

Charlotte Valdem

## Tillit til forbedring

En kvalitativ studie om tillitsforholdet mellom ledelse og ansatte

Masteroppgave i Digital samhandling

Veileder: Torstein Elias Løland Hjelle

Mai 2022



Charlotte Valdem

## **Tillit til forbedring**

En kvalitativ studie om tillitsforholdet mellom ledelse og ansatte

Masteroppgave i Digital samhandling  
Veileder: Torstein Elias Løland Hjelle  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk  
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

Tillit er en viktig del av vår hverdag. Det viser seg at nordmenn er det folkeslaget som har mest tillit til hverandre, og til samfunnssystemet. Dette kan man også se i arbeidslivet. Tillit er viktig både for ledelsen og for de ansatte i bedriften. I denne avhandlingen er det sett på hvordan dette tillitsforholdet blir endret når man innfører et nytt system for lagring og deling av alle ansattes jobbrelevante dialoger.

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene ble det gjennomført ni intervjuer med ansatte i ulike stillinger fra fem ulike bedrifter. Likheten mellom de ansatte var at de på et eller annet nivå, direkte eller indirekte, ble påvirket av en slik innføring. Intervjuene ble gjennomført både digitalt og fysisk.

Av intervjuene ble det sagt at tillit er viktig i en bedrift, og det er viktig både mellom ansatte, og mellom ledelse og ansatte. Tillit ble plassert som den grunnleggende byggeklossen når man skaper samhandling i en bedrift, og sammenliknet med Maslow sin behovspyramide. Det ble definert flere tillitsmekanismer, men åpenhet og integritet ble ansett som de viktigste.

Diskusjonen ble avsluttet med at et system i seg selv vil ikke endre noen tillitsforhold. Alt handler om hvordan man bruker dataene som er lagret. Derfor kan man si at en bedrift som legger til rette for tillit, og videre skaper et behov for samhandling, vil danne grunnlaget for å ta i bruk et system. Dersom man lagrer data i dette systemet, og gjentatte ganger opplever at det ikke blir misbrukt, vil dette kunne øke tilliten i bedriften. Dette blir vist i TSS-modellen (se 6.5.2 Påvirkning av tilliten).

Tillit til forbedring

## Abstract

Trust is an important part of our every day life. Studies has shown that Norwegians are the people that is most trustfull to eachother, and to the government. This is also true in the workplace. Trust is important to the management and to the employees in a company. This thesis show how this relationship of trust will change when a new system is introduced to save and share all of the employees workrelated dialoges within a company.

To answer the topic and the research question, nine interviews with employees from different positions in five different companies where completed. The similarity of the different interwees were the influence of the introduction of this system. The interviews were conducted both digitally and physically.

The interviews has shown that trust is an important part of a company, and is important both between employees, and between employees and their management. Trust was talked of as the basic building block to make cooperation in a company, and compared to Maslow's Hierarchy of Needs. The interwees talked about different kind of mechanisms to build trust, but openess and integrity was seen as the most impontant ones.

It is shown at the end of the descussion chapter that a system in of itself will not change the trustworthiness in a company. Everything is about how they use this data which is saved. Therefore you may say that a company who facilitates trust, and creates a need to cooperate, vil have the basics to use a new system. If you save data in this system, and repeatadelly see that the data is not abused, then this could increase the trust in the company. This is shown in the TSS-model (see 6.5.2 Påvirkning av tilliten).

Tillit til forbedring



## Forord

Plutselig er det gått fem år, og mitt siste år som masterstudent i digital samhandling ved NTNU går mot slutten. De to siste årene, der jeg har fått bygget på min bachelorgrad i informasjonsbehandling, har vært veldig spennende. Jeg har fått lære mye om prosjektledelse, kunnskapsdeling og samhandling i ulike situasjoner. Spesielt lærerikt har dette siste semesteret vært, da jeg har hatt muligheten til å fordype meg i konseptet tillit, og fått snakke med mange som har gode tanker rundt dette med tillit på arbeidsplassen.

Aller først vil jeg takke veilederen min, Torstein Elias Løland Hjelle, som har hjulpet meg gjennom hele semesteret. Du har kommet med gode råd og tilbakemeldinger når jeg har trengt det. Du har aldri vært langt unna, og svart på selv de enkleste spørsmål på kort tid. Tusen takk for alle gjennomlesninger og diskusjoner.

Jeg vil takke Eljar Ness og Dag Simonsen fra eDialog24. Dere har stilt med oppgave, gitt meg både veiledning og råd gjennom hele prosessen, og dere har stilt med både kunnskap og ressurser. Dere har hjulpet med å finne de rette informantene, og jevnlig holdt kontakt for å skape et best mulig resultat. Tusen takk for alt sammen.

Jeg vil takke samboeren min, Alexander Valdem, og sønnen min, Amadeus Valdem. Dere har vært tålmodige med meg, og gitt meg plassen jeg trenger for å få skrevet ferdig. Det har blitt noen sene kvelder der husarbeid og leking har pågått uten meg til stede. Tusen takk for all tid dere har gitt meg gjennom semesteret. Dere har vist meg støtte og hjulpet meg gjennom semesteret, selv om det til tider har virket umulig å bli ferdig i tide. Tusen takk.

Avslutningsvis vil jeg takke alle de som har stilt til intervju for å svare på spørsmål. Takk for at dere tok dere tid til å forklare hvordan dere jobber i dag, og deres tanker rundt dette med tillit. Oppgaven ville ikke vært mulig uten dere.

Charlotte Valdem

Løkken Verk

20.mai 2022

Tillit til forbedring

# Innhold

Figurer.....	xv
Tabeller .....	xv
Forkortelser/symboler .....	xv
1 Innledning.....	17
1.1 Problemstilling.....	17
1.2 Disposisjon .....	18
2 Teori.....	19
2.1 Tillit .....	19
2.1.1 Evner .....	21
2.1.2 Velvilje .....	21
2.1.3 Integritet .....	22
2.1.4 Forutsigbarhet.....	22
2.1.5 Gjennomsiktighet .....	22
2.1.6 Organisatorisk tillit.....	22
2.2 Teamarbeid og samhandling.....	24
2.2.1 Hva er et samarbeid? .....	24
2.2.2 Barrierer for samarbeid .....	25
2.3 Organisasjonsteori .....	26
2.3.1 Bedriftskulturen.....	26
2.3.2 Endring i bedriften .....	27
2.3.3 Innføring av nye systemer .....	27
2.4 Kommunikasjon og lagring av informasjon .....	30
2.4.1 Kommunisere med kunden.....	31
2.4.2 Systemer for lagring av kundeinformasjon .....	31
2.4.3 Kunnskapsdeling .....	32
2.5 Behovspyramiden .....	33

## Tillit til forbedring

3	Casebeskrivelse .....	35
3.1	Systemet.....	35
3.2	Caser .....	36
3.2.1	Bedrift A.....	36
3.2.2	Bedrift B.....	37
3.2.3	Bedrift C.....	37
3.2.4	Bedrift D.....	37
3.2.5	Bedrift E .....	38
4	Metode.....	39
4.1	Forskningsperspektiv.....	39
4.2	Forskningsdesign.....	39
4.3	Datainnsamling.....	41
4.3.1	Intervjuguide og forberedelser .....	42
4.3.2	Gjennomføring av intervjuene .....	42
4.3.3	Transkribering .....	43
4.3.4	Anonymisering av materialet .....	43
4.4	Dataanalyse.....	43
5	Resultater.....	47
5.1	Bruk av teknologi og kommunikasjon i bedriften.....	47
5.2	Lagring av informasjon .....	48
5.2.1	Positive sider ved lagring og deling .....	49
5.2.2	Negative sider ved lagring og deling.....	50
5.3	Tillit .....	51
5.3.1	Hvorfor tillit .....	52
5.3.2	Bygge tillit.....	54
5.3.3	Svekke tilliten.....	55
5.4	Samhandling i bedriften.....	57

## Tillit til forbedring

5.4.1	Å bedre samhandlingen .....	58
5.4.2	Resultater av samhandling .....	58
5.5	Innføre nye systemer .....	59
5.5.1	Hvorfor innføre et system for lagring og deling av informasjon?.....	60
5.5.2	Hvordan innføre .....	60
5.5.3	Påvirkning av tilliten .....	61
6	Diskusjon.....	63
6.1	Kommunikasjon.....	63
6.2	Lagring av informasjon .....	64
6.3	Tillit .....	65
6.3.1	Å skape tillit .....	66
6.3.2	Tillitsmekanismer.....	67
6.4	Samhandling .....	68
6.5	Innføring av nye systemer .....	69
6.5.1	Endring i bedriften .....	70
6.5.2	Påvirkning av tilliten .....	70
7	Avslutning .....	73
7.1	Videre forskning .....	74
7.2	Begrensninger.....	75
8	Referanser.....	77
9	Vedlegg.....	81

Tillit til forbedring

## Figurer

Figur 2.1: Illustrasjon av mekanismer som skaper tillit. Modellen er inspirert av "Figure 1: Illustration of the taxonomy of teamtrust including factors of perceived trustworthiness in the team and risk-taking behaviors." (Breuer <i>et al.</i> , 2020, s. 22).....	20
Figur 2.2: Teknologiakseptansmodellen. Basert på TAM-modellen (Davis, 1989) .....	28
Figur 2.3: Suksesskriterier for implementeringsprosessen, basert på D&M-modellen (DeLone og McLean, 2003, s. 24).....	29
Figur 2.4: Maslows behovspyramide (Maslow, 1970, s. 35-51).....	34
Figur 4.1: Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017, s. 19).....	41
Figur 4.2: Skjerm bilde av kodeprosessen i NVivo .....	44
Figur 6.1: TSS-modellen .....	71

## Tabeller

Tabell 4.1: Oversikt over temaer, grupperinger og eksempler fra datamaterialet.....	46
---	----

## Forkortelser/symboler

CRM	Customer relationship management
FAQ	Frequently Asked Questions (Ofte stilte spørsmål)
GDPR	General Data Protection Regulation (Personvernforordningen)
NRK	Norsk Rikskringkastning
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
SMB	Små og mellomstore bedrifter
TAM	Technology Acceptance Model (Teknologiakseptansmodellen)

Tillit til forbedring



# 1 Innledning

Tillit er et tema som de aller fleste har et forhold til. Man kan for eksempel ha tillit til politikerne våre. Det var en artikkel fra NRK om at tilliten sprekker om man ikke kan levere det bøndene i distriktene krever. Ifølge artikkelen har det ikke vært så ille siden 1975 (Hagen og Sørenes, 2022). Den siste tiden har det vært pandemi, og ifølge Dagbladet har ikke den gjennomsnittlige nordmann like stor tillit til helsemyndigheten som tidligere (Andresen, 2021).

Hele samfunnet vårt er bygd opp av tillit. Tillit er kjernen til hele velferdssamfunnet vi har bygd rundt oss. Hvis vi ikke hadde hatt tillit til folk flest, eller til de som hadde forvaltet pengene som betales i skatt, ville man ikke betalt (Eia, 2020a). Alt handler om tillit. Norge er et land som setter barnevogner med sovende barn på gata utenfor kafeen, det er et land med automatiske kasser som fungerer. Nordmenn er kåret til verdens mest tillitsfulle folk (Eia, 2020b). Ifølge Kleven (2016) er nordmenn på tillitstoppen i Europa. Vi er på topp tre med tanke på tillit til politiet og rettsvesenet, og helt på topp når det gjelder tillit til politikere, partiene og nasjonalforsamlingen.

Spurkeland (2020) snakker om at tillit er viktig i enhver relasjon. Alm, Andersen og Kvalnes (2013) snakker om at tillit bringer med seg mye positivt, man trenger blant annet ikke å kontrollere alt en annen gjør, noe som både er kostnadseffektivt og tidsbesparende. Julsrud (2018) påpeker at dersom man har tillit på arbeidsplassen så presterer man bedre i arbeidet man gjør.

Tillit er med andre ord en viktig del av livene våre, og det er viktig både privat og på arbeidsplassen. Hensikten med denne oppgaven er å se på hvor stor betydning tillit har i arbeidslivet, viktige tillitsmekanismer, og tillitsforholdet mellom ansatte og ledelse. Alt dette brukes som utgangspunkt for å besvare problemstillingen.

## 1.1 Problemstilling

Til denne oppgaven er det inngått et samarbeid med den norske teknologileverandøren eDialog24, som er i en prosess for å utvikle et nytt system for håndtering, og automatisk lagring og deling av alle ansattes jobberelaterte dialoger, uavhengig av mobil eller stasjonær arbeidsform. eDialog24 ønsker gjennom denne oppgaven å styrke sin kunnskap om hvordan

## Tillit til forbedring

tillitsforhold i en bedrift blir påvirket ved innføringen av et slikt system. Denne oppgaven har dermed følgende problemstilling: **Hvordan kan tillitsforholdet påvirkes til det bedre ved innføring av et nytt system for håndtering, automatisk lagring og deling av alle ansattes jobbrelevante dialoger?** Dette kan videre deles inn i tre forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvor stor betydning har tillit i arbeidslivet? For å kunne si noe om hvordan man kan bruke endring av tillitsforhold til sin fordel, må man først snakke om hvorvidt tillit er viktig i arbeidslivet. Dette vil legge grunnlaget for selve diskusjonen.

Forskningsspørsmål 2: Hvilke tillitsmekanismer må være på plass dersom man skal innføre et system for håndtering, automatisk lagring og deling av alle ansattes jobbrelevante dialoger? Et annet viktig aspekt i denne diskusjonen handler om tillitsmekanismer. Det er disse som kan øke, eller minke tilliten i bedriften, og noe som er viktig i diskusjonen om hvordan man kan øke tilliten ved innføringen av et nytt system.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan påvirkes tillitsforholdet mellom ansatte og ledelse ved innføring av et slikt system? Det siste en må svare på er hvordan tillitsforholdet mellom ledelse og ansatte blir påvirket ved innføringen av et nytt system for håndtering, og automatisk lagring og deling av ansattes jobbrelevante dialoger.

## 1.2 Disposisjon

Denne oppgaven har følgende disposisjon:

- **Kapittel 2: Teori** – Her beskrives de ulike teoriene som er nødvendige for å kunne besvare problemstillingen.
- **Kapittel 3: Casebeskrivelse** – Her beskrives casene som er utgangspunktet for datainnsamlingen.
- **Kapittel 4: Metode** – Her beskrives hvordan datainnsamlingen er funnet sted, og hvordan analysen er gjennomført.
- **Kapittel 5: Resultater** – Her beskrives et utvalg av de resultatene som er samlet inn.
- **Kapittel 6: Diskusjon** – Her diskuteres funnene fra datainnsamlingen opp mot eksisterende teori.
- **Kapittel 7: Avslutning** – Her oppsummeres diskusjonen. Det kommer også en beskrivelse av videre forskning og oppgavens begrensninger

## 2 Teori

I dette kapitlet skal det komme en gjennomgang av den eksisterende forskningen som er relevant for å besvare problemstillingen. Først kommer en gjennomgang av begrepet tillit og plasserer dette inn mot en organisasjon. Videre skal samhandling og teamarbeid beskrives, før det trekkes frem relevante teorier rundt organisasjoner. Teorikapitlet avsluttes med teorier om kommunikasjon og lagring av informasjon.

### 2.1 Tillit

Tillit er en viktig del av enhver relasjon, og noe man må danne over tid og vedlikeholde (Spurkeland, 2020). Hvis man har tillit, trenger man ikke lenger kontrollere det en annen gjør. Dette vil både spare tid og kostnader. Tillit bringer med seg mye positivt, men kan også ha en negativ side da man for eksempel setter seg selv i en sårbar situasjon (Alm, Andersen og Kvalnes, 2013).

En kan si at tillit er et konsept med tre ledd. Det handler om at noen (1) stoler på noen (2) i forhold til noe (3) (Grimen, 2009, s. 13). Tillit er situasjonsbestemt, selv om du stoler på noen i en situasjon er det ikke gitt at du stoler på samme person i en annen. Det er viktig å se på følelser i sammenheng med tillit, da tillit er et resultat av følelsene. Tillit kan både påvirke følelser og påvirkes av følelser, og er avhengig av følelser for å skapes. Følelser er også en viktig konsekvens ved tillitsbrudd (Grimen, 2009).

Noen vil kanskje hevde at tillit er godt, og mistillit er ondt. Tillit handler om hvordan vi forventer at en annen handler i en gitt situasjon. I enkelte situasjoner vil mistillit være rett, for eksempel hvis noen prøver å lure eller bedra en annen. Mens i andre situasjoner vil tillit være naturlig. Derfor er det ikke rett å snakke om tillit og moral på denne måten (Grimen, 2009).

