor du trenger tillit. Og i trange tider kan du høste de fruktene der.»*

Informant Blå har dette perspektiv på hvorvidt man har tillit som et utgangspunkt:

*«Og tillit er jo ikke noe man kan forvente, det er noe man må gjøre seg fortjent til.»*

Et interessant funn i våre intervjuer er at nesten samtlige ledere snakker om hvor vanskelig det er å snu ting og gjennomføre det som er ønskelig hvis de opplever mistillit eller manglende tillit. Dette gjelder både til de som ledere og til beslutningen som er tatt. Samtidig er det ulikt hvilke utgangspunkt de har til medarbeidere. Enkelte av informantene har som et utgangspunkt tillit til medarbeidere og kollegaer, mens andre i større grad mener at tillit er noe man må gjøre seg fortjent til. Tillit gjennom å stole på og gi frihet til medarbeiderne:

*«Tillit handler også om, sett det kanskje fra mitt ståsted og nedover, så handler det også om det ganske sånn, noe som kanskje er litt enkelt norsk sagt, ha tro på at du som medarbeider, har den kapabilitet, altså evne til å, og vilje, til å gjøre den arbeidsoppgaven.»*

Tillit bidrar til gjennomføringsevne for vanskelige beslutninger. Om begrepet tillit er viktig relatert til gjennomføringsevnen:

*«Ja, absolutt. Og vi står jo i noen harde tak innimellom. Det er utfordringer på ressursavgjørelser. Men det er veldig viktig at du vet at du har en leder som vekker deg. Det er også leder som aksepterer at verden ikke alltid er perfekt. Og heller ikke deg selv som leder til enhver tid.»*

Et funn i vår oppgave er at lederne opplever at man ved å forankre tillit blant medarbeidere, vil dette gjøre beslutninger i utfordrende situasjoner, som ressursprioriteringer, lettere fordi de føler de allerede er på «plussiden» når beslutninger skal tas, og enkelte ting potensielt må bortprioriteres. Dette spiller igjen tilbake på at kommunikasjon kan skape forståelse.

*«Det spør seg jo hvor flink du er til å kommunisere rundt økonomisituasjonen. Det går jo på ressurser og det å forklare prioriteringene i noen anliggende. Så klart, hvis det over tid blir misnøye rundt prioriteringene uten at de får diskutert, og vi i hvert fall får en forståelse for hvorfor ting er som de er, det kan jo gå på tilliten løs. Det er jo nettopp derfor du trenger tillit.*

*Og i trange tider kan du høste de fruktene der.»*

*«Jeg tror at feighet i ledelse er en skikkelig fallgrube for å svekke tillit. Og jeg har lest begrunnelsen der, blant annet fra medarbeiderne. Og der står det jo nettopp det at hen kommuniserer så godt avgjørelsene sine. Sånn at jeg forstår hvorfor de blir tatt. Og da har man tillit til beslutningen også uansett om man er enig eller ikke.»*

*«Jo da, jeg har jo opplevd mistillit i lederskapet mitt opp gjennom årene, men det går jo litt på det som jeg har sagt flere ganger, at snill pluss snill er lik slem, og at man faktisk må kommunisere ting tidlig, både fra medarbeidere og lederperspektiv.»*

Som vi nevnte tidligere, er forståelse viktig for tilliten. Får man for eksempel en utfordring eller problemstilling å ta stilling til som leder knyttet til ansatte, er funnene våre at man uavhengig av hvilke grep som skal tas, er veldig mye enklere for alle parter når de har et godt etablert tillitsforhold. Samtidig viser datamaterialet at det er forskjell avhengig av hvor i politiet man tilhører. På høyere nivå fordrer dette andre arbeidsoppgaver, men for å gjøre en god nok jobb på dette nivået må man også følge opp nedover i organisasjonen for å se hvordan folk har det. Som en av informantene sa må man ned på dansegulvet for å kjenne på temperaturen, og ikke bare drive og surre rundt der oppe hvis man ikke får med seg folkene på beslutningene som er tatt. Videre sa samme informant at det må skapes forståelse blant «folka» slik at medarbeiderne forstår hvorfor, slik at de også kan bidra med hvordan. Det å si noe, men gjøre noe annet, er noe som går igjen blant informantene som ting som åpenbart svekker tilliten og har negative konsekvenser for gjennomføringsevnen deres som leder.

*«At du følger opp det du sier du skal følge opp. At ikke du lover bort ting du ikke kan følge opp. At du kan komme hit og snakke med meg uten at jeg gjør noe med den informasjonen.»*

Videre viser funnene våre at tillit knyttet til gjennomføringsevne ikke nødvendigvis handler om noe «hokus pokus» fra mellomledernes perspektiv. Det handler rett og slett om å gjøre som man sier man skal gjøre. Det å følge opp ting i det store og hele kan være småteri, men for den enkelte medarbeider kan det være svært viktig. Ved å involvere seg i personlige forhold i tillegg til forholdene på jobb blant medarbeiderne, vil medarbeiderne yte mer fordi de føler seg sett og hørt, noe som igjen vil gjøre det lettere for lederne å utføre det de ønsker gjennomført.

Om tillit er en viktig faktor for gjennomføringsevnen som leder sier informant Lilla følgende:

*«Absolutt. Jeg mener at det er en avgjørende faktor. På kort sikt kan du helt sikkert være et sted og klare å gjennomføre ting ved å beordre folk og bare si jeg vil du skal. Men det er ikke grobunn for verken å lage en god arbeidskultur eller et godt arbeidsmiljø, som igjen vi vet er en av faktorene. For å få motivasjon til å være et sted, og så ønsker du å beholde folk, beholde kompetansen. Folk opplever at de utvikler seg, at enheten utvikler seg. Så mener jeg at den tilliten er faktisk en avgjørende faktor. Og en ting er nå til meg her, men vi har en leder under også, så dette må jo være en bevissthet i hele lederkollegie, jeg da.»*

En av informantene kom inn på det å seile under falskt flagg, altså å si en ting, men gjøre noe annet i praksis, og at det gjennom dette er vanskelig å levere på ulike områder. Gjør man dette derimot bevisst er det snakk om noe helt annet, og dette gjenspeiler seg i våre funn. Da begynner man å bevege seg inn på tillitsbrudd og mangel på tillit. Et eksempel en av informantene kom med illustrerer dette godt:

*«Det åpenbare er jo å si en ting og gjøre noe annet. Det er jo enkelt nå i disse tider med dårlig budsjett og lav bemanning å fortelle at bare vent til sommeren blir det julekvelden, da ansetter vi og da skal det bli bare velstand. Hvis ikke det da skjer, så er det åpenbart det fungerer ikke. Ferieavvikling, veldig opptatt av, folk, og det skjønner jeg veldig godt. Vær dønn ærlig til alle sammen, vi gjør så godt vi kan, vi vet ikke, og det gjør vi jo ikke, vi vet ikke hva vi har å rutte med.»*

*«Du bryter jo ned denne elegant hvis du begynner å love ting du ikke kan holde, hvis du ikke minst holder ting skjult, og så videre. Og så er det ikke alt man kan fortelle.»*

## 5.4 Hvilke betraktninger har mellomledere for hvordan tillit bidrar til effektivitet og leveranse i politiet som organisasjon?

*«Tillit er helt grunnleggende for alt vi driver med.»*

*«Det er helt grunnleggende for å løse oppdraget vårt. Det er helt grunnleggende for å lede andre medarbeidere i organisasjonen.»*

Når vi har analysert betraktningene mellomledere har for hvordan tillit bidrar til effektivitet og leveranse i politiet som organisasjon, ser vi at tillit bidrar til trivsel, og gir lojale medarbeidere i større grad enn ved manglende tillit. Politiet som organisasjon tolererer mer hvis medarbeiderne opplever tillit, og gir bedre leveranser i andre enden. Samtidig ser vi i funnene våre at det vil være vanskelig å unngå at deler av organisasjonen, eller enkelte grupper, tidvis opplever manglende tillit.

*«Det er helt naturlig at det med jevne mellomrom kommer mistillit fra enkelte deler av organisasjonen.»*

Våre funn viser at enkelte mellomledere mener at miljøene innenfor i politiet som har spesialistfunksjoner, og har sin kompetanse på et fåtall utvalgte områder har inntrykk av at «siloeer» kan medføre at disse ikke klarer å se det hele og fulle bildet i organisasjonen, og i større grad er opptatt av seg og sitt. Det kan oppleves som at enkelte av disse kjemper kun for sine egne ressurser, og en konsekvens av dette er manglende kompetansedeling på tvers av organisasjonen. Da sitter man igjen med mange spesialister innenfor enkelte områder som ikke evner å komplementere hverandre. Motsatt ser vi tilfeller der organisasjonen klarer å bruke styrken fra ulike medarbeidere/seksjoner, og bidra til at produktet som leveres blir godt, samtidig som det er en effektivisering sammenlignet med tidligere:

*«Vi pleier å si når nye kommer, også i plenum, at de besitter viktig kunnskap og viktige personlige egenskaper. Og at de kommer til en seksjon som er flink på sine områder,*

*men det er enkeltpersoner som besitter biter av kompetansen som blir bra sammen. Det er kjempeviktig at den personen også påpeker ting som de reagerer på, om en kultur eller arbeidsmetoder. Og at de og har kompetanse inn på seksjonen, som ingen har her. Og sier og at det er ønskelig, at de som sitter her ønsker å få den tilbakemeldingen. Da påvirker man både de som begynner, men man påvirker også seksjonen fra før, nettopp til å være tilgjengelig for tilbakemeldinger. Sånn at man påvirker kultur gjennom en sånn kommunikasjon.»*

I vår forskning har vi funnet at flere ledere innen politiet ser verdien av å vise omsorg for sine medarbeidere utover det rent faglige på jobb. Dette blir sett på som en måte å styrke tilliten og øke leveransen i organisasjonen:

*«Hvis en organisasjon skal fungere best mulig, så må man investere i... Investere i å bruke tid på andre mennesker, for å etablere tillit. Eller for å etablere en arena for å kunne oppnå tillit begge veier.»*

*«Nei, jeg tror at hvis du ønsker å ha folk med deg, få folk til å yte, få folk til å bidra, få folk til å trives og være en del av noe, og løse det samfunnsoppdraget vi er satt til, så tror jeg man er avhengig av en leder som man opplever å ha reell tillit til.»*

For å bidra til effektivitet og leveranse i politiet som organisasjon ved hjelp av tillit er en opplevelse blant flere av lederne at man må ha medarbeiderne med på den beslutningen som tas.

*«Men at man må ha med seg medarbeiderne på veien. Man må skape forståelse for hvorfor er det vi skal hit og ikke dit. Og så har jeg tro på det med transparent. Da mener jeg både at jeg kan være tro og åpen om mine styrker som leder, men at jeg like gjerne er åpent på mine svakheter.»*

*«Og at ikke alle bare sitter og forventer eller tenker at dette skal lederen gjøre, dette er den sin jobb. Eller at lederen sitter og tenker det samme. Det er ikke en gjeng med individer, det er gruppe.»*



*«Men for å dykke litt lenger ned, så må jeg vite hva er det den enkelte som jeg har ansvar for. Hva er viktig for at den skal gi det den kan på jobb.»*

Videre ser vi at flere av informantene peker på at større avstand mellom ulike områder i politiorganisasjonen kan gå ut over effektiviteten og leveransen, blant annet gjennom manglende forståelse av organisasjonen som helhet.

