

Karianne Kirstistuen

En studie av forhold som påvirker utviklingen av tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

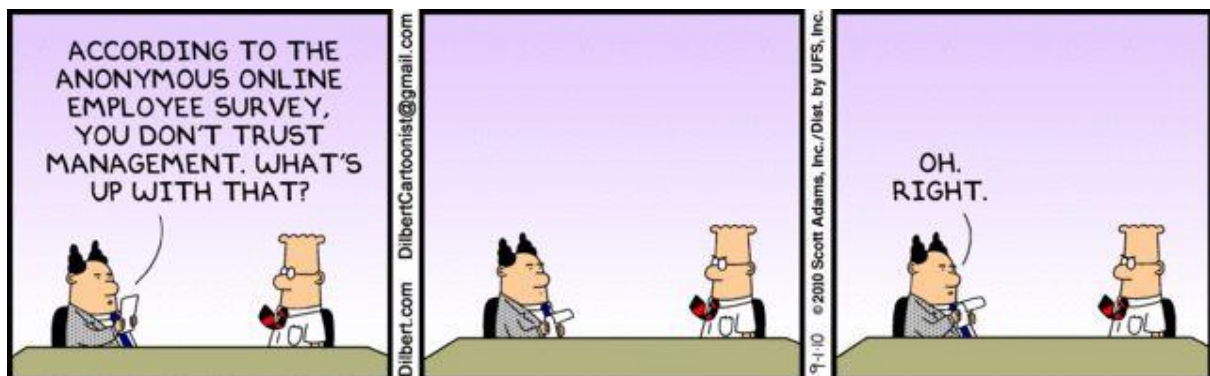
Pedagogisk institutt

Trondheim, januar 2011

NTNU

Veileder: Ragnheidur Karlsdottir

Biveileder: Ingunn Hybertsen Lysø



Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende oppgave på masterprogrammet i organisasjon og ledelse på NTNU med fordypning i relasjonsledelse. Jeg har fått fordype meg i et tema jeg synes er spennende og prosessen frem til ferdig oppgave har vært interessant og lærerik. Det er interessant med en prosess der jeg startet opp med en ide om hva jeg ville skrive masteroppgave om ganske tidlig og i løpet av prosessen endte opp med et helt annet resultat. Jeg har underveis fordypet meg i mange interessante emner som berører flere områder enn jeg kan skrive om.

Oppgaven bygger på teori om tillit, personlighet og lederstil og intervju av ni kunnskapsarbeidere med masterutdannelse som jobber i store og velrenommerte bedrifter om deres syn på ledelse, trivsel og tillitsrelasjoner i arbeidslivet.

Jeg vil rette en takk til de som har hjulpet meg med å muliggjøre denne masteroppgaven. For det første vil jeg takke informantene for at de stilte opp og bidro med engasjerte og reflekterte beskrivelser av sine opplevelser og erfaringer. Jeg vil takke alle som har vist interesse for temaet og oppgaven og som har delt tanker og erfaringer med meg. Jeg vil takke arbeidsgiveren min som har gitt med mulighet til å jobbe med oppgaven. Jeg takker mannen min, Harald Kloumann Selte som har støttet meg i prosessen og lest igjennom stoffet og sønnen min Elias som gjennom årene med studier har vært tålmodig. Jeg vil formidle min takknemlighet til veilederne, Ragnheidur Karlsdottir og Ingunn Hybertsen Lysø ved NTNU, som har plukket fra hverandre mine skriftlige utkast og gitt meg gode tilbakemeldinger og kommentarer underveis.

Oslo, 22.1.2011

Karianne Kirstistuen

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord	s.3
 Kapittel 1 Innledning	s.6
Bakgrunn for valg av tema	s.6
Problemstilling	s.8
Personlige erfaringer med temaet	s.9
Oppgavens oppbygning	s.10
 Kapittel 2 Teori	s.11
Tillit	s.11
<i>Metoder for å skape tillit</i>	s.13
<i>Tillitens funksjon</i>	s.16
Personlighet og lederstil	s.17
Medarbeiderskap	s.21
Oppsummering	s.23
 Kapittel 3 Metode	s.26
Kvalitativ metode og kvalitativt forskningsintervju	s.26
Valg av informanter	s.28
Utarbeidelse av intervjuguide	s.30
Etiske vurderinger	s.30
Gjennomføring av intervjuene	s.32
Analyseprosessen	s.33
Utvikling og beskrivelse av kategoriene	s.34
Studiens troverdighet	s.36
 Kapittel 4 Empirisk analyse	s.38
Tillit og lederens personlighet	s.38
Tilgjengelighet, tilbakemelding og støtte	s.43

Faglig og personlig tillit	s.45
Oppsummering	s.47
 Kapittel 5 Diskusjon og teoretisk bidrag	s.48
Forhold som påvirker utviklingen av tillitsrelasjonen	s.48
Teoretiske bidrag	s.51
<i>Utvidelse av Medarbeiderskapshjulet</i>	s.51
<i>Ulike typer tillitsrelasjoner</i>	s.52
Oppsummering	s.54
Praktiske implikasjoner	s.54
 Avsluttende kommentarer	s.55
 Litteratur	s.56
 Vedlegg	
<i>Vedlegg 1 – informasjonsskriv til bedrifter</i>	s.59
<i>Vedlegg 2 – informasjonsskriv til informanter</i>	s.61
<i>Vedlegg 3- Intervjuguide</i>	s.63
<i>Vedlegg 4 – NSD kvitteringer</i>	s.66

Kapittel 1

Innledning

Bakgrunn for valg av tema

Tema for denne oppgaven er utviklingen av tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider. Oppgaven utforsker hvilke forhold som påvirker utviklingen av tillitsrelasjoner og den empiriske delen av studien er basert på intervjuer med unge arbeidstakere i kunnskapsbedrifter. Med tillitsforhold menes en relasjon mellom to individer som stoler på hverandre. De har tiltro til at den andre ikke vil svikte eller handle annerledes enn forventet. I en tillitsrelasjon har man en positiv forventning om at den andre ikke vil handle rent opportunistisk (Kaufmann & Kaufmann, 2007:369). Å ha en tillitsrelasjon handler derfor også om åpenhet, støtte, fellesskap og pålitelighet.

Hensikten med studien er å identifisere forhold som får kunnskapsarbeidere til å trives, hvordan tillitsrelasjoner utvikles, hva som påvirker tillit, åpenhet og fellesskap og hva som påvirker kunnskapsarbeiderens motivasjon for å bli værende i bedriften.

Ifølge Lord og Maher (1991 i Kaufmann & Kaufmann, 2007) er tillitsrelasjonen mellom medarbeider og leder selve plattformen for å kunne utøve ledelse på en god måte. Tillit er nødvendig for å sikre seg nok informasjon, og sette de nødvendige betingelsene for og mobilisere til riktig samhandling (Sørhaug, 1996). Som leder er man avhengig av andres arbeidsinnsats, deres synspunkter og kunnskap for å skape verdier.

Utvikling av tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider er viktig fordi man anser menneskene som organisasjonens viktigste ressurs. Medarbeiderne er enkeltindivider som i fellesskap skal skape verdier. En leder som samler kunnskapen og får alle til å gå i samme retning er avhengig av tillit for å påvirke medarbeiderne. Dette innebærer at der det er en tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider vil samarbeid og kunnskapsdeling skje (Filstad 2010). Hun viser til at der det er høy grad av tillit vil det være høy grad av samarbeid og kunnskapsdeling.

Dagens samfunn og arbeidsmarked er endret (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Sennett, 2005) og organisasjoner må i stadig sterkere grad konkurrere om "de beste hodene". Derfor har organisasjoner i dag minst tre utfordringer (Andersen & Sæther, 2002); 1) Å rekruttere de riktige menneskene, 2) Å motivere medarbeiderne til høy ytelse på grunn av stadig nye og økende krav til produktivitet og konkurranse, 3) Å motivere medarbeidere som verdsettes til å bli værende i organisasjonen slik at organisasjonen beholder kapitalen.

Flere forskere hevder at kunnskapsarbeidere ønsker å klatre raskere dvs. få høye stillinger raskt og at lojalitet til arbeidsplassen og hvilken type ledelse det er på arbeidsplassen ikke er av betydning (Rasmussen, 2001; Håpnes & Rasmussen, 2007; Ellingsæter, 2001; Frønes, 2000; Sennett, 2005; Røvik, 2008). Ytterligere en organisasjonsutfordring er hvordan man kan få individet til å føle lojalitet og tilhørighet og velge å bli på arbeidsplassen (Sennett, 2005).

Fordi utvikling av tillit er en langsom verdi og det tar tid å skape tillitsrelasjoner mellom mennesker kan konsekvensen av at kunnskapsarbeideren klatrer raskt og er utålmodig være mangel på lojalitet til bedriften og mangel på utvikling av tillit mellom mennesker (Sennett, 2005). På den annen side kan det være at kunnskapsarbeideren ikke har behov for tillitsrelasjoner, en åpen relasjon eller en støttende leder fordi de selv er eksperter på sitt fagfelt. Jeg vil argumentere for at kunnskapsarbeidere har et behov for åpne, tillitsrelasjoner, støtte og tilbakemelding.

Fordi kunnskapsarbeidere heller bytter jobb når de er misfornøyde og det er en trend å "shoppe" jobber (Rasmussen m.fl., 2007) vil det medføre mer gjennomtrekk på arbeidsplassene og lede til høy turnover¹, som er et problem i mange kunnskapsbedrifter. Problemene oppstår når de mest kompetente medarbeiderne slutter og med dem forsvinner "kapitalen" som sitter i medarbeidernes hoder. Dette skjer fordi kunnskapsarbeideren selv besitter kunnskapen og kompetansen som organisasjonene etterspør og den kapitalen kan ikke erstattes av teknologi (Andersen, 2002; Andersen, 2003). Organisasjoner er derfor i høyere

¹ Begrepet *turnover* forklares som et fenomen der folk slutter i sine stillinger. Dette beskrives ofte som "gjennomtrekk". Relasjonen mellom jobbtilfredshet og turnover forklares som at grad av jobbtilfredshet vil være en prediktor for om ansatte vil bli værende i bedriften eller ikke (Coomber & Barriball, 2007).

grad avhengig av medarbeiderens kunnskap og fordi medarbeiderne har andre behov og krav enn tidligere vil det være nødvendig å ta hensyn til medarbeiderens behov og krav for å ta vare på ressursene og kapitalen (Drucker, 1999).

Tillit er av flere beskrevet som limet i samarbeid mellom mennesker (Skivik, 2004; Grimen, 2009) og fordi tillit er sammenbindende (Giddens, 1984) vil utvikling av tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider legge grunnlag for en relasjon preget av samarbeid, åpenhet, støtte, tilbakemeldinger og kunnskapsdeling (Filstad, 2010; Kaufmann & Kaufmann, 2007; Eliasson & Qvint, 2009). Som Gulbrandsen (2000) sier, utvikles tillit ut fra tillitsverdig (pålitelig) atferd og pålitelighet vises gjennom åpen kommunikasjon, villighet til å ta en risiko, evnen til å dele og opptre støttende.

Jeg baserer meg på en tilnærming der det å skape en tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider er vesentlig for en gjensidig åpen, støttende og god relasjon, fremfor en tilnærming der tillitsbegrepet blir koblet med maktbegrepet. Jeg har forståelse for at teorier som tar utgangspunkt i sammenhengene mellom makt og tillit gir en forståelse for de sosiale vilkårene for etablering, utvikling og ødeleggelse av tillitsrelasjoner. Jeg ønsker ikke å utdype dette i min studie da disse teoriene bygger på et tradisjonelt syn på leder og medarbeiderrelasjonen, der lederen er den som har makten i kraft av sin rolle som arbeidsgiver og medarbeideren er den maktløse uten evne til å påvirke relasjonen. Jeg mener det synet gir uttrykk for et hierarkisk syn på leder og medarbeiderrollene. Jeg argumenterer for at det er i ferd med eller har skjedd en maktforskyvning som påvirker maktforholdet mellom leder og medarbeider. I og med at kunnskapsarbeideren selv eier sin kunnskap og er fri til å bytte jobb når han ønsker. Dette i motsetning til tidligere da arbeideren i mye høyere grad var priggitt lederen og arbeidsgiver og ble ansett som en “brikke” man lett kunne bytte ut.

Problemstilling

Oppgavens bidrag er innsikt i forhold som kunnskapsarbeideren mener bidrar til utvikling av tillitsrelasjoner og åpenhet mellom leder og medarbeider. Videre hvordan en leders personlighet påvirker lederstil og muligheten til å utvikle tillitsrelasjoner med medarbeiderne. Hovedfokuset er hva informantene legger vekt på i en tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider, hvordan tillitsrelasjoner utvikles og hvordan leders personlighet påvirker tillitsrelasjonen. På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvilke forhold påvirker utviklingen av tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider?

Med denne studien ønsker jeg å synliggjøre viktigheten av tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider, samt løfte frem stemmene til kunnskapsarbeidere om hva de legger vekt på i utviklingen av tillit, gode relasjoner og for å bli værende i en organisasjon.

For å svare på oppgavens problemstilling vil jeg ta utgangspunkt i teorier som beskriver hva tillit er, hvordan tillit utvikles, om tillitsskapende lederskap (Mayer, 1995) og hvordan tillit kan skapes og utvikles over tid (Lewicki, 2006) og ulike typer tillit. Videre teori som redegjør for fem nøkkeldimensjoner som utgjør elementer i tillitsrelasjonen (Schindler & Thomas, 1993 i Kaufmann & Kaufmann, 2007). Deretter redegjøres det for teori som legger vekt på hvordan en leders personlighet påvirker lederstilen og muligheten til å utvikle tillitsrelasjoner med medarbeiderne.

Videre bygger studien på teori om medarbeiderskap som sier at godt medarbeiderskap utvikles best i samspill mellom leder og medarbeidere (Tengblad, Velten, Hällstén & Ackerman, 2008). Teorien peker på muligheten for gjensidighet i relasjon mellom leder og medarbeider i forhold til tillit, åpenhet, fellesskap, ansvar og medvirkning. Tengblad mfl. (2008) mener at kunnskapsarbeideren ikke er en passiv mottager av instruksjoner og derfor har en reell mulighet til å påvirke, ikke bare hvilke oppgaver han har, men også hvilken relasjon han har med lederen.

Personlig erfaringer med temaet

Som personalleder har jeg erfaring med unge arbeidstakere gjennom rekruttering og oppfølging i arbeidslivet. Arbeidstakerne jeg har erfaring med har ikke masterutdannelse. Noen har bachelorutdannelse, mens de fleste er ufaglærte. Jeg opplever at alle, uansett utdannelsesnivå, har høye krav til fleksibilitet og lønn. De gir uttrykk for at lederen må ha forståelse for at de har interesser ved siden av jobb som de må få fri til. God lønn er vesentlig fordi de mener at deres innsats er verdt mye og at de ikke ønsker å jobbe for “småpenger”. Jeg har opplevd betydningen av å ha gode tillitsrelasjoner til hver enkelt ansatt. Min erfaring er at i relasjoner der det er høy tillit fremmes en åpen og god dialog, mens der det er lav tillit er lite flyt i kommunikasjonen og mangel på informasjon som lett fører til misforståelser og enda lavere tillit. Som leder har jeg erfart at medarbeiderne har tillit til min faglige kompetanse, men at personlig tillit til å ta opp personlige emner er vanskeligere å skape. For å skape

personlig tillit må jeg som leder åpne meg og “by på meg selv” som person. Der den personlige tilliten er skapt er terskelen lav for å snakke om personlige emner som påvirker arbeidssituasjonen eller om familie og privatliv.

Oppgavens oppbygging

Denne skriftlige fremstillingen av studien er bygd opp av 6 kapitler. Kapittel 1 innledes med bakgrunn for valg av tema, problemstilling, personlige erfaringer med temaet, samt oppgavens oppbygning. I kapittel 2 presenteres relevant teori til studien med beskrivelse av hva fenomenet tillit er, metoder for å skape tillit, tillitens funksjon, personlighet og lederstil, medarbeiderskap og med en oppsummering tilslutt. I kapittel 3 redegjør jeg for valg av metode, herunder kvalitativ metode og kvalitativt forskningsintervju, utvalg av informanter, utarbeidelse av intervjuguide, etiske vurderinger, gjennomføring av intervjuene, analyseprosessen, utvikling og beskrivelse av kategoriene, samt studiens troverdighet.

I kapittel 4, empirisk analyse, presenterer og tolker jeg resultatene i de tre kategoriene. Her er informantenes ytringer om utvikling av tillits relasjoner mellom leder og medarbeider, lederens personlig egenskaper og faglig og personlig tillit presentert. I kapittel 5 diskuterer jeg hvilke forhold som påvirker utviklingen av tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider i lys av empirien og analysen. Herunder presenteres forhold som påvirker utvikling av tillitsrelasjoner, de teoretiske bidragene utvidelse av modellen Medarbeiderskapshjulet og min egen modell med ulike typer tillitsrelasjoner, samt praktiske implikasjoner. Til slutt avsluttende kommentarer med forslag til videre forskning og betraktninger om eget arbeid.

Kapittel 2

Teori

For å diskutere utviklingen av tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider, vil jeg beskrive teori som sier noe om forhold som er viktig for dette. I dette kapittelet presenterer jeg først teori om tillit, deretter teori om personlighet og lederstil og til slutt teori om medarbeiderskap.

Tillit

Tillit har vært beskrevet både som samfunnets lim og limet i samarbeid mellom mennesker (Skivik, 2004; Grimen, 2009). Tillit er et dynamisk fenomen og vil stadig forandres gjennom aktørenes interaksjon, fordi de ulike måter de handler på vil påvirke tilliten i interaksjonen. En av mange definisjoner av tillit er at man har en positiv forventning om at den andre ikke vil handle rent opportunistisk (Kaufmann & Kaufmann, 2007:369). Denne definisjonen innebærer at man har tiltro til at den andre ikke vil svikte eller handle annerledes enn forventet. Å ha tillit til den andre handler derfor om å stole på den andre.

Ifølge Luhmann (1988 i Grimen, 2009) er tillit å ha tiltro til egne forventninger. Dette gir indre sikkerhet, noe som øker toleransen for ytre usikkerhet. Å stole på noen innebærer derfor ifølge Luhmann (1988 i Grimen, 2009; Grosse, 2007) å satse på en bestemt fremtid, og det er risikofylt. Giddens (1984) hevder at tillit har en sammenbindende og integrerende oppgave. Han sier at tilliten hele tiden er utsatt for vurderinger og revurderinger og at den alltid innebærer en risiko. I en interaksjon mellom to mennesker vil handlinger påvirke vurderingene av hverandres pålitelighet. Om et individ handler konsekvent gjentatte ganger vil det øke påliteligheten. Videre sier Giddens at oppveksten vil påvirke individets kapasitet til å håndtere ambivalens og usikkerhet i voksen alder (Giddens, 1984). Den tilliten du ble møtt med som barn i samspillet mellom voksen og barn sies av flere forskere å påvirke evnen til å vise tillit i voksen alder (Giddens, 1984; Erikson 1963). Tillit er derfor et individuelt fenomen. Mennesker har ulik evne til å vise og gi tillit fordi de har ulik opplevelse av tillit. Dette støttes av Fukuyama (1995 i Ekman, 2004) som hevder at evnen til å bygge tillit varierer fra person til person og at den er avhengig av individets sosiale kapital. Her defineres sosial kapital som individets evne til å omgås andre (Ekman, 2004:110).