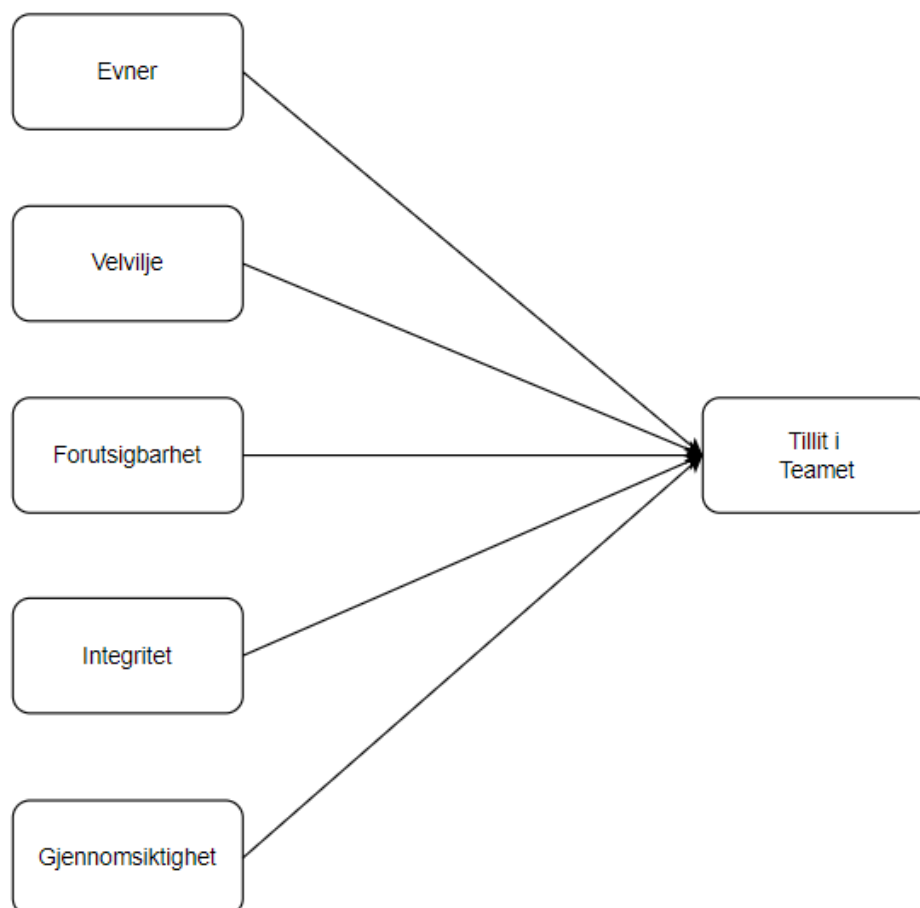
Grimen (2009) sier at noen teorier hevder at tillit skaper tillit. Dette gjelder spesielt når man har en varig interaksjon med et annet menneske. Videre kan man si at man har lettere for å ha tillit til mennesker som ligner en selv. Man har større tillit til landsmenn enn utlendinger, og dette gjelder de fleste land.

## Tillit til forbedring

Tillit handler om å være i stand til å kunne sette seg i en gitt situasjon, man trenger ikke faktisk å sette seg selv i den situasjonen. Mayer, Davis og Schoorman (1995) kommer frem til følgende definisjon:

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party (Mayer, Davis og Schoorman, 1995, s. 712).

Det er mange definisjoner av tillit, men de er stort sett enige om at noen må være villige til å være avhengig av det en annen gjør (Alm, Andersen og Kvalnes, 2013). Tillit er ikke lett å skape, men visse mekanismer må være på plass for at tillit skal ha muligheten for å oppstå: evner ('*ability*'), velvilje ('*benevolence*'), integritet ('*integrity*') (Breuer *et al.*, 2020; Mayer, Davis og Schoorman, 1995), forutsigbarhet ('*predictability*'), og gjennomsiktighet ('*transparency*') (Breuer *et al.*, 2020).



**Figur 2.1: Illustrasjon av mekanismer som skaper tillit. Modellen er inspirert av "Figure 1: Illustration of the taxonomy of teamtrust including factors of perceived trustworthiness in the team and risk-taking behaviors." (Breuer *et al.*, 2020, s. 22)**

## Tillit til forbedring

### 2.1.1 Evner

Evner kan deles inn i to kategorier, evner i forbindelse med oppgaven som skal gjøres, og evner i forbindelse med det å arbeide i et team. Oppgaverelaterte evner handler om kompetanse, at man har den kunnskapen som trengs for å gjennomføre oppgaven på en gitt måte, eller at man kan velge rett teknologi for den aktuelle oppgaven. Videre kan det handle om å legge ned litt ekstra innsats i oppgavene som skal gjøres, eller at man har et godt rykte (Breuer *et al.*, 2020).

Teamrelaterte evner danner grunnlaget for en god kultur i teamet og skaper en høy teamkohesjon (Breuer *et al.*, 2020). Kohesjon kan ses på som den tilhørigheten individet har til gruppen sin, og tilhørigheten man har til oppgaven som skal løses. Man kan si at kohesjon er limet som holder gruppen samlet (Nelson og Quick, 2008). Kohesjon og samarbeid hører tett sammen, og styrker hverandre (Franz, 2012).

Det å kunne ta ansvar for de oppgavene som skal gjøres og jobbe selvstendig. I tillegg til å ha høy deltakelse i teamet og en positiv holdning er alle viktige ferdigheter som er i de teamrelaterte evnene. I tillegg er det viktig at man danner et grunnlag for en kultur for å gi hverandre tilbakemeldinger innad i teamet (Breuer *et al.*, 2020).

### 2.1.2 Velvilje

Også velvilje kan deles inn i to kategorier; oppgaverelatert velvilje og teamrelatert velvilje. Oppgaverelatert velvilje handler om evnen til å hjelpe andre teammedlemmer til å gjennomføre oppgavene på en god måte. Dette kan gjøres ved å støtte opp under arbeide som andre teammedlemmer gjennomførte, og kunne hjelpe til om det var behov for det. I tillegg handler dette om å gi autonomi til hvert teammedlem. Altså at man er selv ansvarlig for å gjennomføre oppgaven på en god måte, og at de har beslutningsansvar ovenfor eget arbeid (Breuer *et al.*, 2020).

Teamrelatert velvilje handler om at man har goodwill ovenfor de andre i teamet. Dette kan være at man tar vare på hverandre, for eksempel ved å høre på de andres problemer og vanskelige situasjoner. I tillegg er dette med lojalitet viktig. Det at teammedlemmene kunne vise gjentatte ganger at de var trofaste, og at teammedlemmene sto sammen om de beslutningene som var tatt, til tross for eventuell motstand (Breuer *et al.*, 2020).

## Tillit til forbedring

### 2.1.3 Integritet

Integritet går på hvordan teamet opptrer. Det handler om hvordan teamet forholder seg til moralske prinsipper og standarder med tanke på teamets verdier og interaksjoner. Her kan man blant annet trekke frem konfidensialitet som viktig. Det går på at man holder ting hemmelig dersom det skal holdes hemmelig. Det gjelder både personlige ting og det som omhandler teamet og dets arbeidsoppgaver (Breuer *et al.*, 2020).

### 2.1.4 Forutsigbarhet

Forutsigbarhet er knyttet opp mot de oppgavene som teamet skal løse. Dette handler om at teammedlemmene må ha en konsistent og forutsigbar oppførsel. Her snakker man om at teammedlemmene må holde seg til avtalene innad i teamet. Videre er det viktig at man har en kultur i teamet om at man stort sett er tilgjengelig når man trengs. Slik at teammedlemmene ikke må jobbe med å få tak i enkelte teammedlemmer. Det er også viktig at medlemmene i teamet stort sett oppfører seg på samme måte, og på den måten er forutsigbare å arbeide med (Breuer *et al.*, 2020).

### 2.1.5 Gjennomsiktighet

Gjennomsiktighet kan både være knyttet opp mot oppgavene som skal løses og teamet i seg selv. Oppgaverelatert gjennomsiktighet handler om gode rutiner rundt kunnskapsdeling når det gjelder oppgavene til teamet. Det handler om at teammedlemmene deler all relevant informasjon med de andre teammedlemmene, slik at alle har den informasjonen de trenger for å gjøre en god jobb. Videre er det viktig at man har en åpenhet, og en pågående dialog, om rollefordeling, hvem som hadde ansvar for hva, og hvilke tidsfrister som er gjeldende (Breuer *et al.*, 2020).

Teamrelatert gjennomsiktighet handler om det å kunne danne en privat relasjon til de andre teammedlemmene, noe som fører til å snakke åpent om private temaer. For å oppnå dette må man dele privat informasjon om seg selv, og det må eksistere en kultur for å snakke åpent om private ting. Videre er det viktig at man kan snakke åpent om følelser og hvordan man har det (Breuer *et al.*, 2020).

### 2.1.6 Organisatorisk tillit

Ifølge Julsrud (2018) er tillit et viktig tema når man skal arbeide sammen med flere mennesker, også da i arbeidssituasjoner. Han sier at tillit på arbeidsplassen har mange fordeler. Noe av det mest åpenbare handler om at man ikke lenger trenger den samme formen for kontroll og overvåkning. Dersom en leder har tillit til sine ansatte slipper vedkommende å

## Tillit til forbedring

bruke denne tiden på kontroll og overvåkning. Lederen kan istedenfor bruke tiden på mer konstruktive arbeidsoppgaver. En ansatt som har tillit til sin leder trenger ikke bruke tid på å undre om bedriften er på rett vei, istedenfor kan den bruke tiden på de arbeidsoppgavene som faktisk får bedriften til å komme i mål. Cohen og Prusak (2001) sier at tillit er essensielt for å danne en effektiv organisasjon.

Videre sier Julsrud (2018) det viser seg at tillit i organisasjoner også har indirekte positive sider ved seg. De fleste yter mer og gjør en bedre jobb dersom de får tillit. Videre viser forskningen at høy grad av tillit på arbeidsplassen bidrar til en ro og trygghet. Mens mistillit, på motsatt side, leder til uro og et stresset arbeidsmiljø. «*Tillit er jo på sett og vis gjensidige forventninger til noe som ennå ikke er realisert, men som bare eksisterer i kraft av disse forventningene.*» (Julsrud, 2018, s. 13).

Kunnskapsdeling er et viktig tema for mange bedrifter. For å få til dette på en god måte er det essensielt at bedriften har høy grad av tillit. Dette gjelder spesielt når flere personer med høy spesialisert kompetanse skal arbeide sammen, men det vil ha en viktig betydning i alle bedrifter som driver med kunnskapsutvikling, innovasjon, og ønsker et effektivt samarbeid. Tillit gjør de ansatte i bedre stand til å løse komplekse arbeidsoppgaver (Julsrud, 2018).

Når man snakker om nettverksbygging, er dyader og triader viktige begreper. Når tillit dannes mellom to parter, snakker man om en dyade. Ofte er det dette man tenker på når man snakker om tillit og tillitsrelasjoner. Hvis man har en tillitsrelasjon mellom tre aktører, snakker man om en triade. Med en triade kan tillitsforholdene i en bedrift bli både sterkere og mer komplekse enn med dyader. Denne tredje personen kan da ha rollen som vitne eller formidler når en situasjon oppstår mellom to av personene i denne triaden. Hvis man gjør en dårlig handling som del av en triade risikerer man ikke lenger kun å få en dårlig relasjon til en person, men til to personer (Julsrud, 2018).

Hermanrud (2016) forteller at digitale møter kan bidra til at tilliten øker dersom det også finnes noen form for sosialisering og etterprøving. Sosialisering er viktig fordi det skaper felles normer og verdier når det kommer til kunnskapsdeling. Etterprøving handler om at den som mottar kunnskapen har mulighet til å sjekke det som er sagt. At kunnskapsformidleren legger ved dokumentasjon eller liknende som kan bekrefte denne kunnskapen. Dette er med på å øke tilliten. Hermanrud (2016) kommer også frem til mulige problemer med bruk av teknologi til å avholde møter. Han sier at verktøyene åpner for muligheten til å dele kunnskap på store avstander, men også til å trekke seg unna eller gjøre andre ting under møter. Noe

Tillit til forbedring

annet som svekker tilliten handler om distansering, der deltakere kan trekke seg unna møter eller at man ikke vet hvem som deltar og ikke.

## 2.2 Teamarbeid og samhandling

Hjertø (2013) sier at teamarbeid er viktig for å få gjort et godt stykke arbeid. Team er en form for sosial interaksjon mellom mennesker, der man har et felles ansvar for de resultatene som teamet gjør i fellesskap. Han kommer frem til tre grunnprinsipper for ethvert team: 1) et team kan ofte være mer enn bare summen av de individene som teamet består av, enten det er til det bedre eller til det verre. 2) Et team er gjensidig avhengig av hverandre, og 3) det er alltid et felles ansvar for teamets resultater. Han definerer et team som:

Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlig for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens bestanddel (Hjertø, 2013, s. 32).

Reeves (2010) sier at tverrfaglige team er viktig for å kunne gi et godt helsetilbud for pasientene sine. Et tverrfaglig teamarbeid er en type arbeid der mennesker fra ulike fagbakgrunner, som deler samme teamidentitet, er gjensidig avhengig av hverandre, og arbeider tett sammen for å løse problemer og tilby tjenester. Reeves, Xyrichis og Zwarenstein (2018) legger til at de oppgavene som tilhører et tverrfaglig team gjerne er komplekse, uforutsigbare og noe som haster.

### 2.2.1 Hva er et samarbeid?

Et samarbeid er et aktivt pågående partnerskap, gjerne mellom mennesker fra ulik bakgrunn, som jobber sammen for å løse problemer og tilby tjenester (Reeves, 2010). Et tverrfaglig samarbeid handler om et type tverrfaglig arbeid, der mennesker fra ulike fagbakgrunner jevnlig kommer sammen for å løse problemer og tilby tjenester (Reeves, 2010; Reeves, Xyrichis og Zwarenstein, 2018). Som man ser, er et tverrfaglig samarbeid nok så likt et tverrfaglig team. Hovedforskjellen ligger i hvilke oppgaver som gis de ulike gruppene, og en følelse av samhold og identitet blir ikke ansett som like viktig i et samarbeid som det blir i et team (Reeves, Xyrichis og Zwarenstein, 2018).

Teamarbeid, og samarbeid, er ofte sett på som nøkkelen til suksess (Cross, Rebele og Grant, 2016). Suksess fører til det å være lykkelig, men det viser seg at det å være lykkelig også fører til suksess (Lyubomirsky, King og Diener, 2005).

Et fellesskap som baserer seg på samarbeid oppfordrer sine medlemmer til å utnytte sine unike ferdigheter, og kunnskaper, til å gjennomføre et felles gruppeprosjekt. Det handler om å



## Tillit til forbedring

bli motivert av et felles oppdrag, ikke personlige gevinster. Formålet er å danne en form for en felles forståelse rundt dette med en støttestruktur, noe som gjør at man kan flytte kunnskap og ekspertise rundt i bedriftene på en svært effektiv måte. En slik tilnærming fører ikke bare til mer innovasjon og en mer smidig bedriftsstruktur, men også effektivitet i arbeidsprosessene og bedrer mulighetene for utvidelse (Adler, Heckscher og Prusak, 2011).

Ifølge Hansen (2009) er det tre områder der samarbeid kan gi en god effekt. Den første er bedre innovasjon, der mennesker fra ulike områder går sammen for å komme med nye ideer. Den andre er forbedring av salget, der man forsøker å selge flere produkter til samme kunde. Dette kan for eksempel være at en avdeling selger sine varer til en annen avdelings kunder. Det siste området er bedriftens prosesser. Man kan effektivisere prosessene i bedriften ved å gjenbruke eksisterende kunnskap eller kompetanse.

### 2.2.2 Barrierer for samarbeid

Mange mennesker har gjerne et naturlig ønske om å samarbeide med sine kolleger. Problemet er at ledere legger ned sperrer for at samarbeidet skal blomstre av seg selv. Moderne ledelse handler om å optimalisere seg og sin avdeling. Man skal belønne de som får best resultater, noe som fører til at ledelsen jobber mot å oppnå egne mål og blir mindre interessert i å hjelpe andre med å oppnå sine mål. Over tid kan dette gjøre avdelingene så atskilt at de nesten ikke har noe med hverandre å gjøre. Det er identifisert fire typiske barrierer for samarbeid: 'Ikke-oppfunnet-her'-barrieren, oppsamlingsbarrieren, søke-barrieren, og forflytningsbarrieren (Hansen, 2009).

Den første barrieren, 'ikke-oppfunnet-her'-barrieren, handler om at man ikke er villig til å gå utenfor sin sfære, eller avdeling, for å finne informasjon og kunnskap. Dette kan komme av ulike faktorer. Det kan være et resultat av at den kommunikasjonen som skjer i all hovedsak er innenfor egen avdeling. En annen faktor kan stamme fra en følelse av ulik status. At man rett og slett ikke ønsker å samarbeide med noen som har lavere status enn seg selv. Dette kan handle om en kultur som sier at man skal fikse sine egne problemer, istedenfor å be om hjelp. En siste faktor som kan spille inn handler om å anse det å spørre om hjelp som å være mislykket. Det er bedre å gå til allerede kjente mennesker, som man kan stole på, og spørre om hjelp istedenfor (Hansen, 2009).

Den andre barrieren, oppsamlingsbarrieren, handler om, i motsetning til den forrige, at man lar være å hjelpe til tross for at man er spurt om hjelp. Også her er det flere faktorer som spiller inn. Dette kan handle om en konkurranse mellom kolleger eller avdelinger. En annen

## Tillit til forbedring

faktor som spiller inn, er at man oppnår belønning for egen prestasjon. Det kan være at man ikke har mulighet til å hjelpe sine kollegaer. En siste faktor kan være at man potensielt mister makt om man deler sin kunnskap. 'Kunnskap er makt' er det noe som heter (Hansen, 2009).