*«Fordi de forskjellige spesialister, siloer, spesialistområder, ikke føler seg ivaretatt. Ikke klarer å se helheten.»*

*«For det vil jo selvfølgelig gå utover kvaliteten og effektiviteten i den siloen som føler mistillit.»*

*«Jeg synes at tillit, som sagt, er grunnleggende for både oppdraget vårt mot publikum og i ledelse. Og jeg er litt bekymret på at politiet blir presset til større og større lederspenn, fordi at da blir det for stort til at man er tett på medarbeidere og greier å etablere en tillitsplattform. Og det tror jeg ikke er effektivt for politiet.»*

Vi ser at et av flere funn relatert til dette temaet er at man er avhengig av tillit for å løse ting sammen og bidra til god leveranse i organisasjonen:

*«En ting er nedover, og så noe annet er jo oppover også. Nei, jeg tror at hvis du ønsker å ha folk med deg, få folk til å yte, få folk til å bidra, få folk til å trives og være en del av noe, og løse det samfunnsoppdraget vi er satt til, så tror jeg man er avhengig av en leder som man opplever å ha reell tillit til. Jeg tror det motsatte vil føre til at man kanskje retter fokuset mer og mer på det, og ikke til arbeidsoppgavene. Jeg tror det gjør hverdagen, lederjobben, vesentlig mye enklere og egentlig helt avgjørende for å kunne levere på det oppdraget vi er satt til å gjøre.»*

*«Jeg tror vi utøver oppgavene våre. Vi får en bedre effekt ut av oppgavene våre ved at vi har tillit mellom hverandre. At vi løser samfunnsoppdraget vårt på en bedre måte ved at vi har tillit.»*

Samtidig ser vi at lederne ved å gi medarbeidere frihet vil være positivt både for den enkelte og oppdragsløsningen i helhet:

*«Det er ikke veldig sånn at jeg må være til stede alltid, men heller la andre få prøve seg. At du gir dem den tilliten. Det har jeg sett at ledere og medarbeidere vokser veldig på.»*

*«Nei, det er jo det at hvis det er på mellomledere, så må mellomledere lære seg til å slippe ut, altså gi tillit. Og det merker jeg jo at ikke alle er så gode på. Så det hjelper jo ikke at jeg slipper ut hvis det ikke går helt ut i siste, altså nivå 1-ledelsen. For helt avhengig av det, og den leser jo om det i forsvaret, og den leser om det at jeg må tørre å la beslutningsmyndigheten være så langt ned som mulig.»*

*«Og det er basert på tillit. Så jeg kunne hatt en sjef som var mye tettere på, mye lengre ned i paien, og ville styre og kontrollere. Stol på at det går i orden, og møter det på noen utfordringer, så gir man beskjed.»*

*«Så det er, nei, det er nok en tillitsbasert organisasjonsseksjon. Og vi har, jeg tror også jeg kan påstå at alle er klare over det. Alle er kjent med det, at sånn er det. Du har altså et handlingsrom, men det innebærer også en del, du har en del plikter knyttet til det handlingsrommet som kan gå på tilliten løs hvis man ikke følger opp.»*

*«Jeg stoler på dem. De har min tillit i forhold til at de leverer på de oppgavene jeg forventer vi skal levere på. Og som jeg sier, vi har publikum i fokus, veldig opptatt av de. Det er de vi er til for, ikke for oss selv. Og jeg forventer at vi, når vi har anledning, leverer til de også på eget initiativ og ikke bare reaktivt.»*

## 5.5 I hvilken grad er det forståelse for hva som bygger tillit mellom medarbeider og leder, hos mellomledere?

Basert på datamaterialet argumenteres det for at det er flere faktorer som påvirker hvordan informantene ser på hva som er tillitsbyggende mellom leder og medarbeider. Vi skal i dette delkapittelet legge frem de viktigste, og mest fremtredende funnene innenfor dette temaet.

### 5.5.1 Åpenhet og ærlighet som leder

Det er gjennomgående hos alle informantene i studien, at *åpenhet* og *ærlighet* anses som svært viktig for å kunne bygge tillit. Informantene påpeker en viktighet hos ledere i å være *transparent* i sine avgjørelser og kommunikasjon. Informant *Svart* er en av disse, og vektlegger i særlig grad ærlighet, men også tørre å blottlegge sine svakheter for sine medarbeidere:

*«Det er egentlig at man er åpen og ærlig om ting, og at man tørr å vise sårbarhet, og tørre å være transparent på det man mener, da. Så langt man kan.»*

Flertallet av informantene vektlegger *åpenhet*, *ærlighet*, *transparens* i beslutninger og kommunikasjon, og en viktighet av at ledere er gjennomfører en tydelig kommunikasjon med sine ansatte. Samtidig viser datamaterialet at det er forskjell mellom hva informantene selv mener er viktige tillitsbyggende faktorer, og hva som gjøres i praksis. Informant *Rød* er en av de som også ser tidvise utfordringer med en åpen og ærlig kommunikasjon, herunder at det kan bli ubehagelig og vanskelige samtaler, ved å faktisk være ærlig:

*«Du kan ikke alltid være ærlig og si det at dette er du veldig flink til, men når du får denne oppgaven så stoler jeg ikke på at du kan det. Du må prøve å snike det inn på en annen måte og da blir det ingen som blir såret.»*

Fire av syv informanter viser til at de viktige tillitsbyggende faktorene som *ærlighet* og *åpenhet* blir tidvis skjøvet til side i større eller mindre grad på bakgrunn av at det oppleves som ubehagelig og vanskelig å faktisk gjennomføre en slik kommunikasjon i praksis.

*«Mange ledere under meg som jeg har jobbet med siden jeg begynte i politi, det er jo mye lettere å gå inn til dem og si at, du, dette her er ikke bra nok. Da har de såpass tillit til meg at da må vi sammen løse det. Kontra hvis det var en av de nivå 3-lederne (seksjonsleder, red.) som jeg knapt kjenner så er jo den samtalen vanskelig.»*

### 5.5.2 Å vise sårbarheter som leder, er viktig for å bygge tillit til medarbeidere

Flere av informantene peker på evnen til å blottlegge egne sårbarheter eller svakheter som en viktig egenskap som er tillitsbyggende mellom leder og medarbeider. Herunder viser datamaterialet at det oppleves som tillitsbyggende når man som felleskap kan benytte de forskjellige styrkene og svakhetene til medarbeiderne. Informant *Svart*, og *Gul* vektlegger dette som svært viktig for å få et effektivt og sunt tillitsforhold:

*«Det jeg ønsker er at man kunne vise sårbarheter og diskutere seg gjennom det, uten å være redd for at det skal skade en relasjon, det kaller jeg tillitsforhold.»*

*«Når du får erfarne etterforskere til å dele belastningene med andre, og legge listen lavt for å være sårbar. Det skaper jo tillit og samhold og styrke til neste runde.»*

Informant *Lilla* viser også til at ved å bygge opp kultur som fokuserer på å være åpne om egne sårbarheter som leder, så vil dette også kunne gjøre terskelen mindre for medarbeidere å ha fortrolige samtaler med leder, herunder en stor grad av tillit mellom medarbeider og leder:

*«At folk kommer og gir deg positive tilbakemeldinger er nå en ting, men det kanskje viktige her er jo at folk tør å komme med det som er litt kjipt og vanskelig. Enten privat eller om det er på jobb. Og det tror jeg kanskje på at de gjør, hvis de har tillit til at du lytter til dem.»*

### 5.5.3 Fagkunnskap, en viktig faktor for å opprettholde og bygge tillit til medarbeidere

Det er gjennomgående hos informantene at faglig kunnskap, og forståelse for det spesifikke fagfeltet man er leder for er en viktig forutsetning for å bygge tillit, men også ha tillit fra sine ansatte. Informant *Rød* er av den oppfatning at man er avhengig av en relativt god forståelse og innsikt i de fagfelt og fagområder som berører avdelingen man er satt til å lede for å ha tillit:

*«Du kan ikke lede fullt uten at du er relativt ok på alle fagfelt som vi har. Du må kunne diskutere hva det skulle være. Du må forstå det. Det er min erfaring. Og det bidrar veldig til tillit her.»*

Fagkunnskap anses som en svært viktig faktor for å kunne utøve ledelse, herunder også på relativt høyt organisatorisk nivå. Det kommer frem av datamaterialet at det kan oppleves som om grad av tillit er sterkt knyttet sammen med grad av fagkunnskap og kompetanse.

Informant *Lilla* mener at man i større grad kan oppleve mistillit ved manglende fagkompetanse for de aktuelle relevante fagfelt som leder:

*«Folk ønsker ikke å yte noe ekstra for deg, de stoler ikke på hva du sier, de stoler ikke på at du har rett kompetanse til å være vår leder.»*

*«Jeg opplevde jo, fagkompetanse er viktig, og fagkompetanse er helt klart også et kriterium for å ha tillit, men jo lenger opp du er i systemet, jo annerledes blir den fagkompetansen din.»*

#### 5.5.4 Bygging av team og kulturer

Flertallet av informantene peker på bygging av *team* som en viktig faktor også for bygging av tillit mellom leder og medarbeider. Det fremkommer ikke av datamaterialet at informantene selv er klar over at det er team-ledelse og bygging av team de refererer til, og det kan oppleves som tidvis ubevisste opplevelser og oppfatninger. Funnet er uansett interessant, sett i lys av «team-teori», noe vi derfor har valgt å beskrive i *delkapittel 3.4.1*. Informant *Gul* anser det at seksjonen felles er ansvarlig for utførelsen, og resultatene for oppgaver som gjøres ved seksjonen, og ikke hen alene som leder. Dette er også noe som står meget sentralt i «team-teori»:

*«Jeg vil at hele seksjonen skal bære oppdraget sammen her. Men det er viktig at man vet hvilket ansvar de forskjellige lederne, medarbeiderne, PELene og etterforskerne har.»*

Informant *Lilla* trekker frem viktigheten av å utnytte egenskapene og ressursene som ligger hos medarbeiderne, og at man jobber mot felles mål. Disse betraktningene anses som veldig relevante og viktige for bygging av team i henhold til team-teori:

*«Det er ikke en gjeng med individer, det er gruppe. Og at de skjønner at de er et team på dette her, og at det er viktig at alle krefter samles.»*

Informant *Blå* anser kjennskap til egne medarbeidere, og bruke tid på å lære medarbeiderne og kjenne som viktig. Dette trekkes også frem som en viktig del av teamledelse i team-teori, herunder for å kunne få best effekt av teammedlemmene:

*«Hvis en organisasjon skal fungere best mulig, så må man investere i ... Investere i å bruke tid på andre mennesker, for å etablere tillit. Eller for å etablere en arena for å kunne oppnå tillit begge veier.»*

Samtidig viser datamaterialet at informantene er opptatt av å bygge *kultur*, og at *kultur* er en viktig faktor for tillit. Det kommer frem i datamaterialet at informantene tolker begrepet *kultur* forskjellig, herunder benyttes «positiv kultur», «samhandlingskultur», «politikultur». Flertallet av informanter påpeker at en *kultur* er noe som står sentralt for tillitsbygging.

*«Det er jo min jobb å skyte ned (mistillit, red.) og bygge den samhandlingskulturen.»*

*«Og jeg synes at flere faktisk bør jobbe med tillitsbaserte prosesser og kultur.»*

*«Bygge en positiv kultur, tror jeg også er vanskelig hvis ikke du har tillit til leder, for leder er en del av den kulturen, men medarbeidere er jo en like stor del av det.»*

### 5.5.5 Tillitsbygging henger sammen med hva jeg gjør, og mine handlinger som leder

Blant informantene så er det en bred likhet i datamaterialet der man i stor grad knytter egne handlinger til en eller annen form for utslag på tillit, herunder i enten positiv eller negativ retning. Frasen «være et godt eksempel» er passende her. Basert på datamaterialet er det tydelig at informantene i stor grad knytter sine egne handlinger, og andres handlinger opp mot hvordan man ser på tillitsforholdet mellom seg selv og en annen part. Et eksempel kan være at ved å gjøre det som ingen andre ønsker å gjøre, viser jeg gjennom handling at jeg som leder også gjør «de kjedelige» oppgavene, det bygger tillit til meg som leder.

På den andre siden kan en opplevelse av at en handling ikke blir gjort på en spesifikk måte som står i stil med leders forventning få negative utslag på tilliten mellom partene.

Informant *Rød* og *Blå* trekker frem viktigheten av å fremstå, og gjøre rett, slik at man går frem som et godt eksempel til etterfølgelse:

*«Hvis sjefen begynner å gå tidlig hver dag, så kan man tenke seg hva som skjer.»*

*«Det er ikke tilfeldig at jeg står og renser kaffemaskinen på morgenen når folk går forbi.»*

### 5.5.6 Tillit mellom leder og medarbeider henger sammen med leders forventninger til utførelse av oppgaver

Et interessant funn i datamaterialet omhandler hvordan informantene har spesifikke forventninger til utførelse av oppgaver. Hvis disse forventningene brytes i større eller mindre grad, så svekker dette tilliten til de aktuelle medarbeiderne, og kan gi konsekvenser.

Informant *Rosa* legger særlig vekt på spesifikk utførelse av oppgaver knyttet til hvordan vedkommende vurderer tillit mellom hen som leder, og den ansatte. Hvis ikke oppgaven lever opp til en forventning satt av hen som leder i utførelse, får dette negative utslag på tillitsforholdet mellom partene.

*«Og da er det fordi at jeg stoler på at de gjør det vi har blitt enige om. Jeg får tilbakemelding hvis de ikke gjør det sånn. Og det er fordi at man gjennom erfaring har opplevd at tilliten kan bli brutt fordi at man ikke gjør som om man har blitt enige om.»*

Informant *Rød* påpeker at hen vurderer i hvilken grad det er tillit mellom leder og medarbeider på bakgrunn av utførelse av oppgaver. Informanten beskriver at det er en sterk kobling mellom bygging av tillit og en spesifikk utførelse av oppgaver som står i stil med egne forventninger til utførelse.