Det finnes ulike typer tillit, blant annet sosial tillit og personlig tillit. I følge Gulbrandsen (2000) bygges personlig tillit opp ved kompetanse, erfaring og dømmekraft. En person som er til stede for deg og det at denne personen har personlig integritet skaper tillit i relasjonen. Han legger vekt på at samarbeid og gjensidig læring øker tillit, mens konkurranse reduserer tillit (Gulbrandsen, 2000). Videre mener Gulbrandsen at tillit utvikles fra tillitsverdig, som for eksempel pålitelig atferd. Pålitelighet vises gjennom å ha en åpen kommunikasjon og villighet til å ta en risiko. Pålitelighet er i denne sammenhengen også evnen til å dele og evnen til å opptre aksepterende og støttende (Gulbrandsen, 2000).

Det er beskrevet flere typer tillit og Luhmann (2005 i Grosse, 2007) skiller mellom personlig tillit og systemtillit. Personlig tillit beskrives som tillit til folk man kjenner. Den personlige tilliten bygger på gjentatt samhandling og skapes fordi folk kjenner hverandre og fordi de har hatt gjentatte positive erfaringer med hverandre stoler de på hverandre. Luhmann (2005 i Grosse, 2007) sier at de som kjenner hverandre kan danne stabile forventninger om hverandres fremtidige handlinger. Det gjør risikoen lavere. Stabile forventninger oppstår som et resultat av langvarige erfaringer med hverandres måter å vurdere og å handle på. Derfor vil tilliten mellom to individer vokse med gjentatt samhandling. Dette støttes av Zucker (1986 i Ekman, 2004) som beskriver to sentrale aspekter ved tillit. 1) Tillit mellom individer er resultat av samhandling over tid, 2) Tillit som bygger på likhet som er sosial eller fysisk. Dette forklares med at hvis mennesker får erfaring med at de ikke blir lurt av andre vil tilliten utvikles. Mennesker med samme bakgrunn, utdanning eller erfaringer har lettere for å utvikle gjensidig tillit enn personer med ulike kjennetegn. Dette er fordi likhet gir grunnlag for identifikasjon og sosial fellesskapsfølelse (Ekman, 2004).

Det finnes både tillitsgivere og tillitsmottagere. Luhman (2005 i Grosse, 2007) og Giddens (1984) mener at tillit bygger bro over mangel på kunnskap om tillitsmottagere. En tillitsgiver har allerede tatt en risiko ved å handle tillitsfullt. Tillitsbaserte handlinger styres av forventninger om hvordan andre bør eller vil opptre, forventninger som tillitsgiveren ikke vet om er sanne (Grimen, 2009). Hardin (2006 i Grimen, 2009) hevder at tillit er en form for kunnskap. Han mener det er ufornuftig å stole på noe man vet lite om. Jo mindre viten en har om noen, jo mindre fornuftig er det å stole på dem. Hardin (2006 i Grimen, 2009) sier at hvis tillit bygger på kunnskap følger det av dette at ukjente må være forsiktige overfor hverandre fordi de ikke har nok kunnskap om den andre.

Grimen (2009) sammenligner fordelene ved å ha tillit til andre opp mot det å ha mistillit til andre. Han sier at tillit gjør samarbeid lettere fordi tillit gjør det mulig å bygge på hverandres arbeid. Hvis man stoler på dem som har gjort det forutgående arbeidet trenger man ikke å kontrollere alt på nytt. Videre sier han at tillit letter overføring av informasjon og kunnskap. Stoler man på avsenderen må man ikke stadig undersøke om det han sier er sant. Hvis man derimot mistror avsenderen har man også grunn til å mistro hans ord. Det medfører at man har en grunn til å unngå å formidle informasjon til han eller dele kunnskap (Grimen, 2009).

Ifølge Filstad (2010) er tillit avgjørende for kunnskapsdeling. Tillit åpner for et handlingsrom for tillitsgiveren og tillitsmottageren fordi tilliten til den andre frigjør tid og krefter på den måten at livet blir enklere når andre er pålitelige. Stoler jeg på deg behøver jeg ikke bruke energi på å vurdere din pålitelighet eller ha mistanke til at jeg vil bli lurt. Derfor sies det at tillit reduserer kompleksitet og reduserer transaksjonskostnader fordi en ved å ha tillit til andre kan være sikker på at en “vare” blir overlevert og betalt (Grimen 2009). Dette reduserer kostnader ved kontroll og oppfølging. Grimen argumenterer med at håndtrykk er billigere enn kontrakter (Grimen, 2009). Han hevder videre at tillit er psykologisk enklere enn mistillit fordi mistillit har større psykiske omkostninger. Grimen argumenterer med at mistillit krever aktsomhet og at det koster krefter å ta forhåndsregler hele tiden og være mistenksom mot alt og alle (Grimen, 2009: 76).

Metoder for å skape tillit

Grimen (2009) beskriver tre metoder for å skape tillit. Den første er ”De små skritt” metode som består i at en part tar et lite skritt som bryter den hittil bestående relasjonen og venter på den andre parts reaksjon. Hvis den andre reagerer positivt kan den første ta et større skritt neste gang, inntil det er nok tillit til at partene kan samarbeide uanstrengt. Gjennom et lite skritt får første part vist sin samarbeidsvilje og den andre parten sin pålitelighet. Så kan det bygges videre. Tillitsgiveren starter halvhjertet, men tar ikke en stor risiko ved å prøve seg frem med et skritt. Den andre ”Tit-for-tat” metoden er at partene i utgangspunktet starter med å samarbeide og at hver part gjør det samme som motparten i påfølgende skritt. Her er man på vakt mot handlinger som er upålitelige mens samtidig kan pålitelige handlinger bygge tillit gjennom gjentatte positive samhandling. Den tredje metode er dramatisk første skritt som er kostbart, farefylt og ugjenkallelig for første part som tar initiativet. Parten får da demonstrert at han virkelig vil forandre relasjonen. Han risikerer å tape mye om den andre ikke

gjengjelder (Grimen, 2009). Det finnes flere modeller som viser hvilke faktorer som er vesentlige for å skape tillit i relasjoner som for eksempel mellom leder og medarbeider. En av dem er Mayer (1995) sin modell om aspekter i et tillitskapende lederskap.

Mayer presenterer en modell som viser fire grunnleggende aspekter i tillitskapende lederskap. Disse er kompetanse, velvilje, integritet og tillit (Mayer, 1995). Hvilken evne en person har handler om personens kompetanse, ferdigheter og egenskaper som åpner for personens innflytelse på et gitt område. En person kan inneha høy kompetanse på ett område, men i en annen situasjon kan kompetansen være utilstrekkelig. For at en leder skal skape tillit hos medarbeiderne må de oppleve at lederen har de ferdighetene som forventes. (Mayer, 1995:715). Velvilje innebærer hvordan individer oppfatter hverandres intensjoner og motiv. Om en leder oppfattes som ærlig i sin oppførsel så er det tillitskapende hos medarbeiderne (Mayer, 1995). Integritet handler om troverdighet, ærlighet og rettferdighet. Personlig integritet skapes ved å vise kontinuitet i handlinger og at oppførselen stemmer med hva lederen faktisk sier. Handlingene må oppleves som rettferdige og troverdige for å kunne skape tillit. Mayer (1995) mener at det må ligge en evne til å kunne ha tillit til andre mennesker i bunn og at denne evnen er påvirket av blant annet tidligere erfaringer, kulturell bakgrunn og personlige egenskaper.

I følge Mayer, i overensstemmelse med Erikson (1979), Giddens (1984) og Fukuyama (1995 i Ekman, 2004), vil individets evne til å vise tillit variere fra individ til individ. Noen mennesker har tillit til andre uansett, mens andre er mistroiske. Mayer m.fl. (1995, i Skivik 2004) sier at personer som oppnår tillit har en eller flere av disse kjennetegnene: De er kyndige (faglig eller ledelsesmessig), de har høy grad av integritet, de viser altruisme, omsorg, omtanke og forståelse for andres opplevelse og situasjon (Skivik, 2004). Videre har Lewicki m.fl. (1995) ved sine tillitsformer gitt et bidrag for å skille mellom ulike typer tillit som kan finnes i en relasjon.

Lewicki skiller mellom to former for tillit, den profesjonelle og den personlige. Profesjonelle relasjoner er målorienterte relasjoner hvor oppmerksomhet og aktivitet er rettet mot måloppnåelse utover relasjonene. Fokus ligger på oppgaven og målet som skal nås. Personlige relasjoner er sosiale og følelsesmessige forhold hvor fokus primært er selve relasjonen og personene som inngår i relasjonene. Fokus er på det mellommenneskelige. Lewicki og Bunker (1995) definerer det mellommenneskelige tillitsfenomenet med at tillit er en tilstand som

inneholder positive forventninger om en annen persons hensikt selv i situasjoner som innebærer risiko.

I artikkelen "*Developing and maintaining trust in work relationships*" presenterer Lewicki m.fl.(1995) en modell som viser hvordan tillit, både profesjonelt og personlig, kan skapes og utvikles over tid. Ifølge Lewicki m.fl. (1995) er utvikling av tillit hierarkisk oppbygd. Den første og laveste av tre faser kalles "*calculus based trust*"(CBT). Her er positive forventninger basert på positive relasjoner og antatte fordeler for de involverte. Det foreligger en felles forståelse mellom partene om at lønner seg å bevare den gjensidige tilliten og at det vil belønnes. Partene er motivert av ytre faktorer som å oppnå resultater i forhold til et ytre mål. Ifølge Lewicki og Bunker (1995) er CBT-fasen nødvendig for å kunne bevege seg til neste tillitsnivå "*knowledge based trust*"(KBT). Lewicki m.fl.(1995) beskriver KBT som en relasjon der et individ har tillit til at et annet individ som fremstår som forutsigbar, pålitelig og troverdig. Fasen forutsetter gjennomsiktlige og tydelige handlinger som fremmer tillit og god kommunikasjon. Lewicki m.fl. (1995) sier at tillit på dette nivået handler om å ha tillit til hverandre og dette kan kun skapes over tid. Personene må gjennom gjentatt positiv samhandling erfare at den andre er til å stole på (Lewicki, 2006). Her er ikke partene motivert av et ytre mål, men det er tillitsrelasjonen mellom individene som er målet. Den høyeste tillitsdimensjonen er "*Identification based trust*"(IBT) som bygger på positive forventninger basert på persepsjon av verdier, felles mål, og positiv emosjonell tilknytning til en annen. Identifikasjonsbasert tillit bygger på identifisering med en annen persons ønsker og intensjoner, og forutsetter at en person kan forstå og verdsette det den andre personens ønsker. Identifikasjonsbasert tillit innebærer gjensidighet og evne til å handle på vegne av andre personer. Personene som inngår i tillitsrelasjonen må være villige til å stille opp for hverandre. Personene må være sikre på at deres interesser er fullstendig ivaretatt, og at det derfor er unødvendig å kontrollere eller overvåke den andre personen.

Ifølge Lewicki (2006) fremmer identifikasjonsbasert tillit (IBT) utvikling av arbeidsrelasjoner som blir mer personlige. Det innebærer at arbeidsrelasjonen har kjennetegn som minner om en vennskapsrelasjon. Han påpeker at handlinger som fremmer IBT er felles interesser, mål og hensikter. Situasjoner som fremmer identifikasjonsbasert tillit er der deltagerne har like verdier og prinsipper, og derigjennom fremviser integritet. Det vil medføre at deltagerne utvikler felles reaksjoner i samme situasjoner (Lewicki & Stevenson, 1998). For å utvikle identifikasjonsbasert tillit trenger deltagerne tid til gjentatte positive samhandlinger og tid til

kommunikasjon for å lære hverandre å kjenne. Det innebærer at en leder og medarbeider som skal utvikle identifikasjonsbasert tillit må ha gjentatt samhandling for eksempel mye samarbeid derigjennom mulighet til mye kommunikasjon. Samhandling og kommunikasjon vil gi lederen og medarbeideren mulighet til å bli kjent med hverandre. Som Hardin (2006, i Grimen, 2009), Luhmann (2005 i Grosse, 2007) og Zucker (1986 i Ekman, 2004) sier er å kjenne hverandre og positiv samhandling en forutsetning for å utvikle en tillitsrelasjon med personlig tillit.

Tillitens funksjon

Tillitens funksjon i relasjoner er belyst blant annet i artikkelen ”*Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing*” (Mooradian, Renzl & Matzler, 2006) som handler om tillitens påvirkning på menneskets vilje til å dele kunnskap med andre og vilje til å ta til seg andres kunnskap. Det påpekes at der det er utviklet en tillitsrelasjon mellom personer vil det være en større vilje for å dele kunnskap, til å lytte til andre og være mottager av deres kunnskap. Mooradian m.fl.(2006) har forsket på tillitens betydning i kunnskapsorganisasjoner og mener at det må forutsettes en atmosfære som preges av gjensidig tillit for å dele kunnskap. De presenterer en modell som viser at ledere som kan skape tillitsrelasjoner er personer med altruistiske egenskaper. Altruistiske personer har en tendens til å vise en høyere evne til tillit til andre. Mooradian m.fl. (2006) mener at en person med høy tillit ofte går ut fra at deres medmennesker har gode intensjoner og at de er rettferdige og ærlige. En person med lav tillit til andre opplever andre som potensielt farlige (Mooradian m.fl. 2006).

Når en person oppfatter et annet individ som pålitelig øker viljen til å ta risiko (Mayer, 1995; Mooradian m.fl. 2006). Risiko er i denne sammenhengen er vilje til å samarbeide med et annet individ, å dele kunnskap og sensitiv informasjon. Huemer (2001) gjorde en studie om tillitens påvirkning på relasjonen mellom medarbeider og leder. Resultatet viste en sammenheng mellom høy tillit i relasjonen og åpen og ærlig kommunikasjon. Dette bekreftes av Willemyns (2003) som sier at konkret atferd som er tillitskapende er at lederen ikke har en arrogant og herskende kommunikasjonsstil, men har vilje til å lytte til medarbeidernes forslag. Videre mener Willemyns (2003) at en leder som behandler medarbeiderne rettferdig og på like vilkår og ikke favoriserer eller gir enkelte spesiell behandling er tillitsvekkende atferd som fører til en tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider. Det Huemer (2001) og Willemyns (2003) sier kan ses i sammenheng med det Aronsson og Karlsson (2001) beskriver

i boken ”Tillitens ansikten” om at tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider har betydning for god kommunikasjon og et lavt konfliktnivå.

Undersøkelser viser at dersom tilliten mangler vil medarbeiderne forholde seg passive til lederens påvirkning. Lederen vil ikke ha samme gjennomslagskraft uten tillit fra medarbeiderne. Derfor sies det at en tillitsrelasjon mellom medarbeider og leder er selve plattformen for å kunne utøve ledelse på en god måte (Lord & Maher, 1991 i Kaufmann & Kaufmann, 2007). Schindler og Thomas (1993 i Kaufmann & Kaufmann, 2007) har funnet fem nøkkeldimensjoner som utgjør elementene i en tillitsrelasjon. Det første elementet er *integritet* som innebærer at det er samsvar mellom det en sier og det en gjør. At personen er troverdig i ord og handlinger. *Kompetanse* som er det andre elementet handler om at personen har kunnskaper og ferdigheter, både faglige og mellommenneskelige. *Konsistens* som er det tredje elementet handler om forutsigbarhet og konsekvent handling. Forutsigbare og konsekvente handlinger gir personer forventninger om at fremtidige handlinger er gjennomsiktede og tydelige. Det fjerde elementet er *lojalitet* som er personens vilje til å stille opp for andre og støtte andre. *Åpenhet* er den femte dimensjonen og handler om å være ærlig og ikke holde tilbake informasjon eller kunnskap. De fem nøkkeldimensjonene kan sammenlignes med Mayers (1995) modell om grunnleggende aspekter i tillitskapende lederskap.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2007) er det rimelig å anta at personlighetsforskjeller hos ledere utgjør en viktig påvirkningsfaktor på jobbtilfredshet, samarbeid og lederskap. Fordi tillit er et individuelt fenomen og mennesker gjennom sin erfaring og opplevelser med tillit har ulik evne til å vise og gi tillit vil personlighetsforskjeller gi ulik evne til å skape tillitsrelasjoner med andre (Giddens, 1984; Eriksson, 1963; Fukuyama, 1995). Det er derfor nødvendig å presentere og definere begrepet personlighet og lederstil.

Personlighet og lederstil

Begrepet personlighet brukes i dagligspråket for å karakterisere mennesker som skiller seg ut og forbeholdes ofte bare noen få mennesker. Det handler om de som har karisma eller gjør et spesielt inntrykk med sin væremåte. Innen psykologi er personlighetsbegrepet verdinøytralt og gir ikke i seg selv uttrykk for noen spesiell egenskap. Det er det typiske og regelmessige og det som særpreger den enkelte som er personligheten, både tanker, følelser og atferd,

samspeilet mellom disse og individets være- og reaksjonsmåter. Egenskapene må være stabile og komme til uttrykk i regelmessig atferd for å være en del av personligheten (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Alle mennesker har en unik personlighet og profil som påvirker hvor utadvendt eller innadvendt en er, hvor stabil en er følelsesmessig, hvor ydmyk eller selvhevdende en er og hvor tøff eller sensitiv en er. Det antas at leders ulike personlige egenskaper påvirker hvilken måte de leder andre mennesker på (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Individuelle forskjeller blant mennesker i en organisasjon vil kunne spille en betydelig rolle både i utførelsen i arbeidet og for det sosiale klimaet i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2007: 109). Kaufmann og Kaufmann (2007) kommer med eksempler på ulike personlige egenskaper som påvirker lederens stil i interaksjon med andre. Disse beskriver ulike typer ledere som den paranoide lederen som er hypersensitiv og alltid på vakt, klar til å angripe og forsvare seg. Konsekvensen av denne væremåten vil være at organisasjonens klima vil preges av misunnelse og fiendtlighet. Den depressive lederen føler seg maktesløs og inkompetent og fraskriver seg derfor mye ansvar. Kulturen i organisasjonen vil derfor preges av ansvarsfraskrivelse. Den dramatiske lederen med en narsissistisk karakter ønsker å være midtpunktet. I slike kulturer vil selvstendige medarbeidere være lite velkomne fordi lederen ønsker å bli tilbedt. Den tvangspregede lederen har behov for kontroll og er mest opptatt av detaljer, regler og rutiner. Kulturen vil preges av dominans og underkastelse, og liten medvirking og deltagelse for medarbeiderne. Den schizoide lederen er innadvendt, tilbaketrukket og ønsker distanse til andre mennesker. Kulturen kan derfor ikke utvikle gode gi og ta relasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Det er forsket mye på trekkteorier hvor personligheten forstås som en spesiell sammensetning av grunnleggende trekk ved personen som antas å ha forskjellige funksjoner i individets samhandling med omgivelsene (Kaufmann & Kaufmann, 2007:102). Grunnelementer er personlighetstrekkene og det antas at vår personlighet er bygd opp av egenskaper (trekk).