Den tredje barrieren, søke-barrieren, handler om at man ikke har oversikt over den kunnskapen man har lagret. «*If only we knew what we know.*» (Hansen, 2009, s. 56). Her handler det ikke lenger om at man ikke er villig til å samarbeide, her handler det om at man ikke finner den kunnskapen som trengs for å samarbeide. Det er flere faktorer som kan spille inn her. En av de er størrelsen på bedriften. Større bedrifter har mer kunnskap som kan lagres enn små bedrifter. En annen faktor som kan spille inn handler om distanse. Det viser seg at mennesker foretrekker å kommunisere med mennesker som er nærme en selv. En annen faktor handler om å ha for mye informasjon til at en klarer å holde oversikt over det (Hansen, 2009).

Siste barrieren, forflytningsbarrieren, handler om at det er vanskelig å forflytte ekspertise, kunnskap om hvordan ting skal gjøres, og teknologi når man i utgangspunktet ikke vet hvordan man skal samarbeide. Flere faktorer kan spille inn her. Taus kunnskap er et av de vanskelige tingene å flytte, i motsetning til eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er gjerne noe som må øves på over tid, og kan ikke skrives ned. En annen faktor er et manglende rammeverk rundt arbeidet, som i stor grad handler om det å kjenne hverandre og dermed kunne kommunisere på en effektiv måte. En siste faktor handler om å ha svake bånd. Det viser seg å være vanskelig å overføre kunnskap til noen man ikke kjenner så godt. For å kunne samarbeide er det viktig med gode og sterke relasjoner, et sterkt bånd (Hansen, 2009).

## 2.3 Organisasjonsteori

En organisasjon er en samling med mennesker som har et sett med oppgaver og mål som knytter de sammen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Videre vil vi fokusere på bedriftskulturen, endring i bedriften, og innføring av nye systemer.

### 2.3.1 Bedriftskulturen

En organisasjonskultur handler om å danne et sett med grunnleggende antakelser som er utviklet av en gitt gruppe. Disse antakelsene er ansett som riktige i en periode, og er dermed ansett som sanne. Dette blir så lært videre til nye medlemmer (Schein, 1985). Kulturen i bedriften kan ha mye påvirkning på hvordan ansatte i bedriften oppfører seg. Det er i

## Tillit til forbedring

hovedsak fem effekter man ser at kulturen har på atferd i en bedrift: Tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

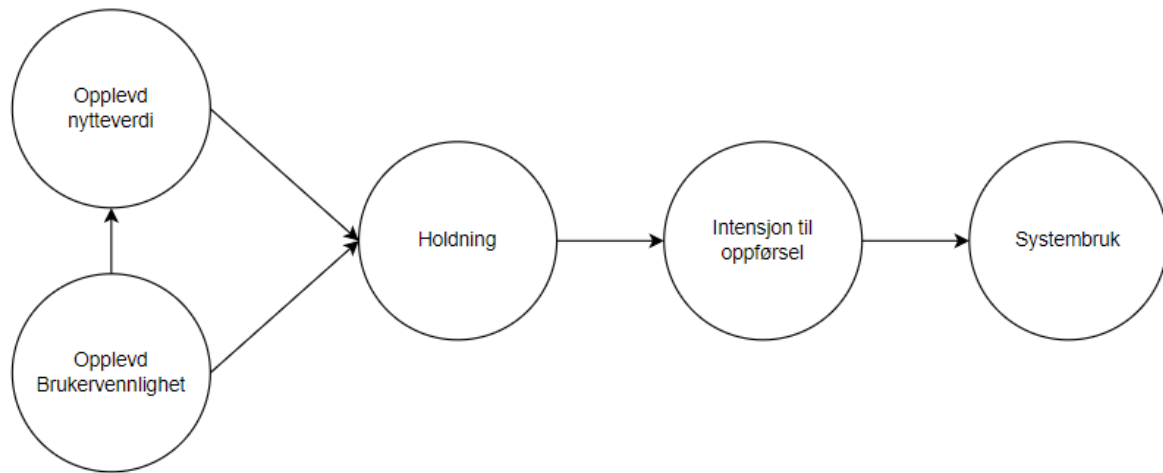
### 2.3.2 Endring i bedriften

Endring er viktig for dagens bedrifter. En endring har skjedd dersom samme bedrift handler ulikt på ulike tidspunkter. Det kan skje en endring på ulike aspekter i en bedrift. Endringen kan blant annet bestå av nye oppgaver, ny teknologi eller nye måter å gjøre ting på. Det kan skje en endring i bedriftens struktur, altså hvordan bedriften er bygd opp eller hvordan arbeidsoppgaver er fordelt. Endringen kan ramme bedriftens kultur, noe som innebærer at man endrer normer, verdier og de grunnleggende antakelsene som finnes i bedriften. Endringene kan ramme bedriftens demografi, altså hvilke ansatte som jobber der. Eller det kan skje en endring i bedriftens prosesser, slik som produksjon eller kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Når en endring skal forekomme, kan denne være styrt fra ledelsen. For at dette skal lykkes er det helt sentralt at man klarer å skape en opplevelse av behov for endringen blant de ansatte. Dette kan for eksempel gjøres ved å gjennomføre markedsanalyser og vise disse frem for de ansatte. Et annet viktig aspekt handler om hvorvidt endringen er reaktiv eller proaktiv. En reaktiv endring skjer ved at det allerede har skjedd en endring i omgivelsene rundt bedriften, som bedriften må ta stilling til. Er endringen proaktiv ønsker man å gjøre endringer i bedriften før det har skjedd en endring i omgivelsene rundt (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Man kan ha store gevinster ved å ta en proaktiv endring, da dette kan føre til at man gjør noe først, noe som igjen kan skape verdi i seg selv (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Osterwalder *et al.*, 2015). Det kan være farlig å gjøre store endringer basert på situasjoner man tror vil forekomme i fremtiden, derfor er mange av endringene reaktive. En annen grunn til dette kan være at det er vanskelig å skape et følt behov blant de ansatte når omgivelsene ikke krever denne endringen av bedriften enda (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### 2.3.3 Innføring av nye systemer

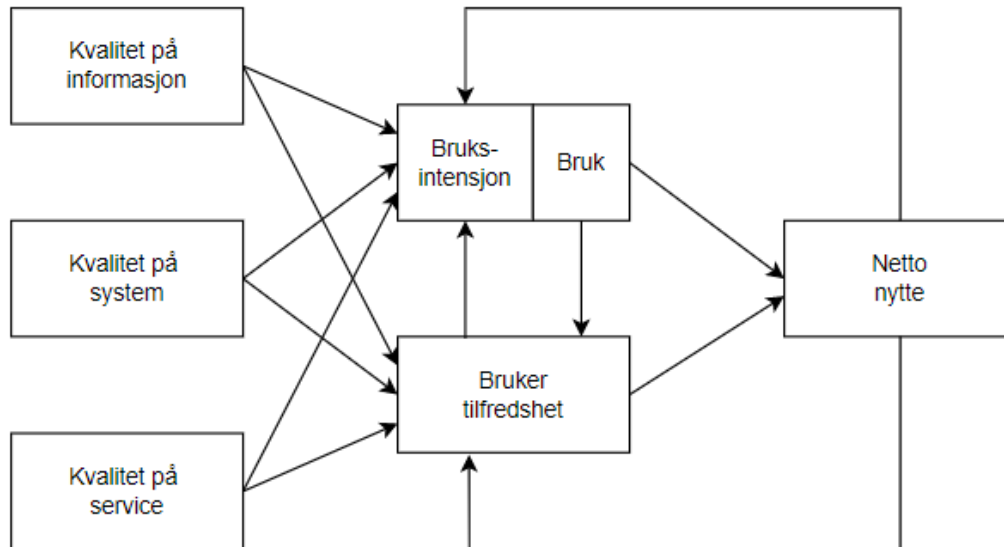
En mye brukt modell for å se noe om sannsynlig bruk av et system er teknologiakseptansmodellen (Technology Acceptance Model, TAM). Den sier at opplevd nytteverdi og opplevd brukervennlighet skaper en viss holdning som igjen fører til aksept av ny teknologi (Davis, 1989). Under følger en visualisering av teknologiakseptansmodellen.



Figur 2.2: Teknologiakseptansmodellen. Basert på TAM-modellen (Davis, 1989)

Senere er det kommet en utvidelse av denne modellen. Det er lagt til flere faktorer som spiller inn på akseptansen på ny teknologi. En av de faktorene som er lagt inn er 'Deling'. Det viser seg at det å dele kunnskap har en klar positiv innvirkning på holdningen rundt dette systemet. I tillegg vil deling gi en positiv innvirkning på opplevd nytteverdi, intensjon til oppførsel og til sist hvordan systemet faktisk blir brukt (Cheung og Vogel, 2013).

Det er ikke lett å skulle definere suksesskriterier for implementasjon. Det er laget en modell som skal vise hvilke kriterier som er viktig for en implementeringen, i tillegg til å vise hvilke avhengigheter som dukker opp. De suksesskriteriene som er essensielle for implementeringen er: Kvaliteten på informasjon, kvaliteten på systemet, kvaliteten på service, bruksintensjon, bruk, brukertilfredshet, og fordeler ved nettverket (DeLone og McLean, 2003). Modellen er vist under.



Figur 2.3: Suksesskriterier for implementeringsprosessen, basert på D&M-modellen (DeLone og McLean, 2003, s. 24)

Informasjonskvaliteten handler om det systemet gir av informasjon. Dette er gjerne ansatt som et nøkkelprikk til brukertilfredsheten. Systemkvaliteten handler om systemet i seg selv. Det går på hvor brukervennlig det er og hva det kan brukes til. Dette blir ofte knyttet opp mot 'Opplevd brukervennlighet' i TAM-modellen. Servicekvaliteten handler om den systemstøtten og IT-hjelpen man kan få med systemet (Urbach og Müller, 2011).

Bruksintensjon og bruk handler om hvordan brukeren ønsker å ta i bruk systemet, og hvordan det tas i bruk. Dersom systemet i utgangspunktet er frivillig å bruke, vil bruken av det kunne være en faktor for å måle suksessen til systemet. Dersom det ikke er frivillig må man legge inn en ekstra faktor, bruksintensjon, fordi selv om systemet blir brukt betyr ikke det at brukeren ønsker å ta det i bruk, som igjen fører til et ikke suksessfullt system (Urbach og Müller, 2011).

En av de viktigste suksesskriteriene er brukertilfredshet. Det handler om hvor tilfreds brukeren er etter å ha tatt i bruk systemet. Det er flere ting som skaper brukertilfredshet, blant annet effektivitet og glede over å ta det i bruk. Det siste suksesskriterier er 'Netto nytte', som handler om at noen utenfor, for eksempel en interessent, må se en netto nytte ved systemet og på den måten bedre bruksintensjonen og brukertilfredsheten blant brukerne av systemet (Urbach og Müller, 2011).

## 2.4 Kommunikasjon og lagring av informasjon

Kommunikasjon er en basisprosess i alle bedrifter. Kommunikasjon er det som holder bedriften sammen. Det danner grunnlaget for læring, utvikling, beslutninger og samhold. Med ny teknologi har også arbeidsoppgavene og måten man jobber på blitt annerledes, noe som har gjort at effektiv kommunikasjon i en bedrift er viktigere enn noen gang. Man er i større grad enn tidligere nødt til å få med seg et marked som stadig endrer seg raskere. Man må finne nye og bedre måter å innhente informasjon fra markedet på og gjøre noe fornuftig med denne informasjonen. Etter hvert som behovet for kunnskap øker, øker også behovet for å arbeide i team, noe som igjen øker behovet for effektiv kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Med dagens teknologi er det ikke lenger nødvendig og møtes fysisk. Dette fører til at flere velger å sitte på hjemmekontor. Kommunikasjonen har med andre ord flere kritiske funksjoner knyttet til seg (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 278):

1. Det er en formidler av informasjon
2. Danner grunnlaget for å kunne planlegge veien videre
3. Med kommunikasjon kan man formulere målsettinger
4. Man kan utarbeide en strategi
5. Kommunikasjon kan styre oppførsel
6. Koordinasjon av oppførsel
7. Kommunikasjon kan brukes til å bygge relasjoner
8. Kommunikasjon kan utvikle kulturen i bedriften
9. Kobler organisasjonen, eller organisasjoner, sammen i et nettverk
10. Presenterer bedriften for omverdenen.

Kommunikasjon dannes ved at en person, eller gruppe, sender et budskap til en mottaker. Mottakeren vil så tolke dette budskapet for å gi det en mening. Det kalles en kommunikasjonsprosess når to aktører kommuniserer med hverandre gjentatte ganger. Hver av aktørene vil dermed bytte på å være sender og mottaker i en slik kommunikasjonsprosess. Det kalles effektiv kommunikasjon når mottakeren oppfatter det budskapet som senderen ønsker å gi, og at det på denne måten danner en felles forståelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

## Tillit til forbedring

### 2.4.1 Kommunisere med kunden

Verdiforslaget til en bedrift er et knippe med produkter og tjenester som en bedrift lover å levere til et gitt kundesegment (Kotler *et al.*, 2016; Osterwalder *et al.*, 2015). For å kunne levere dette verdiforslaget til kundesegmentet, og danne en relasjon med dem, er det essensielt at bedriften har et sett med kommunikasjonskanaler (Osterwalder *et al.*, 2015).

De kommunikasjons-, salgs- og distribusjonskanalene som bedriften velger å ta i bruk, danner grensesnittet mot kunden. Alle disse kanalene spiller en viktig rolle når det kommer til kundeopplevelsen. Disse kanalene fyller flere funksjoner, som for eksempel å hjelpe kunden med å vurdere virksomheten, øke kundens oppmerksomhet og gjøre det mulig for kunden å kjøpe bedriftens produkter og tjenester (Osterwalder *et al.*, 2015).

Kommunikasjon kan også brukes for markedsføring. Når man har en kundebase, vil det alltid være noen som forsvinner, uansett hvordan man markedsfører. Det som er målet, er å lage en markedsstrategi som får kunden til å komme tilbake. Med dagens teknologi kan man samle data om kunden, og på den måten lage skreddersydde markedsføringskampanjer for den enkelte kunde (Kotler *et al.*, 2016).

Når man snakker om salg er det flere måter man kan ta i bruk ulike kanaler på, og hvor tett de er integrert med hverandre. En bedrift kan for eksempel ta i bruk en multikanalløsning, der bedriften tar nytte av flere kommunikasjons- og salgskanaler. Disse kan fungere hver for seg, eller i en viss integrasjon. Idet man kan utnytte kommunikasjon gjort i en kanal, over i en neste, snakker vi om en krysskanalløsning. Det er fremdeles ikke en full integrasjon, men noe nærmere enn med en multikanalløsning der de ulike kanalene i hovedsak fungerer parallelt. En siste mulighet er en omnikanalløsning, der man ideelt skal fjerne skillene mellom de ulike kanalene. Tanken er at bedriften skal operere sømløst i ulike kanaler, og det skal ikke være noe problem å bruke flere kanaler samtidig eller hoppe mellom kanalene (Fredriksen og Sørebo, 2017).

### 2.4.2 Systemer for lagring av kundeinformasjon

I dag kan bedrifter samle inn informasjon om kundene sine for så å lage skreddersydde kampanjer mot den enkelte. Dette gjør de for å danne langvarige og sterke relasjoner til sine kunder. Dette kan riktignok slå begge veier. Nå som bedriften har langt større tilgang på informasjon via internett, har kunden det samme. Kunden kan raskt og enkelt sammenlikne priser fra de ulike bedriftene som tilbyr tilsvarende produkter og tjenester. De kan også slå seg sammen og snakke sammen om bedriften og dens tjenester (Kotler *et al.*, 2016).

## Tillit til forbedring

Det finnes mange prosesser rundt det å lagre og bruke informasjon om kunder. Kundeledelse (CRM – Customer relationship management) er en slik prosess. Formålet med denne prosessen er å administrere detaljerte opplysninger om hver enkelt kunde og alle dens kontaktflater med bedriften. Dette gjøres for å danne lojalitet. Dersom bedriften benytter denne dataen på en effektiv måte, kan de gi kunden optimal kundeservice i sanntid. Bedriften kan skreddersy markedsføringsstrategier, tilbud, tjenester, budskap og medier til den enkelte kunde (Kotler *et al.*, 2016).

### 2.4.3 Kunnskapsdeling

Kunnskapsdeling er viktig i mange bedrifter, og mange kan ha god nytte av å dele kunnskapen de sitter på. Det er likevel viktig at den enkelte ser nytten av det for å delta i denne kunnskapsdelingen. Det er gjort mye forskning på deling av kunnskap (Allam *et al.*, 2020; Anand, Centobelli og Cerchione, 2020; Bloice og Burnett, 2016; Kim, Lee og Oh, 2020; Rode, 2016).

Rode (2016) kommer frem til at jo mer den ansatte tror at kunnskapsdelingen fører til sosiale belønninger, jo mer er de villig til å dele av sin kunnskap. Videre snakker han om at faktorer som en glede av å kunne hjelpe andre, ikke hadde noen effekt på den ansattes ønske om å dele sin kunnskap. Det viser seg at ansatte heller deler kunnskap for eksterne fordeler, istedenfor intern glede over å kunne hjelpe andre.