*«Og da handler det om, når jeg vurderer tillit, så vurderer jeg tillit ut ifra hvordan vedkommende gjør det.»*

*«Det er jo gjerne at vedkommende kanskje har en atferd som sterkt, strider mot hva vi forventer. Det er sånn at du gjør ting helt annerledes, opptrer helt, enten uventet, eller uønsket. Du sier eller gjør ting, eller lar være å gjøre ting, vi har en forventning, dette skal du gjøre, så gjør du det motsatte.»*

En informant påpeker at hvis det oppleves som brudd i vedkommende sine forventninger til oppgaveløsning, så vil medarbeiderens tillit bli svekket, og det får konsekvenser for medarbeideren.

*«Det motsatte er jo at hvis jeg ikke tror at vedkommende kan eller vil gjøre det, så mangler jeg jo tillit til vedkommende. Det har betydning for vedkommende selv, litt av det jeg var inne på i forhold til vedkommende sine muligheter, til belønning, det er et sånn dumt ord da, men det ligger mye i det. Det er det at man får ros, det er det at man får bedre lønn, det er det at man får bedre stilling, det er det at man får mest spennende arbeidsoppgaver.»*

## 5.6 I hvilken grad gir svekket eller manglende tillit til medarbeidere utslag for mellomledere?

Datamaterialet peker på flere faktorer som kan svekke eller utvikle seg til manglende tillit mellom medarbeider og leder, herunder fra et leders ståsted, men også fra medarbeiderens ståsted, men sett gjennom lederens øyne. Samtidig viser også datamaterialet andre faktorer som kan påvirke eller være svekkende for tilliten, eller ved fravær av tillit mellom leder og medarbeider sett fra leders ståsted. Vi vil i dette delkapittelet beskrive de viktigste og mest interessante funnene innenfor dette området.

### 5.6.1 Avstand mellom leder og medarbeider svekker tillit

Flertallet av informantene i studien påpeker at hvis det oppstår for stor avstand mellom leder og medarbeider, så vil dette påvirke tilliten i negativ retning. Med *avstand* tolker vi som forskere dette som både fysisk avstand til medarbeiderne, men også tilgjengelighet og deltakelse i medarbeidernes arbeidshverdag. Informant *Rød* og *Gul* trekker frem en bekymring som omhandler fysisk avstand, og utilgjengelighet for sine medarbeidere:



*«Og jeg tror at jo større den avstanden er, jo vanskeligere er det å beholde den tilliten. For da vet du egentlig ikke hva denne lederen driver med til slutt. Hvis de opplever at jeg er helt irrelevant. Fordi, hva driver egentlig hen med? Vi ser hen ikke, og vi vet faktisk ikke om hen jobber for oss heller.»*

*«Jeg synes at tillit, som sagt, er grunnleggende for både oppdraget vårt mot publikum og i ledelse. Og jeg er litt bekymret på at politiet blir presset til større og større lederspenn, fordi at da blir det for stort til at man er tett på medarbeidere og greier å etablere en tillitsplattform. Og det tror jeg ikke er effektivt for politiet.»*

En for stor avstand til medarbeidere oppleves svekkende for tilliten sett fra mellomleders perspektiv på bakgrunn av at dette ikke gir leder god nok innsikt og forståelse for de aktuelle problemstillinger og utfordringer som opptar medarbeiderne. Basert på datamaterialet påvirker dette leders evne til å utføre effektiv ledelse. Samtidig mener flertallet av informantene at en for stor avstand mellom leder og medarbeider også vil svekke den spesifikke tilliten til dem som ledere og de aktuelle medarbeiderne som opplever avstanden.

## 5.6.2 Uærlighet svekker tillit mellom leder og medarbeider

Datamaterialet viser en bred konsensus blant informantene om at *uærlighet, løgn*, og holde tilbake informasjon er svært ødeleggende for tilliten mellom leder og medarbeider.

*«Det som i hvert fall ødelegger tilliten, det er at du rett og slett blir tatt i løgn. At du ikke greier å være redelig i det du driver på med.»*

*«Hvis du ljuger, sier en ting og gjør noe annet. Hvis du kjører skjulte prosesser.»*

*«Kuttet tilliten tvert, ja. Eller revet ned i stor grad. Hvis jeg sier en ting og gjør noe annet. Hvis de opplever at jeg går bak ryggen på dem. Hvis jeg gjør en stor feil. Jeg tror jeg kan oppsummere det i mangel på støtte. Jeg tror det kan oppsummeres egentlig i mangel på støtte i alle slags type.»*

### 5.6.3 Svekket eller manglende tillit som leder, er ikke forenelig med å fortsette som leder

Et interessant funn i datamaterialet, som det er bred enighet blant informantene, handler om deres tolkning og forståelse av sin egen rolle ved svekket eller manglende tillit. Flertallet av informantene mener det ikke er forenelig med å fortsette i stilling som leder, hvis de opplever å ha svekket eller manglende tillit, enten fra overordnede eller medarbeidere.

Informant *Rosa* mener at hvis hen opplever å ikke ha tillit fra sine overordnede for hvordan vedkommende utfører sine arbeidsoppgaver, så vil ikke det være forenelig med at hen fortsetter i den aktuelle lederstilling:

*«Hvis jeg sitter i den rollen her, og det blir uttrykt tydelig at man ikke har tillit til det jeg har jobbet med, fra hakket over så må jeg ta hatten min og gå.»*

Informant *Lilla* anser det ikke forenelig å være leder, hvis hen ikke opplever å ha tillit fra sine medarbeidere:

*«Så hvis det er litt sånn, og for meg som leder, hvis jeg skal tenke sånn ledelse i politiet, så er jeg vel tenker at uten tillit så kan jeg heller ikke jobbe med ledelse for de jeg er til for, internt.»*

## 6 Drøfting

I dette kapittelet vil vi forsøke å koble sammen de relevante og interessante funnene presentert i kapittel 6, sammen med relevant teori. Kapittelet vil belyse hvorvidt det er samsvar mellom hva relevant teori sier og mener skaper tillit, og hva politiledere forstår, oppfatter og mener de utøver i praksis.

Vår problemstilling for forskningsprosjektet er som nevnt innledningsvis «Teori vs. praksis – Er det samsvar mellom det tillitsteorien og relevant forskning sier skaper *tillit* og hvordan mellomledere i politiet forstår, oppfatter og mener de utøver tillit i praksis?»

På bakgrunn av funn i datamateriale, anså vi det som nødvendig å opprette to forskningsspørsmål som gjorde det mulig å utforske og forstå aktuelle områder vi anså som relevante for studien.

Forskningsspørsmål:

1. Er det samsvar mellom hvordan utvalgte politiledere forstår *tillit*, og hva tillitsteorien sier tillit er?
2. Er det samsvar mellom hva utvalgte politiledere tenker om tillit i utøvelse av ledelse, sett i lys av relevant tillits- og ledelsesteori?

### 6.1 Hva er informantenes betraktninger og tanker rundt hva tillit er?

#### 6.1.1 Drøfting – definisjon av tillit

Som nevnt i 5.2.1 så har informantene alle forskjellige syn på hvordan de vil definere tillit. For to av dem så er tillit tett knyttet til handling, men der også har de forskjellig syn. Informant *Rød* tenker handling på den måte at en ansatt handler i tråd med forventninger, mens informant *Grønn* tenker på at en leder må være tydelig i sine handlinger. Her vil det være naturlig å knytte det til Grimen sin handlingsorienterte forståelse av tillit (Grimen, 2009, s.19). Forskjellen på hva Grimen definerer tillit som, og hva informantene knyttet til en definisjon av tillit, er at for Grimen så er handling knyttet til handlinger man *ikke* foretar seg, mens informantene knyttet til det handlinger man gjennomfører.

De øvrige informantenes definisjoner er det vanskeligere å knytte til de definisjonene vi har lagt til grunn. Det nærmeste man kommer er informant *Rosa* som sier at tillit er å ha tro på den man jobber sammen med. Da er informanten inne på det Rousseau mener tillit er; ha positive forventninger til andres adferd (ref. i Julsrud, 2018, s.25).

Det ingen av informantene nevner i sine definisjoner er det som Rousseau og Lewicki fremhever som viktig når det gjelder tillit, nemlig en sårbarhet eller risiko. Når man stoler på noen, så gir man over et ansvar og aksepterer en sårbarhet og risiko for at ting kan gå galt. Dette blir aldri tatt opp av noen av informantene når de skal definere tillit. Men det finnes allikevel en kobling mellom det Rousseau tar opp med sårbarhet og tillit. Han påpeker tillit blir spesielt viktig i yrker som driver med risiko på jobb, for eksempel politifolk. Rousseau sier hos de som jobber i slike yrkesgrupper, så må tilliten jobbes med daglig gjennom relasjoner. Ut ifra dette så kan man argumentere for at informantene som fokuserer på relasjoner i sine definisjoner, har et riktig og bra fokus – selv om de ikke nevner sårbarhet som et konkret element i definisjonen.

Vi skal være forsiktig med å si at informantenes manglende sammenfall med våre utvalgte tillitsteorier betyr at informantene bommer. Som vi var inne på innledningsvis i oppgaven, så er tillit et begrep som defineres ulikt, og kan deles opp i mange forskjellige aspekt og fokus, og det er et sammensatt og komplekst begrep. Informantenes egne definisjoner viser oss hva som er viktig for dem, i situasjonene og relasjonene de benytter seg av tillit.

### 6.1.2 Hva er tillit for informantene?

Som beskrevet i *delkapittel 5.2.2* så er det større grad av likhet i informantenes svar når de får anledning til å utbrodere hva de tenker tillit er. Det er to områder som fremhever seg – relasjoner og utførelse av arbeidsoppgaver. For noen også kombinasjonen av dem.

Et fokus på utførelse av arbeidsoppgaver, eller handlinger, som grunnlag for tillit for informantene sammenfaller med hva Lewicki et al. kaller adferdstilnærming til tillit (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 995). Jo flere samarbeidende handlinger, desto mer blir tilliten bekreftet. Et lavt antall samarbeidende handlinger, vil gi tilsvarende lav tillit. Lewicki påpeker at det finnes feilkilder til hvorvidt man samarbeider eller ikke. Dersom en av partene

på grunn av feil unnlater å foreta seg en samarbeidende handling, vil tilliten synke av feil årsak.

Det at tilliten blir bekreftet av gjentakende handlinger blir også støttet av den så-kalte to-dimensjonale psykologiske tilnærmingen (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1005). Her også støttes tanken om at for hver gang to parter samarbeider, og det ligger tillit til bunn, så vil tilliten styrkes av nye tillitsfulle handlinger

Det som ikke sammenfaller med informantenes syn på handling og tillit, er det vi var inne på i drøftingen av definisjon av tillit. Grimens syn på tillit, at man unnlater å ta handlinger som en følge av tillit, er ikke noe informantene nevner noe om. For informantene så er det viktige at de ansatte utfører sine oppgaver, eller handlinger, korrekt. Det er dette som vil skape tillit for informantene. De sier ingenting om at tillit gjør at de selv unnlater å utføre handlinger på grunn av tilliten de har til sine ansatte.

Det andre området som informantene fremhever som en viktig del av tillit for dem, er forholdet til sine ansatte – relasjonen. I Lewicki et al. (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 997) sin modell om en-dimensjonal psykologisk tilnærming til tillit blir relasjonen pekt på som en viktig underfaktor for hva som påvirker tilliten. Jo tettere relasjonen er, jo sterkere kan den påvirke tilliten mellom to parter.

Informant *Svart* kommer med den mest utdypende forklaringen på hva hen legger i tillit og relasjon. Hen sier at man må akseptere at folk er forskjellige og dyrke det frem, fremfor å stoppe det. *Svart* understreker også viktigheten av å akseptere at en oppgave blir løst på en annen måte enn man selv ville gjort. Denne forståelsen av tillit er kanskje den som kommer tettest opptil Løgstrup sine tanker om tillit. Løgstrup sier at tillit er at man utleverer en del av seg selv, noe som kan knyttes opp til å akseptere forskjeller hos folk. Dersom en leder har tillit hos sine ansatte, så vil de ansatte tørre å være seg selv. I en slik tett relasjon vil en ha respekt for at ens egen livsforståelse er forskjellig fra den andre partens livsforståelse, men at man stoler på at til tross for dette så vil vedkommende handle til fordel for deg (Løgstrup, 2011, s. 11).

### 6.1.3 Hva er mistillit for informantene?

I likhet med tillit, så er det variasjon i hva informantene tenker om og opplever av mistillit. I det store og det hele er det ikke mistillit de opplever som et problem i hverdagen, men det er relativt unisont at mistillit kan skape store utfordringer dersom det får grobunn og vokser.

Det er kun én av informantene som tenker at tillit og mistillit befinner seg på en linje, hvor man beveger seg opp eller ned, slik det blir beskrevet av Lewicki som en-dimensjonal psykologisk tilnærming (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 997). Informant *Rosa* sier det et langt sprang fra tillit til mistillit, og mellom de to punktene så er det rom for blant annet det man kan kalle dårlig kommunikasjon. Dette støttes også i den en-dimensjonale modell hvor blant annet kommunikasjon, relasjon og troverdighet er med på å bestemme hva slags nivå man ligger på av tillit og mistillit.