I arbeidslivet er det særlig femfaktorteorien² som har grunnleggende betydning for å forstå enkeltindividers personlighetsegenskaper. Teorien er sentral innenfor rekrutteringsarbeid og

² Femfaktormodellen (Big five- modellen) er en teori som antar at man kan beskrive personligheten ut fra fem grunnleggende personlighetsdimensjoner. Hver av de fem store faktorene er delt opp i seks underfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2007:104).

karriereplanlegging og kan brukes i denne sammenheng for å identifisere personlighetstrekk ved en leders atferd og lederens påvirkning på arbeidsmiljøet. Teorien kan fortelle oss noe om hvilke egenskaper hos en leder som vil være med å påvirke medarbeiderens trivsel og lyst til å bli værende i organisasjon og mulighet for å utvikle en tillitsrelasjon. Den presenterer sentrale grunn dimensjoner i personligheten som er av betydning i arbeidslivet og er et teorisystem som forteller om menneskelige karaktertrekk. De generelle personlighetstrekkene en har kunnet identifisere er plassert i et hierarki, hvor det er flere underfaktorer under hvert av de generelle grunntrekkene (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Grunntrekkene er som følger: Ekstroversjon, som måler omfang og intensitet i mellommenneskelig omgang. Ekstroverte personer er sosiale, vennlige, personorienterte mennesker. Introverte personer er reserverte, distanserte og oppgaveorienterte. For introverte personer vil grunntrekket medføre færre positive følelsesmessige opplevelser og færre sosiale kontakter. Forskning tyder på at ekstroverte personer synes å være i en mer positiv emosjonell tilstand enn introverte og de opplever ofte høyere jobbtillfredshet og bedre trivsel enn introverte (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Som tidligere nevnt vil evnen til å omgås andre og oppleve positiv samhandling med andre påvirke muligheten til å utvikle tillitsrelasjoner (Fukuyama, 1995; Luhmann 2005 i Grosse, 2007; og Zucker 1986 i Ekman, 2004).

Nevrotisisme måles ved en persons tendens til å oppleve negative emosjonelle tilstander, som angst og bekymring. En person som lett blir bekymret kan ha dårlige mestringsstrategier særlig under stress. En person med lite nevrotisisme viser egenskaper som avslappethet, trygghet og emosjonell stabilitet. Dette er egenskaper som kan påvirke om personen har en åpen relasjon med andre. For eksempel vil en person som viser trygghet og avslappethet virke beroligende på andre og derigjennom skape en atmosfære med rom for kommunikasjon. Omgjengelighet beskriver og måler forskjeller i måten en kommer i kontakt med andre på. En person som er lite omgjengelig er lite samarbeidsvillig, uhøflig, konfliktorientert og mistenksom. Dette står i kontrast til de som er omgjengelige, snille, samarbeidsvillige, hjelpsomme, forsonlige og tillitsfulle, noe som gjør personen til en god teamarbeider (Kaufmann & Kaufmann 2007: 105). Gulbrandsen (2000) sier at samarbeid og gjensidig læring øker tillit og derfor vil evnen til å samarbeide med andre påvirke muligheten til å skape tillitsrelasjoner.

Videre måler personlighetstrekket samvittighetsfullhet grad av tålmodighet og utholdenhet. Denne faktoren er god prediktor på jobbytelse fordi faktoren viser sterkest sammenheng med

oppgaveprestasjoner (Barrick & Mount, 1991 i Kaufmann & Kaufmann, 2007). Åpenhet for opplevelser avdekker om personen har toleranse for inntrykk og for det ukjente. Egenskapen avdekker om man har kreative egenskaper og er nytenkende, samt om en har risikovillighet (George & Jones, 1996 i Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Nyere forskning har identifisert ledertrekk som skiller effektive ledere fra ineffektive ledere (Bass, 1990, Kirkpatrick, 1991 i Kaufmann & Kaufmann, 2007). Personlighetstrekk som karakteriserer effektive ledere er at de har høyt energinivå og driftighet og at de har toleranse for stress. Effektive ledere har også personlig integritet som karakteriseres gjennom å være ærlighet, etisk og pålitelig. Den effektive lederen har selvtillit og er emosjonell stabil og dette vises gjennom rolig og observant væremåte. Videre har de sterk sosial maktorientering og de søker å påvirke, men er ikke opptatt av eget behov for makt (personlig maktorientering) (Bass, 1990, Kirkpatrick, 1991 i Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Yukl (2006) skiller mellom tekniske, kognitive og mellommenneskelig lederferdigheter. Han beskriver tekniske ferdigheter som kompetanse i forhold til prosesser og aktiviteter som er viktige for organisasjonen. Disse er lærte ferdigheter som er viktige for å utføre en bestemt oppgave, som for eksempel økonomisk, finansielle eller rettslige ekspertkunnskaper. Kognitive ferdigheter er egenskaper som er knyttet til behandling av informasjon og det å ta beslutninger. Det innebærer å ha helhetsoversikt, utvikle nye ideer, kunne vurdere og å tolke det som skjer i organisasjonen og ta beslutninger ut fra dette grunnlaget. Mellommenneskelige ferdigheter er evnen til å forstå andre menneskers behov og atferd, å forstå gruppeprosesser, være følsom og å kunne kommunisere med andre på en god måte (Yukl, 2001 i Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Gjennom en faktoranalyse³ identifiserte Universitetet i Ohio en liste over 1800 beskrivelser av typisk lederatferd (Kaufmann & Kaufmann, 2007: 321). Analysen viste at lederatferd kan grupperes i to kategorier, hvor den ene er å vise hensyn (consideration) som handler om å skape og ta vare på sosiale relasjoner til medarbeideren ved å anerkjenne, gi ros og tilbakemeldinger hvor lederen er en hjelpsom og lyttende som er vennlig og behandler

³ Faktoranalyser er en statistisk metode som identifiserer det minste antall grunnleggende faktorer som kan forklare et større sett av enkeltvis sammenhenger. I 1940- og 50- årene utførte Universitetet i Ohio et forskningsprogram der målet var å identifisere de mest sentrale formene for lederatferd. Spørreskjemaer med 150 ulike beskrivelser av lederatferd ble gitt til tusenvis av arbeidere som skulle identifisere hvilke former for lederatferd deres egne ledere viste (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

medarbeiderne rettferdig og som likeverdige. Den andre gruppen er å skape struktur (initiating structure) der lederatferden har mer fokus på oppgaveorientering som for eksempel effektiv problemløsning, produktivitet, planlegging, definisjon av mål og å ta beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2007: 321).

Resultater fra forskning gjort av Graen og Uhl-Bien (1995 i Kaufmann & Kaufmann, 2007), Liden, Wayne og Stilwell (1993 i Kaufmann & Kaufmann, 2007) viste at ved høy kvalitet i leder og medarbeider relasjonen var det mindre fravær, mindre turnover, større engasjement hos medarbeiderne, bedre støtte fra lederen og medarbeiderne hadde større deltagelse i beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2007; Spurkeland, 2005). Det ble funnet stor støtte for at organisasjoner fungerer bedre der ledere utviklet en leder-medarbeider relasjon av høy kvalitet (Kaufmann & Kaufmann, 2007: 329).

Willemyns (2003) konkluderer med at den mest tillitsskapende lederen er den som lykkes å kombinere mentorskap (støtte, anerkjennelse, åpenhet) med oppfattelsen av at hun er kompetent i arbeidet sitt. Willemyns (2003: 120) fant i sin forskning at ledere med en lav tillitsrelasjon med medarbeiderne opplevdes som rask til å gi kritikk og for sjelden å gi anerkjennelse og bekreftelse. En støttende og motiverende leder med et pedagogisk lederskap oppleves som en tillitsfull leder ifølge Eroll og Winston (i Aronsson m.fl., 2001) og Rostila (2007 i Eliasson m.fl., 2009) beskriver det altruistiske lederskapet som gjennom å være en person som er ærlig, rettferdig og omtenksom er en god leder. Rostila (2007 i Eliasson, 2009) beskriver kvaliteter som man som regel forbinder med en venns relasjon.

Teoriene viser at det ikke går an å bruke strategier for å skape tillit. Tilliten kommer naturlig fordi lederen genuint verdsetter medarbeiderne, gir tilbakemelding og støtter dem. Dette finner vi igjen hos Tengblad (2003) som hevder at medarbeiderne behøver støtte for å kunne utvikle lederskap i eget arbeide. Han sier at det er viktig å øke menneskenes følelse av delaktighet i sine oppgaver og at det finnes tillit til at mennesker gjør det som er best.

Medarbeiderskap

Hällstén og Tengblad (2006:10) definerer medarbeiderskap som ”hur medarbetare hanterar relationen till sin arbetsgivare och till det egna arbetet”. Medarbeiderskap handler om medarbeidernes innstilling til arbeidsgiveren, kollegaene og til arbeidsoppgavene.

Medarbeiderskap utvikles best i samspill mellom leder og medarbeidere (Tengblad m.fl. 2008: 23). Det finnes flere engelske ord som kan knyttes til begrepet medarbeiderskap. Empowerment brukes ofte i diskusjoner om medarbeidernes innflytelse mens en annen engelsk term som brukes er "followership". Tengblad (2003) mener at medarbeiderne i et godt utviklet medarbeiderskap tar et stort ansvar for eget arbeid og at de samtidig samarbeider godt med kollegaer og bidrar til en god stemning og fellesskap på arbeidsplassen. Hållstén og Tengblad (2006) anser at det burde skapes et myndig medarbeiderskap som bygger på medarbeidernes evne til å handle på en myndig måte og på lederens evne til å se på medarbeiderne som myndige. Figur 1 viser modellen "Medarbeiderskapshjulet" (Tengblad m.fl., 2008). Medarbeiderskapshjulet beskriver fire sammenhengende begrepspar som beskriver hvilke forutsetninger og egenskaper som må finnes i medarbeiderskapet. Modellen er prosessorientert og laget for å utvikle samspillet på arbeidsplassen. Utviklingen skjer gjennom å skape et klima som er preget av åpenhet, fellesskap, engasjement, og ansvarlighet.



Figur 1: Tengblad m.fl. (2008) "Medarbeiderskapshjulet"

Som det fremgår av figur 1 er det fire samvirkende begrepsparene som inngår i medarbeiderskapshjulet. Disse er åpenhet og tillit, fellesskap og samarbeid, engasjerende og meningsfullt, ansvarlighet og handlingsevne. Begrepsparene påvirker hverandre innbyrdes og beskriver i hvor høy eller liten grad arbeidsklimaet preges av åpenhet, tillit, fellesskap, samarbeid, engasjerende, meningsfullt, ansvarlighet, handlingsevne. Tengblad m.fl.(2008) viser med Medarbeiderskapshjulet (se figur 1) at et arbeidsmiljø preget av åpenhet og tillit vil påvirke fellesskapet og samarbeidet i organisasjonen.

Begrepene tillit og åpenhet representerer gjensidig tillit til hverandre og en åpen og ærlig dialog. Ulike meninger respekteres og man forsøker sammen, både medarbeidere og ledere, å finne gode løsninger på problemer. Som leder er det vesentlig å opprettholde en åpen dialog med medarbeiderne og bygge en tillitsrelasjon. Det andre begrepsparet er fellesskap og samarbeid. Opplevelse av tilhørighet og trivsel i et arbeidsfellesskap og at man hjelper og støtter hverandre. Arbeidsgiver og ledere gjennomfører aktiviteter for å styrke fellesskapet og samarbeidet. Engasjement og meningsfullhet er det tredje begrepsparet og beskrives som opplevelsen av at arbeidet og arbeidsoppgavene er meningsfulle og at man kjenner en stolthet over å tilhøre organisasjonen. Medarbeiderne ønsker å gjøre et godt arbeid og ledere vet hva hver enkelt medarbeider anser som meningsfullt og engasjerende. Det siste begrepsparet er ansvarlighet og handlingsevne og innebærer evnen til å ta ansvar for eget arbeid og egne resultat og å klare å ha en god balanse mellom ansvar, initiativ og psykisk og fysisk velvære. Medarbeiderne har evne til å ta initiativ og gis mulighet til å ta initiativ sånn at organisasjonen utvikles. Videre er det arbeidsgiveren og ledere som har ansvar for å undersøke i hvilken grad hvert individ vil og kan ta ansvar. Lederne skal også sørge for at det gis tilstrekkelig med utfordringer (Tengblad m.fl. 2008) fordi en bedrift som gir ansvar og fullmakt medfører en følelse av delaktighet hos medarbeideren (Blanchard, Carlos, Randolph, 1997 i Tengblad, 2003).

Oppsummering

Å ha tillit til den andre innebærer å stole på den andre og anse den andre som pålitelig. Fordi tillit er dynamisk vil handlinger i interaksjon mellom to individer påvirke tilliten i relasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Fordi mennesker har ulik opplevelse av tillit vil hver enkelt ha ulik evne til å bygge tillit (Giddens, 1984; Luhmann, 1988; Fukuyama, 1995; Mayer, 1995). Tillitsverdige atferd er å være tilstede for andre, åpen kommunikasjon, evne til å dele og være støttende (Gulbrandsen, 2000).

Personlig tillit er ifølge Luhmann (2005 i Grosse, 2007) tillit til folk man kjenner og den bygger på gjentatt positiv samhandling. Dette samsvarer med det Zucker (1986 i Ekman, 2004) sier at tillit mellom individer er resultat av samhandling over tid. Lewicki m.fl. (1995) beskriver den personlige tilliten som en relasjon der det sosiale og følelsesmessige er i fokus. Den profesjonelle tilliten finnes i målorienterte relasjoner der fokus er oppgaven og målet som skal nås. Utviklingen er ifølge Lewicki mfl. (1995) hierarkisk oppbygd, der den laveste

formen for tillit er *calculus based trust* hvor partene er motivert av å oppnå resultater i forhold til en oppgave. *Knowledge based trust* er neste steg i tillitshierarkiet og omhandler relasjoner der individene stoler på hverandre. De har tillit til hverandre på grunn av gjentatt positiv samhandling, forutsigbarhet, pålitelighet og god kommunikasjon. Høyeste tillitsnivå, *Identification based trust*, innebærer gjensidighet, villighet til å stille opp for hverandre, felles verdier, mål og positiv tilknytning. For å oppnå dette forutsettes det tid til gjentatte samhandlinger, tid til å lære hverandre å kjenne og god kommunikasjon.

Samarbeid blir lettere der det er tillit fordi man kan bygge på hverandres arbeid (Grimen, 2009). Både Mooradian m.fl. (2006), Grimen (2009) og Filstad (2010) argumenterer for at tillit er en forutsetning for kunnskapsdeling. Tillitsskapende lederskap vises gjennom personens kompetanse, velvilje, integritet og evne til å vise tillit (Mayer, 1995; Mooradian m.fl., 2006). Blir en leder oppfattet som troverdig, ærlig, rettferdig, støttende, anerkjennende og med kontinuitet i handlingene vil det kunne skape tillit (Willemyns, 2003). Det samme gjelder altruistiske personer som viser omtanke, omsorg og forståelse for andre (Skivik, 2004; Mooradian, 2006). Schindler og Thomas (1993 i Kaufmann & Kaufmann, 2007) finner i tillegg til de nevnte elementene at åpenhet og lojalitet fremmer tillitsrelasjoner.

En tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider er avgjørende for å kunne utøve ledelse på en god måte, da funn peker på at der tillit mangler vil medarbeideren forholde seg passiv til lederens påvirkning (Lord & Maher, 1991 i Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Personlighetsforskjeller gir ulik evne til å skape tillit med andre mennesker (Eriksson, 1963; Giddens, 1984; Fukuyama, 1995; Mayer, 1995) og påvirker vår interaksjon med andre.

Femfaktorteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2007) sier noe om hvilke egenskaper hos en leder som vil påvirke medarbeiderens trivsel og lyst til å bli værende i bedriften. Ulike grader av grunntrekkene ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet forteller hvordan en person vil opptre eller fremstå i interaksjon med andre mennesker. Dette påvirker hvordan tillitsrelasjoner utvikles ettersom lederen med sine egenskaper inviterer til utvikling av tillit eller ikke. Tengblad m.fl. (2008) sier at medarbeiderne trenger støtte og delaktighet og relasjoner der det finnes tillit til at medarbeideren gjør en god jobb.

Medarbeiderskapshjulet beskriver forutsetninger og egenskaper i et medarbeiderskap som utvikler et godt samspill preget av åpenhet, tillit, fellesskap, engasjement og ansvarlighet.

For å svare på problemstillingen “Hvilke forhold påvirker utviklingen av tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider? ” har jeg formulert tre forskningsspørsmål, som underspørsmål til problemstillingen, basert på kategoriene jeg har utviklet.

1. Hvilken betydning har lederens personlighet for utvikling av tillitsrelasjonen?
2. Hvilken betydning har tilgjengelighet, tilbakemelding og støtte for utvikling av tillitsrelasjonen?
3. Hvilken betydning har faglig og personlig tillit for utvikling av tillitsrelasjonen?

Kapittel 3

Metode

For å utforske hvilke forhold som påvirker utviklingen av tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider, fant jeg det hensiktsmessig å utføre en kvalitativ studie. Problemstillingen ble valgt på grunnlag av en interesse for temaet, kunnskapsarbeideres forhold til arbeidslivet og ledelse. Jeg har gjennom studiet i Master of Management lest og skrevet emneoppgave om kunnskapsarbeidere og ledelse, og som leder har jeg erfaringer med å lede og jobbe med kunnskapsarbeidere. Under utarbeidelse av temaet for Masteroppgaven og for problemstillingen ble det viktig for meg å få frem kunnskapsarbeiderens perspektiv. I litteratur og artikler kommer ofte lederens synspunkter på kunnskapsarbeidere frem, mens det er langt færre studier som tar for seg kunnskapsarbeidernes egne synspunkter og opplevelser av arbeidslivet og ledelse. Jeg valgte derfor å fokusere på å intervju kunnskapsarbeiderne selv og ikke deres ledere for å få frem kunnskapsarbeiderens stemme.

Jeg vil først gjøre rede for kvalitativ metode og kvalitativt forskningsintervju. Deretter vil jeg beskrive forskningsprosessen med valg av informanter, utarbeidelse av intervjuguide, etiske vurderinger, gjennomføring av intervjuene og analyseprosessen. Deretter beskriver jeg utvikling av kategoriene og beskriver innholdet i de kategoriene. Til slutt gjør jeg rede for studiens troverdighet.