Den personlige identiteten man skaper på nett, i tillegg til intensjon om kunnskapsdeling, bør være det grunnleggende når man skaper et miljø for kunnskapsdeling på sosiale medier. Det viser seg at individer med gode sosiale ferdigheter, tette vennskap og kreativitet oftere støtter en tanke på kunnskapsdeling på et sosialt medium. I tillegg er det større sannsynlighet at de som har tro på egen kunnskap, og den kunnskapen de produserer, har et ønske om å dele denne kunnskapen med andre. Derfor bør man legge til rette for dette når man skal skape et miljø for kunnskapsdeling (Kim, Lee og Oh, 2020)

Anand, Centobelli og Cerchione (2020) sier at det ikke er like lett å oppnå god kunnskapsdeling i en bedrift. Selv om kunnskapsdeling har vært et tema i lang tid, er det fremdeles ansatte som ikke er villige til å dele av sin kunnskap. De kommer frem til flere drivkrefter som fører til skjuling av kunnskap. En drivkraft handler om situasjonen, der man ikke har tid til å dele kunnskap eller at det ikke er lagt opp til kunnskapsdeling på arbeidsplassen. En annen drivkraft er konkurranse og prestasjon, der man er nødt til å holde kunnskapen hemmelig for andre ansatte for at en selv skal overleve på arbeidsplassen.



## Tillit til forbedring

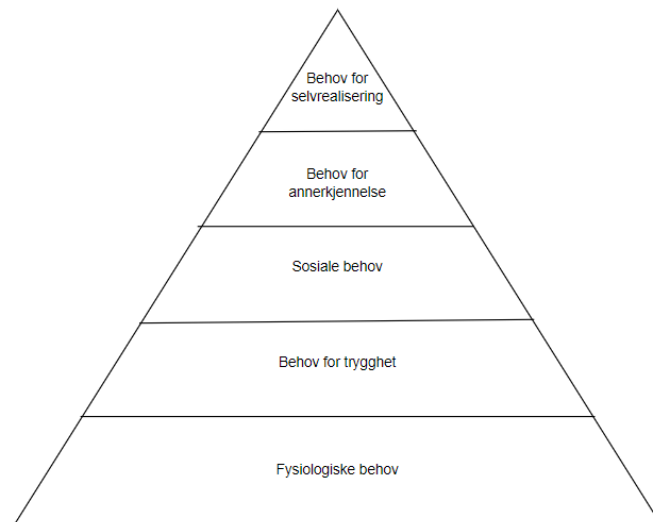
Identitet og normer er en annen drivkraft, som kommer av at kunnskapen er individets, eller gruppens, identitet og dermed ikke kan deles med andre.

Hermanrud (2016) sier at tillit er en av mange faktorer som er nødvendig for en vellykket kunnskapsdeling i organisasjonen. Når det gjelder kunnskapsdeling handler tillit om det å kunne stole på at den kunnskapen som blir formidlet er sann, og at den er av stor relevans til det arbeidet som skal gjøres.

Bloice og Burnett (2016) snakker om barrierer for kunnskapsdeling. Disse barrierene kan enten være personlige, organisatoriske, tekniske eller annet. Eksempler på en personlig barriere kan være manglende selvtillit til å delta i kunnskapsdelingen, lite tid til å dele kunnskap, manglende motivasjon, og lav tillit. Organisatoriske barrierer kan for eksempel være en kultur som fokuserer på å levere istedenfor å dele beste praksis, lite ressurser til å støtte oppunder kunnskapsdelingen, eller dårlig ledelse til å gjennomføre kunnskapsdeling. Eksempler på tekniske barrierer kan være at IT-systemene ikke hjelper ansatte med å identifisere kunnskapsbærere, manglende kunnskap rundt teknologien til å ta den i bruk på rett måte, og teknologien har ikke direkte løsninger for å lagre og dele kunnskap.

## 2.5 Behovspyramiden

Ifølge Maslow (1943) har mennesker et sett behov de prøver å oppnå. Disse behovene er bygd opp i et hierarki, som betyr at man må fylle det nederste før man kan bygge seg oppover. Det nederste behovet er fysiologiske behov, slik som mat og drikke. Så kommer trygghet, som handler om sikkerhet og beskyttelse. Videre er det sosiale behov, for eksempel tilhørighet og kjærlighet. Neste er behov for selvtillit, eller anerkjennelse. Det siste trinnet er behov for selvrealisering. Slik som vist i Figur 2.4.



**Figur 2.4: Maslows behovspyramide (Maslow, 1970, s. 35-51)**

## 3 Casebeskrivelse

De fleste bedrifter i dag må ha en eller annen form for kontakt med sine kunder. Dette kan for eksempel være i form av salg eller reklame. Det finnes mange systemer for å håndtere kommunikasjon med kunden, og videre kunne danne kunnskap om kunden og bruke denne kunnskapen. Et system for CRM skal samle informasjon om salg, markedsføring, support og tilbakemelding i et og samme system. I følge SSB bruker 38% av private bedrifter i Norge CRM for å samle inn, lagre og legge til rette for informasjon om kunder, og 21% av private bedrifter i Norge bruker CRM for analysering av kundeinformasjon (Walther-Zhang, 2021).

Et system for kundekontakt har ikke alltid like god kontroll på alle former for kundekontakt. For eksempel kontakt via sosiale medier eller ansattes private mail kommer ikke innenfor samme system. Ifølge Pay (2021a) har 99% av befolkningen i Norge mellom 16 og 79 år tatt i bruk internett de siste 3 månedene. Vi ser at 92% av disse bruker internett til å finne informasjon om varer eller tjenester, og 87% bruker det for å ta del av et sosialt medium (Pay, 2021b). Derfor bør et godt system for kundekontakt også ta høyde for disse formene for kundekontakt.

### 3.1 Systemet

eDialog24 er en teknologibedrift som ble stiftet i Trondheim i 2003 (Ødegård, 2020). Bedriften har i dag 11 ansatte fordelt på kontorer i både Trondheim og Oslo. De jobber i hovedsak med chat- og omnikanalløsninger for enterprise-markedet, der de har spesielt god kompetanse innen tilpasninger, integrasjoner og kommunikasjonsflyt i store og komplekse økosystemer der det er høye krav til sikkerhet og samsvar. I løpet av de nesten 20 årene har de opparbeidet seg god bransjekunnskap innenfor finans, bil og offentlig sektor. I tillegg har de tatt på seg et samfunnsansvar der de tilbyr frivillige og ideelle organisasjoner et gratis lavterskeltilbud med anonyme chattetjenester siden 2016. I dag drifter og støtter eDialog24 mer enn 20 av de største organisasjonene i landet (eDialog24, 2022)

I løpet av 2022 skal eDialog24 lansere en ny kommunikasjonsplattform som i første omgang er tilpasset SMB-kunder, men i senere versjoner vil det kunne skaleres opp og tilpasses Enterprise-kunder. eDialog24 ser nytten i å bruke den kunnskapen og erfaringen de har i dag fra enterprise-markedet til å utvikle en god kommunikasjonsplattform for SMB-markedet.

## Tillit til forbedring

Denne kommunikasjonsplattformen kommer til å hente inn elementer fra ulike kundehåndteringsløsninger, CRM- og mobilt bedriftsnettløsninger, og på denne måten sikre håndtering, og automatisk lagring og deling av alle jobbrelaterte dialoger i en bedrift, uavhengig av mobil eller stasjonær arbeidsform.

Den nye kommunikasjonsplattformen vil kunne gi små, så vel som store, bedrifter store konkurransefordeler i form av vesentlig bedre kundeopplevelser, mer effektiv tidsbruk, økt etterlevelse av GDPR og bedre styring og lederskap innad i bedriften. For å legge til rette for at innføringen av et slikt system skal gå best mulig i de ulike bedriftene, ønsker eDialog24 gjennom denne forskningen å øke sin kompetanse om hvordan tillit i en bedrift kan bli påvirket ved innføringen av et system av denne typen.

## 3.2 Caser

For å besvare problemstillingen vil det være naturlig å se på ulike bedrifter, og gjennomføre flere intervjuer i hver av bedriftene. Hver av bedriftene vil være naturlige brukere av dette systemet når det lanseres, derfor er de valgt. Ønsket er å se på samme problemstillinger fra ulike synspunkter, noe som danner en kollektiv case studie (Creswell og Poth, 2018).

Likheten mellom de ulike bedriftene er at de har behov for et system for kundedialog fordi de har jevnlig kontakt med mange kunder. I løpet av datainnsamlingen er det intervjuet ansatte i fem ulike bedrifter fra ulike bransjer. Det er intervjuet ansatte fra et forlag, en bank, en fagskole, et software selskap og et boligbyggerlag. For å beskytte anonymiteten til intervjuobjektene er det ikke beskrevet hvilken bedrift som tilhører hvilken bransje. Videre i oppgaven vil det heller ikke refereres til hvilken ansatt i bedriften som har sagt hva, kun hvilken bedrift vedkommende kommer fra. Årsaken til dette er for å beskytte anonymiteten til de som har deltatt i undersøkelsen.

### 3.2.1 Bedrift A

Dette er en bedrift som har mye kontakt med sine kunder, og retter seg mot både bedriftskunder og privatkunder. Bedriften har nesten 100 ansatte, og hadde et resultat før skatt på litt over 12 millioner kroner i 2020. Det er intervjuet tre ansatte fra *Bedrift A*.

- *Informant A1*: Leder forretningsstøtte. Vært i bedriften i 8 år, og hatt samme stilling hele tiden. Blant annet ansvarlig for drift og utvikling av IT-systemer.

## Tillit til forbedring

- *Informant A2*: Kommunikasjonssjef. Ansatt i bedriften i 2 år, hatt samme stilling hele tiden. Jobber med innføringen av nye systemer, forbedrer måten de kommuniserer på i bedriften.
- *Informant A3*: Leder kundesenter. Vært i bedriften i 3 år, hatt samme stilling hele tiden. Personalansvarlig for kundesenteret, i tillegg til å sitte som rådgiver på kundesenteret.

### 3.2.2 Bedrift B

*Bedrift B* er en bedrift med mange kunder, og retter seg både mot privatkunder og bedriftskunder. *Bedrift B* har over 600 ansatte, og hadde i 2020 et resultat før skatt på mer enn 500 millioner kroner. Det er intervjuet to ansatte i *Bedrift B*.

- *Informant B1*: Leder for transformasjon og strategiske partnere. Ansatt i bedriften i 20 år, hatt denne stillingen de siste 3 årene. Jobber mot at bedriften skal fornye seg og ta i bruk ny teknologi.
- *Informant B2*: Kunderådgiver. Vært i bedriften i 8,5 år, hatt samme stilling hele tiden. Hjelper kunden med det de lurere på.

### 3.2.3 Bedrift C

Dette er en bedrift som i stor grad retter seg mot bedriftskunder. Bedriften har litt over 20 ansatte, og hadde i 2020 et resultat før skatt på minus 3 millioner kroner. Det er intervjuet to ansatte fra *Bedrift C*.

- *Informant C1*: Salgsansvarlig. Ansatt i bedriften i 11 år, hatt denne stillingen de siste 4 til 5 år. Ansvarlig for salg av produkter og kurs.
- *Informant C2*: HR-ansvarlig. Ansatt i bedriften i 15 år, hatt denne stillingen de siste 3 til 4 år. Ansvarlig for å ivareta de ansattes interesser, for eksempel personalhåndbok, fravær og forsikringer.

### 3.2.4 Bedrift D

*Bedrift D* er en bedrift som hovedsakelig retter seg mot bedriftskunder, men har noen privatkunder. Bedriften har litt over 20 ansatte, og hadde i 2020 et resultat før skatt på litt over 3 millioner kroner. Det er intervjuet en ansatt fra *Bedrift D*.

- *Informant D1*: Arbeidende styreleder. Ansatt i bedriften i 47 år, hatt denne stillingen de siste 10 år. Jobber litt med prosjekter, litt med markedsføring og digitalisering

Tillit til forbedring

### 3.2.5 Bedrift E

Er en bedrift som i all hovedsak retter seg mot privatkunder, men har også noen bedriftskunder. Har under 10 ansatte, og hadde i 2020 er resultat før skatt på nesten 20 000,-. Det er intervjuet en ansatt fra *Bedrift E*.

- *Informant E1*: Teamleder kundeservice. Ansatt i bedriften i 10 år, hatt denne stillingen det siste året. Har som hovedområder å legge til rette for god kommunikasjon i bedriften, sikre at informasjon er tilgjengelig, og skape gode kunderelasjoner.

## 4 Metode

Her skal vi se på hvordan datainnsamlingen har funnet sted og hvilke elementer som kan ha hatt påvirkningen for tolkningen av de innsamlede dataene.

Dette forskningsprosjektet er kumulativt fordi utgangspunktet kommer fra forskningen som allerede er gjort på feltet. Tidligere forskning er viktig, og resultatene blir diskutert opp mot det som er funnet ut tidligere (Dalland og Keeping, 2020)

### 4.1 Forskningsperspektiv

Det er ikke alltid like lett å plassere seg inn i en kategori. I noen tilfeller passer man best innenfor en kategori, mens man i en annen situasjon passer innenfor en annen kategori. Det er likevel fornuftig å tenke gjennom og definere seg innenfor en kategori når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt, da dette vil ha betydning for hvordan man opplever det man ser. Det filosofiske paradigmet sier noe om hvordan man opplever verden rundt seg (ontologi) og hvordan man kan definere ny kunnskap (epistemologi) (Oates, 2006).

Når man skal plassere seg innenfor en kategorien er det viktig at man tenker gjennom hva man undersøker, og hvilken form for kunnskap man skal skape (Oates, 2006). I dette prosjektet er det subjektene som er i fokus. Det handler om hvordan subjektene opplever tillit og hvordan tillitsforhold endres ved innføring av nye systemer. Slike holdninger dannes ikke av enkeltindivider, men utvikler seg over tid i en gruppe. Derfor vil jeg se på denne forskningen med et sosialkonstruktivistisk perspektiv (Creswell og Poth, 2018; Tjora, 2017).

### 4.2 Forskningsdesign

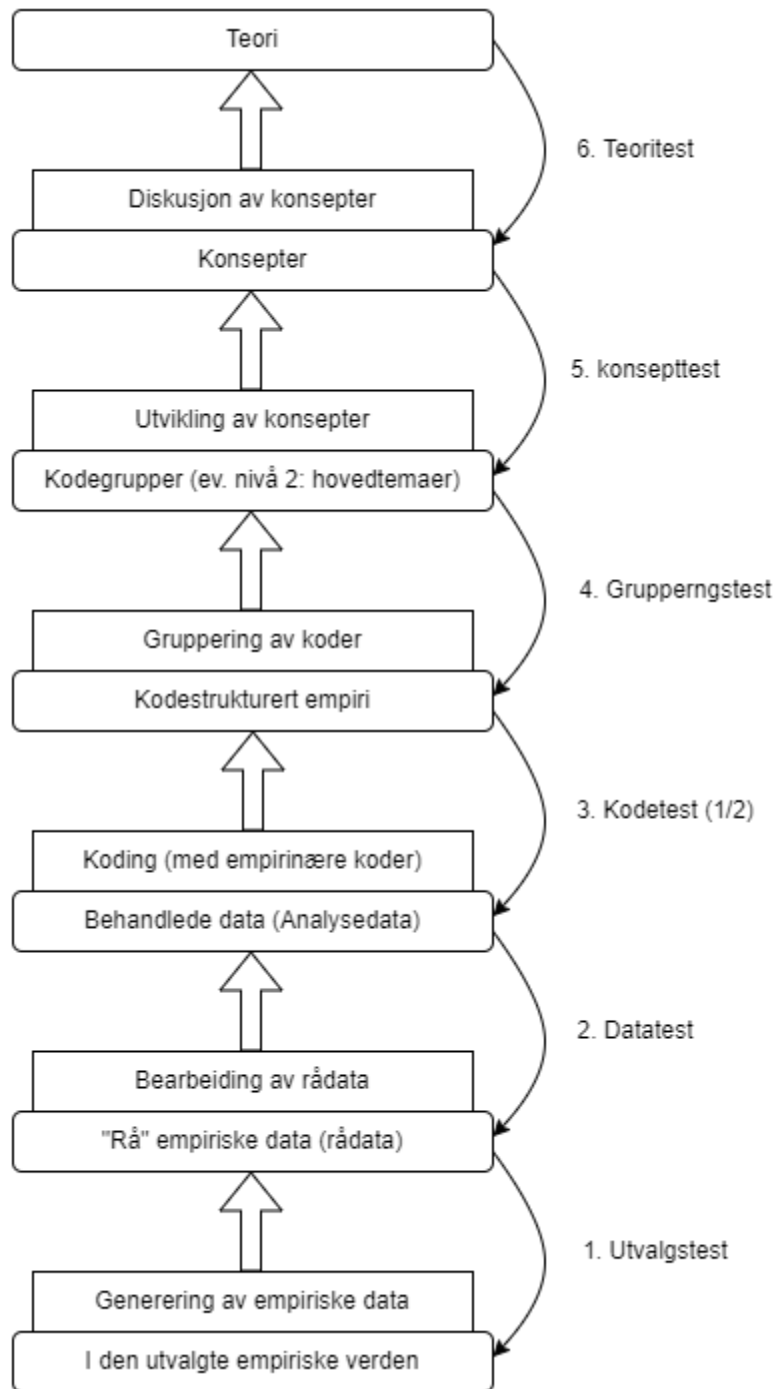
I dette prosjektet ønsker vi å gå i dybden på et konkret fenomen, en case. Derfor er det passende med case som strategi (Busch, 2013; Creswell og Poth, 2018; Oates, 2006). En av mange fordeler med å velge kvalitative metoder for datainnsamling er at man kommer mye nærmere informantene, og eventuelt kan stille oppfølgingsspørsmål om noe er uklart. Dette gjør at forskeren kan gå dypere inn i temaet, og få en enda bedre forståelse for det som studeres (Larsen, 2017). Man ønsker å fange opp en mening i det som sies og oppleves, dette er data som ikke lar seg tallfeste (Dalland og Keeping, 2020). Derfor velges intervju som innsamlingsmetode og en kvalitativ dataanalyse.