De fleste informantene sier at de ser for seg at tillit og mistillit fint kan eksistere samtidig i en relasjon. Noen av dem kommer også med gode eksempler på dette. Informant *Rød* tar opp eksempelet nevnt i *delkapittel 5.2.3*, hvor man som leder delegerer ansvar for en oppgave til en underordnet leder som man har tillit til, men samtidig passer på at en fagperson følger opp vedkommende for å se til at alt går bra. Dette er et eksempel på hva den to-dimensjonale tilnærmingen kaller kompleks tillit. Slik tillit vi kunne forekomme i relasjoner hvor det gis og fås tillit i mange forskjellige kontekster. Dette vil være utfordrende for partene, noe informant *Rød* på lang vei bekrefter ved å si at hen ikke ønsker å fortelle lederen at hen ikke har full tillit til vedkommende.

Et annet eksempel på en to-dimensjonal tilnærming er informant *Svart* sitt eksempel på mistillit mellom driftsenheter. Informanten sier at mistilliten mellom driftsenhetene er reell og et problem, men allikevel ikke til hinder for at mannskapene til enhetene kjapt samarbeider godt dersom behovet oppstår.

Selv om dette er et godt eksempel på at mistillit og tillit eksisterer samtidig i et to-dimensjonalt perspektiv, kan det samtidig være et eksempel på det som faller inn under Lewickis (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1000) en-dimensjonale tilnærming. Lewicki beskriver hvordan godt trente mannskaper som må settes sammen for å utføre

komplekse oppgaver, vil starte med et høyt tillitsnivå. En slik setting er en god beskrivelse av det som daglig skjer i en hektisk politihverdag hvor forskjellige politienheter må samarbeide. Informant *Rød* og *Sort* sine eksempler viser hvor kompleks tillit og mistillit kan være og at en situasjon kan ha flere innfallsvinkler.

#### 6.1.4 Oppsummering

Etter ha å gjennomgått og drøftet informantenes svar opp imot teori, så ser vi at informantene innfrir på noen områder og i mindre grad på andre områder. Når det gjelder å definere tillit så kommer alle utenom én med sin definisjon av tillit. Definisjonene avviker fra teorien ved blant annet ved å ikke inneholde risiko/sårbarhets-elementet. Samtidig er disse avvikene med på å bekrefte det som vi har nevnt innledningsvis i oppgaven – at tillit er et komplekst tema med mange innfallsvinkler.

Når informantene blir bedt om å forklare hva tillit er for dem, så ser vi to områder som fremhever seg – relasjoner og utførelse av oppgaver. Informantenes tanker og betraktninger rundt tillit som fenomen faller inn i vår teori, men ikke utelukkende i én bestemt teori-modell. Det er også et bredt nedslagsfelt i teorimodellene i det informantene svarer. Selv om relasjoner og utførelse av oppgaver går igjen, reflekterer informantene forskjellig rundt det.

Informantene er ganske unisone på at de opplever mistillit som en klar utfordring der det oppstår. Et klart flertall av informantene tenker at mistillit og tillit kan eksistere i samme relasjon. Informantenes opplevelser med mistillit samsvarer til dels godt med hvordan teorien legger det frem. Det som er interessant er at enkelte av dem har betraktninger om mistillit som krysser over i forskjellige modeller, ikke bare en om gangen. Også her ser man at mistillit og tillit er komplekse og sammenvevde tema.

## 6.2 I hvilken grad er det samsvar mellom relevant teori for hva som bygger tillit mellom medarbeider og leder, og informantenes meninger og betraktninger

### 6.2.1 Viktige faktorer må være på plass, for å kunne bygge tillit

Ifølge teorien handler tillit om å stole på noen. Grimen betrakter tillit til å være når man tar få forholdsregler. Man unnlater å ta forholdsregler opp imot den man skal samhandle med (Grimen, 2009, s. 19). Basert på våre informanter er *åpenhet, ærlighet og transparens* svært viktig for å bygge tillit mellom leder og medarbeider. Det argumenteres for at det er en sterk forankring og sammenkobling mellom disse aktuelle faktorene, og det *å stole på noen*, altså hvor man unnlater å ta forholdsregler opp imot den man samhandler med som Grimen påpeker.

Funnene gjenspeiles også hos den danske teologen og filosofen Knud Eiler Løgstrup som er sentral i forskning på tillit. For Løgstrup betyr tillit at man *utleverer* en del av seg selv til den man viser tillit til (Løgstrup, 2011, s. 11). Sett opp mot våre funn, er dette også noe som står svært sentralt for våre informanter for tillitsbygging, herunder det *å vise sårbarheter* som leder. Løgstrup påpeker også det at man som utgangspunkt, og ved normale omstendigheter, tror på mennesker, og det skal særlige grunner til for å tro at de lyver. Løgstrup bemerker at det ikke ville vært mulig å leve uten det som han omtaler som en grunnleggende og naturlig tillit (Løgstrup, 2011, s. 13).

### 6.2.2 Handlinger og adferd

I Lewicki, Tomlinson og Gillespies «Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions» beskrives teorien hvor man ser på tillit gjennom adferd. Hvor tillit, og graden av tillit henger sammen med hvor mange *transaksjoner* tillitsgiver og tillitsmottaker har. Herunder vil tillit minske eller øke basert på antall *transaksjoner* og utfallet av disse (Vabo, Klausen, & Askim, 2020, s. 154).

Basert på våre funn, kan dette settes sammen med hvordan informantene vurderer i hvilken grad de har tillit til andre, og i hvilken grad de selv bygger tillit til andre gjennom handlinger.



På den ene siden kan det argumenteres for at informantene anser sine egne handlinger og adferd som en positiv *transaksjon* som i seg selv er tillitsbyggende. Lewicki, Tomlinson og Gillespies trekker frem det at antall handlinger koblet opp mot samarbeid, signaliserer også graden av tillit (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 996).

På den andre siden argumenteres det for at flere av informantene setter handlingene og adferden til andre tett opp mot i hvilken grad de har tillit eller ikke, herunder også med referanse til egen oppgaveløsning. Lewicki, Tomlinson og Gillespies peker på at tillitsforholdet vil som oftest starte hvor tillitsgiver vurderer det andre individet, for å se om holdninger og verdier faller overens med det vedkommende selv mener er tillitsgivende. Dersom holdninger og verdier anses å være samstemte, vil tillitsgiver være mer tilbøyelig til flere tillitsgivende handlinger i fremtiden (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 999). Det argumenteres for at det er en sammenheng mellom hvordan informantene vurderer tillit basert på handlinger.

### 6.2.3 Når informantenes forventninger til medarbeidere brytes, får dette utslag på tillit

Et interessant funn i vår forskning omhandler informantenes forventninger til medarbeidere, og hvilke konsekvenser det får når forventningene brytes. Innenfor Lewicki, Tomlinson og Gillespies forskning på den *en-dimensjonale tilnærmingen*, hvor tillit og mistillit er på hver side av skalaen som ytterpunkter. Tillit blir sett på en psykologisk tilstand hvor en er villig til å ta risiko, med positive forventninger til andres handlinger (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 997). Basert på vår forskning er det en direkte kobling til hvordan informantene vurderer grad av tillit til medarbeidere, basert på hvordan de utfører sine oppgaver, og i hvilken grad det er samsvar mellom oppgaveutførelsen og forventningene de har til selve utførelsen. Det kan derfor argumenteres for at man tidvis har en *skepsis* eller bias til oppgaveutførelse, noe som *kan* stå i kontrast til *positive forventninger til andres handlinger*.

Lewicki, Tomlinson og Gillespies sin forskning innenfor den *en-dimensjonale tilnærming* starter tillit som utgangspunkt på null i begynnelsen av en relasjon, for deretter å bygge seg oppover. Individuer må tidlig i relasjonen ta et valg om de faktisk skal ha tillit til

vedkommende eller ei. Ofte vil et første møte være en arena hvor tillitsgiver vurderer det andre individet, for å se om holdninger og verdier faller overens med det vedkommende selv mener er tillitsgivende. Dersom holdninger og verdier ser ut til være samstemte, vil tillitsgiver være mer tilbøyelig til å flere tillitsgivende handlinger i fremtiden. (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 999). Dette er interessant i lys av hvordan våre informanter vurderer sin tillit til sine medarbeidere, hvor tillit knyttes tett opp til hvordan medarbeiderens utfører sine oppgaver.

Et meget interessant aspekt knyttet til dette temaet, er hvordan informantene sterkt knytter klare forventninger til utførelse av oppgaver, og hvis det ikke er samhørighet til de forventningene, så mister medarbeidere tillit hos leder. Det kommer frem i datamaterialet at man har klare forventninger til hvordan oppgaver skal løses og gjennomføres, og hvis disse forventningene ikke oppfylles kan dette resultere i svekket tillit, eller konsekvenser på arbeidsplassen.

Lewicki, Tomlinson og Gillespies peker også på en dimensjon relatert til dette punktet i det to-dimensjonale synet på tillit. Her vil man som et utgangspunkt si at alle relasjoner begynner med lav tillit og lav mistillit. Det er fordi man ikke har noe informasjon å bygge noen av de på. Man har ikke noe som skal tilsi at den andre parten gjør noe som skaper et bestemt nivå av hverken tillit eller mistillit. Men med en gang det oppstår situasjoner hvor man har noe informasjon i det hele tatt, så kan dette forandre inngangsverdiene. Slik informasjon kan være for eksempel rykter, personlighetsfaktorer eller sosial likhet eller ulikhet (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1004). Dette kan derfor knyttes opp mot informantenes forventninger til oppgaveløsning hos medarbeidere. Når det oppstår situasjoner hvor tillitsgiver har informasjon, så endrer det inngangsverdiene. I denne kontekst argumenteres det for at informantene får lavere tillit til medarbeidere når utførelsen ikke står til forventningene som informantene hadde for utførelser.

Jones & George fremstiller årsaker til at tilliten øker eller synker over tid, gjennom det som omtales som «tillitsbelønninger», dette er *transaksjoner* som fører til enten betingelsesløs tillit, eller mistillit (Jones & George, 1998 ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1001). Sett i lys av våre funn, argumenteres det for at «tillitsbelønningene» er de konkrete handlingene som blir utført, hvor informatene har klare forventninger til hvordan de skal utføres. Ferrin peker på mer enn femti forskjellige elementer som er direkte faktorer for nivå

av tillit i et forhold. Av relevante faktorer som påvirker tillit er blant annet *tillitsgivers holdning til tillit*, og *karakteristikk hos tillitsmottaker* (Ferrin, 2003 ref. i Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 1001).

#### 6.2.4 Oppsummering

Basert på vår forskning er det en direkte kobling til hvordan informantene vurderer grad av tillit til medarbeidere, basert på hvordan de utfører sine oppgaver, og i hvilken grad det er samsvar mellom oppgaveutførelsen og forventningene de har til selve utførelsen. Det kan derfor argumenteres for at man tidvis har en *skepsis* eller bias til oppgaveutførelse, noe som kan stå i kontrast til *positive forventninger til andres handlinger*.

Det oppleves fra forskernes side som at det er etablert et ideal hos informantene om at enkelte faktorer anses som helt avgjørende og viktige for å bygge tillit, men på bakgrunn av datamaterialet er det funn som tilsier at man ikke gjennomfører dette. Altså det er divergens mellom hva man sier, og hva man anser som viktig for å bygge tillit, kontra hva man gjør i praksis.

På bakgrunn av funnene i denne studien, sett i lys av Lewicki, Tomlinson og Gillespies sine fremstillinger av den *en-dimensjonale* og *to-dimensjonale psykologiske tilnærming* argumenteres det for at *tillitgiveres holdning til tillit*, altså at informantene i stor grad påvirker hvordan medarbeidere får, har og etablerer tillit til leder, gjennom allerede etablerte preferanser og bias for utførelsen. Fra forskernes perspektiv kan dette være problematisk og til hinder for gode og sunne tillitsforhold mellom medarbeider og leder, som tidvis kan være avgjørende for oppgaverelaterte utfall på arbeidsplassen. Våre funn indikerer at informantene i stor grad har *holdninger til tillit*, som knyttes sterkt opp mot egne preferanser og forventninger til utførelse av arbeidsoppgaver, og når disse forventningene brytes, på bakgrunn av andre tilnærminger til aktuelle problemstillinger som eksempel, så kan det oppleves som et grunnlag for å miste tillit til medarbeideren.

## 6.3 I hvilken grad er det samsvar mellom hva relevant teori sier svekker eller gir manglende tillit, og informantenes meninger om praksis?