Kvalitativ metode og kvalitativt forskningsintervju

Kvalitativ metode er innhenting og bearbeiding av informasjon hvor vektleggingen er på å tolke observasjoner og utsagn. Kvalitative metoder arbeider med meningsinnholdet i innsamlet data i tekstform, altså hva dataene betyr fra informantens ståsted. Informasjonen jeg samler inn må tolkes i forhold til selve innholdet og informantens opplevelser og utsagn. Et annet kriterium er at forskeren har direkte kontakt med de som skal studeres (Ringdal, 2009 i Persen, 2010). Kvale og Brinkmann. (2009) beskriver et forskningsintervju som en samtale om den menneskelige verden der det muntlige gjøres om til tekster som skal tolkes. Gjennom en kvalitativ studie kan jeg dra nytte av det personlige møtet og samtalen for å øke forståelsen for fenomenet jeg undersøker. Hadde hensikten vært å kartlegge hvor mange som

har en bestemt mening om en ting ville en kvantitativ metode passet bedre (Kvale & Brinkmann, 2009).

Kvale og Brinkmann (2009) beskriver hvordan intervjuprosessen bør planlegges og utføres. Studien må planlegges for at den skal oppnå og innhente ønsket kunnskap. En prosjektbeskrivelse med ønsket mål og bidrag med en bestemt progresjon var et godt utgangspunkt for meg. Formålet med undersøkelsen ble formulert og beskrevet med utgangspunkt i min forforståelse av det emnet som skulle undersøkes. Dette foregikk tidlig i prosessen samtidig som jeg jobbet med å utarbeide en problemstilling.

Intervjuet skal samle inn åpne og nyanserte beskrivelser av intervjupersonens opplevelser (Kvale & Brinkmann 2009: 47). Det kvalitative forskningsintervjuet bygger på spesifikke situasjoner og hendelser og ikke på generelle meninger.

Ved valg av intervjuform måtte jeg velge mellom ulike måter å gjennomføre intervjuer på. Det er vanlig å skille mellom strukturerte, semi-strukturerte og ustrukturerte intervju. Fordi jeg ønsket å undersøke mer spesifikke forhold som påvirker utvikling av tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider, valgte å benytte meg av et semi-strukturert intervjuform. (Kvale & Brinkmann, 2009). I et kvalitativt forskningsintervju som er semi-strukturert kan jeg benytte meg at mer åpne spørsmål og samtidig tillate åpne og detaljerte svar. Fokuset kan holdes på den intervjuedes opplevelse av temaet (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette var viktig for å utforske problemstillingen. Jeg ønsket at informanten skulle føle seg fri til å snakke åpent om sine opplevelser.

Gjennom åpne spørsmål sørget jeg for at informantene fritt kunne beskrive sine opplevelser, tanker og holdninger. Motivet mitt var at spørsmålene skulle stilles på en måte som ga meg informasjon for å kunne besvare min problemstilling, samtidig som informanten hadde en frihet til å beskrive, fordype og detaljere svarene på en måte som et strukturert og standardisert intervju ikke kunne tillate. Som intervjuer tillot jeg meg å komme med oppfølgingsspørsmål, resonnere rundt informantens svar og improvisere nye oppfølgingsspørsmål og på den måten få et utfyllende og sammensatt bilde av temaet. På grunn av at jeg har valgt å bruke en semi-strukturert intervjuform kunne jeg underveis i gjennomføringen av intervjuene endre på spørsmål og spørsmålsrekkefølgen. Etter hvert som

jeg foretok intervjuene valgte jeg i noen tilfeller å forfølge noen spørsmål og informanters svar dypere etter informantenes interesse for emnet.

Kvale og Brinkmann (2009) skriver at intervjueren må være kritisk til egne antagelser og hypoteser for å forhindre at forforståelsen påvirker undersøkelsen. Det er viktig å være åpen for at det man har antatt slett ikke stemmer med informasjonen man får gjennom undersøkelsene. I intervjusituasjonen prøvde jeg derfor å legge fra meg egne antagelser og hypoteser. Jeg ønsket ikke å påvirke utsagn fra informantene i noen retning. Det var viktig for verdien på oppgaven at informantene kunne snakke åpent om sine tanker og meninger. Jeg ønsket å skape en tillitsfull atmosfære ved å ha en bekreftende væremåte og ufarliggjøre situasjonen for informanten.

Valg av informanter

Jeg samlet empiri gjennom intervjuer med ni kunnskapsarbeidere. Jeg mener at dette åpner for et mer nyansert bilde av informantenes oppfatninger om temaet enn hvis jeg hadde hatt tre intervjuer. Dukes (1984, i Postholm, 2005) angir at det er passende med mellom tre til ti informanter. Gjennom intervjuene utforskes informantenes opplevelse om temaet for deretter å utpeke forhold som kunne gi et mer helhetlig bilde av utvikling av tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider fra kunnskapsarbeiderens perspektiv. Et samsvar mellom informantenes oppfatninger kan bidra til økt forståelse om hvilke forhold kunnskapsarbeidere legger vekt på for å trives og for å bli i en organisasjon og betydningen av en tillitsrelasjon.

Mine krav til utvalget av informanter var at informantene måtte ha minimum masterutdanning og maksimum tre års arbeidserfaring. De måtte falle inn under kategorien kunnskapsarbeidere, altså medarbeidere som har høy formell kompetanse. Hvilken masterutdannelse informantene har var underordnet, så lenge de jobbet i en av de bedriftene i Universums Student Surveys ⁴(2009, 2010) rangering av attraktive bedrifter. Informantene skulle være spesifikk for at jeg skulle kunne belyse aspekter rundt kunnskapsarbeiderens tanker og opplevelser i forhold til deres relasjon til lederen, hvilke faktorer som fører til

⁴ Universum Student Survey er Norges største undersøkelse blant studenter. Spørsmålene er om karriere, arbeidsliv og framtidss forventninger. Undersøkelsen gjøres årlig av Universum, en global aktør innen Employer Branding. Universum Student Survey gjennomføres blant studenter innen fire studieområder: Økonomi, teknologi, IT og jus. Undersøkelsen ble i 2010 foretatt blant 6578 studenter i Norge.

trivsel og å identifisere hvilke faktorer som fører til at kunnskapsarbeideren blir værende og trives i en organisasjon.

Jeg tok kontakt med bedriftene via e-post og etter hvert på telefon og sendte med et informasjonsskriv for å finne bedrifter som var villige til å la meg komme i kontakt med informanter som passet med utvalgskriteriene. I begynnelsen tok jeg kontakt med en og en bedrift og ventet på svar. Jeg var nok for forsiktig i fremgangsmåten og det tok lang tid før jeg fikk respons. Da jeg etter hvert kun fikk negativ respons fra disse måtte jeg reorganisere tankene rundt denne fremgangsmåten. Jeg ble mer offensiv og tok kontakt med 20 bedrifter samtidig. Jeg hadde en klar ide om at jeg ønsket informanter fra de bedrifter som Universum Student Surveys (2009 og 2010) rangerer som attraktive bedrifter som igjen kan tiltrekke seg de mest dyktige arbeidstakerne og tok derfor kontakt med bedrifter som er rangert av de som de mest attraktive arbeidsgivere innenfor ”Økonomi” og ”Jus”.

Da jeg hadde etablert kontakt med tre bedrifter som passet inn i mine kriterier fikk jeg tilgang til personer som var relevante for undersøkelsen. Dette er personer som er relativt unge (inntil 33 år), har masterutdanning, har relativt kort arbeidserfaring (inntil tre år) og som anses som kunnskapsarbeidere. Jeg ønsket å ha disse kriteriene fordi flere undersøkelser viser at unge kunnskapsarbeidere har høye forventninger når de går ut i arbeidslivet (Accenture, 2008; Demos, 2008). Ved å velge den gruppen kunne jeg undersøke om hvilke forventninger informantene hadde til arbeidslivet for å se om disse samsvarte med tidligere undersøkelser utført i USA og Danmark⁵.

Utvalget besto av fem menn og fire kvinner. Jeg ønsket at utvalget skulle gi innblikk i begge kjønns opplevelse da det kan være kjønnsforskjeller i hvordan menn og kvinner relaterer til ledere og hvilke faktorer som medfører trivsel, tillit og fellesskap i arbeidslivet. Utover allerede beskrevne kriterier lå det ingen flere begrensinger i utvalgskriterier.

⁵ Accenture utførte i 2008 en undersøkelse ifht. kunnskapsarbeideres forventninger til arbeidslivet. Det ble bekreftet at unge kunnskapsarbeidere har høye forventninger til lønn og fleksibilitet. Fremforsk i Danmark har foretatt intervjuer av 52 skoleelever om deres tanker om arbeidsliv ved Anne Sophie Valbjørn mellom 2005 til 2006. En undersøkelse blant engelske ledere gjort av Demos (2008) viste at 59 % mente at fleksible arbeidstider, hjemmekontor og mulighet til å ta fridager på grunn av personlige årsaker vil bli mer utbredt i tiden fremover. Videre finnes det utallige artikler og avisinnlegg der unge arbeidstakeres høye forventninger til arbeidslivet blir omtalt og diskutert.

Utarbeidelse av intervjuguide

Ved planlegging av intervjuet måtte jeg ta stilling til hva jeg skulle fokusere på, hvorfor dette er viktig og hvordan (Kvale & Brinkmann, 2009). Hva handler om å skaffe seg forkunnskap om emnet man skal undersøke. Hvorfor handler om å klargjøre hensikten med undersøkelsen. Hvordan er å skaffe seg kunnskap om ulike intervju og analyseteknikker for å avgjøre hvilken metode som er mest hensiktsmessig i denne sammenhengen.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) trengs det kunnskap om et fenomen for å kunne stille relevante spørsmål. Litteraturen som ligger til grunn for utarbeidelse av intervjuguiden er litteratur om endringer i arbeidslivet, individualisme i arbeidslivet, lederskap, motivasjon, tilhørighet og tillit. Jeg utviklet spørsmål som kunne få frem informantenes opplevelser i forhold til hvilke faktorer som påvirker om de trives og blir lenge i bedriften, hva slags leder/ledelse de ønsker seg og hva som påvirker utviklingen av tillit, åpenhet og fellesskap.

Jeg innledet med bakgrunns-spørsmål som alder, utdanning, stilling og ansettelsestid. Videre var spørsmålene inndelt etter temaene; Syn på eget arbeid, motivasjon og mestring, trivsel, ledelse, selvbestemmelse og autonomi, ansvar, stress og belastning, langsiktighet, forpliktelse og lojalitet og til sist individualisme og fellesskap. Innenfor hvert emne var det flere underspørsmål som skulle hjelpe meg som intervjuer å få frem informantenes synspunkter og opplevelser.

Gjennom å inkludere åpne spørsmål ønsket jeg å få tak i genuine, selvopplevde erfaringer og tanker noe som gjør dataene mer interessante og drøftbare. Ved bruk av nøkkelord som Kvale og Brinkmann (2009) betegner som oppfølgingsspørsmål, forsøkte jeg å utdype informantenes opplevelser. På denne måten reduserte jeg også misforståelser og feiltolkninger av informantens svar.

Etiske vurderinger

Etiske betraktninger er viktig i all forskning, og innebærer refleksjoner omkring om forskningsundersøkelsen overholder allment aksepterte verdisyn og at man sikrer personvern (NESH 2009). I Norge er det lovfestet at all vitenskapelig virksomhet skal reguleres av

overordnede etiske prinsipper som er nedfelt i lover og retningslinjer. Prosjektet ble meldt inn til og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) og det foreligger en kvittering på melding om behandling om personopplysninger (vedlegg 4). NSD vurderte i forkant og godkjente prosjektbeskrivelsen, problemstillingen, informasjonsskrivet, intervjuguiden og bruken av digital lydopptaker under intervjuene. Fordi intervjupersonen bør få en innledende orientering om emnet og informasjon om intervjuets hensikt (Kvale & Brinkmann, 2009) hadde jeg på forhånd gitt ut et informasjonsskriv til informantene med beskrivelse av prosjektet (vedlegg 2). I intervjusituasjonen ga jeg innledningsvis informasjon om prosjektet og om hvordan intervjuet var tenkt gjennomført, hvor lang tid det ville ta og at det ble foretatt lydopptak. Jeg ba om informantenes samtykke til å bli intervjuet om temaet i starten av samtalen. Det er ifølge Kvale mfl. (2009) og NSD helt nødvendig å sikre at intervjupersonene stiller opp frivillig. Informantene fikk tydelig muntlig informasjon om at deltakelse var frivillig, og at de når som helst kunne velge å trekke seg uten å måtte oppgi noen begrunnelse. Videre fikk de informasjon om hvordan resultatene ville bli presentert. Jeg informerte om at all informasjon gitt av informantene vil bli behandlet med konfidensialitet, og at alle personopplysninger vil bli anonymisert i den ferdige rapporten.

Informantene må sikres størst mulig konfidensialitet. Prinsippene om konfidensialitet og anonymitet (NESH 2009) er ivaretatt gjennom anonymisering av data ved å bruke koder som tall i stedet for navn, bokmål i stedet for dialekt, og ved å utelukke personopplysninger som ikke har direkte relevans til studien. I denne studien gjelder det all personlig informasjon. Det er foretatt en anonymisering av data slik at opplysninger ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner gjennom navn eller indirekte gjennom bakgrunnsvariabler som navn på bedrift, utdanning eller navn på ledere. Det er vesentlig at man selv ved et lite utvalg ikke skal kunne identifisere deltagerne ved publisering. Forsikringer om at opplysninger som er sensitive eller kan identifisere personen skal anonymiseres innledningsvis og skaper også trygghet hos informanten. Dette er nødvendig for å kunne skape trygge rammer og tillit i intervjusituasjonen og for at informanten skal åpne seg og kunne snakke om sensitive emner (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjuene jeg foretok berører informantens relasjoner til ledere og kollegaer på arbeidsplassen. Det kan oppfattes som skremmende å snakke om tillit, lederen sin og den relasjonen man har til lederen dersom en ikke har en forsikring om at uttalelser ikke kan identifiseres. Med det som er beskrevet ovenfor mener jeg å ha tatt hensyn til etiske prinsipper for forskningsundersøkelser.

Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene med de ni informantene ble gjennomført i juni og juli 2010. Hvert intervju tok cirka 1 time og ble gjennomført individuelt for å skape en mer intim ramme rundt samtalen og for at informantene ikke skulle påvirke hverandre. Intervjuene ble foretatt på informantens arbeidsplass da dette viste seg mest effektivt i forhold til informantenes arbeidstider.

Kvale mfl. (2009) påpeker viktigheten av at intervjupersonen er til stede og lytter til informanten slik at det oppleves som en samtale hvor intervjueren er åpen for alle typer svar. I intervjuet er det viktig at intervjueren har en balanse mellom nærhet og distanse. Intervjueren må lytte oppmerksomt og interessert for å være empatisk og kunne ta del i sensitive tema, men må samtidig opprettholde en distanse slik at samtalen ikke får en terapeutisk karakter (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg valgte å bruke lydopptaker for å kunne holde fokus på gjennomføringen av intervjuet, lytte til informantens svar, se på kroppsspråk og komme med oppfølgingsspørsmål. Lydopptakene ble lagret og behandlet på en personlig pc. Innspillingene har i ettertid gitt meg mulighet til å få med detaljer jeg hadde gått glipp av om jeg ikke hadde valgt å spille inn intervjuet. Informasjon har på den måten ikke gått tapt.

Jeg opplevde alle intervjuene opplevdes som informative. Spørsmålene i intervjuguiden resulterte i innholdsrike og relevante svar. Jeg valgte likevel å endre på hvilke spørsmål jeg startet med og kuttet ut spørsmålene om selvtilitt og følelse av egen kompetanse etter to intervjuer. I stedet valgte jeg å bruke mer tid på spørsmålene om tillit og tillitsrelasjoner på arbeidsplassen. Dette gjorde jeg fordi jeg opplevde at informantene synes det var vanskelig å svare på spørsmål om selvtilitt og fordi jeg vurderte temaet selvtilitt og syn på egenkompetanse som mindre relevant i forhold til problemstillingen.

Da intervjuene hadde en utforskende karakter, oppdaget jeg at informantene hadde mye å fortelle om tillit og at dette var noe informantene var mest opptatt av. Jeg utviklet etter tre intervjuer en bedre evne til å følge opp informantens svar med spørsmål som var relevante til det aktuelle svaret. I stedet for å følge rekkefølgen i intervjuguiden vekslet jeg fra punkt til punkt etter hva som passet med informantens aktuelle svar. Dette opplevde jeg som mer smidig og samtalen fløt mer naturlig når jeg ikke var opptatt av neste punkt i intervjuguiden. Resultatet ble at informantene fikk fortelle mer om det de var opptatt av og at jeg spurte

relevante spørsmål ut fra dette som ga lange og informative svar til noen av temaene. Etter gjennomføringen av alle intervjuene hadde jeg nesten 10 timer med datamateriale.

Etter intervjuene transkriberte jeg det innspilte materialet. Hvert intervju ble transkribert med alle detaljer. Jeg brukte mellom omtrent 3 timer på å transkribere ett intervju. Det var et nøysomt arbeid, men jeg valgte denne metoden da jeg ønsket så korrekt analysegrunnlag som mulig. Jeg var også motivert av at en god transkribering ville kunne lette analyseprosessen. Den detaljerte transkriberingen ville også gi meg muligheten til å gå tilbake til kildematerialet om jeg fikk behov for det.

Kvale mfl. (2009) påpeker at mye informasjon kan gå tapt i prosessen med å transkribere intervjuet hvis man ikke gjør en detaljert transkribering. Detaljer som tenkepauser og latter må angis hvis det har betydning for hvordan datamaterialet skal forstås. I forhold til min studie vurderte jeg det som viktig å angi tenkepauser, om man drar på svaret, ler eller sukker.

Jeg har redegjort for vurderinger og beslutninger som ligger til grunn for valg av metode, valg av informanter, utarbeidelse av intervjuguide, intervjuform, etiske vurderinger, gjennomføring av intervjuene og transkribering. I det videre vil jeg reflektere over tolkning og analyse av datamaterialet, utvikling av kategorier, beskrivelse av kategoriene og studiens troverdighet.

Analyseprosessen

I følge Kvale mfl. (2009) kan en tekst undersøkes og tolkes gjennom tre steg for å hjelpe forskeren å dele opp teksten, og studere den mer kritisk. Selvforståelse, kritisk sunn fornuft og teoretisk forståelse er de tre stegene som beskrives (Kvale & Brinkmann, 2009).

Selvforståelse handler om at forskeren med egne ord formulerer hva intervjupersonen selv oppfatter som meningen i det de sier. Det kan hjelpe til å skille individene fra hverandre og for å se mønster mellom informantene. Kritisk sunn fornuft er der forskeren studerer informantens ord og vurderer dette. Teoretisk forståelse er det tredje steget i teksttolkningsprosessen hvor forskeren undersøker informantenes svar ut fra teori.