## Tillit til forbedring

Valg av case er i dette prosjektet av pragmatiske årsaker, da eDialog24 tok kontakt og ønsket at noen kunne gå i dybden av en del i et større prosjekt. Dette kan gå på bekostningen av generaliserbarheten til de innsamlede dataene (Tjora, 2017), men bedriften har et ønske om å få sett på dette og setter dermed mange ressurser tilgjengelig for dette prosjektet. De har allerede en del kunder som skal ta i bruk dette systemet når det lanseres, og det skal ikke være problematisk å få representanter fra de ulike kundebedriftene å stille til intervju.

Formålet med denne studien er å danne en rik og detaljert analyse om et gitt fenomen. Det er dermed en deskriptiv studie (Oates, 2006). Dette er et fenomen som bør ses i forhold til flere kontekster, og det er derfor et flercasesdesign bestående av fem caser (Johannesen, Christoffersen og Tuft, 2020). Som utgangspunkt til analysen skal stegvis-deduktiv induktiv metode benyttes. Det skal jobbes i etapper fra rådata til endelige teorier (Tjora, 2017). Dette gjør at forskningen hele tiden vil bevege seg mellom teori og empiri, og dermed kategoriseres som abduktiv (Busch, 2013).





Figur 4.1: Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017, s. 19)

### 4.3 Datainnsamling

For å samle inn data som skal besvare problemstillingen skal det benyttes semistrukturerte intervjuer. Dette er en form for intervjuer der man har en liste med spørsmål man ønsker å stille til alle informantene, samtidig som samtalen kan gå litt friere basert på hvilken retning den tar (Oates, 2006).

Rekruttering av informanter til intervjuene har blitt gjort via kontaktpersonene i eDialog24. På denne måten er det samlet informanter fra ulike bedrifter, som har ulikt utgangspunkt for å besvare spørsmålene i intervjuet. I slutten av hvert intervju ble informantene spurt om de kjente til andre i samme bedrift som kunne vært spennende å intervju. Dette skapte en snøballeffekt i måten å rekruttere informanter på, da en starter med et lite antall informanter som igjen kan gi flere kontakter, som nok en gang kan utvide antall informanter (Tjora, 2017).

### 4.3.1 Intervjuguide og forberedelser

For å utarbeide en intervjuguide ble det tatt utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Under hvert forskningsspørsmål ble det skrevet ned alle spørsmål som ville være spennende å stille. Når denne idégenereringen var gjennomført, startet arbeidet med å finpusse på intervjuguiden. Formålet med å utvikle en intervjuguide var å forberede intervjueren på intervjusituasjonen og det faglige som skulle belyses (Dalland og Keeping, 2020).

Videre skal intervjuguiden være til hjelp i intervjusituasjonen for å huske hvilke temaer som skal snakkes om. I starten av intervjuprosessen var intervjueren helt nybegynner på dette, så intervjuguiden ble utfylt med både spørsmål og underspørsmål. Etter hvert som intervjueren hadde vært gjennom noen intervjuer, og dermed også økt sin erfaring, ble spørsmålene brukt friere. Jo mer åpent intervjusituasjonen er, jo mer spontane og levende svar kan man forvente å få (Dalland og Keeping, 2020). Det er derfor stor forskjell i hvor levende intervjusituasjonen var i de siste intervjuene, sammenliknet med de første.

### 4.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Hvert intervju er blitt gjort opptak av ved hjelp av en diktafon. På grunn av disse opptakene kan fokuset ligge fullt og helt på selve intervjuet, og man trenger ikke å bruke tid på å notere det som blir sagt. Slike opptak kan også gjøre informantene mer nervøse for det de sier, og dermed holde noe tilbake (Oates, 2006). Valget gikk likevel på å gjennomføre intervjuene med lydopptak, fordi gevinsten ved å ha fokuset på selve intervjuet ble ansett som større enn eventuelle konsekvenser ved at informantene valgte å holde noe tilbake.

Det ble gjennomført både digitale og fysiske intervjuer, da noen av informantene befant seg på andre lokasjoner enn der det var gjennomførbart å intervju fysisk. Det ble oppdaget at det var enklere å gjennomføre intervjuene fysisk, da dette ga intervjusituasjonen mer liv. De intervjuene som ble gjennomført digitalt var mye mer knyttet opp mot intervjuguiden. Likevel

## Tillit til forbedring

gjorde øvelse i intervjusituasjonen at også de digitale intervjuene ble bedre etter å ha gjennomført noen.

Etter intervjuene er opptakene blitt overført til skyen i et system som NTNU har databehandleravtale med, og deretter slettet fra diktafonen. Like etter transkribering ble opptakene slettet.

### 4.3.3 Transkribering

Så raskt etter intervjuet som mulig ble lydfilene transkribert. For at data ikke skulle komme på avveie ble lydopptakene skrevet inn i et word dokument i Microsoft Teams. Dette ble gjort manuelt. I starten ble alle intervjuene transkribert så nøyaktig som mulig, noe som også inkluderte å skrive på dialekt og skrive inn alle pause og pauselyder. Årsaken til dette var å miste minst mulig av intervjuet i oversettelsen til tekst. Selve analysen skulle komme i neste fase (Dalland og Keeping, 2020).

Etter en samtale med veileder ble det bestemt at alle pauselyder ikke var relevant for en slik oppgave. Resten av lydfilene ble fremdeles skrevet ned ord for ord på dialekt, men pauser og pauselyder ble ikke lenger inkludert i transkriberingen. Det finnes ingen objektiv oversettelse fra lyd til tekst, og det er derfor viktig å gjøre den formen for transkribering som er relevant for oppgaven som skal skrives. Det er ikke alltid lett å se før transkriberingen hva som er et fornuftig nivå å legge seg på, derfor er det lurt å transkribere på et nivå som er nøyere enn hva som er hensiktsmessig, slik at man ikke mister viktige elementer i intervjuet (Tjora, 2017).

### 4.3.4 Anonymisering av materialet

Når alle intervjuene var ferdig transkribert, ble alt oversatt til bokmål. Dette var for å bevare anonymiteten til de som deltok i prosjektet. Det er de anonymiserte dataene som ble brukt videre i dataanalysen.

I casebeskrivelsen står det ikke skrevet hvilken bransje som hører til hvilken bedrift, dette er for å sikre at heller ikke eDialog24 kan vite hvem som sier hva. I hver bedrift står det listet opp hvem som har deltatt, beskrevet med stillingstype. I selve oppgaven er det ikke referert til hvilken informant som har sagt hva, kun hvilken bedrift vedkommende kommer fra. Dette er også et tiltak for å sikre at eDialog24 ikke kan vite hvem som har sagt hva.

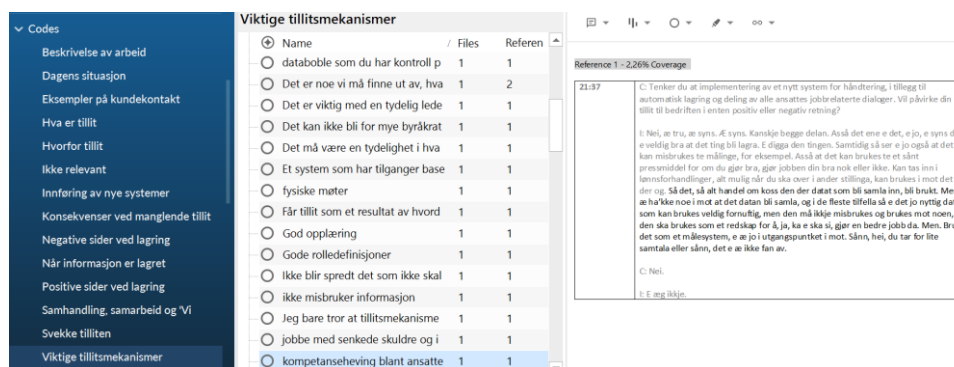
## 4.4 Dataanalyse

Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert ble analyseverktøyet NVivo brukt.

## Tillit til forbedring

Prosessen for analysen følger Tjora (2017) sin stegvis-deduktiv induktiv metode (se Figur 4.1). Den første fasen i modellen handler om å generere data fra den verden vi ønsker å studere. Dette er beskrevet i kapittel 4.3 Datainnsamling. Når dette er gjort, skal vi ta et skritt tilbake å se om utvalget av informanter er passende for å besvare problemstillingen (Tjora, 2017). Det viser seg at datamengden både er stor nok, og den dataen som er generert er passende for å besvare problemstillingen.

Etter dette ble all data kodet i NVivo. I denne kodejobben ble det brukt empirinærekoder, og all data ble kodet. Kodingen ble gjort ved at en del av materialet ble lest, for deretter å hente ut essensen av tekstutdraget og skrive dette kort med ord hentet ut fra dette. Målet var å få en så kort og konkret kode som mulig. Etter å ha skrevet ned koden, ble det stilt to spørsmål: 1) Kunne man skrevet koden før kodingen startet?, og 2) Hva forteller koden alene? Dersom den første fikk svaret nei, og det andre spørsmålet fikk svar om at det gjenspeiler det konkrete innholdet i det som ble kodet, fikk koden stå. Etter hvert som det ble mange koder, kunne noen av kodene brukes til flere utdrag (Tjora, 2017). Når alt datamaterialet var kodet ferdig, endte det med totalt 308 unike empirinære koder.



Figur 4.2: Skjerm bilde av kodeprosessen i NVivo

Når alle kodene var på plass. Ble det gjennomført en kategorisering av de ulike kodene. Også disse grupperingene skal dannes induktivt og lage et bilde av hva som snakkes om (Tjora, 2017). Etter å ha gruppert alle kodene, ble det lest gjennom for å være sikker på at alle kodene var under en passende gruppe. Når dette var gjort, ble gruppene videre samlet i temaer. Disse temaene ble brukt som hovedoverskrifter i resultatdelen i oppgaven.

Tema	Gruppering	Eksempel på utdrag
<b>Kommunikasjon</b>	Beskrivelse av arbeid	«Så tre hovedoppgaver: kommunikasjon, informasjon og

		<i>kunderelasjon.» (Informant, Bedrift E)</i>
	Dagens situasjon	<i>«Ja, ting du sier kan jo lagres manuelt.» (Informant, Bedrift B)</i>
<b>Lagring av informasjon</b>	Når informasjon blir lagret	<i>«Ikke 2022 og ikke vite hva kunden var i kontakt med oss om i går.» (Informant, Bedrift A)</i>
	Negative sider ved lagring	<i>«Hvor mye disiplin skal det til for at det fungerer, eksempelvis.» (Informant, Bedrift D)</i>
	Positive sider ved lagring	<i>«Det som [...] kan være åpenhet rundt får du jo veldig belyst og, og ser faktisk at det er rørelse og det er ting som [...] skjer da.» (Informant, Bedrift C)</i>
<b>Tillit</b>	Svekke tilliten	<i>«Data på avveie og kommunikasjonsbrudd. [...] Da svekker man tilliten.» (Informant, Bedrift E)</i>
	Viktige tillitsmekanismer	<i>«At en klarer å være åpen og kalle en spade for en spade, skulle en si.» (Informant, Bedrift C)</i>
	Hvorfor tillit	<i>«Hvis du ikke kan stole på de du samarbeider med, [...] og kunden ikke kan stole på oss, da har vi et problem.» (Informant, Bedrift D)</i>
	Konsekvenser ved manglende tillit	<i>«Hvis vi ikke har tillit, så gjør vi en dårlig jobb.» (Informant, Bedrift A)</i>
	Hva er tillit	<i>«At man stoler på hverandre. At man er trygg på at de andre tar de riktige avgjørelsene.» (Informant, Bedrift B)</i>
<b>Samhandling i bedriften</b>	Samhandling, samarbeid, 'Vi'	<i>«Så må vi prøve å finne en løsning sammen.» (Informant, Bedrift B)</i>

<b>Innføre nye systemer</b>	Innføring av nye systemer	<i>«Kaller det jo ikke IT-prosjekter, jeg kaller det for digitaliseringsprosjekter.»</i> (Informant, Bedrift A)
-----------------------------	---------------------------	--

Tabell 4.1: Oversikt over temaer, grupperinger og eksempler fra datamaterialet

## 5 Resultater

Her kommer en oversikt over de resultatene som kom ut av intervjuene som ble gjennomført.

### 5.1 Bruk av teknologi og kommunikasjon i bedriften

Det var stor variasjon i hvordan ansatte i de ulike bedriftene gjennomførte arbeidet sitt, og hvor langt de hadde kommet med bruk av teknologi. Noen av bedriftene tok i bruk mye teknologi, og hadde automatiske prosesser på det meste, mens andre bedrifter tok i bruk mer eller mindre analoge hjelpemidler i arbeidet. Det virket som om de større bedriftene hadde relativt god kontroll på data de hadde lagret, mens de mindre bedriften hadde mindre, eller ingen kontroll på dette.

Det var noen som kun satt på stasjonære arbeidsflater, men de fleste hadde en eller annen form for blanding mellom stasjonære og mobile arbeidsformer. «*Det er en blanding [...] [, men] jobber nok mest stasjonært.*» (Informant, Bedrift D). Mens andre kunne fortelle at de aldri brukte stasjonære arbeidsflater. At stasjonære arbeidsflater først og fremst ble brukt av ansatte i bedriften som hadde spesielt behov for å være tilkoblet utstyr i bedriften.

Alle informantene fortalte at bedriften de jobbet for kunne nås på flere måter, og at kundene kunne velge i stor grad hvordan de ønsket å ta kontakt med bedriften. «*Kunden kan nå oss på mange måter. [...] Egentlig litt for mange måter, kanskje.*» (Informant, Bedrift A). Dette viste seg å være et problem for flere. «*Vi kommuniserer alt for mye på for mange flater.*» (Informant, Bedrift C).

Da informantene ble spurt hvilken kommunikasjonskanal som var foretrukket for kundene, var de fleste enige. Innringing og epost var mest brukt fra kunden sin side. Chat ble mer og mer brukt, spesielt blant unge. «*Yngre tar kontakt via chat, eldre tar kontakt helst med rådgiver direkte, altså direktetelefon.*» (Informant, Bedrift B). Det kan tyde på at chat og andre yngre kommunikasjonskanaler vokser frem.

Enkelte trakk frem at ønsket kommunikasjonskanal ble bestemt ut fra hva kunden lurte på, i tillegg til hvem de er. «*Veldig avhengig av type kunde og hva slags oppgave de holder på med, rett og slett.*» (Informant, Bedrift A). Det kan virke som om man ønsker å ringe inn

dersom man ønsker å få svar på noe som er litt vanskelig, mens enklere ting er lettere å spørre om på mail.

## 5.2 Lagring av informasjon

Noen informanter kunne fortelle om gode, gjennomarbeidede automatiske og manuelle prosesser for lagring og deling av informasjon internt i bedriften. «*I utgangspunktet blir alt lagra [...] [, og] kommer inn i samme system*» (Informant, Bedrift B). Selv om bedriften ikke hadde teknologien på plass for å ha automatiske prosesser rundt lagring, kunne flere fortelle om manuelle prosesser for å lagre informasjon.

Enkelte hadde kun manuelle prosesser når de skulle lagre informasjon. «*så går jeg jo inn på en kunde og noteter [...] hva som er foregått.*» (Informant, Bedrift C). Dette gjør at den ansatte får mye makt i hva slags informasjon som blir lagret, og la mye av ansvaret for avgjørelsen om hva som var viktig og ikke over på den enkelte ansatte. Videre kom det frem at mye informasjon sannsynligvis ble borte fordi ansatte glemte eller lot være å lagre all nødvendig informasjon inne i systemene.

Det var stor variasjon i hvor mye data de ulike bedriftene tok vare på, men de fleste hadde mer data enn de hadde kontroll på, eller hadde et ønske om å bruke data på en bedre måte enn de gjorde i dag. «*Det er ikke 2022 og ikke vite hva kunden var i kontakt med oss om i går. [...] Så en er nødt til å ha et CRM-system i dag.*» (Informant, Bedrift A).