### 6.3.1 Avstand mellom leder og medarbeider svekker tillit

I den første modellen gjengitt av Lewicki, Tomlinson og Gillespies, ser man på tillit gjennom adferd. Her vil tillit dannes der tillitsgiveren må ta et valg om å samarbeide med en annen person. Dette baserer seg også på beslutningsteorien om at mennesker grunnleggende tar rasjonelle beslutninger, basert på deres vurdering av eventuelle konsekvenser (Vabo, Klausen, & Askim, 2020, s. 154). Samarbeidet blir den fysiske manifesteringen av tillit. Jo flere samarbeidende trekk tillitsgiveren gjør, jo mer blir tilliten bekreftet (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 995).

Basert på våre funn er dette i tråd med teorien. Informantene opplever at for stor avstand mellom leder og medarbeider påvirker tilliten i negativ retning. Fra et teoretisk perspektiv kan vi si at dette handler om at antall samarbeidende trekk mellom tillitsgiver og tillitstaker har en direkte kobling til i hvilken grad man opplever avstand og tilgjengelighet mellom leder og medarbeider. Er det av ingen eller lite interaksjon mellom tillitsgiver og tillitstaker, så vil dette føre til større grad av manglende tillit, eller mistillit mellom partene.

I det *to-dimensjonale* synet på tillit, beskrevet av Lewicki, Tomlinson og Gillespie, beskrives også forhold som preges av primært negative opplevelser som skaper mistillit, og få eller ingen handlinger som skaper grunnlag for tillit. Dette vil føre til at partene i stor grad tilstreber og unngå hverandre, og situasjoner hvor de må jobbe sammen. Det er viktig å understreke at vi ikke har empiri som tilsier at relasjonene eller interaksjonene som informantene har med medarbeidere på arbeidsplassen anses som primært negative, eller at det som utgangspunkt oppleves som mistillit mellom partene. Dog er det interessant å se den aktuelle utfordringen i lys av det *to-dimensjonale* synet av tillit Lewicki et al. (2006, s. 1005). Det argumenteres for at informantene kan oppleve, eller føler på en svekket grad, av tillit hvis avstanden blir for stor. Sett i lys av teorien kan dette i utgangspunktet være ufarlig, men over tid kan det anses bli en akselerator for mistillit. Fra forskernes ståsted vil få eller manglende handlinger som skaper grunnlag for tillit, akselerere graden av mistillit. Dette påvirker leders

evne til å utføre effektiv ledelse. Det anses derfor viktig at ledere aktivt sørger for en nærhet til sine medarbeidere for å imøtekomme denne utfordringen.

### 6.3.2 Uærlighet generelt svekker tilliten mellom leder og medarbeider

Forskningen til Lewicki, Tomlinson og Gillespies påpeker at tillit også er en psykologisk tilstand, hvor det finnes underkategorier som utgjør en viktig faktor (s. 997). Den første kognitive faktoren omhandler *holdninger* en person har, og de  *vurderingene*  som en person gjør før man beslutter om man har tillit eller ikke.

Den andre faktoren omhandler følelser, og hvor tettere relasjonene er, jo mer vil det kunne påvirke tilliten mellom de to (Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006, s. 998). Følelser kan spille en rolle i hvordan man vurderer tillitsforholdet til en annen part.

Midelfart & Midelfart skriver at det ikke hjelper om en avdelingsleder og medarbeider ler av hverandres vitser i forkant av møter hvis de vegrer seg for å gi hverandre korrigerende tilbakemeldinger eller ikke har forståelse for hverandres roller/behov. Det kan derfor anses som en lite robust relasjon, hvis man opplever uærlighet. Herunder at man ikke har et tillitsforhold som er robust nok, og tåler tilbakemeldinger, uenighet og konflikter som er produktive. Det argumenteres for at uærlighet i denne sammenheng ikke alltid er å anse som en villet handling om å fremstille en usann påstand som en sannhet, men heller at tillitsgiver og tillitstaker ikke har en robust nok relasjon til å være ærlige, men den opplevde uærligheten gjør fortsatt den samme skade hvis den blir oppdaget. Det som da oppfattes som uærlighet anses som svekkende for tilliten mellom partene (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 41-42). Sett i lys av vårt funn, er dette i tråd med teorien. Informantene påpeker at hvis de opplever uærlighet, eller selv er uærlige ovenfor medarbeidere, så svekker dette tilliten, eller i verste fall fører det til mistillit mellom partene.

Sett i lys av Lewicki, Tomlinson og Gillespies teori om tillit også som en psykologisk tilstand, hvor blant annet holdninger og følelser spiller inn på tillitsforholdet. Hvis informantene opplever uærlighet er dette å anse som et brudd på tilliten mellom partene. Samtidig er det interessant i lys av Midelfart & Midelfart sin teori om robuste relasjoner, hvor

man kan oppleve uærlighet på bakgrunn av en tilstand hvor relasjonene mellom partene ikke gir anledning for ærlighet, men den opplevde uærligheten gjør fortsatt den samme skade.

### 6.3.3 Oppsummering

Basert på våre funn er det samsvar mellom hva relevant teori sier svekker eller gir manglende tillit, og hva informantene anser som svekkende for tilliten

Det argumenteres for at informantene kan oppleve, eller føler på en svekket grad av tillit hvis avstanden blir for stor. Sett i lys av teorien kan dette i utgangspunktet være ufarlig, men over tid kan det anses bli en akselerator for mistillit. Fra forskernes ståsted vil få eller manglende handlinger som skaper grunnlag for tillit, akselerere graden av mistillit. Dette påvirker leders evne til å utføre effektiv ledelse. Det anses derfor viktig at ledere aktivt sørger for en nærhet til sine medarbeidere for å imøtekomme denne utfordringen.

Det argumenteres for at uærlighet i denne sammenheng ikke alltid er å anse som en villet handling om å fremstille en usann påstand som en sannhet, men heller at tillitsgiver og tillitstaker ikke har en robust nok relasjon til å være ærlige, men den opplevde uærligheten gjør fortsatt den samme skade hvis den blir oppdaget. Det som da oppfattes som uærlighet anses som svekkende for tilliten mellom partene

## 6.4 Betraktninger informantene har for hvordan tillit påvirker gjennomføringsevnen som leder

### 6.4.1 Ledere tett på er positivt for gjennomføringsevnen

Utdanning/kurs i ledelse og utvikling vil ikke nødvendigvis gjøre lederen bedre eller mer effektiv, og at det er gruppen der lederen er ledere som primært avgjør hvorvidt lederen er god eller dårlig. Gruppene bidrar til forståelsen av hva som er effektivt basert på handlingene til lederen. Samtidig er ikke grupper isolerte. Det er ikke deres referansepunkter alene som avgjør om man når intensjonene, målene og forståelsen av effektivitet. Dette gjøres i samspill med andre grupper i organisasjonen og samfunnet (Johannessen & Glomseth, 2015, s. 455).

Som påpekt i *delkapittel 3.2.2* kan tillit ha en psykologisk faktor som utgjør viktige faktorer. Den første Lewicki peker på er en kognitiv faktor der man snakker om de holdninger man har, og de vurderingene man gjør, før en beslutter å ha tillit til noen. Slike vurderinger kan gjøre at en beslutning føles lettere, selv om det ikke foreligger en tidligere relasjon. Den andre faktoren er følelser. Jo tettere en relasjon mellom to mennesker er, jo mer vil det kunne påvirke tilliten mellom dem (Lewicki, s. 997-998).

En interessant refleksjon knyttet til dette, er at en av informantene peker på sin bekymring for at politiet i større grad blir presset til større og større lederspenn. En konsekvens av dette er at man ikke blir like tett på medarbeidere. Det blir for stort til å etablere en tillitsplattform, noe som igjen kan påvirke gjennomføringsevnen til lederen. Spørsmålet er hvordan man skal vurdere hvorvidt lederen har gjennomføringsevne hvis det blir for store avstander. Ved å ha store avstander mellom medarbeidere og ledere, kan forståelsen av hva lederen gjør fremstå som uklart. Avgjørelser medarbeiderne stiller seg kritiske til, kan medføre at de får lavere tillit til lederen. En konsekvens kan i tillegg være at de ikke ønsker å strekke seg like langt som en leder som bidrar til å skape forståelse for avgjørelsene. En annen følge kan være at lederen ikke får like stor gjennomføringsevne som ønsket. Det er viktig å ha ledere og medarbeidere som evner å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, noe som i så fall vil kunne vanskeliggjøres.

Vi ser også dette gjennom at vi i vår analyse har informanter som peker på viktigheten både oppover og nedover i organisasjonen. For å få folk til å yte, bidra og trives må de oppleve å ha en leder de har reell tillit til. Dette vil gjøre at man opplever å være del av noe, og løser samfunnsoppdraget man er satt til. Det pekes blant en av informantene på at dette gjør hverdagen og lederjobben enklere for å kunne levere bedre på samfunnsoppdraget ved å ha tillit. Dette gjenspeiler seg også på det vi har skrevet om at lederen er tett på, samtidig som man ikke alltid må være tilstede. Det er viktig å gi andre tillit gjennom å prøve seg på andre oppgaver, fordi dette vil kunne medføre at både ledere og medarbeidere vokser. Det kan også bidra til gjennomføringsevne fordi medarbeiderne utvikler seg og mestrer nye utfordringer.

Politiledere befinner seg i en sensitiv posisjon mellom stat og samfunn. Dette krever god dømmekraft. Det er derfor viktig for dem å tenke på hvor avgjørende nettverk og samarbeid internt er for å henge med i et samfunn som er dynamisk og i stadig utvikling (Johannessen &

Glomseth, 2015, s. 456, s. 465).

Flere av informantene snakker om viktigheten av å gi tillit. Dette samsvarer med det vi har skrevet i kapittel 3.3 relatert til relasjoner og resultater. Ved at ledere viser tillit, stoler på jobben medarbeiderne gjør og bruker kompetansen riktig, gir lederne sine ansatte en opplevelse av å være der for dem, samt støtter og forsvaret ved behov. Ved å ha tillit som et utgangspunkt, kan heller ledere stramme inn når det er nødvendig (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 44).

En av informantene reflekterer også rundt at hen har merket at det ikke er alle som er gode på dette. Samtidig ser hen på viktigheten av at dette ikke hjelper hvis det ikke går gjennom hele linja. Ved å tørre å la beslutningsmyndigheten gå så langt ned som mulig, vil man vise at man har tillit til medarbeiderne. Dette kan bidra til å skape gode nettverk og samarbeid internt, og vil kunne bidra til dynamikk blant medarbeiderne som også vil vise seg positivt for flere. I tillegg ser vi i analysen at lederne sier veldig mye er basert på tillit. Man kan ha en sjef som er tett på, og vil styre og kontrollere. Ved at man som leder stoler på at det går i orden, og får beskjed hvis det dukker opp utfordringer underveis gjennom et gjensidig tillitsforhold.

Det å kontrollere alle detaljer er en dårlig strategi som trolig ikke vil være bærekraftig på sikt. Ved at en ledere delegerer arbeid kan man være klar og tydelig på ønsket resultat, og i tillegg rammene for det. Selv om ikke nødvendigvis resultatet blir akkurat slik lederen hadde sett for seg, men gjennom å vise tillit utvikles medarbeidere, og opplever jobben mer utfordrende og meningsfull (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 44).

En positiv følge av nettverk og samarbeid internt, kan være at man kjenner til medarbeiderne styrker og svakheter, og kan fordele arbeidsoppgaver basert på dette. Samtidig er det relevant for en leder å følge opp det som blir gjort. Hvis man som leder opplever motstand mot det som ønskes gjennomført, kan man i større grad vite hva som skal til for å overbevise medarbeiderne. Hvis man delegerer blindt og ikke evner å følge opp, kan dette føre til at gjennomføringsevne går ned, fordi det uansett ikke får noen konsekvenser. En riktig vekting av frihet og system kan være det som gir best resultatet. Samtidig er individer ulike, med forskjellige ønsker og behov. Det er også det som kan være krevende med tillit. Alle har et begrep til tillit uten å nødvendigvis ha et bevisst forhold til det. Dette kommer også delvis



fram i intervjuene våre. En av informantene sier det er en tillitsbasert organisasjonsseksjon, der man har et handlingsrom samtidig som det er en del plikter knyttet til dette. Det er essensielt å behandle handlingsrommet på en god måte. Man kan ikke bare opptre reaktivt, men også ha evnen til å være proaktiv for god gjennomføringsevne og best mulig resultat.

## 6.4.2 Relasjoner påvirker resultatet

Midelfart & Midelfart (2023) viser til at gode relasjoner bidrar til trivsel og bedre resultater, samt at robuste og gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere medfører lavere sykefravær. I tillegg går resultater, trivsel og motivasjon opp. En studie konkluderte med at robuste og gode relasjoner gjør at medarbeiderne yter mer på jobben, har forståelse for hva som forventes i rollen, høyere tilfredshet/tilhørighet, oppfattelse av en mer rettferdig leder og de ønsker i mindre grad å bytte jobb. Det å ta vare på en god og robust relasjon står ikke i motsetning til tydelighet. Robuste relasjoner til ansatte gjør at det fra leder til medarbeider skapes en relasjonell plattform som tåler stor grad av tydelighet ved behov. Relasjoner står ofte alene som begrep, og kan misforstått til utelukkende å handle om man liker hverandre eller ikke. Det er ikke ensbetydende med at relasjonen er god forbi man liker hverandre (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 42).