Spørsmålene i intervjuguiden var inndelt i ulike tema og undertema og disse kategoriene ble i første runde avgjørende for hvor informantenes svar ble plassert. Ved ny gjennomgang ble informantenes svar gruppert etter hvilket tema de berørte. Hensikten var å identifisere svar som gjaldt tillit, lederens personlighet, fellesskap, samarbeid og ansvar. Jeg valgte deretter ut svar fra informantene som beskrev emnene som var relevante i forhold til å kunne besvare

problemstillingen. Kategoriseringen etter temaene tillit, ansvar og fellesskap samt lederatferd bidro til at jeg fikk god oversikt over informantenes opplevelser og meninger. Kategoriene tillit, ansvar og fellesskap er bygget på Tengblads m.fl. (2008:100) ”Medarbeiderskapshjul”. Lederatferd og lederens personlighet er en selvstendig kategori, men som jeg så gikk igjen i svarene. Analysearbeidet ble deretter innledet med å lese litteratur som var relevant i forhold til å utvikle en teoretisk forståelse.

Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer (Kvale & Brinkmann, 2009: 201). Det er viktig at man ikke deler opp intervjuet eller fortellingen til intervjupersonen på en måte som fører til at den fremstår som enkeltbiter (Kvale & Brinkmann, 2009: 201). Jeg har valgt å kategorisere tekstene ved å finne nøkkelord i teksten. Videre kategoriserte jeg ved hjelp av Tengblad m.fl. (2008:100) som i boken ”Medarbeiderskap” presenterer modellen ”medarbeiderskapshjulet”. Begrepene i medarbeiderskapshjulet består av fire samvirkende begrepspar. De påvirker hverandre innbyrdes. For å kategorisere og analysere innsamlet data brukte jeg begrepsparene i modellen. Før jeg startet analysen innenfor hver kategori og plassering av informantens uttalelser utvidet jeg hver kategori med synonymer og begreper som forteller noe om det samme fenomenet.

Utvikling og beskrivelse av kategoriene

Jeg fargekodet ytringer i foreløpige kategoriene tilbakemeldinger, støtte, fellesskap, tillit, åpenhet, ledelse, ansvarlighet, engasjement, karriere og utvikling, inkludering, tilgjengelighet, personlighet. Jeg bearbeidet disse kategoriene ved å samle begrepene i vide kategorier. Jeg lette etter begreper som kunne fortelle noe om informantens opplevelse av ledelse, tillit og relasjon mellom leder og medarbeider, samt at jeg lette etter ord som jeg kunne kategorisere i kategoriene jeg hadde valgt ut. Flere av informantenes ytringer handler om flere ting samtidig og det var en detaljert prosess å bestemme hvilke begreper jeg skulle bruke for å gi en overordnet beskrivelse av kategoriene. For eksempel kan tilgjengelighet kan handle om både tillit, åpenhet og om samarbeid.

Kategoriene trengte ytterligere bearbeiding og ved å benytte meg av Tengblad m.fl. (2008:100) medarbeiderskapshjul fant jeg hjelp til å kategorisere informantenes ytringer. Begrepsparene Tengblad m.fl. (2008) benytter i modellen ”Medarbeiderskapshjulet” er samvirkende, men hjalp meg med å samle ytringene i fire kategorier: Alle ytringer om

tilbakemelding, støtte, tilgjengelighet, åpenhet, anerkjennelse ble samlet i kategorien tillit og åpenhet. Ytringer om fellesskap, det sosiale, inkludering og samarbeid, ble samlet til en kategori, fellesskap. Alle ytringer om karriere, klatring, ansvarlighet, utvikling, handlingsevne og påvirkning ble samlet i kategorien ansvarlighet og handlingsevne. Ytringer om engasjement, meningsfullhet, motivasjon og mestring ble samlet i en siste kategori, engasjerende og meningsfullt.

Da jeg hadde samlet ytringer som tilhørte samme kategori, gikk jeg tilbake til datamaterialet for å undersøke at min kategorisering samstemte med ytringene og at jeg ikke overtolket noen av informantenes uttalelser eller hadde valgt bort en vesentlig kategori. Ved å gå igjennom datamaterialet på nytt fikk jeg sjekket om det var noen ytringer som passet bedre inn under noen av de andre kategoriene.

Jeg satt tilslutt igjen med kategoriene *tillit og åpenhet*, *fellesskap og samarbeid*, *ansvarlighet og handlingsevne* og *engasjement og meningsfullhet*. Etter transkriberingen og den grove kategoriseringen satt jeg igjen med et inntrykk av at informantene var opptatt av tillit og åpenhet. Mange av ytringene om tilbakemeldinger, støtte, tilgjengelighet og åpenhet var ytringer om hva som påvirker tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider. Disse ytringene ble samlet i kategorien, *tillit*. Ytringer om lederens atferd og personlige egenskaper ble plassert under en egen kategori, *lederens personlighet*. Ytringer om faglig og personlig tillit ble samlet i en egen kategori, *faglig og personlig tillit*. Videre hadde jeg ytringer om fellesskap og ansvarlighet, karriere og klatring og engasjement og meningsfullhet. Jeg valgte å fokusere på tekst som fortalte noe om tillit, åpenhet, tilbakemeldinger, støtte, lederens personlige egenskaper og faglig og personlig tillit fordi disse ytringene fortalte mest om tillitsrelasjoner mellom leder og medarbeider. Jeg vurderte ytringer om tilgjengelighet, tilbakemeldinger og støtte som informative i forhold til utvikling av tillit og lagde en egen kategori for disse ytringene.

Tilslutt satt jeg igjen med kategoriene, *tillit og lederens personlighet*, som er informantens uttalelser om hva som påvirker utvikling av tillit mellom leder og medarbeider og informantene beskrivelser av hvor åpen og tillitsfull relasjon det er mellom leder og medarbeider. I hvor høy eller lav grad relasjonen er preget av åpenhet og tillit og hvor viktig dette er for informanten. Videre hvordan lederens personlige egenskaper påvirker tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider og hvordan egenskaper ved lederen som person

er av større betydning enn lederens faglige kompetanse. Den andre kategorien *tilgjengelighet, tilbakemelding og støtte*, der informantene forteller hvilken betydning tilgjengelighet, tilbakemeldinger og støtte har for utviklingen av en tillitsrelasjon. Om det er en gjensidig tillitsrelasjon som påvirker den åpne og ærlige dialogen, tilbakemeldinger og hvilken støtte medarbeideren får fra sin leder. Kategorien *faglig og personlig tillit* som beskriver forskjeller på hvordan informantene oppfatter personlig og faglig tillit og hvilken betydning faglig og personlig tillit har for utviklingen av tillit mellom leder og medarbeider.

Med utgangspunkt i de ytringene jeg da satt igjen med hadde jeg kategorier som jeg mente illustrerte hva informantene vektla i utviklingen av tillitsrelasjoner mellom dem selv og ledere.

Studiens troverdighet

For å vurdere troverdigheten i kvalitative studier blir ofte begrepene pålitelig, gyldig og overførbar brukt (Postholm, 2005) som alternativ til validitet og reliabilitet. Kvale mfl. (2009) beskriver valideringsprosessen i kvalitativ forskning som en kontinuerlig kontroll av forskningsresultatene troverdighet, rimelighet og pålitelighet. Pålitelighet handler om studien er gjort på en troverdig måte. Det innebærer at stadiene i prosessen er gjennomtenkt, begrunnet og beskrevet på en grundig måte. Ved å ha en reflekterende holdning i undersøkelsens alle faser kan reliabiliteten styrkes. Det er videre viktig å reflektere over hvordan datamaterialet er samlet inn og hvordan relasjonen mellom forskeren og informanter kan påvirke kvaliteten på det innsamlede datamaterialet. Forskningens gyldighet handler om at det man har undersøkt er i samsvar med studiens hensikt og formål (Ringdal, 2009). Gyldigheten finner man ved å undersøke om det er rimelighet i utformingen av intervjuguiden, valg av informanter og valg av intervjumetode. At metoden er reliabel er nødvendig, men ikke nok til at studien anses å tilfredsstille betingelsene. Studien må også oppfylle kravet om validitet. Det innebærer at funnene må gi et uttrykk for det den har til hensikt å finne. Og tilslutt om det er gyldighet i logikken i tolknings- og analysearbeidet.

Ved å intervju ni kunnskapsarbeidere kan jeg ikke trekke slutninger som gjelder for alle kunnskapsarbeidere med masterutdannelse og kort arbeidslivserfaring. Jeg kan si noe om hva kunnskapsarbeiderne i denne studien legger vekt på i deres relasjoner til deres ledere og hvilke faktorer som påvirker deres trivsel på jobb. Kvale mfl. (2009) skriver at ved kvalitative

undersøkelser kan et lite utvalg være tilstrekkelig for å utvikle ny innsikt i et tema. Dette er ifølge Postholm (2005) en naturalistisk generalisering som kan tilføre nyttig informasjon som andre enn informantene som deltok kan kjenne seg igjen i. Undersøkelsens hensikt var ikke å identifisere faktorer ved arbeidsplassen eller informantens arbeidssituasjon som ble ansett som problematiske eller vanskelige. Hensikten med undersøkelsene var å identifisere forhold som fikk informantene til å trives, hvordan tillitsrelasjoner utvikles, hva som påvirker tillit, åpenhet og fellesskap, og hva som får informantene til bli i organisasjonen.

Kapittel 4

Empirisk analyse

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for empiri i denne undersøkelsen. Først presenteres resultater fra kategoriene, *tillit og lederens personlighet*, som er informantens uttalelser om hva som påvirker utvikling av tillit mellom leder og medarbeider. Dette relateres til personlighet basert på informantens ytringer der de beskriver at lederens personlighet og personlige egenskaper påvirker tillit og hvilken relasjon medarbeider og leder har. Den andre kategorien *tilgjengelighet, tilbakemelding og støtte*, der informantene forteller hvilken betydning tilgjengelighet, tilbakemeldinger og støtte har for utviklingen av en tillitsrelasjon. I kategorien *faglig og personlig tillit* beskrives forskjeller på hvordan informantene oppfatter personlig og faglig tillit og hvilken betydning faglig og personlig tillit har for utviklingen av tillit mellom leder og medarbeider.

Tillit og lederens personlighet

I interaksjonen mellom to mennesker vil handlinger påvirke den vurderingen vi har om den andre er pålitelig eller ikke. Det tar tid å bygge et tillitsforhold fordi man må bli kjent med personen før en tillitsrelasjon utvikles. Ved gjentatt positiv samhandling kan tillit bygges. Folk stoler på hverandre fordi de kjenner hverandre og har hatt gjentatte positive erfaringer med hverandre (Zucker, 1986 i Ekman, 2004 og Luhmann, 2005 i Grimen, 2009). Informant en sier:

”Vi har jobbet veldig mye sammen og vi har et tillitsforhold. Det gjør at det er mye lettere.”

Informant to bekrefter dette:

”Tillit, en må først bli kjent før en kan skape tillit. Det går ofte kanskje tre måneder før du er inni arbeidsoppgavene. Da kanskje. Men, tillit, det er litt sånn, en må bli kjent først med personen. Det må gå litt tid. Det er viktig å ha en sånn relasjon.”

Uttalelsene stemmer også overens med det Hardin (2006 i Grimen, 2009) sier at det er ufornuftig å stole på noen man vet lite om. Fordi tillit bygger på kunnskap om den andre er konsekvensen at man er forsiktig overfor hverandre før tillit er bygget.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2007) er det rimelig å anta at ulike personlige egenskaper hos ledere påvirker hvordan interaksjon lederen har med andre mennesker. Informantene forteller

at de merker forskjell på en leder som viser hvem han er som menneske og person og en leder som fungerer som en leder i en lederrolle uten å vise hvem personen er.

To av informantene sier:

“Ja, det er han selv. Det er sånn at når jeg jobber sender jeg ting til han selv om det mangler noe. Hadde man ikke hatt et godt forhold til [lederen] tror jeg at jeg hadde sittet enda lenger og prøvd å flikke på det.” (informant 1)

“For eks. har jeg lyst til å gå på kurs. Så snakket vi om det. Så hadde hun etter det gjort litt research og kom med masse forslag til det. Selv om hun hadde mye å gjøre husket hun på det at jeg hadde lyst til å dra på kurs og støttet meg på det. Det er jo en ting som ikke bare går på fagpersonen, men på hvordan hun er.” (informant 9)

Informant en forteller at det er viktig at lederen er en person som hun har et godt forhold til. Hun beskriver en leder som ved å være seg selv er mer enn bare en leder i en lederrolle med en faglig posisjon i bedriften. Informant ni beskriver en leder som ved sine personlige egenskaper påvirker samhandlingen og deretter skaper en tillitsrelasjon med medarbeideren.

Ifølge Fukuyama (1995 i Kaufmann & Kaufmann, 2007) varierer evnen til å bygge tillit med andre fra person til person. Noen mennesker har en bedre evne til å omgås andre og dermed til å skape positive relasjoner. Dette støttes av Mayer (1995) og Giddens (1984). Fem av informantene sier følgende:

“Det har med personligheten å gjøre tror jeg. Det har jeg opplevd litt allerede. Folk er forskjellige. Det er ikke alle som egner seg like godt som andre.” (informant 3)

“Det kommer an på hva slags person du har egentlig[som leder]. Er du innesluttet da krever det mer. Du føler at du vet hvem lederen din er. Du føler sanne ting.” (informant 6)

“Han er en myk person. At han har en sånn personlighet gjør at en slapper av. Ikke er redd for.” (informant 9)

“Jeg føler meg trygg på lederen min. Det er veldig personavhengig. Selv om [navn på bedriften] har uttalt hvordan lederskap skal være er det jo ikke alle som følger det. Jeg tror det er store variasjoner. Hvordan man er som person vil påvirke hvordan en er som leder.” (informant 5)

“Merker forskjell på ledere; dem er jo forskjellige. Jeg føler ledelse handler veldig mye om hva slags person du er. Forskjellig hva både hvor god kjemi man har og hvordan dem organiserer ting med møter. Om man legger opp til at folk skal jobbe sammen eller. Så alle har jo vært forskjellige typer. Det er veldig viktig at man i hvert fall med nærmeste leder har veldig god kjemi fordi det har så mye å si i hverdagen og det med motivasjon.” (informant 8)

“Godt humør, og at en er utadvendt og er blid og hyggelig person. Det menneskelige er viktig for meg.” (informant 9)

Informantene sier at lederens personlighet er viktig for om man er en god leder. De personlige egenskapene som preger en person vil også prege personens væremåte overfor andre.

Lederens personlighet påvirker hvilken lederstil lederen har (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

De ulike personlige egenskapene som hvor utadvendt lederen er vil påvirke om lederen er

åpen, mens en innadvendt person vil som leder ha større distanse til medarbeiderne. Som igjen påvirker hvordan tillit skapes og utvikles i relasjonene mellom leder og medarbeider.

Informant ni sier:

“Jeg kjenner han og han kjenner meg godt. Han er en rolig person, morsom og vi har god kjemi. Det er viktig.”

Informanten opplever at hun kjenner lederen godt. Lederens personlige egenskaper som at han er morsom og rolig påvirker relasjonen i positiv retning. Det gjør at det er lettere for dem å jobbe sammen. At han er rolig og morsom er karakteristikk som er personlige og ikke faglige egenskaper.

Å ha tillit til en person som faglig dyktig trenger ikke bety at partene har god kjemi eller at en synes en person fremstår som rolig og morsom. Å ha god kjemi kan bety at de passer godt sammen som personer og det igjen kan gjøre samarbeidet og utvikling av tillit lettere. Dette er i tråd med det Luhman (2005 i Grosse, 2007) sier om at personlig tillit er tillit til folk man kjenner. Når man har hatt gjentatte positive erfaringer med hverandre kan man danne stabile forventninger om hverandres fremtidige handlinger. Derfor vil tilliten mellom to individer vokse med gjentatt positiv samhandling. Uttalelsene er også i tråd med det informantene sier om at det tar tid å utvikle tillit. Man må først bli kjent med hverandre før tilliten kan utvikles.

Videre sier informant fire:

“Hvis jeg hadde et dårlig forhold til sjefen. La oss jeg hadde en sjef som ikke var tilgjengelig og ikke kom med tilbakemeldinger. En kan fortsatt løse oppgavene sine, det er jo greit. Men det er den klassiske greia hvor en ikke vet hvor en har sjefen. Det må være mye bedre å bli respektert enn fryktet. Med frykt er det mer plikt og tvang.”

Informantene beskriver en relasjon der det er åpen dialog, det blir gitt tilbakemeldinger, og lederen er tilgjengelig. Det gir medarbeideren en følelse av at lederen er til stede og opptrer støttende. Ifølge Gulbrandsen (2000) vil en leder som er tilstede for deg og ha evne til å dele og opptre støttende skape tillit i relasjonen. En leder som en er åpen, pratsom, og utadvendt blir medarbeideren kjent med hvem lederen er og det skaper trygghet og tillit i motsetning til en leder som er introvert og innesluttet og derfor vanskelig å bli kjent med. Introverte personer er i følge Femfaktormodellen (Big Five) reserverte og vil få færre positive opplevelser med andre. En leder som er avslappet og omgjengelig vil fremstå som trygg, samarbeidsvillig, snill og hjelpsom (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Informantene forteller at lederens personlighet også påvirker om det er lett å spørre lederen om hjelp. Informant fem sier:

"Emmm, ja, før var jeg ikke så god til det. Det handler om noen personer er enklere å spørre enn andre."

I samspill med medarbeiderne viser lederen om han er åpen og tilgjengelig. Lederens personlig egenskaper vil påvirke hans evne til å være åpen og vise tillit (Erikson, 1963, Giddens, 1984, Fukuyama, 1995 og Mayer, 1995). En ekstrovert leder er åpen for å dele og spørre og det vil gjøre det lettere for medarbeiderne å dele og spørre (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Når man har tillit til en annen person vil terskelen for å spørre om hjelp være lavere. Det er fordi man ikke trenger å være redd for negative konsekvenser. Informant tre beskriver dette:

"Jeg er godt kjent med [lederen] min, så der har jeg verdens laveste terskel og kan ta opp hva som helst. Så det er klart at hvis jeg ikke kjenner deg jobber for tar jeg først noen runder med meg selv. Tilliten er sterkere og større hos dem jeg kjenner godt og da særlig i avdelingen. Noen er mer imøtekommende som vesen og har en mer avslappet holdning og da blir man mer avslappet selv også. Det merker man. Det er veldig viktig å ha tillit til lederen."

Her sier han at når en kjenner personen og hans egenskaper innbyr til en avslappet relasjon preget av tillit. Da blir terskelen for å spørre lavere. Lederen må være tilgjengelig og imøtekommende for at medarbeideren skal føle seg trygg på at han kan spørre.