For de bedriftene som hadde et CRM-system var det gjerne prosesser rundt lagring av informasjon også. Det var ikke alle som hadde automatiske prosesser rundt lagring, men noen retningslinjer var tilstede. Flere informanter kunne fortelle om flere systemer som snakket sammen for å skape et nettverk av lagring og deling av informasjon i alle delene av bedriften. «*og så har vi en dataplattform bak, som egentlig har all informasjon.*» (Informant, Bedrift B)

For å kunne gi et godt tilbud til et bredt spekter av kunder, som alle har tilgang til flere konkurrenter via internett, er det viktig å kjenne kunden sin godt. Man er nødt til å danne en relasjon til kundene, og kunne tilby kunden det de ønsker av produkter. «*Sørge for at vi kan ha et godt forhold til våre kunder. At de får den hjelpen de skal ha*» (Informant, Bedrift C).

Det var ikke alle som hadde et CRM-system som de lagret informasjonen i. Noen hadde noe de kalte for et 'registreringssystem' der de kunne lagre det de mente var viktig. Noen lagret mailene ved å legge de inn i en 'Ferdig behandlet-mappe', og måtte søke via epostadressen for å finne den igjen. Alle de som ikke hadde noe godt verktøy for lagring og håndtering av



## Tillit til forbedring

dialoger hadde vanskelig for å ha oversikt over den informasjonen som var lagret. «*Du skal være ganske strukturert for å [finne igjen informasjon].*» (Informant, Bedrift C).

Flere informanter snakket om et behov for å gjøre ting bedre. For å få bedre verktøy for å lagre og håndtere informasjon. Bedre rutiner. Spesielt de som ikke hadde en oversikt over kundedialogen i dag ønsket seg et bedre system for å få dette. «*Utfordringen er at det ligger informasjon på ulikt sted, og vi har ikke en plass hvor vi har fullstendig oversikt over all kundedialog.*» (Informant, Bedrift A).

### 5.2.1 Positive sider ved lagring og deling

Flere snakket om viktigheten i å lage en god kundeprofil som et av hovedpunktene når det kom til lagring og deling av informasjon. Det å kunne danne et så godt bilde av den aktuelle kunden som mulig, og på denne måte kunne legge til rette for et godt og langvarig kundeforhold. «*Du har historikk på kunden og du kan fortære sette deg inn i problemstillinger hvis det er oppfølginger av tidligere saker.*» (Informant, Bedrift B).

Det kan virke som om det er viktig å kunne følge med på markedet, og ha en oversikt over hva kunden tenker om ulike aspekter ved bedriften og bedriftens produkter. «*[...] kan vi jo ikke sitte å gjette oss til [hva kunden mener], da må vi jo spørre dem!*» (Informant, Bedrift A). Når man skal selge noe i dag er det viktig å ha kunden i fokus, og hvis man skal få en oversikt over kundenes meninger må de spørres.

«*Helt avhengig av å ha gode FAQ'er.*» (Informant, Bedrift E). Når man samler inn informasjon kan man raskere få svar dersom noe dukker opp igjen. En har ikke lenger behov for å løse de samme oppgavene flere ganger i en bedrift. Hvis en tar vare på de løsningene som dukker opp, kan man senere bruke tid på å videreutvikle disse løsningene, istedenfor å finne de samme løsningene igjen.

Flere ønsket seg mer kunnskap. Det å vite i større grad hva som foregikk rundt om i bedriften, og ha rett informasjon tilgjengelig på rett tid. Spesielt kundesentrene skulle ønske seg mer kunnskap, slik at flere henvendelser kunne stoppe der, og ikke gå lenger inn i bedriften. «*Jeg har jo en drøm om at et kundesenter, ikke skal være et kundesenter, men et kompetansesenter!*» (Informant, Bedrift A). Ettersom kundesenteret er de som har den nærmeste relasjonen til kundene, vil kunnskapsheving der gjøre denne relasjonen enda bedre, noe som igjen kan føre til bedre kundehåndtering.

## Tillit til forbedring

Å lagre informasjon kan brukes til mye, og det er mange positive sider ved dette. *«Det gir innsikt, og det er positivt.»* (Informant, Bedrift E). Det er kunnskap som kan brukes til å gi kundene en god kundeopplevelse. En kan svare kunden med utgangspunkt i det en allerede vet om kunden. Kunnskapen kan hjelpe bedriften med å holde seg konkurransedyktige i et marked som stadig utvikler seg.

### 5.2.2 Negative sider ved lagring og deling

Selv om mange var positive til å lagre informasjon var det også negative sider som ble trukket frem. Det er ikke hver dag man gjør en like god jobb, og noen dager svarer man kanskje litt raskere enn man normalt ville gjort. Da er det ikke sikkert at man ønsker at det skal lagres på samme måte som alt annet. *«Hvis du skriver en mail til meg og har kanskje en dårlig dag, og er litt sur og sånn, [...] kanskje ikke så kult at det den blir lagret.»* (Informant, Bedrift B).

En ting er å tenke at man skal lagre informasjon, og ha den informasjonen man trenger når man trenger den. For å få til dette er man helt avhengig av at ansatte tar steget og lagrer informasjon i systemet. Flere informanter trakk frem dette som et mulig problem. At ansatte i bedriften gjerne ønsker å ha informasjonen lagret, men ønsker ikke å lagre ting selv. *«Og samtidig så, så er det dessverre sånn at det bør også være tvungent, at du ikke kommer deg unna, du bare gjør det. Sånn at vi vet at alle gjør det.»* (Informant, Bedrift B).

De fleste tok opp dette med overvåkning. Både med tanke på de ansatte og bedriftens kunder. *«Så kan det jo hende at de på en måte er litt friere i telefondialog når de vet at det ikke er lagret.»* (Informant, bedrift B). Kunder kan også føle seg overvåket, og ikke ha den samme muligheten til en konfidensiell samtale med rådgiveren sin i bedriften, noe som kan føre til at kunder lar være å ringe inn og stille spørsmålene.

Flere tok opp at man er noe mer forsiktig med det man sier og gjør dersom ting blir lagret. Ingen av informantene informerte om at telefonsamtalene ble tatt opp i bedriften. Det var enten ingen logging av det som ble sagt, eller at man manuelt kunne skrive ned et referat over hva som hadde foregått i dialogen. Dette kunne gjøre at man *«på en måte er litt friere i telefondialog når de vet at ikke det er lagret.»* (Informant, Bedrift B).

Alt som lagres kan misbrukes, og ifølge en av informantene vil historisk sett all data misbrukes før eller siden. Når mye lagres kan ansatte få en frykt for å handle feil, og dermed la være å gjøre jobben sin. *«Det vil alltid være i en bedrift, de som er litt usikre. Som er livredde for å gjøre feil.»* (Informant, Bedrift A).

## Tillit til forbedring

Hvis nok informasjon lagres kan det skape problemer i seg selv. En ting er at det kan bli vanskeligere å finne tilbake til informasjon, med mindre man har gode systemer for det. Med nok informasjon vil man kunne si noe om hva en person har gjort i løpet av en hel arbeidsdag. *«[...] se hva personen gjorde i løpet av hele dagen. [...] når en sluttet å bruke systemet, eller om en egentlig ikke gjorde annet enn å bare se ut vinduet. Så alt synes liksom»* (Informant, bedrift B). Det er viktig at nærmeste leder ikke kan fotfølge enkeltindivider via slike systemer. Flere informanter nevnte at dersom nærmeste leder skal ha nøyaktige rapporter, må dette være på gruppenivå. Slik at ikke enkeltindivider blir hengt ut. Det er heller ikke heldig om en kunderådgiver kan se at en annen kunderådgiver har fått vanskelige spørsmål fra en kunde.

Flere snakket om at å gjøre noe nytt enn de hadde gjort tidligere var litt skummelt. Det å gjøre jobben på en annen måte, eller å lagre mer enn det var gjort tidligere. *«Og nå skal alle kunne se. Og så er det litt spooky, men.»* (Informant, bedrift A). Det kan virke som om det skaper en del usikkerhet når nye prosedyrer og systemer skal innføres i en virksomhet, spesielt når dette går på å lagre informasjon om deg som individ.

### 5.3 Tillit

Det var flere av informantene som synes det var vanskelig å komme med en god og gjennomtenkt definisjon av tillit, selv om alle hadde et forhold til det. *«[tillit] det har vel jo med å oppføre seg, for å si det sånn.»* (Informant, Bedrift D). Flere snakket om at tillit handlet om det å være en del av flere mennesker, være en del av et fellesskap. Skal man forholde seg til andre mennesker må man ha en viss grad av tillit. De fleste definerte tillit med det å kunne stole på noe eller noen. *«Jeg tenker litt sånn at det er å stole på, at en kan stole på. Informasjon, data, systemet. Ja, det er liksom det å stole på og være trygg på. På noe.»* (Informant, Bedrift A). Man kan si at tillit handler om det å kunne la andre få gjøre jobben med minimalt med kontrollmekanismer.

Flere av informantene snakket om at tillit gikk begge veier. *«Det går jo begge veier. Tillit er tosidig.»* (Informant, Bedrift B). Man kan hverken gi eller få tillit om det ikke går begge veier. Dersom man velger å være tillitsfull, og dermed gi tillit, vil man også lettere få tillit tilbake. *«Å ikke ha tillit betyr ikke at du har mistillit.»* (Informant, Bedrift B). Det å ikke ha tillit til noe betyr ikke nødvendigvis at man har mistillit. Hvis man har et system som data og informasjon skal lagres i, og man ikke har tillit til at all data er lagret, så vil man ikke nødvendigvis ha tillit. Et annet viktig prinsipp her er at man er nødt til å bygge tillit over tid.

## Tillit til forbedring

Selv om alt ligger til rette for å ha tillit til noen eller noe, så er det ikke sikkert at tilliten har rukket og bli dannet enda.

Enkelte nevnte at man til tider har mer tillit til systemene på arbeidsplassen, enn det man har til mennesker enkelte ganger. «[...] faktisk mere tillit til et system noen ganger. Enn du har til en person.» (Informant, Bedrift B) Det kan virke som om man tidvis har enklere for å få en melding fra et system om at man må jobbe bedre, enn om sjefen kommer og sier det samme. Dette gjelder selv om systemet også kan melde fra til ledelsen. Det ble poengtert at dette kan skyldes at en slik mekanisme inne i et system kan skrur av, og at man da føler på en større kontroll over systemet fremfor menneskene i bedriften.

«Jeg tror det er vanskelig å få til hundre prosent tillit på en arbeidsplass.» (Informant, Bedrift C). Selv om bedriften legger inn tiltak for å få best mulig tillit vil det alltid være noe. Noen som ikke er helt ærlig, eller noen som ikke er enig i det som gjøres. Derfor trenger ikke bedrifter å jobbe mot full tillit, det holder å ha nok tillit til at de ansatte kan jobbe sammen på en hensiktsmessig måte. Det holder at de ansatte har nok tillit til ledelsen, slik at de ansatte forholder seg til arbeidsoppgavene på en god måte.

Det er viktig at de ansatte kan gjøre jobben sin. De må kunne jobbe med senkede skuldre og ikke tenke over hvordan de opptrer fordi de blir overvåket. «Jeg er en menneskeperson. [...] Derfor så er det viktig for meg at det alle skal få lov til å være seg selv og ha senkede skuldre og ikke tenke på at det du blir overvåket, eller alt det du sier blir dokumentert. Såpass tenker jeg man må stole på medarbeiderne sine.» (Informant, Bedrift A). Det kan ikke være slik at ansatte nesten ikke tør å være på jobb fordi alt de sier og gjør blir dokumentert. Da har man ikke tillit til sine medarbeidere.

### 5.3.1 Hvorfor tillit

Tillit kan være viktig i mange deler av en bedrift. Det er viktig at man kan stole på det som sies av andre ansatte, det man får høre når man ringer inn til kundeservice, og det som sies fra ledelsen. «Jeg synes at [tillit] er like viktig i alt. Opp og ned og sideveis.» (Informant, Bedrift A). Skal man gjøre det godt i dagens marked er tillit viktig.

Ifølge noen av informantene er det viktig for bedriften at de ansatte har tillit til hverandre. Det er viktig at ansatte kan ha tillit til at de andre gjør jobben sin, og at man kan stå sammen mot et felles mål. Tillit på arbeidsplassen er viktig for å få alt til å gå rundt, det bidrar til trygghet. «Så for meg så er tillit alfa omega egentlig da.» (Informant, Bedrift C).

## Tillit til forbedring

Det ble identifisert mange mulige konsekvenser ved manglende tillit i bedriften. Flere påpekte at arbeidet til den enkelte ville bli dårligere om man ikke hadde tillit til andre ansatte eller ledelsen. «*Hvis ikke de har det bra gjør de heller ikke en god jobb.*» (Informant, Bedrift D). Flere nevnte at de ville blitt demotivert dersom de ikke hadde opplevd å ha tillit til dem som de jobber sammen med.

«*Altså hvis du ikke har tillit til kapteinen som sitter ved siden av deg. Vil du da fremstå som en god representant for selskapet?*» (Informant, Bedrift E). Det handler ikke bare om det å gjøre en god jobb når vi snakker om manglende tillit. Det handler om måten man snakker om bedriften på. Det handler om hvordan man oppfører seg når man ikke befinner seg på arbeidsplassen, eller blir sett på av ledelsen.

En annen konsekvens med manglende tillit er at man ikke drar i samme retning. Man jobber ikke i fellesskap mot et felles mål. Dette vil gjøre at det tar lang tid for bedriften å komme fremover, og alle arbeidsoppgaver vil ta veldig lang tid. «*[Han] hadde jo ikke fått gjort mye annet enn å måtte sitte å passe på meg da.*» (Informant, Bedrift B). I tillegg ville det vært nødvendig og ansette noen som må passe på at ting blir gjort rett for seg, noe som igjen ville vært veldig kostbart for bedriften.

Dersom tilliten ble lav nok var det flere som kommenterte at de ville ha byttet arbeidsgiver. «*Hvis jeg ikke hadde hatt en leder som jeg kunne hatt tillit til, så vil jo jeg begynne å vakle og etter hvert så vil jeg finne meg noe annet å gjøre.*» (Informant, Bedrift C). En annen informant snakket videre om at vedkommende helst ikke hadde så mye med noen som informanten ikke hadde tillit til. Derfor kan man si at tillit er viktig, også i arbeidslivet, og hvis ansatte ikke opplever tillitsforhold til bedriften de jobber for så finner de seg en annen arbeidsplass.

Hvis man ønsker å bygge et langvarig forhold til sine ansatte, sine kolleger eller sine kunder er det viktig at man har tillit i bunnen. «*Du ønsker liksom å bygge et langsiktig forhold. Det må da være tillit i bunnen.*» (Informant, Bedrift E). Her snakket informanten om at man kan ta i bruk behovspyramiden til Maslow og plassere den inn i arbeidslivet. Dersom man ønsker å bygge et langsiktig forhold, og danne et godt grunnlag for samhandling, så må det ligge tillit til grunn. Tillit er en av de grunnleggende byggesteinene man må ha på plass dersom man ønsker å få til en god samhandling mellom mennesker. Man kan se på det som «*Pro-versjonen av Maslow*» (Informant, Bedrift E).

## Tillit til forbedring

### 5.3.2 Bygge tillit

Flere av informantene snakket om at tillit er noe som må bygges. *«Det vil jo si at du bygger liksom stein på stein. Hvis du har informasjon om meg som jeg vet du kan misbruke, og du ikke misbraker den så vil jo etter hvert tilliten til deg gå opp.»* (Informant, Bedrift B). Derfor er det viktig å ha tid til å bygge et tillitsforhold. Når man først har oppnådd tillit mellom to parter, må tilliten pleies for at den skal opprettholdes. Det er viktig at man kontinuerlig jobber med denne tilliten, ettersom situasjonen kan endre seg med tiden.

Det er viktig med god opplæring. Man må få en innføring i hvordan systemet skal brukes, og hva informasjonen som lagres skal brukes til. *«Altså det må være tydelighet i hva det skal brukes til. Hvilken informasjon som skal ligge der, og hvordan det blir brukt.»* (Informant, Bedrift A). Det er viktig at de ansatte forstår hvorfor det skal lagres. Når de ansatte har en forståelse for hvorfor informasjonen skal lagres vil de lettere akseptere at informasjonen lagres, og faktisk lagre det som skal lagres.

I tillegg er det viktig med godt definerte roller, og tilgangsbegrensninger basert på lag. *«Et system som er basert på lag, og rettigheter inne på hvert lag.»* (Informant, Bedrift E). Dette var de fleste informantene enig i. All informasjon trenger ikke være tilgjengelig for alle, noe som gjør at man må bestemme tilgangsrettigheter. For flere av informantene var det viktig å presisere at den informasjonen som lagres kun var tilgjengelig for de den var tenkt til.

Selv om man anså det som kjempeviktig å sikre at uvedkommende ikke hadde tilgang til informasjon, var det like viktig at de som skulle ha tilgang, hadde enkel tilgang til informasjonen. *«Det blir for mye informasjon, man skal ha riktig informasjon til riktige personer.»* (Informant, Bedrift C). Dette handler ikke bare om overflod av informasjon, det kan likeså godt handle om at informasjon og data ikke skal havne på avveie.