En av informantene reflekterer rundt det med å bygge tillit. Hen viser til at man ved å gi medarbeidere en forståelse for hvorfor ting er som de er kan man gjennom tillit høste fruktene av dette i trange tider. Dette gjenspeiler seg igjen på teorien knyttet til stabile medarbeidere, samtidig som de i mange tilfeller vil være motstandsdyktige i forskjellige former for kriser. Dette vil trolig gå til et visst punkt, så det er ikke dermed sagt at man ved å bygge tillit er immun mot kriser av alle mulige slag, men det vil være naturlig at man står sterkere sammen når ulike utfordringer oppstår.

Sett fra et teoretisk perspektiv hjelper det ikke om en leder og medarbeidere ler av vitsene til hverandre før møter hvis de vegrer seg for å komme med korrigerende tilbakemeldinger eller har manglende forståelse for den andres rolle og behov. Gode relasjoner som i tillegg er robuste tåler denne typen tilbakemeldinger, og klarer å gjøre noe produktivt ut av uenighet og konflikt. Disse relasjonene gjør at man kan diskutere løsningen av utfordringer uten at dette medfører at de involverte sitter igjen med oppfatningen av at den andre ikke har tillit lenger

(Midelfart & Midelfart, 2023, s. 42).

Flere av informantene vi har intervjuet snakker om hvor vanskelig det er å gjennomføre noe hvis de opplever mistillit eller manglende tillit. En av informantene peker blant annet på det å ha tro på at medarbeiderne har evnen og kapabiliteten til å gjøre en arbeidsoppgave. Dette er relevant og interessant knyttet opp mot teorien som viser at man ved å delegere enkelte arbeidsoppgaver bidrar til økt motivasjon. En annen informant snakker om de harde takene hen innimellom står i. I den sammenhengen er det viktig med en leder som vekker deg, og aksepterer at verden ikke alltid er som man skulle ønske den var. Ser man dette opp mot viktigheten av tilbakemeldinger ved behov, ser man hvor stor innvirkning forholdet til lederen potensielt vil kunne ha å si for gjennomføringsevnen.

### 6.4.3 Forventningsavklaring er viktig for gjennomføringsevnen

En av de viktigste kildene til robuste relasjoner som nevnt tidligere er at ledere viser tillit til de ansatte. Gjennom at ledere gir tillit, stoler på at medarbeiderne gjør en god jobb og bruker kompetansen sin, gir dette ansatte opplevelsen av at lederen er der for dem, samt støtter og forsvarer ved behov. Det å utvise tillit som et utgangspunkt er gull verdt fra en leders perspektiv, så kan man heller stramme inn ved behov. Kontrollerende ledelse i andre enden av skalaen rammer de ansattes motivasjon. Ved at lederen gir medarbeiderne tillit får man det samme i retur. Medarbeiderne har tillit til at lederen handler ut fra gode intensjoner. Detaljstyring er en dårlig strategi, og vil sannsynligvis ikke være bærekraftig på sikt, men heller kunne medføre at man mister flinke medarbeidere. Når ledere delegerer arbeid kan man være tydelig på ønsket resultatet og rammene som ligger til grunn, for deretter å sjekke om medarbeideren forstår lederens forventning. Avslutningsvis kan man diskutere støtten medarbeideren har (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 42).

I vår analyse ser vi også at feighet i ledelse ifølge en av informantene kan være en fallgrube med tanke på tillit. Ved å kommunisere avgjørelsene på en god måte slik at andre forstår hvorfor de er tatt, vil dette kunne medføre tillit til beslutningen uavhengig av om man er enig eller ikke.

Ved å være tvetydig om forventningene kan dette skape usikkerhet hos medarbeiderne, og kan

for det første skape svak gjennomføringsevne, og i enden av det føre til et dårlig resultat. Samtidig som delegering av arbeid kan være utviklende for den det gjelder, er det relevant for leder å ha kjennskap til medarbeiderne kompetanse, slik at medarbeideren får de riktige utfordringene og ikke sitter igjen uten mestringsfølelse.

Relatert til dette er det interessant at ledere har ulike perspektiver til hvorvidt man som et utgangspunkt har tillit til en person eller ikke. En av informantene forteller at tillit ikke er noe man må forvente, men at det er noe man må gjøre seg fortjent til. Det er nærliggende å tolke dette som at en medarbeider under denne lederen i større grad må prestere i form av resultater for at vedkommende skal ha tillit til personen.

Som nevnt i *delkapittel 3.5* er det gull verdt fra et lederperspektiv å utvise tillit som et utgangspunkt, og heller stramme inn hvis nødvendig. På motsatt side ser man at kontrollerende ledelse rammer de ansatte motivasjon. Ved å kontrollere alle detaljer, kan man risikere å miste dyktige medarbeidere (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 44).

Dette viser at man ved ikke å ha tillit som et utgangspunkt kan få en dårligere utvikling hos medarbeiderne, og på sikt kan skape en opplevelse av en lite utfordrende arbeidshverdag ved at man aldri får prøvd seg på nye og vanskeligere oppgaver.

Resultatet blir ikke nødvendigvis som om lederen skulle gjort det selv ved å la medarbeidere prøve seg, men en konsekvens av utvist tillit kan være utvikling hos medarbeidere, og opplevelse av en mer utfordrende og meningsfull hverdag (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 41).

Dette viser viktigheten av å gi medarbeidere tillit, og utfordre dem innenfor rimelighetens grenser. En av informantene er inne på viktigheten av tillit som en faktor. Hen peker på at man på kort sikt kan beordre folk til ting, men at dette ikke er holdbart på sikt. Dette skaper ikke god arbeidskultur, og kan oppleves demotiverende og lite kompetanseutviklende. Ved at man må gjøre seg fortjent til tillit, kan en konsekvens i verste fall være mistillit til lederen.

Det er mange potensielle konsekvenser ved at medarbeidere ikke føler seg inkludert i prosesser. Manglende medbestemmelsesrett kan gjøre at kompetente personer søker seg andre

steder, fordi man ikke får gjort en god nok jobb ut ifra forutsetningene sine. Samtidig er det viktig at man med tanke på gjennomføringsevnen fra et lederperspektiv balanserer dette. Politiet som organisasjonen har et sett av lover og regler å forholde seg til, og uavhengig av om den enkelte er enig i alt dette, må man av og til gjøre det man blir bedt om. Klarer en leder å finne den riktige balansegangen innenfor dette, kan en positiv følge være god gjennomføringsevne, motiverte medarbeidere og gode resultater. Samtidig vil robuste relasjoner medføre at medarbeidere utfører oppgaven, men samtidig gir tilbakemelding til lederen om personen ikke er enig i dette.

#### 6.4.4 Forståelse av ulikhet har betydning for jobben

Det å bli kjent med hverandre gjør det enklere å forstå ulikheter som kan ha betydning for hvordan man jobber. Det er ikke ressurskrevende, og kan effektivisere oppgavene man skal løse. Mangfold og klima for stor takhøyde vil kunne utnytte kunnskap, interesser og verdier (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 76).

Flere av informantene vi har intervjuet har et bevisst forhold til viktigheten av å ha troen på at medarbeiderne er i stand til å løse oppgaven de får, og dårlig kommunikasjon knyttet til avgjørelser kan være en fallgrube. Dette samsvarer med funnene i delkapittel 4.2.5 i rapporten om kultur og ledelse fra DFØ som vi refererte til i vårt *kapittel 2.1*. I nevnte kapittel i rapporten fra DFØ så de på en viktig sammenheng mellom tillitsbygging og tilbakemeldingskultur, og viktigheten av at man må ha tillit til at ens kollegaer vil en vel. Samtidig kom det fram i rapporten at til tross for flere tiltak for å bygge en god tilbakemeldingskultur, gjør en hektisk hverdag det utfordrende å få iverksatt tiltakene (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2024). Denne rapporten viser viktigheten av at man ikke bare har et bevisst forhold til dette, men også er i stand til å gjennomføre det i praksis.

Som vi var inne på i *delkapittel 3.4.1* må man for å klare å utnytte mangfoldet i et team klare å identifisere forskjeller, og undersøke hvordan de kan brukes for å skape bedre resultater. Gjennom å bli kjent med hverandre er det enklere å snakke om hvordan ulikhetene kan være betydningsfulle for måten å jobbe på. For å utnytte mangfoldet i en organisasjon kan man skape klima der det er stor takhøyde for ulike meninger og friske utvekslinger. Gjennom dette

vil mangfoldet av kunnskap, interesser og verdier kommet ut i andre enden som en faktisk ressurs (Midelfart & Midelfart, 2023, s. 76).

Sett opp mot det å investere tid i medarbeiderne i forhold til hva man mulig kan få igjen, er dette interessant. Ved at man har et bevisst forhold til styrker og svakheter hos hver enkelt, vil man i større grad delegerer oppgaver der det faller seg naturlig. Det vil også gjøre lederne i stand til å sette sammen team som utfyller hverandre og kan gjøre hverandre gode.

Mye forskning innenfor temaet har et utgangspunkt der tillit starter på null i begynnelsen av en relasjon, for så å bygge seg oppover. Individider må tidlig i relasjonen ta valget om hvorvidt de skal ha tillit til en person eller ikke. Et første møte er ofte en arena der tillitsgiver vurderer den andre. Hvis holdninger og verdier ser ut til å være samstemte, vil tillitsgiver være mer tilbøyelig til å gi flere tillitsgivende handlinger framover (Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006, s. 999).

Får man en gruppe med homogene medarbeidere som er altfor like, vil dette kunne virke mot sin hensikt. Det kan være at medarbeiderne besitter samme kompetansene, samt styrker og svakheter. Det kan være positivt i løsningen av enkelte oppgaver, men kan være skadelig på sikt. En konsekvens kan være at man ikke har takhøyden som er ønskelig for å si ifra om ting, og det er vanskelig å rekruttere og beholde mangfoldet fordi det kan oppleves vanskelig å passe inn. Ved at man som leder har et bevisst forhold knyttet til mangfold og tilbakemeldingskultur, vil dette kunne være positivt på tilliten og oppleves motiverende og utviklende. Dette vil med stor sannsynlighet påvirke gjennomføringsevnen.

#### 6.4.5 Oppsummering

I denne delen av drøftingen har vi utforsket betydning av tillit og gjennomføringsevne. En av informantene reflekterer rundt at tillit gjør hverdagen og lederjobben enklere, mens en annen er bekymret for et større og større lederspenn i politiet. Vi har sett at tillit ikke bare er et individuelt fenomen, men også gruppebasert. Evnen til ledelse påvirkes av gruppen hen leder, og tillitsnivået innad i gruppa er avgjørende for gjennomføringsevnen til lederen. Dette understreker viktigheten av å etablere en plattform for tillit mellom ledere og medarbeidere, noe som kan være utfordrende i et stadig mer komplekst organisatorisk landskap. I så måte er

det relevant med tanke på den ferske rapporten fra DFØ, og det den nevner som utfordringer i politiet.

Videre har vi drøftet hvordan gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere kan bidra til økt trivsel, motivasjon og resultater. Robuste relasjoner tåler større grad av tydelighet og konstruktiv konflikt, noe som er essensielt for utvikling og gjennomføringsevne. I så måte er det interessant at flere av informantene snakker om viktigheten av å gi tillit, mens en annen nevner viktigheten av at det må gå gjennom hele linja.

Tillit har vist seg å være en avgjørende faktor for utnyttelse av medarbeidernes potensial og kompetanse. Gjennom å gi medarbeiderne tillit, støtte og rom for å vokse, kan ledere bidra til økt motivasjon, engasjement og gjennomføringsevne. En av informantene forteller om viktigheten av å gi tillit, for å høste fruktene av dette i trange tider.

Avslutningsvis diskuterte vi betydningen av å forstå og anerkjenne ulikheter blant medarbeiderne. Mangfold og et klima for stor takhøyde kan være avgjørende for å utnytte kunnskap, interesser og verdier effektivt, og dermed styrke gjennomføringsevnen. Samlet viser funnene våre viktigheten av tillit som en grunnleggende faktor. Gjennom etablering av tillitsfulle relasjoner kan ledere bidra til å styrke gjennomføringsevnen og oppnå målsetninger. Dette er også relevant sett opp mot at flere av informantene snakker om at det er vanskelig å gjennomføre noe hvis de opplever mistillit eller manglende tillit.