Informantene trekker også fram viktigheten av at lederen ikke er kritiske til dem og at det er lederen som person som gir den tryggheten. Dette beskrives av tre av informantene slik:

"Hvis han hadde vært en veldig kritisk person så hadde selvfølgelig jeg vært hakket mer skjerpet. Sjefen min er veldig snill og det er ingen som hever stemmen for å si det sånn. Hadde han ikke vært sånn, så hadde jeg vel vært mer stresset." (informant 2)

"Kanskje sånn som han er som person. Han har ansvar for flere. Han er den som binder avdelingen sammen. Han er lett å snakke med. Han ringer oss også. Da blir det mye lettere. Han er nok travel [leder] men han gir ikke uttrykk for at han har det så travelt. Hvis du har ringt så ringer han alltid tilbake for å spørre hva det er, i stedet for å tenke at hun ringer vel igjen. Jeg kan ikke akkurat sette ord på hvorfor det er sånn, men jeg merker at han ikke er stresset, eller er irritert når du tar kontakt." (informant 3)

"En sjef må være trygg. Det er ikke bare nok å være faglig dyktig. Du kan ha en sjef som er sjef fordi han er så god og presterer så bra, men det er ikke alltid det som betyr. Det kan være han som er mye mindre "smart" som er leder og han kan være en mye bedre leder. På grunn av at han klarer å dra med seg alle." (informant 6)

Måten han oppfører seg på som leder og person innbyr til tillit ved at han viser engasjement og ved at han bryr seg. Dette samsvarer med Mayer (1995 i Skivik, 2004) som sier at personer som viser omsorg, omtanke, og forståelse for andre oppnår tillit. Informantene blir sett og anerkjent på at de gir et viktig bidrag. Det gjør at informantene føler seg inkludert. Lederen

virker imøtekommende og interessert og gir støtte og anerkjennelse ved å ta kontakt og vise at han har tid. Dette samsvarer med Lewicki (2006) som sier at personer som inngår i en tillitsrelasjon må være villige til å stille opp for hverandre og Willemyns (2003) studier som sier at en tillitskapende leder gir støtte og anerkjennelse. Informant seks opplever at en faglig dyktig leder ikke nødvendigvis er en god leder fordi det å være opptatt av det faglige, men ikke få med seg personene, eller ha fokus på det mellommenneskelige og relasjoner ikke skaper gode relasjoner. Som Mayer (1995) beskriver er kompetanse i forhold til fag kun ett av aspektene ved tillitskapende ledelse. Informant to beskriver:

“Du kommer ikke til å fortsette på en plass om du ikke er fornøyd med ledelsen. Det gjør du ikke. Selv om du har bra oppgaver. På den andre siden kan det være at du blir værende på en plass om arbeidsmiljøet er godt. Selv om arbeidsoppgavene er kjedelige? Nesten, nei... kanskje ikke. En god leder ville ta hensyn til at du har oppgaver du synes er kjedelige.”

Informanten stiller ledelsen og oppgavene opp mot hverandre og konkluderer med at han ikke kan jobbe et sted hvor ledelsen er dårlig og oppgavene bra. Han gjør tilsvarende med arbeidsmiljøet og oppgavene og sier at det er usikkert om han blir på en arbeidsplass der arbeidsmiljøet er godt og oppgavene kjedelige. Han mener at en god leder fanger medarbeiderens signaler om at oppgavene er kjedelige og gjør noe med det. En leder som er til stede og som medarbeideren har en åpen tillitsrelasjon til kunne vil fange opp signalene om at medarbeideren ikke trives med oppgavene. Medarbeideren vil føle at han blir sett og hørt av lederen noe som igjen vil bygge tillit.

Informantene var opptatt av forskjellen på en leder som man kjenner som person og en leder man har et mer distansert forhold til. Informantene opplever at det er lettere å ha et åpent og tillitsfullt forhold med en leder de kjenner som person og ikke bare i rollen som leder.

Informant ni bekrefter dette med uttalelsen:

“Vis hvem du er som person når du er leder, så banalt at det er lett å glemme og ikke ta det seriøst. Som jeg nevnte med sjefen som husker hva jeg gjorde i fjor. Som åpner seg litt med privatlivet. Andre spør ikke så mye hvordan det går og åpner seg ikke, da tenker du at de ikke ser deg. De følger ikke med like mye. Det er mer lukket og en får ikke den relasjonen. Da lurer du på: hva er det egentlig de holder på med?”

Informanten forteller at en leder som tør vise hvem han er som person får en annen type relasjon til medarbeiderne. Å åpne seg som menneske skaper nærhet til andre mennesker. Medarbeideren får se hvem lederen er utover å være leder og fagperson. Denne uttalelsen illustrerer at det er forskjellen på en leder som du blir kjent med som menneske med sine personlige egenskaper (personorientert) og en leder som er fagleder (oppgaveorientert). Det er forskjell i hvor åpne ledere er og mer innadvendte, lukkede personer blir en ikke like godt kjent med. Dermed blir relasjonen mer distansert og mindre preget av tillit. Dette støttes av

Zucker (1986 i Ekman, 2004) Gulbrandsen (2000), Mayer (1995) og Luhmann (2005 i Grosse, 2007) og videre Kaufmann og Kaufmann (2007) som beskriver ekstroverte personer som sosiale, vennlige og personorienterte mennesker.

Tilgjengelighet, tilbakemelding og støtte

Informantene opplevde også forskjeller på hvor tilgjengelige lederne er. Tilgjengelighet påvirker muligheten lederne har til å gi medarbeiderne tilbakemelding. For å kunne gi tilbakemeldinger må en leder se hva du gjør. Informantene var opptatt av å få tilbakemelding av lederne sine. Informant en sier:

"Når en har vært vant til å mestre skolesituasjonen hele livet så kommer man ut også tror man at man er ferdig, men så er det nå det starter. Og med den følelsen av og ikke være så flink lenger. Da er det veldig viktig med tillit og å føle at ok, de tror også at jeg kommer dit en dag. At de har tro på meg. De ikke ler og sier herregud, hva er det du tenker på! Det er noe med hvordan de gir tilbakemelding."

Hun sier at det var en stor overgang å komme fra studiesituasjon til arbeidslivet og til tross for, at hun føler hun kan lite, blir hun møtt med respekt og tro. Hun føler at hun gjennom tilbakemeldingene blir anerkjent. Hun blir tatt seriøst selv om hun er ny og føler seg usikker. Lederen gir tilbakemelding på en måte som er oppbyggende for hennes kompetansefølelse og selvfølelse.

Informantene opplever også ledere som ikke har mye tid. Dette påvirker hvilken type relasjon som utvikles mellom leder og medarbeider. Dette bekreftes av informant seks som sier:

"Jeg kan jo sammenligne med han som er sjef for [.....]. Han er mye mer opptatt og mindre tilgjengelig og han får man ikke et sånt forhold til."

Informanten sier at man ikke får samme relasjon til en leder som er opptatt og mindre tilgjengelig enn som de en jobber mye sammen med og har tett dialog med. At lederen er mindre tilgjengelig gjør medarbeideren kjenner lederen dårligere noe som påvirker hvilket forhold man har. Fordi utvikling av tillit krever gjentatte positive samhandlinger vil mindre tilgjengelige ledere ikke i like stor grad skape en tillitsrelasjon med medarbeiderne (Luhmann, 2005 i Grosse, 2007; Zucker, 1986 i Ekman, 2004). Dette støttes av Gulbrandsen (2000) som sier at en leder som er til stede for deg og er aksepterende og støttende skaper tillit.

Informant seks sier.

"Det kan det være så godt arbeidsmiljø som det bare vil, men hvis ikke relasjonen fungerer... Når du har en rolle hvor du er helt avhengig av tilbakemeldinger og får du ikke det så blir du aldri bedre. At en føler at en ikke er i god dialog for eksempel. Med lederen sin. At de ikke har tid, ikke gir tilbakemeldinger."

Tillit påvirker hvilket handlingsrom informantene føler de har. Informant to sier:

”Jeg synes det er viktig for når det er tillit blir det også frihet under ansvar. Da behøver ikke sjefen overvåke alt du gjør. Det blir litt slitsomt. Følt at en blir fulgt med hele tiden. Hadde for eksempel ikke turt å ta pause fordi hadde en følt at da er du lat.”

En leder som har tillit til deg, har tillit til at du gjør jobben ordentlig og gir medarbeideren handlingsrom. Ved høy tillit i relasjonen er det mindre grad av kontroll. Lederen har tillit til at han klarer arbeidsoppgavene og regulerer sin egen bruk av tid (Tengblad, 2003). Der lederen er opptatt av kontroll og detaljstyring er det lav tillit ifølge Grimen (2009). Tillit er en forutsetning for overføring av informasjon og kunnskap (Filstad, 2010). Der det er tillit er samarbeidet lettere fordi man kan bygge på hverandres arbeid (Grimen, 2009).

Informantene forteller om at de opplever ulike grader av åpenhet fra sin leder. Informant ni beskriver at det handler om likeverdighet i relasjonen og at dette påvirker åpenheten i relasjonen mellom leder og medarbeider. Hun sier:

”Hvis du har en sjef som tåler spørsmål og tør stille spørsmål; jeg skjønner ikke helt det her jeg. Da er du mer likeverdig, samtidig som en sjef kan være, ja, en har jo respekt for sjefen, men han opphører seg selv ikke nødvendigvis. At en da kan dra nytte av hverandre. Mange ser opp til sjefen, men du føler jo at det er lettere hvis sjefen, du skjønner deg på sjefen. Skjønner du deg ikke på sjefen blir du føre var og holder tilbake. Føler at sjefen ikke er like åpen som du.”

En relasjon mellom leder og medarbeider som preges av åpenhet og dialog beskrives av to av informantene:

“Og at de (lederen) er åpne og at en kan ha grei kommunikasjon, toveiskommunikasjon og ikke kun det at han eller hun gir deg beskjeder. At du kan si noe og at lederen kan være enig eller uenig. Men at han belønner deg mer for å si ifra om tingene enn at du ikke sier ifra. Og på samme måten å behandle folk rettferdig. Hvis du har en leder som du føler straffer deg for å si ifra, blir du mer tilbakeholden. Mens du føler at lederen er en god leder og du kan si det du mener og begrunner. Da føler jeg mer at du kan si ifra. Det er helt klart lederavhengig dette her.” (informant 7)

“Det er ikke alle som er gode til å motivere som ledere. Og at du er åpen, ... det har mye med det å gjøre å være en god leder.” (informant 3)

En åpen og inkluderende leder er en som lar medarbeiderne være medvirkende. Dette samsvarer med hva Gulbrandsen (2000) sier om at pålitelighet vises gjennom åpen kommunikasjon. Åpenhet og tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider avhenger av om medarbeideren føler seg trygg på personen som er leder. Å være trygg på en person handler om å vite at personen er pålitelig. Pålitelighet vises gjennom åpen kommunikasjon, evne til å dele og evne til å opptre aksepterende og støttende (Gulbrandsen, 2000).

Huemer (2001) har i sine studier vist at åpen og ærlig kommunikasjon påvirker graden av tillit i relasjonen. Ifølge Schindler og Thomas (1993, i Kaufmann & Kaufmann, 2007) handler

åpenhet om å være ærlig og ikke holde tilbake informasjon eller kunnskap. Ved høy grad av åpen og ærlig kommunikasjon er det høy grad av tillit. En leder som ikke dirigerer, men er åpen og inkluderende vil være villig til å diskutere og lytte til medarbeiderne. Willemyns (2003) beskriver tillitsskapende lederatferd som at lederen ikke har en arrogant og herskende stil, men lytter til medarbeidernes forslag. Åpenhet i forhold til kommunikasjonsmuligheter innebærer at man kan kommunisere fritt med hvem man vil. Stor åpenhet gir åpen kommunikasjon som bidrar til stor tillit og stor tillit bidrar til åpen kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2007: 272). Tillit i relasjonen gjør medarbeiderne mer villige til å dele med andre, til å gi fra seg verdifull kunnskap og at de er mer villige til å lytte til hverandre. I følge Gulbrandsen (2000) øker tillit ved samarbeid.

Videre sier Filstad (2010) at tillit er avgjørende for kunnskapsdeling. Dette bekreftes av Mooradian m.fl. (2006 i Eliasson m.fl., 2009) som sier at for å dele kunnskap forutsetter det en atmosfære som preges av gjensidig tillit. Ifølge Tengblad m.fl.(2008) vil et arbeidsmiljø preget av åpenhet og tillit påvirke hvordan fellesskapet og samarbeidet er mellom leder og medarbeider.

Faglig og personlig tillit

Informantene beskriver forskjeller mellom nære og distanserte relasjoner til lederne. Noen av informantene beskriver at de har personlig tillit til sine ledere. De opplever at de kan snakke om private emner og ta opp personlige problemer. Der informantene hadde faglig tillit til sin leder, men ikke personlig tillit, snakket de ikke med lederne om personlig emner eller private ting som foregikk utenfor jobb.

Flere informanter reflekterer rundt forskjellen på lederen som person og som fagperson, og hvordan forskjellene påvirker tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider. Informantene påpeker at det er forskjell på å ha faglig tillit og personlig tillit til lederen.

Informantene sier:

”Det er igjen faglig tillit og det andre er at det er en person man kan gå og snakke med om problemer. Det går an å ha det ene og ikke det andre tror jeg. At en har faglig tillit til lederen og at lederen har faglig tillit til deg, men måten man, at det likevel ikke er en person man har lyst til å ta opp vanskelige ting med. Hvis begge delene er på plass er det selvsagt det beste. Det påvirker trivsel fordi tillit har noe å si for motivasjon og trivsel. Jeg vil si det er viktig å ha tillit. Jeg tror det ville være vanskelig å jobbe med en arbeidsleder man ikke har tillit til. Det påvirker jo hverdagen. Både faglig og personlig tillit.”
(informant 6)

”Der en har begge delene [faglig og personlig tillit]. Det vil jeg absolutt si. Men sånn, en mestrer det jo. Jeg må ikke ha en leder jeg kan snakke om personlige ting med. Det teller positivt å ha det, men det er ikke sånn at jeg er avhengig av å ha det.” (informant 9)

”Ja, nå tenker jeg at det kunne fungert [uten personlig tillit] men hvis det hadde oppstått noen store problemer på det personlige plan eller, da merker man, da er den andre tilliten ganske viktig. Så lenge det går bra så, men oppstår det problemer kunne det nok påvirket valgt om å bli.” (informant 8)

”Du stoler jo på at lederen har faglig kompetanse til å være leder. Den tilliten ligger liksom der, men, personlig tillit, det er noe annet. Det skjer ikke med alle.” (informant 7)

Flere av informantene trekker frem at det beste er å ha en relasjon med lederen der det er både personlig og faglig tillit. Informantene sier at de ikke avhengige av personlig tillit, men at de kan se situasjoner der personlig tillit med lederen er viktig å ha. Informantene opplevde alle å ha faglig tillit til sine ledere, de anså det nærmest som en forutsetning i lys av at lederen har en lederrolle. Informantene beskriver faglig tillit som lederens faglig kompetanse, mens personlig tillit beskrives som personavhengig og at det handler om å kunne åpne seg om personlige eller vanskelige emner. Å ha tiltro til hverandres faglige kompetanse handler om å ha tillit til at lederen er kompetent i kraft av at lederen har lederstillingen eller en viss type utdanning, kompetanse eller ferdigheter. Faglig tillit bygger på tiltro til at den andre besitter fagkompetanse og kan løse oppgaver på en god måte. Fokuset ligger på oppgaven og ikke på det mellommenneskelig som er avgjørende for å bygge personlig tillit.

Personlig tillit handler om en relasjon der man kan åpne seg og snakke om private temaer som ikke er direkte jobb- eller oppgaverelaterte. Personlig tillit preges av ærlighet, rettferdighet og omtenkksomhet og ligner mer på den tilliten man har i en venns relasjon. Personlig tillit er ifølge Luhmann (2005 i Grosse, 2007) tillit til folk man kjenner. Den personlige tilliten bygger på gjentatt positiv samhandling. For å bli kjent med en person må man bruke tid sammen til å utvikle tillitsfull dialog og den andre personen må vise seg pålitelig. Spurkeland (2005) mener at en kan ha en faglig tillit til en person, men lav personlig tillit til samme personen. Eller høy personlig tillit til en person og samtidig lav faglig tillit til samme personen. Fordi tillit er dynamisk vil den kunne bli høyere eller lavere gjennom positiv eller negativ samhandling.

Yukls (2001, 2006) tekniske og kognitive lederferdigheter handler om kompetanse og ferdigheter som å ha fokus rettet mot arbeidsoppgaven og beskriver ledere med et oppgaveorientert fokus.

Disse lederne vil ha en relasjon med medarbeiderne som preges av fokus på arbeidsoppgaver og måloppnåelse. Til sammenligning skiller Lewickis m.fl. (1995) mellom to tillitsformer

(1995), den profesjonelle og personlige tilliten. Den profesjonelle tilliten er orientert mot måloppnåelse og oppgaver, mens den personlige tilliten er opptatt av det mellommenneskelige. Det er mulig å oppnå ulike grader av tillit, den laveste, CBT, der partene er motivert av å oppnå resultater til et ytre mål (oppgaven) og den høyeste, IBT, der relasjonene er mer personlige og de har emosjonell tilknytning til hverandre.

Oppsummering

I dette kapittelet har fokuset vært hvordan tillitsrelasjoner utvikles og hvilke forhold som påvirker utviklingen av tillit mellom medarbeider og leder. Informantenes beskrivelser forteller i hvor høy grad de opplever tillit, åpenhet, støtte og tilbakemeldinger i relasjon mellom leder og medarbeider og hvor viktig dette er for informantene. En gjensidig tillitsrelasjon påvirker den åpne og ærlige dialogen og hvilken støtte medarbeideren får fra sin leder. En leders personlighet påvirker muligheten til å utvikle en tillitsrelasjon ved å være åpen, tilgjengelig, imøtekommende, interessert og støttende. Kort oppsummert legger informantene vekt på at de har en bedre relasjon med en leder der forholdet er preget av tillit og åpenhet og der de ser hvem leder er som person. Tillit og åpenhet har også betydning for hvordan andre deler av relasjonen fungerer, som tilbakemeldinger, tilgjengelighet og støtte. Informantene beskriver to ulike typer tillit i relasjon med lederen, faglig tillit og personlig tillit. Medarbeiderskapshjulet (Tengblad m.fl., 2008) samvirkende begrepspar kan virke som en positiv utviklingsspiral. Ved å bli bedre kjent med hverandre økes åpenhet og tillit i relasjonen. Med faglig tillit mener informantene tiltro til at lederen har de kompetanser og ferdigheter som er nødvendige for å løse arbeidsoppgavene. Ifølge Mayer (1995) må medarbeiderne oppleve lederen som kompetent og å ha de ferdighetene som forventes for å bygge tillit. En person kan ha høy kompetanse på et område og lav på et annet og lederens innflytelse vil være deretter. Dette bekreftes av Lewicki (1995) som beskriver profesjonelle relasjoner som målorienterte, der oppmerksomhet og aktivitet er rettet mot måloppnåelse.

Kapittel 5

Diskusjon og teoretisk bidrag

Hovedfokuset i denne studien har vært å finne ut hvilke forhold som påvirker utviklingen av en tillitsrelasjon mellom medarbeider og leder. I dette kapittelet vil jeg diskutere funnene i studien og hvilke forhold som har påvirkning på utvikling av tillitsrelasjoner mellom medarbeider og leder. For å svare på problemstillingen formulerte jeg ett forskningsspørsmål til hver av de tre kategoriene.