Åpenhet ble tatt opp av de fleste informantene. Åpenhet er viktig for å skape, og etter hvert beholde tillit. *«[...] når du er åpen [...] da vet jeg at du stoler på de ansatte. Du vet hva som rører seg i bedriften. At du får et litt mer eierforhold når du vet hva de ulike avdelingene gjør, hva som er på gang. Det skaper nysgjerrighet.»* (Informant, Bedrift A). Hvis man har en åpenhet om så mye som mulig i bedriften, så vil dette føre til økt tillit, både til de andre ansatte og til systemet.

*«Jeg tror åpenhet [...] er jo et stikkord her. At en klarer å være åpen og kalle en spade for en spade skulle en si. Åpenhet, ærlighet.»* (Informant, Bedrift C). Det er viktig at man snakker sammen i bedriften. Dette handler ikke bare om å være åpen rundt det enkelte gjør i løpet av

## Tillit til forbedring

en dag, og hva kundene kontakter bedriften om. Dette handler også om at man skal stå sammen for å gjøre bedriften best mulig. Flere informanter tok opp dette med dialog. Det er viktig at man har en dialog rundt ting, at ansatte kan komme med tilbakemeldinger både til andre ansatte og til ledelsen. For å støtte opp under denne dialogen kan man legge til rette for fysiske møter, eller såkalte husmøter, der man kan snakke sammen om hva som opptar en.

Flere av informantene snakket om regelverket. Da tenkte de først og fremst på GDPR. «[...] *at alt som skrives [i systemet] er innenfor regelverket. Blant annet til GDPR da, at man kan ha den tilliten at folk forholder seg til reglene, så ingen kan få noe trøbbel i forhold til det da.*» (Informant, Bedrift C). Det er viktig å holde seg innenfor regelverket når det kommer til GDPR. Det vil ikke bare øke tilliten som ansatte har til bedriften, men det vil også gjøre at kunden vil få en bedre tillit til bedriften, da de vet at bedriften forholder seg til lover og regler.

Som allerede nevnt går tillit begge veier. Dersom ansatte får tillit fra ledelsen, vil det i seg selv kunne bygge tillit til ledelsen igjen. «*Det er hvert fall sånn jeg tenker min rolle som leder er. Bygge trygghet og få tillit. Vise tillit, da kan jeg få tillit tilbake.*» (Informant, Bedrift E).

Hvis ansatte får tillit fra sin leder, så vil det være med på å bygge trygghet, som igjen er med på å bygge tillit til ledelsen. Videre er det viktig å vise tilliten verdig, og ikke bryte med den tilliten en får. Det tar tid å bygge tillit, men den kan brytes ned igjen ganske raskt.

### 5.3.3 Svekke tilliten

Det er mange måter å svekke tilliten på. Noe som ble trukket opp mye av informantene var data på avveie. «*Brudd på tillit det er jo data på avveie.*» (Informant, Bedrift E). Dette kunne de fleste si seg enig i. Når man skal ha et system som man lagrer informasjon i, er det veldig viktig at informasjonen kun er tilgjengelig for de som skal ha den tilgjengelig. Det er viktig at det ikke blir noen lekkasjer i informasjonsflyten.

Når man først lagrer data, selv om den ikke kommer på avveie, er det viktig at den ikke misbrukes. «*Hvis det bare er et eksempel på det, det blir misbrukt, eller brukt feil av ledelsen så vil jo tilliten ganske raskt gå ned.*» (Informant, Bedrift A). Det er viktig at man lagrer informasjon og at den informasjonen ikke blir benyttet mot deg i etterkant. Man skal ikke kjenne på en følelse av at det er farlig å lagre informasjon, selv om informasjonen potensielt kan sette deg i et dårlig lys.

En måte å misbruke data på, som ble mye snakket om blant informantene, handlet om å bli brukt som et eksempel. «*At du ikke blir brukt som et eksempel og trukket frem negativt på grunn av en negativ tilbakemelding.*» (Informant, Bedrift A). Det er viktig at ledelsen ikke

## Tillit til forbedring

henger ansatte ut på bakgrunn av en dårlig dag, eller en dårlig tilbakemelding. Det kan være greit å ha en samtale om dette er et pågående problem, men sånn i utgangspunktet bør ikke denne lagrede informasjonen brukes som utgangspunkt når man skal ha en samtale med ansatte som ikke har gjort jobben tilfredsstillende den siste perioden.

Videre er det viktig at data ikke blir brukt til å påvirke kundene i den ene eller andre retningen. Man kan ikke samle inn og lagre informasjon for så å reklamere eller påvirke kundene på en måte. Dette gjelder spesielt om man ikke har fått samtykke fra kundene om å gjøre nettopp dette. *«De dataene blir jo brukt da til å påvirke, eller til å gi et annet budskap gjennom kanalene våre.»* (Informant, Bedrift B). Dette kan også svekke tilliten. Da informasjon og data som samles inn brukes til noe annet enn man har sagt at er greit.

*«Det er kommunikasjonsbrudd. Fullstendig kommunikasjonsbrudd. [...] Da svekker man tilliten.»* (Informant, Bedrift E). Manglende eller dårlig kommunikasjon kan også føre til svekket tillit. I denne sammenhengen vil kommunikasjonen gå på for eksempel opplæring eller å bli informert om at nye prosedyrer eller systemer skal innføres. Det kan også handle om at man snakker rundt hverandre og dermed ikke klarer å samarbeide. Det med en god kommunikasjonsflyt er viktig for å opprettholde tilliten. Her kan man også trekke inn dette med punktlighet. For eksempel hvis man avtaler et møte må man gi beskjed om det skulle forekomme noen forsinkelser.

Flere informanter snakket om at dette med dialog og kommunikasjon er viktig. At man får informasjon om at beslutninger er tatt, og hvorfor de ulike beslutningene er tatt. *«Så det er det jeg ønsker å forstå, et hvorfor-budskap og ikke bare bli påført ting.»* (Informant, Bedrift B). Videre kan man si at hvis man ikke får all den informasjonen man trenger, vil man heller ikke kunne sette seg inn i saken og være med på å ta beslutninger. Kommunikasjon er viktig. Man trenger et hvorfor, og man trenger all nødvendig informasjon for å henge med i de beslutningene som tas i bedriften.

Datakvaliteten er viktig for å opprettholde tilliten. Flere informanter nevnte at dersom man ikke kan stole på det som ligger lagret i systemet, er det ikke noe poeng å lagre i det hele tatt. *«I Dynamics er vi helt avhengig av god datakvalitet. [...] at det som lagres har god kvalitet, fordi at det skal være mulig å spore opp kunden.»* (Informant, Bedrift E). Det er viktig at den samme dataen ikke lagres flere ganger, fordi da blir det bare rot i systemet. Det er også viktig at det som lagres stemmer.



## Tillit til forbedring

Et annet viktig aspekt som ble nevnt handlet om ledelsens evne til å løse problemer. «*Jeg har ikke tillit til at [min nærmeste leder] klarer å løse problemer.*» (Informant, Bedrift B). Dette er også noe som er med på å svekke informantens tillit til denne lederen. Det er viktig at lederen har den kunnskapen, og evnen, som skal til for å kunne løse de problemene en står ovenfor. Videre er det viktig at man kan oppleve støtte fra ledelsen. Hvis man ikke har en opplevelse av støtte, eller at lederen ikke har ryggen din, vil tilliten svekkes.

«*Hvor vi så det at vi, spesielt lederen, som ikke klarer å stå i stormen, som hadde behov for gjerne å skylde på andre eller ikke ta helt ansvar for det.*» (Informant, Bedrift A). Det er ikke alltid det er like lett å være leder, det er ikke alltid like lett å ta riktige avgjørelser. Det er likevel viktig at man klarer å stå for det som skjer, og det som er blitt gjort. Vi er alle mennesker, og mennesker kan trå feil. Det å handle feil er ikke i seg selv årsaken til at tilliten svekkes, det handler om hvordan man forholder seg til de handlingene man gjør. Samme gjelder motstand. Som leder må man fra tid til annen ta vanskelige beslutninger, noe som kan føre til motstand. I slike situasjoner er det viktig at man står i valgene man har gjort, man må stå i stormen.

## 5.4 Samhandling i bedriften

Samarbeid og samhandling var temaer som ble tatt opp i flere av intervjuene. Noen kunne fortelle at de hadde bredt samarbeid i bedriften, mens andre skulle ønske at samarbeidet var bedre. «*Og når det gjelder utvikling så. Skjer jo det. Via et bredt spekter av samarbeid i bedriften.*» (Informant, Bedrift A). Det kan virke som om dette med samhandling og tverrfaglighet var viktig for flere, og at flere hadde behov for systemer som støttet opp under dette.

Felleskap og samhold har kanskje forsvunnet litt fra arbeidslivet. «*Jeg synes dette med 'vi' har forsvunnet litt fra arbeidslivet. [...] det er ansatte som tenker for mye på meg, meg, meg og forlite på hva som er felles beste.*» (Informant, Bedrift A). Flere informanter kunne fortelle at det er store fordeler med å kunne samarbeide innad i bedriften, og dele informasjon for at de ansatte i fellesskap skal gjøre en bedre jobb.

Når man har en større bedrift, med flere avdelinger, er det ikke alltid så lett å ha samsvar mellom ønskene i de ulike delene. «*Og nå så er det litt sånn at den ene gruppa ønsker å ha det sånn og få ferdig det, mens den andre gruppa konsentrerer seg om sånn og sånn. Og da er ikke det samsvar mellom ønskene.*» (Informant, Bedrift C). Dette er et resultat av dårlig kommunikasjon, og manglende dialog rundt forventninger fra de ulike avdelingene.

## Tillit til forbedring

Informanten selv påpeker at dette utfordrer tilliten blant de ansatte, og håper det er noe som bedrer seg ganske raskt.

### 5.4.1 Å bedre samhandlingen

Det er mye som kan bedre samhandlingen i bedriften. En av tingene handler om å samle sammen en gruppe mennesker som fungerer sammen. *«Det store bildet det er [...] å få til dette med personer som fungerer sammen, som fungerer som [...] et godt team.»* (Informant, Bedrift D). Det er viktig at man har en gruppe mennesker som kan jobbe sammen og videre danne et godt team. Dette er ikke alltid så lett. Det kan være lurt å ansette mennesker på et engasjement først, slik at man kan prøve de litt ut sammen med de andre i teamet, før de blir ansatt på fulltid.

Når man driver en bedrift er det viktig at man ikke bare ser på avvik. Det er ikke bare avvik man skal unngå at dukker opp. Noen ganger må man også se på hva som er gått bra, og hvordan man skal kunne gjøre det flere ganger. *«Hva i all verden skjedde nå siden vi lykkes!»* (Informant, Bedrift E). Skal man jobbe sammen som et lag er det viktig at man unngår avvik, og legger til rette for det som går bra.

*«Trekkes frem de tre beste. Du må ikke ha konkurranse på det, fordi at kundene er jo ulike.»* (Informant, Bedrift A). Skal man jobbe sammen som et lag er det viktig at man ikke jobber mot og vinner over kollegaene sine. Det skal ikke være viktig å være den beste i sin bedrift. Skal man ha en god samhandling innad i bedriften er det viktig at man jobber sammen mot fellesskapets beste. Man skal jobbe mot at bedriften som helhet skal bli best mulig.

Alle kan gjøre feil. Og dersom det skulle skje er det viktig at man går sammen og snakker om hva som skjedde, og hva som burde vært gjort annerledes. Det er viktig at man ikke trækker på hverandre dersom noen skulle gjør feil, men heller støtte og snakke sammen slik at den samme feilen ikke gjentas. *«Hvis vi bommer på en ting, så blir vi ivaretatt. Vi blir ikke iaktatt. Men vi blir ivaretatt.»* (Informant, Bedrift E).

### 5.4.2 Resultater av samhandling

Det er mange fordeler ved god samhandling. Det gjør at en kan løse langt mer komplekse oppgaver, og man trenger ikke finne alle løsninger på egenhånd. Ideelt sett bør man prøve å danne synergier ved god samhandling, og ved å sette sammen kunnskap fra ulike disipliner til å løse felles problemstillinger. *«Er det noe som butter imot så skal [...] det snakkes om. Så må vi prøve å finne en løsning sammen.»* (Informant, Bedrift B).

## Tillit til forbedring

«Vi er mest sårbare hvis vi er helt avhengig av en person, en navngitt person. [...] Mens vi er kjempesterke hvis vi jobber helt gjennomsiktig, og at vi deler prosjektene med andre. [...] Du står aldri oppi noe helt alene.» (Informant, Bedrift E). Det er viktig at man står sammen som en bedrift når man skal løse ting. Det handler ikke om å være den ene som kan gjøre denne ene arbeidsoppgaven, det handler om å være et fellesskap der alle hjelper alle for å få gjort det som trengs. En bedrift er mest sårbar om enkeltindividene er essensielle for å få ting til å gå rundt. Dersom man deler den informasjonen, og kunnskapen, man sitter på kan man som bedrift komme seg videre. Man blir en del av en større helhet, som sammen klarer å finne et sterkt feste i markedet.

Det er viktig at man har en åpenhet i bedriften, også når ting ikke fungerer. Da kan man sette seg ned å snakke gjennom det som ikke fungerer så godt. «Har vi behov for en korrigering jeg og du, så setter vi oss sammen og så går vi gjennom det der som er plutselig et avvik fra normalen.» (Informant, Bedrift E). Det er ikke alltid at alt går bra. Da er det viktig at man har et godt nok samhold i bedriften slik at man kan sette seg ned og løse konflikten, for så å gå tilbake igjen til normalen.

## 5.5 Innføre nye systemer

Når man skal innføre nye systemer er det mye man må tenke over. Først og fremst må man tenke over hva slags system man ønsker. Hvilke behov ønsker man å dekke med dette systemet og hvordan det skal passe inn med de systemene som allerede er inne i bedriften. Flere av informantene snakket om at det er svært viktig at eventuelle nye systemer må være kompatible med allerede eksisterende systemer. «Når en organisasjon skal gå til anskaffelse av et nytt system så ligger det i kravspekken at de skal være kompatible.» (Informant, Bedrift E).

De fleste informantene så på oversikt, og det å ha oversikt på et sted, som viktig i sin bedrift. «Det er jo ønskelig at man kan få oversikt et sted.» (Informant, Bedrift A). Flere av informantene hadde ikke denne oversikten i dag, men hadde et ønske og behov for å få den om ikke så lenge.

I intervjuene kom det frem et ønske om at det må være et system som er enkelt å ta i bruk. Det må være intuitivt og være et naturlig valg når man skal gjøre jobben sin. «Det må være kjempeenkelt å bruke. Det må ikke oppfattes som noe mye ekstra byråkrati. Det må gå kjempefort å skrive en logg og gå videre.» (Informant, Bedrift B). Det bør være et system som støtter opp under det de allerede gjør i jobben, og som gjør dette raskere og enklere.

## Tillit til forbedring

Det viktigste når man innfører nye systemer er at det blir brukt av de ansatte. Flere informanter nevnte noen utfordringer og en av de utfordringene handlet om å få folk til å ta systemet i bruk. Det hjelper ikke med et system for deling av informasjon, hvis man ikke har informasjon som lagres der. «*Men det er jo faktisk folk som må bruke systemet rett for at en skal få effekt ut av det.*» (Informant, Bedrift A).

### 5.5.1 Hvorfor innføre et system for lagring og deling av informasjon?

Ansatte vil i stor grad prøve å gjøre seg selv så god som mulig i en arbeidssituasjon. Det betyr at man gjerne er flinkere med ting som blir målt og sett på, i motsetning til ting som ikke blir målt og sett på. «*Veldig ofte så er det slik at ansatte prøver å optimalisere seg selv og sin egen hverdag. Altså fremstå, om ikke bedre enn dem er, så hvert fall så bra som dem er.*» (Informant, Bedrift B). Det kan virke som om man lar være å gjøre arbeidsoppgaver som ikke blir målt, slik at man har tid til å gjøre mer av det som blir sett på.

Informantene snakket om at slike typer systemer får de ansatte til å spare tid. Det gjør at man ikke lenger trenger å spørre flere personer for å få tak i den informasjonen en trenger, det finnes allerede i systemet. «*Da vil du jo få den tilgangen veldig lett da. [...] Så lenge det fungerer, så vil en jo spare tid.*» (Informant, Bedrift C). Det er viktig å legge merke til at man vil legge ned mye arbeid i starten av en slik innføring, for å kunne disponere tiden sin annerledes i fremtiden. Flere informanter snakket om at de i dag jobbet litt dobbelt opp, og at samme informasjon måtte lagres i flere systemer.

### 5.5.2 Hvordan innføre

Aller først må man sette seg ned å se hvor man er i øyeblikket, og gjøre dette klart for ansatte. Ansatte må få et innblikk i hvilken situasjon bedriften befinner seg i, slik at de kan få et grunnlag for forståelse rundt hvorfor man trenger å innføre nye systemer. Denne informasjonen er viktig for å få motiverte ansatte. «*Jeg tenker start ofte med å sette en fot i bakken. Og vite. Hva som skjer nå, hvor er vi.*» (Informant, Bedrift A). Først når man har funnet ut dagens situasjon, kan man finne retningen fremover.