## 6.5 Betraktninger mellomledere har for hvordan tillit bidrar til effektivitet og leveranse i politiet som organisasjon

### 6.5.1 Økt tillit gir lojale medarbeidere

I teorien vår belyste vi gjennom Salamon og Robinson (2008, ref. i Julsrud, 2018, s. 12) at forskning viser at en organisasjon med høy grad av tillit internt gjør organisasjonen mer effektiv enn ved motsatt tilfelle. I tillegg viser organisasjoner med høy tillit seg også å være mer motstandsdyktige mot kriser, samt utviser større grad av stabilitet (Mishira, 1996, ref. i Julsrud, 2018, s. 13).

Våre funn viser at enkelte av informantene vi har intervjuet påpeker at de ved å øke tilliten opplever å få lojale medarbeidere. En høy grad av tillit er ikke noe som nødvendigvis kommer av seg selv. Det at man opplever lojale medarbeidere gjennom økt tillit, kan også medføre en større grad av stabilitet blant de ansatte. Dette kan igjen gjøre at medarbeiderne i større grad er lojale mot medarbeidere og ledere ved kriser. Motstandsdyktighet kan være positivt ved at man trekker i samme retning, og ønsker å få ut det beste av hverandre. Våre funn relatert til det motsatte av tillit, altså mistillit, viser at enkelte ledere peker på at man ikke ønsker å yte noe ekstra for lederen. I og med at mange oppgaver som ligger til politiet vil ha store konsekvenser for personene som involveres, vil ikke dette bare være negativt innad i etaten. Det kan også føre til at personer utenfor politiet opplever konsekvensene av dårlig arbeid og får mindre tillit til politiet.

Videre fra et teoretisk perspektiv ser man på individ-nivå at ledere som har tillit til sine ansatte, har bedre tid til andre oppgaver, og at tillit innad gir ro og tilfredshet på arbeidsplassen. Den relasjonelle tilliten blir stadig viktigere, spesielt i organisasjoner som stadig utsettes for endring og omorganisering (Julsrud, 2018, s. 12, s. 131). Politiet har en organisering som har vært gjennom en stor omorganisering de siste årene, noe som både kan ha positive og negative effekter. Uavhengig av omorganisering er det utfordrende å holde alle medarbeidere fornøyde til enhver tid. Spesielt i forbindelse med endringer kan usikkerhet medføre misfornøyde medarbeidere. Det er derfor interessant å se at flere av informantene mener åpenhet, ærlighet og transparens er viktige faktorer for å skape tillit mellom medarbeidere og tillit. Vi ser at ledere som har troen på at medarbeiderne har evnen og viljen til å gjøre arbeidsoppgaven bidrar til tillit slik de opplever det.

## 6.5.2 Relasjoner kan bidra positivt for effektivitet og leveranse

Et bidrag til å bygge robuste relasjoner er å vise omtanke for hvordan medarbeiderne har det, ikke bare på jobb, men også utenfor. Enkle grep som å spørre hvordan man har det og være interessert i svaret, vil være svært relasjonsskapende. Kjernen i dette er at man som leder bryr seg om trivselen til sine medarbeidere, og er opptatt av at de har det bra på jobb, samt viktige verdier i deres liv (Midelfart & Midelfart 2023, s. 45).

På motsatt side ser vi også at relasjonelle forhold relatert til tillit kan by på utfordringer dersom de blir for tette og lite inkluderende (Julsrud, 2018, s.131). Dette kan være en

krevende balansegang. Et av funnene våre er nettopp det at man ved å involvere seg i personlige forhold i tillegg til forholdene på jobb, er en opplevelse av at medarbeiderne får større gjennomføringskraft ved at de føler seg sett og hørt. Dette er sett fra informantenes perspektiv. Selv om enkelte av informantene reflekterer som de gjør rundt dette, er alle medarbeidere ulike med forskjellige egenskaper og behov. Noen setter pris på at ledere er tett på og følger opp forhold både på jobb og privat, mens andre i større grad ønsker å skille mellom de to. Som leder er det viktig å anerkjenne dette, samtidig som en positiv konsekvens ved å ha oversikt over begge deler, kan være at man i større grad klarer å sette riktige medarbeidere sammen for å løse oppgaver best mulig. Dette vil kunne ha mange parametere, men ett av dem kan være private hendelser som gjør at man for eksempel ikke yter like godt på alle områder over en periode.

Julsrud (2018) fremhever at jo mer komplekst et samfunn er, desto mer avhengig blir man av å knytte tillit til hverandre for å unngå kaos og kriser. Dette gjelder blant annet personlige forhold (Julsrud, 2018, s. 15). Den relasjonelle tillitten som vi var inne på i samme kapittel blir stadig viktigere i organisasjoner som stadig utsettes for endring og omorganisering. Samtidig kan også relasjonelle tillitsforhold by på utfordringer dersom de blir for tette og lite inkluderende (Julsrud, 2018, s. 131).

Gjennom våre intervjuer og analyser ser man at lederne har en viktig jobb når det kommer til å inkludere alle medarbeidere. Det er interessant at en av lederne i plenum benytter muligheten ved nyansettelser til å presentere personen som en som besitter viktig kunnskap og viktige personlige egenskaper. Samtidig som den nyansatte blir forklart at hen som ny kommer til en seksjon som er flink på sine områder, men at denne personen besitter biter av kompetansen som gjør at de blir gode sammen. I tillegg blir den nyansatte fortalt at det er viktig å påpeke ting som hen reagerer på, for eksempel kultur eller arbeidsmetoder, og at hen tar med seg kompetanse inn på seksjonen som ingen andre har. Dette vil kunne gjøre gruppa og den enkelte medarbeidere trygg i rollen sin, og bidra til utvikling av kompetanse. Knyttet til dette ser vi viktigheten av å ha god takhøyde som vi har drøftet tidligere.



### 6.5.3 Ulike personer kan bidra til et godt resultat

Politiet som etat er en hierarkisk organisasjon. I et slikt system har man tillit til de styrende lover og regler, og at den generelle institusjonelle tilliten gjør at man innad har tillit til systemet. Motsetningen til dette er at et slikt syn harmonerer dårlig med synet man har på det moderne arbeidslivet, der et slikt system fort vil bli beskyldt for å være ineffektivt og rigid, spesielt med tanke på at det i dagens samfunn stilles krav til omstilling og kunnskap. For å beholde tilliten, må man vise seg den verdig med oppdatert og riktig informasjon (Julsrud, 2018, s. 39, s. 41).

Dette sett opp mot hvordan nyansatte blir presentert i det nevnte eksempelet vil bidra til at personen kan si ifra om ting som oppleves som ineffektivt og bidrar til dårlig leveranse fra seksjonen. Man er ikke nødvendigvis sterkere enn sitt svakeste ledd, og ved å gi konstruktive tilbakemeldinger, vil det i stor grad kunne bidra til at man evner å omstille seg til de stadige endrede kravende til kunnskap og utvikling.

Som vi omtalte i *delkapittel 3.1.3* viser forskning at man i en organisasjon med høy grad av tillit internt gjør organisasjonen mer effektiv enn en organisasjon med lav tillit (Salamon og Robinson, 2008, ref. I Julsrud, 2018, s. 13). I tillegg viser det seg at organisasjoner med høy tillit er mer motstandsdyktige mot kriser og utviser større grad av stabilitet (Mishira, 1996, ref. I Julsrud, 2018, s. 13). På individnivå ser man at ledere med tillit til sine ansatte har mer tid å bruke på andre oppgaver enn å kontrollere og passe på avtaler, noe som også gir ro og tilfredshet på arbeidsplassen (Julsrud, 2018, s. 12).

Tillit til leder skaper autonome medarbeidere som i tillegg er stabile arbeidstakere som jobber med det samme over lengre tid. Dette vil skape utvikling og kompetanse så lenge forholdene ligger til rette for det. Samtidig er det viktig å være bevisste på eventuelle negative konsekvenser av dette. Fordelen kan være at man blir spesialister på sine områder, men det kan også føre til at man får siloer som ser ting fra sitt perspektiv, og ikke evner å se helheten til politiet som organisasjon. Dette kan gå å utover effektiviteten og kvaliteten på det man leverer.

Det kan derfor være både sunt og viktig for et arbeidsmiljø å ha en miks av erfarne medarbeidere og medarbeidere med mindre erfaring. Dette kan bidra til en god synergi for

alle gjennom at man har ulike perspektiver på ting som kan være utviklende. Dette fordrer at seksjonen må være tilgjengelig for tilbakemeldinger, for på den måten å påvirke kulturen på en positiv måte.

#### 6.5.4 Å gi medarbeiderne spillerom kan ha mye å si for resultatet

Stress vil som omtalt i *delkapittel 3.5.1* skjerpe oss og gjør oss mer effektive, så lenge det ikke går over for lang tid. Ved å fjerne ting som hindrer effektiv jobbing vil dette kunne minske stresset, og bidra til økt effektivitet. Ved tydeliggjøring av mål og prioriteringer overfor medarbeidere, og ha en forventningsavklaring, ville dette kunne føre til bedre ytelse. Det reduserer stress, frustrasjon og konfliktnivå som sjeldent er til det beste for kolleger eller enheter (Midelfart & Midelfart, s. 35).

Knyttet til effektivisering ser vi at enkelte av informantene reflekterer rundt at det kommer mistillit fra enkelte deler av organisasjonen. Det er vanskelig å holde alle i en organisasjon fornøyde til enhver tid, men på enheter og seksjoner vil dette i større grad være oppnåelig. Ser vi dette opp mot teorien ser man også effektene av dette knyttet til ytelse og effektiv jobbing. Det er et svært interessant funn at flere av informantene peker på viktigheten av å slippe til sine ansatte, stoler på dem og har forståelse av at man ikke kan detaljstyre i enhver sammenheng.

#### 6.5.5 Oppsummering

Tillit spiller en avgjørende rolle for effektiviteten og leveransen, og våre funn viser at en gruppe preget av tillit internt har en tendens til å være mer effektiv og motstandsdyktig mot kriser og stabilitet. Dette understreker viktigheten av å bygge og opprettholde tillit blant ledere og medarbeidere.

I tillegg til å fremme lojalitet blant medarbeiderne, fører tillit til ro og tilfredshet på arbeidsplassen. Dette er avgjørende for et positivt arbeidsmiljø. Det er tydelig at en relasjonell tillit er spesielt viktig på steder som er avhengig av dynamikk og stadig endring. Dette framkom også i våre funn, gjennom at enkelte av informantene påpeker at de ved å øke tilliten opplever å få lojale medarbeidere. Samtidig viser et annet av våre funn at noen ledere peker

på at man ikke ønsker å yte ekstra for lederen slik de opplever det ved mistillit.

Ved å vise omtanke for medarbeidernes velvære og involvere seg i der personlige liv, kan ledere bidra til å styrke tilliten og relasjonen på arbeidsplassen. Samtidig må man være oppmerksom på at for tette og lite inkluderende relasjoner kan presentere utfordringer. Det er derfor viktig å finne en balanse. Dette gjenspeiler seg også relatert til at flere av informantene mener åpenhet, ærlighet og transparens er viktige faktorer i skapelsen av tillit mellom og leder.

Samlet viser våre funn at tillit er en avgjørende faktor for å skape et effektivt og produktivt arbeidsmiljø. Investering i tid og ressurs for å bygge og opprettholde tillit kan medføre økt effektivitet, bedre leveranse og trivsel blant medarbeiderne.

## 7 Avslutning og konklusjon

I denne oppgaven har vi sett nærmere på den komplekse dynamikken mellom tillitsteori og tillit i praksis hos mellomledere i Oslo politidistrikt. Gjennom intervjuer med mellomledere har vi fått et unikt innblikk i deres perspektiver, erfaringer og utfordringer knyttet til det å skape og vedlikeholde tillit blant sine medarbeidere.

Våre funn indikerer en interessant blanding av harmoni og dissonans mellom teoretiske modeller og den praktiske virkelighet. Til tross for at mange ledere i politiet er oppmerksomme på betydningen av tillit og implementerer strategier for å fremme den, eksisterer det likevel utfordringer knyttet til det å oversette teori til handling i en hektisk og dynamisk arbeidskontekst.

Relatert til dette er det viktig for oss å understreke at tillit er en av mange variabler som spiller inn her. Når vi reflekterer over de ulike variablene som påvirker tillitsforholdet mellom ledere og medarbeidere er det viktig å anerkjenne at tillit alene ikke er den eneste faktoren som bidrar til et godt arbeidsmiljø. Kommunikasjon, organisasjonskultur, individuelle verdier og eksterne påvirkninger spiller alle en rolle i å forme dynamikken mellom ledere og medarbeidere i politiet.

Vi håper vårt bidrag ikke bare gir innsikt i politiet, men også inspirerer til refleksjon og handling innen andre organisatoriske kontekster. For å styrke tillitsforholdet mellom ledere og medarbeidere er det nødvendig med en kontinuerlig dialog, refleksjon og tilpasning av praksiser i lys av både teoretisk innsikt og praktiske erfaringer.