1. Hvilken betydning har lederens personlighet for utvikling av tillitsrelasjonen?
2. Hvilken betydning har tilgjengelighet, tilbakemelding og støtte for utvikling av tillitsrelasjonen?
3. Hvilken betydning har hhv faglig og personlig tillit for utvikling av tillitsrelasjonen?

Ut fra analysen går det ikke å utpeke en bestemt faktor som er avgjørende for utviklingen av tillitsrelasjoner mellom medarbeider og leder fordi samtlige informanter oppga flere forhold som var av betydning. Resultatet fra denne studien blir da at en kombinasjon av flere forhold påvirker utviklingen av tillit mellom leder og medarbeider. Forhold som pekte seg ut var lederens personlighet, samt faglig og personlig tillit. Med utgangspunkt i den empiriske studien skisseres to teoretiske bidrag; 1) utvidelse av medarbeiderskapshjulet og 2) ulike typer tillitsrelasjoner.

Forhold som påvirker utvikling av tillitsrelasjonen

Gjennom empiri og analyse viser jeg at informantene opplever at lederens personlige egenskaper påvirker tillitsutviklingen i relasjonen mellom leder og medarbeider. Informantene opplever at visse personlige egenskaper er tillitsvekkende. De forteller at lederens personlige egenskaper påvirker tillitsrelasjoner i enten positiv eller negativ retning. Å ha egenskaper som fremmer åpen dialog, ærlighet og konsekvent handling ble sett på som tillitsvekkende. For eksempel ble det å stille personlige spørsmål til medarbeideren oppfattet som genuint engasjement fra lederens side og det ble oppfattet som tillitsvekkende. Flere informanter peker på at en trygg, rolig og pålitelig leder påvirker utvikling av tillit i en positiv retning. Informantene fremhever at lederen som er en hjelpsom og lyttende, som er vennlig og

behandler medarbeiderne rettferdig og viser hvem de er som menneske er lettere å stole på og snakke åpent med. De forteller at de får et bedre forhold til en leder som er åpen fordi de føler at kjenner lederen som menneske og det er tillitskapende.

Tilgjengelighet, tilbakemelding og støtte ble ansett som forhold som hadde en positiv påvirkning på utviklingen av en tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider. En leder som var tilgjengelig viste samtidig at han hadde tid og engasjement for medarbeideren. Medarbeideren følte seg sett og verdsatt. Tilgjengelighet la grunnlag for samarbeid. Tilbakemeldinger hadde noe av den samme funksjonen. Informantene forteller at ledere som ikke gir tilbakemeldinger, som er kritiske og gir lite anerkjennelse og støtte er ledere de ikke har et godt forhold til eller som de kjenner så godt. Ved tilbakemeldinger fra lederen opplevde medarbeideren anerkjennelse og dette ga grunnlag for kunnskapsdeling og utvikling.

Samtlige informanter i denne studien hadde faglig tillit til sine ledere og anså denne faglige tilliten nærmest som en forutsetning. Grunn til dette kan være at informantene er nye i arbeidslivet og ennå ikke har møtt situasjoner eller ledere de ikke har faglig tillit til. Hadde jeg intervjuet kunnskapsarbeidere med lengre arbeidserfaring er det en mulighet at de ikke ville anse faglig tillit som en forutsetning. Faglig tillit ble ansett som en forutsetning, mens personlig tillit opplevdes som noe man ikke alltid utviklet.

Å legge grunnlag for utvikling av personlig tillit fordrer at leder og medarbeider blir kjent med hverandre noe som krever at det avsettes tid til å bli kjent. Ledere som viser hensyn, skaper og tar vare på sosiale relasjoner til medarbeideren ved å anerkjenne og gi tilbakemeldinger legger til rette for utvikling av personlig tillit. En leder og medarbeiderrelasjon der en er opptatt av det mellommenneskelige i relasjonen vil kunne bygge personlig tillit. Ved å støtte hverandre fremmes utvikling av arbeidsrelasjoner som er mer personlige. Dette bekrefter at personlig tillit kun kan bygges gjennom personlige relasjoner hvor man blir kjent med mennesket utover den man er i en rolle som leder eller medarbeider. Å utvikle relasjoner med personlig tillit ble påvirket av forhold som åpenhet, personlig egenskaper hos lederen, samhandling og generelt tillitsvekkende atferd. God kjemi ble også nevnt som et forhold som påvirker utviklingen av personlig tillit. Flere av informantene snakker om å ha god kjemi med lederen. God kjemi kjennetegnes av flyt i kommunikasjon, gjensidig forståelse som skaper åpenhet, noe som videre kan skape en trygghet i relasjonen.

Det psykologiske argument sier at personens egenskaper er bestemmende for personens handlinger og at det derfor spiller en stor rolle hvem (hvilken person) som besitter bestemte stillinger. Likevel må det nevnes at det sosiologiske argumentet sier at det som skjer i en situasjon bestemmer personens handlinger og at ulike situasjoner og mennesker krever ulike handlinger. Funnene i denne studien peker i retning av at en leder som er tilgjengelig, åpen, gir tilbakemeldinger og støtte, samhandler, og fremhever likeverdighet skaper gode forhold for utvikling av tillit mellom leder og medarbeider. Dette samsvarer med funn gjort av Bass (1990 i Kaufmann & Kaufmann, 2007) og Kirkpatrick (1991 i Kaufmann & Kaufmann, 2007) som viser at effektive ledere karakteriseres gjennom å være ærlige, etiske og pålitelige. Willemyns (2003: 120) fant i sin forskning at ledere med en lav tillitsrelasjon med medarbeiderne opplevdes som raske til å gi kritikk og for sjelden gav anerkjennelse og bekræftelse. Han konkluderer med at den mest tillitskapende lederen er den som lykkes å kombinere mentorskap (støtte, anerkjennelse, åpenhet) med oppfattelsen av at hun er kompetent i arbeidet sitt. En støttende og motiverende leder med et pedagogisk lederskap oppleves som en leder med et tillitsfullt lederskap (Eliasson m.fl., 2009). Rostila (2007 i Eliasson m.fl., 2009; Aronsson, 2001) beskriver det altruistiske lederskapet som gjennom å være en person som er ærlig, rettferdig og omtenksom er en god leder.

Medarbeidere med faglig tillit til lederen har utviklet CBT tillit (Lewicki m.fl.1995) som innebærer at tillitsrelasjonen omhandler tekniske og kognitive lederferdigheter som kompetanse og ferdigheter med fokus rettet mot arbeidsoppgaven (Yukl, 2001). Denne lederen vil ha en profesjonell relasjon med medarbeideren som preges av fokus på oppgaveorientering og måloppnåelse, som for eksempel effektiv problemløsning, produktivitet, planlegging, å definere mål og ta beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2007). I denne profesjonelle relasjonen er det ikke utviklet personlig tillit mellom leder og medarbeider, men den faglige tilliten må være tilstede for å bygge identifikasjonsbasert tillit (IBT) (Lewicki, 1998) eller personlig tillit.

De presenterte teoriene og funnene i denne studien viser at det ikke går an å bruke strategier for å skape tillit. Tilliten kommer naturlig fordi lederen genuint verdsetter medarbeiderne, er åpen, gir tilbakemelding og støtter dem.

Teoretiske bidrag

Med utgangspunkt i studien vil jeg skissere to teoretiske implikasjoner. Den først er en utvidelse av medarbeiderskapshjulet, og den andre er en 2x2 matrise som skisserer ulike typer tillitsrelasjoner når man tar denne utvidelsen i betraktning.

Utvidelse av medarbeiderskapshjulet

Med utgangspunkt i de to typer tillit i leder og medarbeider relasjonen vil jeg skissere en modell som utvide ”Medarbeiderskapshjulet” (Tengblad, m.fl., 2008:100). Utvidelsen innebærer at Medarbeiderskapshjulets begrepspar *Åpenhet og tillit* får to underkategorier, faglig tillit og personlig tillit. Dette er illustrert i figur 2.



Figur 2: Tengblad m.fl.(2008) Medarbeiderskapshjulet utvidet med faglig og personlig tillit.

Lewickis modell med tre tillitsnivåer er relevant for funnene da den behandler både faglig og personlig tillit. Utvikling av tillit er hierarkisk bygd opp, med CBT nederst og som en forutsetning for å kunne jobbe sammen. Først etter noe tid opparbeider man kjennskap til den andre og man utvikler forståelse for hverandre og muligheten for å utvikle en dypere tillitsrelasjon er tilstede. Om utviklingen stopper på et lavt nivå vil det gjøre det vanskelig å samarbeide, å dele kunnskap og hjelpe hverandre. Det er ikke alltid nødvendig, ifølge Lewicki, å utvikle tillitsrelasjoner som ligger på dypeste nivå (IBT), men om man har en arbeidsrelasjon der man samarbeider hver dag og er avhengige av å dele kunnskap vil en sterk tillitsrelasjon påvirke om samarbeidet lykkes eller ikke (Lewicki, 2006). Dette innebærer at en

leder og medarbeider som samarbeider mye eller en gruppe som arbeider i team må ta seg tid til å bli kjent med hverandre som personer. Å bli kjent med hverandre som personer vil kunne skape et grunnlag for utvikling av personlig tillit. Kunnskapsarbeideren ikke er en passiv mottager, men en gjensidig deltager i utviklingen av en tillitsrelasjon. Prosessen der en utvikler tillit fordrer at begge er villige til å bygge tillit. Fordi personlig tillit innehar kvaliteter som kan sammenlignes med en vennsrelasjon må prosessen være gjensidig. Empirien viser at det ikke kreves noe ekstraordinært eller komplisert fra lederens side for å skape grunnlag for utvikling av tillit mellom leder og medarbeider. Som en av informantene sier er det så banalt at det er lett å glemme; at man ønsker seg en lederperson som er åpen, ærlig, rettferdig og omtenksum, altså lignende kvaliteter som man har i vennsrelasjoner.

Ulike typer tillitsrelasjoner

Ved å sette inn begrepene faglig tillit og personlig tillit i en matrise med to rader og to kolonner, en såkalt kvadratisk matrise, kan variasjoner i ulike typer tillitsrelasjoner vises. Matrisen viser grad av lav og høy faglig tillit og grad av lav og høy personlig tillit.

		Faglig tillit	
		Lav	Høy
Personlig tillit	Høy	Lav faglig tillit og høy personlig tillit.	Høy faglig tillit og høy personlig tillit.
	Lav	Lav faglig tillit og lav personlig tillit.	Høy faglig tillit og lav personlig tillit.

Figur 3: Kirstistuen (2010) Modell ulike typer tillitsrelasjoner.

Som vist i figur 3 kan vi stille to dimensjoner opp mot hverandre slik at vi får fire typer med tillitsrelasjoner:

1. Høy faglig tillit og høy personlig tillit
2. Høy faglig tillit og lav personlig tillit
3. Lav faglig tillit og høy personlig tillit
4. Lav faglig tillit og lav personlig tillit

Som vi ser av figur 3 vil det ved ulike grader og type tillit ha konsekvenser for hvilken type tillitsrelasjon individene har til hverandre. I denne sammenheng relateres dette til tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider.

Ved *høy faglig tillit og høy personlig tillit* er det en gjensidig tillitsrelasjon der leder og medarbeider kan samarbeide om det faglige og snakke om personlige ting. Ifølge informantene er dette den beste leder- og medarbeiderrelasjonen. Relasjonen beskriver en leder som både er oppgave- og relasjonsorientert.

Ved *høy faglig tillit og lav personlig tillit* er relasjonen profesjonell og har fokus på oppgavene. Lederen er ikke opptatt av det mellommenneskelige i relasjonen og har derfor ikke mulighet til å skape personlig tillit. Leder og medarbeider har et profesjonelt samarbeid og ikke samtaler om private eller personlige emner. Medarbeiderne kan ha stor respekt for lederens faglighet.

Ved *lav faglig tillit og høy personlig tillit* er man i en tillitsrelasjon der leder og medarbeider har høy personlig tillit til hverandre, men lav faglig tillit. Har man personlig tillit og ikke faglig tillit har relasjonen i større grad preg av å være en vennskapsrelasjon som har fokus på privatliv og personlig emner. Ifølge Lewicki m.fl.(1995) er faglig tillit en forutsetning for utvikling av personlig tillit og det er derfor vanskelig å se for seg konsekvensen av denne type tillitsrelasjoner i arbeidslivet. Men, et eksempel er at dette har vært en leder og medarbeider med både høy faglig og personlig tillit, men av ulike grunner har de mistet den faglige tilliten til hverandre.

Ved *lav faglig tillit og lav personlig tillit* preges relasjonen av at man ikke har tiltro til hverandre, stoler på hverandre eller kjenner hverandre. Her har man en leder- og medarbeiderrelasjon uten tillit, hverken faglig eller personlig. De har ikke tillit til hverandres kompetanse eller faglige ferdigheter. De samarbeider ikke, deler ikke kunnskap og har ikke dialog verken om jobbrelevante eller personlige emner. Årsak og konsekvens av denne ikke eksisterende relasjonen antar jeg kan være en leder eller medarbeider som ikke bryr seg om å ha tillitsrelasjoner til andre og som vil føre til mistriivsel for en eller begge parter på sikt.

Oppsummering

De forhold som jeg fant som viktig for utvikling av tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider er:

- 1) Lederens personlighet har betydning for utvikling av tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider ved lederens evne til å skape tillit gjennom åpenhet, pålitelighet, samhandling, vise engasjement og ved å åpne opp for å vise hvem man er som menneske.
- 2) Tilgjengelighet, tilbakemelding og støtte har betydning for utvikling av tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider fordi lederen gjennom tilgjengelighet, tilbakemelding og støtte viser anerkjennelse, har tid til oppfølging, gir uttrykk for interesse og engasjement for medarbeideren.
- 3) Faglig og personlig tillit beskriver to ulike typer tillit som kan utvikles i tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider. Personlig tillit utvikles i relasjoner der lederen er åpen, kjenner medarbeideren, er støttende, ærlig, rettferdig, omtensksom og faglig kompetent.

Dette gir følgende teoretisk bidrag, en utvidelse av Medarbeiderskapshjulet (Tengblad m.fl., 2008) og en matrise som viser ulike typer tillitsrelasjoner som kan eksistere mellom leder og medarbeider.

Praktiske implikasjoner

Kan leders kompetanse til å skape tillitsrelasjoner utvikles eller er de personlige egenskapene som ligger i bunn stabile trekk ved personligheten som det er vanskelig å endre? Hvis det er slik at personligheten spiller en avgjørende rolle for hvordan man som leder klarer å bygge en tillitsrelasjon med medarbeiderne vil det være av liten betydning å sende ledere på “bli bedre leder” eller “lær å skape tillit” kurs. Fordi personlige egenskaper er stabile vil det være vanskelig å endre disse på et relativt overflatisk kurs som går over to eller fem dager.

Avsluttende kommentarer

Skulle jeg ha videreutviklet studien ville jeg inkludert ledernes opplevelse av tillit og utvikling av tillitsrelasjoner. Dette kunne også dannet et grunnlag for utvikling av en survey for å få bekreftet om disse funnene gjelder for et bredere utvalg.

Informantene var opptatt av å ha ”god kjemi”. Jeg skulle gjerne studert begrepet god kjemi videre. Begrepet går i igjen i beskrivelser av relasjoner som er gode, men likevel er det uklart hva begrepet innebærer. Jeg kan også se at intervjuene gir informasjon om hva kunnskapsarbeideren vektlegger, men ikke hvorfor de vektlegger akkurat dette.

Samtalene med informantene har gitt meg et grunnlag for å få kunnskap om hva kunnskapsarbeideren legger vekt på for å trives og bli værende i en bedrift. Jeg håper at denne studien kan være et bidrag til å synliggjøre at ledere med kunnskap om sin egen rolle som relasjonsskaper og tillitsbygger påvirker kunnskapsarbeideren motivasjon til å ”blomstre og bli” i organisasjonen. Jeg håper også at studien kan være et bidrag til å fokusere på hvor viktig det er å skape en tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider.

Litteratur

Andersen, L. (2003): "*Det nye arbeidslivet. Organisering av kunnskapsintensivt arbeid.*" IFIM-notat 1/03, SINTEF Teknologiledelse IFIM.

Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2002): "*Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier. Motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne kunnskapsvirksomheter.*" Forskningsrapport 15/2002, Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon. Oslo.

Aronsson, G. & Karlsson, J. Ch (Red.) (2001): "*Tillitens ansikten*". Studentlitteratur. Lund.

Colbjørnsen, T., Drake I. & Haukedal, W. (2001): "*Norske ledere i omskiftelige tider: AFFs leder undersøkelse.*" Fagbokforlaget. Bergen.

Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007): "*Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature.*" International Journal of Nursing Studies, 44 (2). King's College London, London, UK.

Drucker, P. F. (1999): "*Knowledge-worker productivity: The biggest challenge.*" California Management Review, Winter 14; 2.

Ekman, G. (2004): "*Fra prat til resultat – Om lederskap i hverdagen.*" Abstrakt forlag AS. Oslo.

Eliasson, A. & Qvint, S. (2009): "*Chefens väg till det vunna förtroendet.*" Kandidatuppsats i programmet Organisations- och personalutvecklare i samhället med huvudområde i Arbetsvetenskap. Institutionen för pedagogik 2009, Högskolan i Borås.

Ellingsæter, A.L. (2001): "*Tidsregimer under omforming.*" Tidsskrift for samfunnsforskning 42:347-372. Oslo.

Erikson, E. H. (1979): "*Identity: Youth and Crisis.*" W. W. Norton & Company. New York. USA.

Filstad, C. (2010): "*Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse.*" Fagbokforlaget. Bergen.

Frønes, I. & Brusdal, R. (2000): "*På sporet av den nye tid.*" Fagbokforlaget. Bergen.

Giddens, A. (1984): "*The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration.*" Polity Press. Cambridge Cambridgeshire

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

Grosse, J. (2007): "*Nordisk tillitsforskning. En kartläggning och värdering av det vetenskapliga läget.*" Forskningsavdelningens arbetsrapportserie. Nr. 49. Ersta Sköndal Högskola.

Grønhaug, K., Hellesøy, O., Kaufmann, G. (2001): "*Ledelse i teori og praksis.*" Fagbokforlaget. Bergen.

Guldbrandsen, T. (2000): "*Om tillit.*" Sosiologi i dag årgang 30 nr.3/2000. Novus forlag. Oslo.

Hällstén, F. & Tengblad, S. (red.) (2006): "*Medarbetarskap i praktiken.*" Studentlitteratur AB, Lund.

Huemer, L. (2001): "*Om förtroende och affärsrelationer.*" I Aronsson, I.G og Karlsson, J.C (red.) "*Tillitens ansikten.*" Lund Studentlitteratur.