Videre understreker vår forskning viktigheten av å overføre innsikten om tillitsbygging og ledelse til andre sektorer og organisatoriske settinger. For eksempel kan prinsippene vi har identifisert være like relevante innen helsevesenet, hvor tillit mellom helsepersonell og pasienter er avgjørende for kvaliteten på omsorgen som gis. På samme måte kan de også være relevante innen bedriftsledelse, der tillitsbasert ledelse kan bidra til å øke produktivitet og trivsel blant ansatte.

Ved å fortsette å utforske og forstå kompleksiteten ved tillitsbygging i ledelse, kan vi bidra til å skape et mer tillitsfullt og effektivt arbeidsmiljø, ikke bare innen politiet, men også i andre

sektorer og organisatoriske settinger.

I tillegg til å oppfordre til videre forskning, håper vi fremtidige studenter vurderer en annen tilnærming til temaet tillit i politiet. Mens vår studie har fokusert på lederes perspektiver og praksiser knyttet til tillitsbygging, vil det være svært berikende å se nærmere på medarbeideres oppfatninger og erfaringer med tillit i forhold til deres ledere.

Selv om vi har oppdaget mye interessant gjennom våre intervjuer, er ikke syv mellomledere tilstrekkelig for å trekke endelige konklusjoner eller generalisere funnene til hele politietaten. Ved å snu perspektivet og se nærmere på medarbeideres opplevelse av tillit i forhold til ledere, kan man få en dypere innsikt i dynamikken mellom ledere og medarbeidere. Dette kan bidra til å identifisere potensielle gap eller utfordringer i tillitsforholdet. Ved å integrere både leder- og medarbeiderperspektiver, kan vi legge grunnlaget for mer effektive og bærekraftige ledelsespraksiser som fremmer tillit og samarbeid i politietaten og andre organisatoriske kontekster.

## 7.1 Refleksjoner og anbefalinger

I denne studien er det en del funn vi som forskere anser som svært interessante, som vi har presentert opp mot relevant teori i kapittel seks. På bakgrunn av dette har vi noen refleksjoner og anbefalinger for videre arbeid, både innenfor politiet, men også for videre forskning.

Basert på funnene i denne studien, hvor vi tidvis opplever store forskjeller i forståelse, tolkninger og meninger om praksis åpner det seg opp for at det er etablerte praksiser eller uformelle *tillitsdoktriner* som informantene forholder seg til. Dette kan anses å være en sfære mellom den aktuelle og gjeldende teori, og praksisen som blir utført. Det kan derfor argumenteres for at disse uformelle *tillitsdoktrinene* er verktøyene ledere i politiet benytter seg av for å anvende sin teoretiske forståelse i praksis. Vi som forskere kan tidvis se dette som problematisk da disse uformelle *tillitsdoktrinene* fremstår å være forskjellige. I en hierarkisk struktur som politiet er, kan slike ulikheter føre til store forskjeller i håndtering og løsninger, og det anser vi å være uheldig.

Basert på funn i denne studien er det tidvis store forskjeller, og dermed ytterpunkter for hvordan informantene forstår, tolker og mener om egen praksis innfor tillit. Informantene i denne studien har svært variert bakgrunn og utdanning. Vi har ikke sett nærmere på hvilken innvirkning utdanning, videreutdanning og andre faktorer relatert til dette vil ha på forståelse av tillit. Det anbefales at dette forskes nærmere på.

Som en kuriositet finner vi forskere det svært underlig at *tillit*, og dens betydning nevnes i svært liten grad i boken «Politiledelse». Boken ble utgitt i 2015. For oss forskere fremstår det underlig at et tema som våre erfarne informanter omtaler som grunnleggende og nødvendig, ikke tas opp i særlig grad i en slik toneangivende bok som er relevant for politiledere.

Paradoksalt opplever vi i denne studien at flertallet av informantene påpeker og understreker tillit som en bærebjelke, eller som helt grunnleggende for å utøve god og effektiv politiledelse, men samtidig er det svært få som klarer å faktisk si hva tillit *er*. Vi som forskere drister oss derfor til å stille spørsmålstegn ved dette, og om politiet er klar over hvilken reell påvirkning tillit faktisk har på lederes evne til påvirkning og samhandling med medarbeidere.

# Litteratur

Andersen, N. Å., & Pors, J. G. (2014). *Velfærdsledelse- Mellem styring og potentialisering*.

København: Hans Reitzels Forlag.

Martinsen, Ø. L., (red.) (2017). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Berge, S. (2015). *Et politiblikk på tillit: En studie av politiets publikumsrettede tillitsarbeid*.

Politihøgskolen.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2024). *DFØ-rapport 2024-2: Kultur og ledelse i politiet*. DFØ.

Eriksen, J. (2018). *Krise- og beredskapsledelse: Teamtrening*. Oslo: Cappelen Damm

Akademisk.

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

Hjertø, K. B. (2017). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hofstad, A.-B., & Krutvik, H. (2019). *Har kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning, påvirkning på de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?* NTNU.

Inderhaug, E. (2023, September 19). *Politiforum*. Hentet fra [www.politiforum.no](http://www.politiforum.no):

<https://www.politiforum.no/seks-av-ti-politiansatte-mener-politiet-er-preget-av-en-frykttkultur/247254>

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, S. O., & Glomseth, R. (. (2015). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit - Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*.

Bergen: Fagbokforlaget.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Løgstrup, K. E. (2011). *Den Etske Fordring - utvalg og kommentarer av Carl Frederik Wiwe*. Aarhus: Systime A/S.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence and Future Directions. *Journal of Management*, 991-1022.
- Midelfart, T., & Midelfart, G. N. (2023). *Kjære leder - slik får du det beste ut av de fleste*. Kagge Forlag.
- Politiet.no*. (2024, 03 29). Hentet fra <https://www.politiet.no/globalassets/dokumenter-strategier-og-horinger/oslo/organisering/organisasjonskart-oslo-politidistrikt>
- Skirbekk, H., & Grimen, H. (2012). *Tillit i Norge*. Res Publica.
- Tjora, A. (2023). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Uslaner, E. M. (2018). The Study of Trust. I E. M. Uslaner, *The Oxford Handbook of Social and Political Trust* (ss. 6-13). Oxford University Press.
- Vabo, S. I., Klausen, J. E., & Askim, J. (2020). *Offentlig politikk*. Universitetsforlaget.
- Verian. (2023). *Politiets innbyggerundersøkelse 2023*. Oslo: Politidirektoratet.



# Vedlegg 1. Søknad SIKT



## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
682224

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
05.12.2023

**Tittel**  
Masteroppgave - tillit

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

**Prosjektansvarlig**  
Hans Christian Høyer

**Student**  
Jørgen Holm-Larsen

**Prosjektperiode**  
02.01.2024 - 15.06.2024

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2024.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**  
OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

KOMMENTAR TIL INFORMASJONSSKRIVET

NSD heter nå Sikt. Informasjonsskrivet bør oppdateres med riktig navn og kontaktinformasjon (Sikt - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, personverntjenester@sikt.no, tlf. 73 98 40 40). Du trenger ikke laste opp den oppdaterte versjonen til meldeskjema.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

# Vedlegg 2. Søknad Oslo Politidistrikt



**POLITIET**

Oslo politidistrikt

Halvard Svanes

Deres referanse:

Vår referanse:  
23/199642 - 10

Sted, dato:  
Oslo, 22.12.2023

## Forskersak

Det vises til korrigeret søknad med vedlegg mottatt 21. desember 2023 hvor det søkes om bistand fra Oslo politidistrikt i forbindelse med gjennomføring av masteroppgave ved Høgskolen i Innlandet. Politidistriktet bekrefter med dette at vi vil bistå i gjennomføringen, nærmere gjennomføring av intervjuer med 8 til 10 respondenter.

Særlig bemerkes at ifm politiets bistand ved gjennomføringen må de politiansatte respondentene iakttas sin taushetsplikt. Opplysninger om personlige forhold fra respondentene må basere seg på samtykke fra de det gjelder.

Ved den videre gjennomføringen kan Marianne Grinaker Heidenstrøm kontaktes, [marianne.grinaker.heidenstrom@politiet.no](mailto:marianne.grinaker.heidenstrom@politiet.no)

Med hilsen

**Olav Kjetil Moe**  
Seksjonssjef

**Morten Rustad**  
Politiadvokat 2

*Dokumentet er elektronisk godkjent uten signatur.*

---

OSLO POLITIDISTRIKT

Post: Postboks 2093 Vika, 0125 Oslo / Besøk: Grønlandsleiret 44, 0190 Oslo / (+47) 22 66 90 50  
[post.oslo@politiet.no](mailto:post.oslo@politiet.no) / [www.politiet.no](http://www.politiet.no) / Organisasjonsnummer: 961398142

## Vedlegg 3. Informasjonsskriv

### **Vil du delta i forskningsprosjektet ”Politiet og tillit”?**

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se hvordan mellomledere i politiet tenker om, reflekterer rundt og benytter seg av tillit i hverdagen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Denne undersøkelsen gjøres i forbindelse med vår masteravhandling i Master of Public Administration (MPA) ved Høgskolen i Innlandet. Prosjektet baserer seg på dybdeintervjuer (ca. 45 min- 1 time) sett opp imot teori på tillitsfeltet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet ved veileder Hans Christian Høyer.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du blir forespurt om å delta fordi vi ønsker å intervju enhets- og seksjonsledere i politiet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Ved å takke ja til dette vil det bli gjennomført et intervju som vil ta ca. 45 min – 1 time. For notoritet vil vi ta opp intervjuet på lyd og transkribere det i ettertid. Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Taushetsbelagt informasjon**

Det er **IKKE** ønskelig med taushetsbelagt informasjon under intervjuet. Det vil **IKKE** bli spurt om taushetsbelagt informasjon. Dersom slik informasjon skulle fremkomme under intervjuet vil den delen av intervjuet bli utelatt fra transkribering, og ikke bli brukt i noen del av oppgaven.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

- Det vil kun være personene som gjennomfører studien samt veileder ved Høgskolen i Innlandet som vil ha tilgangen til dataen.
- All data som samles gjennom intervjuet, vil anonymiseres underveis. Dette betyr at ditt navn og dine opplysninger ikke vil nyttes i studien.

## Vedlegg 4. Intervjuguide

### **Spørsmål 1:**

*Kan du reflektere litt over, og fortelle hvordan du forstår tillit, og hva tillit er og betyr for deg?*

Hjelpespørsmål til forsker:

- Knytter du tillit til handling?
- Knytter du tillit til personlige egenskaper og erfaringer?

### **Spørsmål 2:**

*Kan du reflektere litt over, og gi noen eksempler på hvordan du opplever at tillit arter seg mellom en medarbeider og som leder?*

Hjelpespørsmål til forsker:

- Opplever du at tillit til dine "ansatte/ underordnede" er en viktig faktor for din gjennomføringsevne som mellomleder?
- Opplever du at tillit til dine overordnede er en viktig faktor for din gjennomføringsevne som mellomleder?
  - o Hva anser du som viktigst av de to?

### **Spørsmål 3:**

*Kan du reflektere over, og fortelle en historie hvor tillit har hatt stor betydning for måloppnåelse og utfall?*

### **Spørsmål 4:**

*Kan du reflektere over, og fortelle hva du mener kan svekke tilliten til deg som leder? (Gi gjerne eksempler)*

Hjelpespørsmål til forsker:

- Basert på det du nå forteller, anser du kunnskap og erfaring som en påvirkende faktor?
- Basert på det du nå forteller, anser du godt sosialt klima og medmenneskelige relasjoner som påvirkende faktorer?

### **Spørsmål 5:**

*Kan du reflektere over, og fortelle hva du mener kan styrke tilliten til deg som leder? (Gi gjerne eksempler)*

Hjelpespørsmål til forsker:

- Basert på det du nå forteller, anser du kunnskap og erfaring som en påvirkende faktor?
- Basert på det du nå forteller, anser du godt sosialt klima og medmenneskelige relasjoner som påvirkende faktorer?

### **Spørsmål 6:**

*Hvilken rolle syns du disse komponentene spiller, og hvilke av dem er viktigst for å bygge en tillitsrelasjon?*

- Integritet (samsvar mellom ord og handling)

- Kompetanse (både faglig og mellommenneskelig)
- Konsistens (forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens)
- Lojalitet (stiller opp for en annen og støtte)
- Åpenhet (ærlig og sannhetstro opptreden)

Alternativt/foretrukket spm:

“Kan du reflektere rundt hvordan du som leder tenker at tillit forholder seg til mistillit? Evt hvordan forholdet er mellom de to?”

- Hjelpespørsmål:
  - Kan man ha begge to samtidig?
  - Utelukker den ene den andre?

**Avslutning:**

Har du noen avsluttende refleksjoner knyttet til temaet vi har vært igjennom?

Har du noe mer på hjertet som du føler du ikke har fått sagt? 2. Hva er det viktigste du tenker jeg burde ta med meg fra dette intervjuet?