Håpnes, T. & Rasmussen, B. (2007): "*Familievennlige kunnskapsbedrifter: Fleksible vs. byråkratiske organisasjonsformer?*" i Kvande, E. & Rasmussen, B. (red.) *Arbeidslivets klemmer.*" Fagbokforlaget. Bergen.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2007): "*Psykologi i organisasjon og ledelse*" Fagbokforlaget. 3.utgave. 5.oplag. Bergen.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): "*Det kvalitative forskningsintervju.*" (2. utgave). Gyldendal Akademisk. Oslo.

Lewicki, R. J. & Bunker, B.B (1996): "*Developing and maintaining trust in work relationships.* In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research.*" Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lewicki, R. J. & Bunker, B.B (1995): "*Trust in relationships: a model of development and decline.* In *Conflict, cooperation, and justice: essays inspired by the work of Morton Deutsch.*" San Francisco. Jossey-Bass.

Lewicki, R. J. & Stevenson, M.A (1998): "*Trust Development in Negotiation: Proposed Actions and a Research Agenda.*" Business and Professional Ethics Journal.

Mayer, R. C., Davis, J.H. & Schoorman, F.H. (1995): "*An Integrative Model of Organizational Trust.*" Academy of Management Review. Vol.20. No.3.

Mooradian, T., Renzl, B. & Matzler, K. (2006): "*Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing.*" Management Learning. Vol. 37(4).

Postholm, M. B. (2005): "*Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier.*" Universitetsforlaget. Oslo

Rasmussen, B. (2001): "*Mening, identitet og tillit i moderne organisasjoner*". KUNNE nedtegnelse N01/01, SINTEF Teknologiledelse.

Ringdal, K. (2009): "*Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode.*" 2.utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Røvik, K. A. (1998): "*Moderne organisasjoner og trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*", Fagbokforlaget. Bergen.

Sennett, R. (2005): "*Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen.*" 3.oplag. Fagbokforlaget. Bergen.

Skivik, H. M. (2004): "*Relasjonell ledelse – å lære lederskap i praksis.*" Gyldendal Akademisk. Oslo.

Spurkeland, J. (2005): "*Relasjonsledelse.*" Universitetsforlaget. 2.utgave. Oslo

Sørhaug, T. (1996): "Om ledelse - makt og tillit i moderne organisering." Universitetsforlaget. 1.utgave. Oslo.

Tengblad, S. (2003): "Den myndige medarbeideren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap". Liber AB. Upplage 1:2. Kristianstad.

Tengblad, S., Velten, J., Ackerman, C. & Hällstén, F. (2008): "Medarbeiderskap – fra ord til handling." Universitetsforlaget AS. Oslo.

Thorsvik, J. & Jacobsen, D. I. (2007): "Hvordan organisasjoner fungerer." 3. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Willemyns, M., Gallois, C. & Callan, V. J. (2003): "Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication." The International Journal of Human Resource Management 14:1 February 2003 (117-127).

Yukl, G. A (2006): "Leadership in organizations." Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall. New Jersey.

Undersøkelse om turnover, Center for ledelse (2008):
<http://www.forskning.no/artikler/2008/oktober/198525>

Demos, undersøkelse av engelske ledere (2008):
http://www.demos.co.uk/press_releases/disorganisation

Undersøkelsen utført av Accenture (2008):
http://newsroom.accenture.com/article_display.cfm?article_id=4767

Fremforsk, artikler og undersøkelser blant unge og hva de legger vekt på i fremtiden (privatliv, arbeidsliv, utdanning o.l): www.fremforsk.dk

NESH (2009). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi*. Hentet fra:
<http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiskeretningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Masteroppgave

Unge kunnskapsarbeideres forventninger til arbeidslivet og lederskap

Master of Management NTNU

Våren 2010

Forespørsel om intervju av et utvalg ansatte

Det er blitt hevdet at nye generasjoner kunnskapsarbeidere har forventninger og holdninger til arbeidslivet, lederskap og balanse mellom familie og arbeid som skiller seg fra tidligere generasjoner. Det kan virke som om kunnskapsarbeideren ønsker å klatre raskere og at hun verken er lojal eller tålmodig. De bytter heller jobb når de er misfornøyde og det er en trend å ”shoppe” jobber.

Høy turnover er et problem i mange kunnskapsbedrifter da det ofte er de mest kompetente medarbeiderne som slutter. Fordi mye ”kapital” sitter i medarbeidernes hoder vil noe av organisasjonens verdi tas med når hun eller han skifter jobb. Dermed må organisasjonen ta hensyn til kunnskapsarbeiderens forventninger.

Jeg skal i oppgaven avklare hvilke forventninger kunnskapsarbeideren har til arbeidslivet og ledelse når hun etter en lang utdannelse skal ut i arbeidslivet. Kunnskapsarbeiderens forventninger til arbeidslivet har vært undersøkt i USA og Storbritannia, men hittil i liten grad i Norge.

Resultatene viser at unge arbeidstakere har høye forventninger til jobben. De er på jakt etter solid lønn, fleksibilitet, nyeste teknologien og god balanse mellom jobb og fritid.

Arbeidslivet er et selvrealiseringsprosjekt og derfor må gi gode muligheter til hver enkelt. Dette innebærer blant annet autonomi, mindre lojalitet til arbeidsgiver og frihet fra regler og kontroll. Det er viktig for ledere for å få kunnskap om hvilke tiltak de eventuelt må sette inn for å beholde de gode.

Hva slags ledelse får kunnskapsarbeideren til å ”blomstre” og bli?

På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvilke forventninger har den unge kunnskapsarbeideren til arbeidslivet og hvordan forventer hun at hennes leder skal være?

For å besvare problemstillingen ønsker jeg å intervju to til tre høyt utdannende (masternivå) nyansatte personer (jobbet inntil 2 år) i deres bedrift. De vil inngå i et utvalg av informanter fra flere bedrifter.

Bedriftens navn, all informasjon og data vil anonymiseres og det vil ikke være mulig å identifisere for lesere av masteroppgaven hvilken bedrift informanten arbeider for.

Jeg ønsker å få innsikt i hva slags synspunkter informantene har om forventninger til arbeidslivet, hvilke faktorer påvirker om de trives og blir lenge i bedriften, og hva slags leder/ledelse de ønsker seg.

Jeg vil bruke halvstrukturerte intervjuer og vil utarbeide intervjuguide. Informantene kan få spørsmålene utdelt på forhånd om de ønsker det. Hvert intervju vil ta cirka 1 time.

Det er ønskelig at intervjuene foretas så raskt som mulig.

Etter intervjuene vil jeg sitte igjen med et datagrunnlag som jeg vil knytte opp mot aktuell teori og litteratur for å belyse og drøfte problemstillingen.

Dersom det er ønskelig vil jeg gjerne presentere resultatene fra studien for dere.

Er det ønskelig med mer informasjon ta kontakt på e-post eller mobil.

Med vennlig hilsen Karianne Kirstistuen

e-post: kariannekirstistuen@hotmail.com

mobil: 99011670

Masteroppgave

Unge kunnskapsarbeideres forventninger til arbeidslivet og lederskap

Master of Management NTNU

2010

En forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt

Det er blitt hevdet at nye generasjoner kunnskapsarbeidere har forventninger og holdninger til arbeidslivet, lederskap og balanse mellom familie og arbeid som skiller seg fra tidligere generasjoner. Det påstås at kunnskapsarbeideren ønsker å klatre raskere og at hun/han verken er lojal eller tålmodig. De bytter heller jobb når de er misfornøyde og det er en trend å ”shoppe” jobber.

Høy turnover er et problem i mange kunnskapsbedrifter da det ofte er de mest kompetente medarbeiderne som slutter. Fordi mye ”kapital” sitter i medarbeidernes hoder vil noe av organisasjonens verdi tas med når hun eller han skifter jobb.

Jeg skal i oppgaven avklare hvilke forventninger kunnskapsarbeideren har til arbeidslivet og ledelse. Kunnskapsarbeiderens forventninger til arbeidslivet har vært undersøkt i USA og Storbritannia, men hittil i liten grad i Norge.

I litteraturen og i undersøkelser finner en at ledere ofte er spurt om hva de tror fremtidens arbeidstakere vil forvente, men det finnes lite forskning om hva kunnskapsarbeideren selv forventer av ledere og arbeidslivet.

Da arbeidet for mange er et selvrealiseringsprosjekt må det gi gode muligheter til hver enkelt. Dette innebærer blant annet autonomi, mindre lojalitet til arbeidsgiver og frihet fra regler og kontroll. Det er viktig for ledere å få kunnskap om hvilke tiltak de eventuelt må sette inn for å beholde de gode.

Hva slags ledelse får kunnskapsarbeideren til å ”blomstre” og bli?

Jeg ønsker å få innsikt i hva slags synspunkter informantene har om forventninger til arbeidslivet, hvilke faktorer påvirker om de trives og blir lenge i bedriften, og hva slags leder/ledelse de ønsker seg.

På bakgrunn av dette har jeg formulert følgende problemstilling:

Hvilke forventninger har den unge kunnskapsarbeideren til arbeidslivet og hvordan forventer hun at hennes leder skal være?

For å besvare problemstillingen ønsker jeg å intervju høyt utdannende (masternivå) nyansatte personer (jobbet inntil 2 år). Informantene vil inngå i et utvalg fra flere typer utdanning og fra flere bedrifter. Arbeidsgiver er informert om prosjektet. Deltakelse er frivillig, og man kan når som helst velge å trekke seg, uten å måtte oppgi noen begrunnelse. Innhentet datamateriale vil anonymiseres. Informantens navn, bedriftens navn, og data vil anonymiseres på en slik måte at det ikke vil være mulig å identifisere for lesere av masteroppgaven hvilken bedrift informanten arbeider for.

Det foretas lydopptak under intervjuene. Lydopptakene vil oppbevares i studentens hjem og transkriberes til privet pc. Etter at oppgaven er innlevert vil alle lydopptak slettes.

Jeg vil bruke halvstrukturerte intervjuer og vil utarbeide intervjuguide. Informantene kan få spørsmålene utdelt på forhånd om de ønsker det. Hvert intervju vil ta cirka 1 time.

Etter intervjuene vil jeg sitte igjen med et datagrunnlag som jeg vil knytte opp mot aktuell teori og litteratur for å belyse og drøfte problemstillingen.

Veileder i prosjektet er professor Ragnheidur Karlsdottir Institutt for pedagogikk ved NTNU.

E-post: Ragnheidur. Karlsdottir@SVT. NTNU. NO

Er det ønskelig med mer informasjon ta gjerne kontakt på e-post eller mobil.

Med vennlig hilsen Karianne Kirstistuen

e-post: kariannekirstistuen@hotmail.com

mobil: 99011670

Vedlegg 3 - Intervjuguide

Unge kunnskapsarbeideres forventninger til arbeidslivet og lederskap

Master of Management NTNU

Våren 2010

Intervjuguide med innledning

Det er blitt hevdet at nye generasjoner kunnskapsarbeidere har forventninger og holdninger til arbeidslivet og lederskap som skiller seg fra tidligere generasjoner.

Hensikten med intervjuet er å innhente informasjon om hvilke synspunkter informantene har om forventninger til arbeidslivet, hvilke faktorer som påvirker om de trives og blir lenge i bedriften, og hva slags leder/ledelse de ønsker seg.

Hvert intervju vil ta cirka 1 time.

Bakgrunns spørsmål:

1.1 Alder

1.2 Kjønn

1.3 Utdanning

1.4 Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?

1.5 Hvilken posisjon/stilling har du?

Syn på eget arbeid

2.1 Beskriv en situasjon hvor du er fornøyd med egen arbeidsinnsats.

2.2 Når føler du at du gjør en god jobb?

Motivasjon og mestring

3.1 Beskriv deler av jobben du føler du mestrer godt og hvorfor.

3.2 Beskriv en arbeidsoppgave du ikke lyktes så godt i å utføre. Kan du si noe om hvorfor du ikke lyktes så godt?

3.3 Hvilke forventninger hadde du på forhånd?

- 3.4 Beskriv en arbeidsoppgave du lyktes i. Kan du si noe om hvorfor du lyktes?
- 3.5 Hvilke forventninger hadde du på forhånd?
- 3.6 Hva legger du i begrepet motivasjon?
- 3.7 Kan du trekke frem de faktorene som er viktigst for din motivasjon?
- 3.8 Kan du beskrive hva som gjør deg demotivert?
- 3.9 Kan du fortelle hvorfor det gjør det demotivert?
- 3.10 Sammenlikner du dine arbeidsprestasjoner med andres prestasjoner?
- 3.11 Hvordan vurderer du dine arbeidsprestasjoner i forhold til andres arbeidsprestasjoner?
- 3.12 Hva legger du i begrepet selvtillit?
- 3.13 Hvordan påvirker din selvtillit dine arbeidsprestasjoner?
- 3.14 Hva påvirker din selvtillit?

Trivsel

- 4.1 Hva er viktig for at du skal trives på jobb?
- 4.2 Mener du at disse trivselsfaktorene er tilstede i din jobbhverdag?
- 4.3 Hva kan gjøres for å forbedre din trivsel?
- 4.4 Påvirker din leder hvordan du trives på jobb? I så fall hvilken måte?
- 4.5 Hva påvirker din lyst til å bli i bedriften?

Ledelse

- 5.1 Kan en leder påvirke din trivsel på jobb?
- 5.2 Kan god eller dårlig ledelse påvirke din avgjørelse om å bli værende eller bytte til en ny jobb? Om så er tilfelle på hvilken måte?
- 5.3 Om god eller dårlig ledelse ikke påvirker din trivsel. Hva er viktig for deg?
- 5.4 På hvilken måte får du tilbakemelding fra leder på din arbeidsinnsats?
- 5.5 Påvirker tilbakemelding fra leder din vurdering av egen innsats?
- 5.6 Hvilke tanker hadde du da du var student om hva slags leder du ønsket å jobbe med?
- 5.7 Har disse tankene endret seg siden du var student?
- 5.8 Beskriv hva slags leder du trives best med.
- 5.9 Som kunnskapsarbeider er det du som er ekspert. Hvordan forholder din leder seg til din ekspertise?

5.10 Når beslutninger skal tas i bedriften, er du med eller er det lederen som tar beslutningene?

5.11 Beskriv hva du legger i begrepet godt lederskap.

Selvbestemmelse, autonomi

6.1 I hvor stor grad bestemmer du selv egne arbeidsoppgaver?

6.2 I hvilken grad kan du selv bestemme egen arbeidstid?

6.3 Er frihet i utførelsen (hvordan du løser oppgaven) av en arbeidsoppgave viktig for deg?

6.4 Vil ditt engasjement for oppgaven påvirkes av hvor stor grad av frihet du får i å løse den?

Ansvar, stress og belastning

7.1 Får du tilstrekkelig med utviklingsmuligheter?

7.2 Er mengden med ansvar du har i balanse med mengden av ansvar du ønsker å ha?

7.3 Er det mulighet til å regulere mengde ansvar etter dine ønsker?

7.4 Opplever du at ansvar kan bli en belastning og føre til stress?

7.5 Har du en leder som du kan ha dialog med i forhold til ansvar og stress (negativt stress)?

Langsiktighet, forpliktelse og lojalitet

8.1 Hvordan er dine karriereplaner fremover?

8.2 Vil muligheten til å klatre rask i bedriften påvirke din lyst til å bli i bedriften?

8.3 Tenkt situasjon: du trives i bedriften og ønsker å gjøre karrieremessige fremskritt.

Bedriften kan ikke tilby deg dette nå, men på sikt. En annen bedrift kan tilby deg dette nå.

Hva vil din avgjørelse være påvirket av?

Individualisme og fellesskap

9.1 Er et fellesskap med andre kollegaer viktig?

9.2 Er fellesskap med ledelsen viktig?

9.3 Identifiserer du deg med bedriftens verdier?

9.4 Vil ditt engasjement på jobben påvirkes av følelsen av fellesskap?

Vedlegg 4 – NSD Kvitteringer

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Ragnheidur Karlsdottir
Pedagogisk institutt
NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 29.07.2010

Vår ref: 24610 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.06.2010. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 23.07.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

24610

De unge kunnskapsarbeidernes forventninger til arbeidslivet og hvordan forventer han at hans leder skal være?

Behandlingsansvarlig

NTNU, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig

Ragnheidur Karlsdottir

Student

Karianne Kirstistuen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, vedlagte prosjektvurdering - kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 10.10.2010, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Bjørn Henriksen

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Karianne Kirstistuen, Ullernkammen 17, 0380 OSLO

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Det foreliggende prosjektet er en undersøkelse blant unge, nyansatte kunnskapsarbeidere (definert som personer med utdanning tilsvarende masternivå), med formål å få kunnskap om hvilke forventninger kunnskapsarbeideren har når han/hun etter en lang utdanning skal ut i arbeidslivet, samt å identifisere faktorer ved ledelsen som får kunnskapsarbeidere til å trives i en bedrift.

Utvalget rekrutteres fra 3 attraktive bedrifter i Oslo. Forespørsler sendes bedrifter som kom høyt ut på listen over attraktive bedrifter ved en undersøkelse blant studenter i 2010. Student tar kontakt med bedriftens ledere, HR-ledere på e-post eller telefon. Personvernombudet forutsetter at arbeidsgiver ikke er kjent med hvem som deltar i studien, og at interesserte tar direkte kontakt med student etter å ha mottatt forespørsel om deltakelse via sin arbeidsgiver.

Utvalget består av 9 informanter, 3 fra hver av bedriftene.

Datamaterialet innhentes ved hjelp av intervjuer. Det innhentes indirekte personidentifiserende opplysninger i form av lydopptak. Lydfiler lagres og behandles på PC.

Ombudet legger til grunn at en presentasjon av forskningsresultatene hos de aktuelle bedriftene, ikke vil inneholde data som kan identifisere den enkelte bedrift, og derav oppheve anonymiteten til den enkelte informant, jf. e-post fra Kirstistuen av 23.07.2010.

Prosjektslutt er 10.10.2010. Datamaterialet anonymiseres ved prosjektslutt. Med anonymisering forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken direkte gjennom navn eller personnummer, indirekte gjennom bakgrunnsvariabler som navn på bedrift, utdanning eller gjennom lydfiler/lydopptak.



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Ragnheidur Karlsdottir
Pedagogisk institutt
NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 08.12.2010

Vår ref: 24610 MSS/

Deres dato:

Deres ref:

VURDERING AV ENDRINGSMELDING

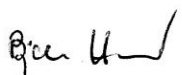
Vi viser til statusskjema, mottatt 27.10.2010 for prosjektet:

24610 *De unge kunnskapsarbeidernes forventninger til arbeidslivet og hvordan forventer han at hans leder skal være?*

Endringen gjelder forlenget prosjektperiode, og prosjektslutt endres fra 01.10.2010 til 01.02.2011. Prosjektet for øvrig gjennomføres i samsvar med vår vurdering og kommentar av 29.07.2010.

Ta gjerne kontakt dersom noe er uklart.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen


Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52
Kopi: Karianne Kirstistuen, Ullernkammen 17, 0380 OSLO

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no