Mange informanter snakket om dette med viktigheten rundt informasjon, og det å gjennomføre gode runder med opplæring. Dette handler om hvordan systemet skal brukes, og det handlet om hvordan data skulle brukes i ulike situasjoner. «*Såne ting som god opplæring, hvorfor har vi det her. Hvem har tilgang til det jeg nå produserer av data.*» (Informant, Bedrift B). Det kan virke som om spørsmål som 'Hva skal lagres av informasjon?', 'Hvorfor

## Tillit til forbedring

er dette viktig informasjon å lagre?’ og ‘Hvem har tilgang til det jeg produserer av kunnskap?’ var viktige spørsmål å få svar på allerede før innføringen av nye systemer.

Litt avhengig av størrelsen på prosjektet, og systemet som skal innføres, så må bruker være involvert. *«Hvis du kjenner til hvordan det er bygd opp, får litt eierskap til det. Så tror jeg det fører til trygghet.»* (Informant, Bedrift A). Det er de ansatte som til syvende og sist skal ta dette systemet i bruk, og da er det viktig at de får noe å si til hvordan det skal se ut. Det virker som om hvis brukeren får være med i den prosessen, vil det gjøre at brukeren får en sterkere tilknytning til hele prosessen, som igjen fører til at de sannsynligvis tar dette i bruk.

I store prosjekter kan tilliten bli utfordret. Da er det viktig at man har åpenhet rundt hele prosessen, og en god ledelse som tør å dele og være åpne ovenfor sine ansatte. Det er viktig med en god ledelse som tør å ta beslutninger, og som tør å få motstand fra de ansatte. *«Det blir jo veldig omfattende prosjekt som krever [...] masse innenfor prosjektledelse. [...] For å lykkes.»* (Informant, Bedrift A).

Ved innføring av et slikt system, er det viktig at hele bedriften er med og jobber mot at dette skal bli bra. Det vil derfor bli feil å kalle det et IT-prosjekt. Det er ikke IT-avdelingen som skal være ansvarlig for noe som rammer hele bedriften på denne måten. Dette handler om hele bedriften. Alle ansatte må være med på å innføre dette, de må være med på denne prosessen med ledelsen i spissen. *«Kaller det jo ikke IT-prosjekter, jeg kaller det for digitaliseringsprosjekter. [...] det er ikke prosjekter som skal kjøres av IT, det er prosjekter som skal kjøres av forretningen.»* (Informant, Bedrift A).

### 5.5.3 Påvirkning av tilliten

Når man innfører nye systemer som skal lagre og dele informasjon, så kan det se ut til at det ikke har så mye å si med tanke på tilliten. Informantene kunne fortelle at de trodde det ville bli en positiv endring av både tilliten og kulturen i bedriften. Dette kunne skyldes en enkelhet rundt det å lagre og hente data fra et og samme sted. *«Jeg tror at det vil påvirke [tilliten] i positiv retning. [...] Fordi at om jeg ville kunne ha et sted som jeg kunne hente og gi informasjon, og være trygg på at informasjon både er gitt og jeg kan hente og få den.»* (Informant, Bedrift C).

Systemet i seg selv har ikke noe å si for hvordan tilliten endrer seg. Et system er bare et system. Det viktige er hvordan man endrer arbeidsprosessene rundt nye systemer. *«System er et system. Og det er jo litt som å finne ut hvordan våre prosesser skal være da. [...] Hvordan vi jobber frem det prosjektet blir vell så viktig som det systemet vi velger. Det er det vi ser.»*

## Tillit til forbedring

(Informant, Bedrift A). Det virker som om det ikke er systemet som har noe å si for endringen av tilliten, men hvordan man bruker systemet. Det er ikke innføringen av nye systemer som danner motstand, men endring av arbeidsprosesser.

*«Så alt handler om hvordan den der dataen som blir samla inn blir brukt. [...] Jeg har ikke noe imot at det dataen blir samlet, og i de fleste tilfeller så er det jo nyttig data, som kan brukes veldig fornuftig, men den må ikke misbrukes og brukes mot noen. Den skal brukes som et redskap.»* (Informant, Bedrift B) Hva slags system det er, selv om systemet er nytt, har ikke noe å si for tilliten sin del. Det som er viktig er hvordan data blir brukt. Data kan ikke bli brukt som et målesystem, eller til å rangere ansatte. Det er viktig at dataen som samles inn brukes som et hjelpemiddel slik at de ansatte kan gjøre jobben sin. Den dataen som lagres må ses på som et verktøy, et redskap.

## 6 Diskusjon

Det varierte mellom de ulike bedriftene hva slags arbeidsform de benyttet eller hvilke verktøy som var viktige for å få gjort arbeidet. Noen kunne fortelle om en hverdag med reising der en mobil arbeidsform var å foretrekke, men de fleste holdt seg stort sett stasjonært i bedriften.

Det var også et tilfelle der de fleste i bedriften arbeidet mobilt, mens kun de med spesielt behov jobbet stasjonært. Dette var fordi de skulle ha tilgang til det utstyret som fantes i bedriften.

### 6.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er det aller viktigste i bedriften. Kommunikasjon er en formidler av informasjon, det danner relasjoner og gjør det mulig å presentere bedriften for omverdenen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Kommunikasjonen bør dermed være noe av det viktigste i bedriften, og noe som bør være på plass.

Alle informantene kunne lett snakke om kommunikasjonen i bedriften, det er derfor ingen tvil om at den eksisterte. Problemet ligger i at ikke alle hadde oversikt i den kommunikasjonen som fant sted. Flere kunne fortelle at de kommuniserte på flere plattformer enn de hadde kontroll på. Jacobsen og Thorsvik (2013) forteller at effektiv kommunikasjon er funnet sted når mottakeren oppfatter budskapet fra senderen korrekt, og på den måten skaper en felles forståelse for en sak. Dette er vanskelig om mottakeren aldri mottar budskapet da kanalen som ble brukt er blitt glemt i et virvar av kanaler for kommunikasjon.

Likevel er det viktig å ha et spekter av kommunikasjonskanaler som man kan velge blant. Det er ikke alle som er like, og ulike mennesker vil ha ulik preferanse når det kommer til kommunikasjonskanaler. Hvilken kanal som er ønskelig vil også variere ut fra hvilken oppgave som skal løses. Osterwalder *et al.* (2015) snakker om at de kanalene som brukes i en bedrift skal mer enn kun å kommunisere, det skal skape selve grensesnittet mot kunden.

Funnene i denne studien sier at man gjerne ringer inn til bedriften dersom man ønsker svar på noe vanskelig, mens mail er foretrukket om man ønsker svar på noe enklere. Derfor er det hensiktsmessig med valgmuligheter for kommunikasjon, slik at den enkelte kan velge sin foretrukne kanal til det budskapet som skal gis.

## Tillit til forbedring

Selv om det er viktig med valgfrihet når det kommer til kommunikasjonskanaler, trenger man ikke å kunne velge alle. De fleste informantene kunne fortelle at epost og telefon var mest brukt. De som hadde unge kunder, kunne fortelle at chat ble noe brukt. Her kan man si at yngre kommunikasjonskanaler vokser frem, eller at chat er mer tilgjengelig for en ung kundemasse. Det viktige er å trekke frem at man ikke trenger å ha god kontroll på alle tenkelige kommunikasjonskanaler. Dersom man fokuserer på telefon og epost, kanskje også chat, så treffer man de aller fleste.

## 6.2 Lagring av informasjon

Også når man snakker om lagring av informasjon var det stor variasjon blant informantene. Noen kunne fortelle at de nesten ikke lagret det som skjedde med kunden, andre hadde gode gjennomarbeidede prosesser der de lagret alt inne i et CRM-system. De aller fleste lå et sted i mellom, da noe ble lagret manuelt og noe ble lagret automatisk.

Kotler *et al.* (2016) sier at man kan lagre informasjon om kunden og på denne måte danne en sterk og langvarig relasjon med kunden. Funnene i denne studien kan bekrefte dette. Det er funnet at når man lagrer informasjon om den enkelte kunde, kan dette brukes til å bli kjent med kunden, og man kan enklere følge opp saker som er kommet opp. Kunden trenger ikke å gjenfortelle alt som er sagt i tidligere samtaler med bedriften, men heller bruke tiden til å få hjelp med det aktuelle problemet.

På den annen side ble overvåkning tatt opp av flere informanter. Når mye, eller alt, lagres kan den ansatte og dens kunde føle på en overvåkning fra ledelsen. Funnene i denne studien forteller at ansatte kanskje har en tendens til å være litt friere i samtalen om det som sies ikke blir lagret. Ansatte kunne sensurere seg selv, eller la være å si noe, fordi de ikke ønsker å sette seg selv i et dårlig lys. Hvis ansatte lar være å gjøre jobben sin i frykt for overvåkning, er ikke lagring av informasjon lenger et gode, men onde vi må unngå.

Likevel var det flere informanter som kunne fortelle at de var helt avhengig av at informasjon ble lagret, slik at denne kunne brukes på nytt. De var helt avhengig av å kunne dele kunnskap på tvers av bedriften, slik at andre kunne lære av feilene som var gjort tidligere, eller at ansatte på kundesenteret hadde den informasjonen de trengte for å kunne besvare spørsmål fra kunden. «*Jeg har en drøm om at et kundesenter, ikke skal være et kundesenter, men et kompetansesenter!*» (Informant, Bedrift A). Hvis denne drømmen skal gå i oppfyllelse handler det ikke bare om å legge flere ressurser inn i kundesenteret og gi opplæring til de



## Tillit til forbedring

ansatte, det handler også om å kunne dele kunnskap og ha den tilgjengelig når det trengs for alle ansatte.

Selv om kunnskapsdeling blir ansett som viktig, og er blitt ansett som viktig i flere år, er det ikke alltid like lett å få til. Det finnes barrierer som motvirker kunnskapsdelingen. En slik barriere kan for eksempel være at man ikke har selvtillit til egen kunnskap, eller evne til å delta i kunnskapsdelingen (Bloice og Burnett, 2016). Dette kom også til syne i funnene, da flere nevnte at det kunne være vanskelig eller ubehagelig å dele den kunnskapen de satt på.

Spesielt når man sitter på kundesenteret må man jobbe mot klokken når en kunde kommer med et spørsmål. Litt avhengig av hvilken kanal som kunden kontakter på, forventes det at det kommer et svar raskt. Tar man kontakt på telefon, vil ikke kunderådgiveren ha mange sekundene til rådighet før kunden forventer et svar. Kotler *et al.* (2016) sier at dersom man samler inn og bruker dataen på en effektiv måte, kan man gi kunden en optimal kundeservice i sanntid. Det er rett og slett helt nødvendig å samle denne dataen og dele kunnskap for at kunden ikke skal oppleve bedriften som treig og useriøs.

### 6.3 Tillit

Ifølge teorien er tillit en viktig del i enhver relasjon (Spurkeland, 2020). Har man tillit trenger man ikke å kontrollere det som gjøres av noen man har tillit til, noe som er kostnadseffektivt og tidsbesparende (Alm, Andersen og Kvalnes, 2013). Funnene i denne studien sier mye av det samme. Har man tillit til noen, eller noe, vil man kunne overlate arbeidsoppgaver til denne personen, og en selv kan gjøre noe annet.

Det ser ut til at man kan ha grader av tillit. Det er ikke slik at man enten har eller ikke har tillit. Flere informanter snakket om at det ikke er mulig å oppnå 100% tillit til noen. Det er alltid noen som holder noe tilbake, eller ikke er helt ærlig. Det viktige her er ikke at man har 100% tillit, det viktige er at man har god nok tillit til å få gjort den jobben som skal gjøres. Man trenger ikke å legge livet sitt i armene til den man skal jobbe sammen med. Hensikten er å skape nok tillit til at man får gjort jobben på en hensiktsmessig måte.

Informantene snakket om at det enkelte ganger er lettere å ha tillit til et system enn en person. Det viser seg at man er mer mottakelig for at systemet kommer med en irettesettelse, enn om den samme irettesettelsen kommer fra ledelsen. Mye av årsaken til dette kan være at funksjonen i systemet kan man skru av, man har rett og slett mer kontroll på den. Man kan si at ansatte har et behov, og et ønske, om å ha kontroll over egen hverdag. Man har et ønske om

## Tillit til forbedring

å kunne styre hva som skjer med den informasjonen som er gitt. Dersom man kan ha denne kontrollen, vil man også styrke tillitsforholdet til de andre ansatte og til ledelsen.

De fleste informantene snakket om at tillit var viktig, både privat og i arbeidslivet. Dette kan teorien bekrefte. Julsrud (2018) snakker om at tillit på arbeidsplassen kommer med mange fordeler. Man slipper blant annet å bruke tid på kontroll og overvåkning av sine ansatte. Dette kom også til syne i funnene i denne studien. Informantene kunne fortelle at hvis de ikke hadde hatt tillit på arbeidsplassen så måtte det ha vært noen som alltid fulgte med for å passe på at de gjorde jobben sin på en tilfredsstillende måte. Videre sier Julsrud (2018) at manglende tillit, eller mistillit, fører til stress og uro blant de ansatte. Også dette bekrefter funnene i studien da flere informanter snakket om at uten tillit ville man vært veldig usikker. De fleste informanter fortalte at hvis tilliten ble for lav, ville de ha byttet arbeidsgiver.

Som allerede nevnt flere ganger; tillit er viktig på en arbeidsplass. Julsrud (2018) sier at ansatte som har tillit yter mer og gjør en bedre jobb i det arbeidet de skal gjøre. Funnene i denne studien bekrefter dette. Det er viktig på arbeidsplassen å ha tillit dersom man skal være effektiv og kunne samarbeide med andre. Maslow (1943) snakker om et hierarki av behov, der man først må dekke det første trinnet, før man kan bevege seg oppover i pyramiden (Se Figur 2.4). Funnene i denne studien sier at behovspyramiden til Maslow skisserer de private behovene. Man kan ta utgangspunktet i denne for å lage en profesjonell versjon av pyramiden. Bunn, og selve grunnlaget i denne pyramiden, vil være tillit. Dersom man ønsker å bygge en effektiv arbeidsplass som baserer seg på samhandling, er tillit en forutsetning.

### 6.3.1 Å skape tillit

Grimen (2009) sier at tillit skaper tillit. Funnene i denne studien sier det samme. Det er kommet frem at tillit er toveis, og et tillitsforhold må gå begge veier. Dersom man ønsker å bygge tillit er den enkleste måten å gi tillit til noen. Hvis man gir tillit, vil man også få tillit tilbake. Videre sier Grimen (2009) at det er enklere å bygge tillit til noen som likner en selv.

Det tar tid å bygge tillit (Spurkeland, 2020). Det er viktig at tillitsaktørene har tiden de trenger for å bygge denne tilliten for å ha noe effekt av den. DeLone og McLean (2003) har laget en modell for suksesskriteriene med tanke på implementering av et system (se Figur 2.3). Netto nytteverdi kan også trekkes inn med tanke på tillit. Når tillit tar tid å utnytte, vil det bety at korte prosjekter potensielt ikke vil ha en positiv netto nytteverdi. En positiv netto nytteverdi kan først komme i etterkant av selve prosjektet, og kan resultere i en følelse av at innsatsen ikke er verdt det.

## Tillit til forbedring

Funnene i studien sier at tillit må bygges over tid, men kan svekkes raskt. Tilliten kan svekkes hvis man ikke har troen på at vedkommende ikke evner å løse den aktuelle oppgaven. Videre var eksempelet med data på avveie og kommunikasjonsbrudd effektive måter å svekke tilliten på. Av disse så ser det ut til at data på avveie var viktigere for informantene enn kommunikasjonsbrudd, men begge kan sies å være ekstremt viktig. Kan man ikke vite at data som lagres holdes hos de som skal ha den, og at den brukes på en gitt måte, kan man heller ikke ha tillit til personen. Det samme gjelder kommunikasjonen. Man kan aldri bygge opp en tillit til noen, om man ikke klarer å kommunisere med dem.

### 6.3.2 Tillitsmekanismer

Til nå er det snakket om tillit, og hvorfor tillit er viktig. I denne delen av oppgaven vil det handle om hvordan man bygger tillit. Breuer *et al.* (2020) snakker om fem mekanismer som er essensielle om man skal bygge tillit i et team; evner, velvilje, integritet, forutsigbarhet og gjennomsiktighet.

Evner kan handle om den kompetansen som finnes hos den enkelte i teamet, evne til å gi og få tilbakemeldinger, eller det kan handle om gjennomføringen av selve oppgaven (Breuer *et al.*, 2020). Funnene i denne studien peker på mye av de samme mekanismene. Flere kunne fortelle at opplæring var viktig, slik at ansatte hadde den korrekte kompetansen som skulle til for å gjennomføre oppgavene. En annen mekanisme som kom opp flere ganger handlet om ærlighet, og det å være direkte i tilbakemeldingene. Det er viktig for informantene at man kan være direkte, og ikke gå rundt grøten om det skulle være noe. Dette er essensielt for å bygge tillit.

Breuer *et al.* (2020) snakker videre om velvilje, som blant annet handler om å støtte hverandre, og gjøre hverandre gode. Funnene i denne studien kan bekrefte dette. Flere informanter kunne snakke om hvor viktig det er å stå sammen om det skulle forekomme noe. Hvor viktig det er å kunne støtte og hjelpe, istedenfor å konkurrere og dytte ned. Dette er noe av det aller viktigste når man snakker om god samhandling.

For å oppnå tillit er det viktig at man har en viss form for forutsigbarhet. Dette kan handle om at man holder avtaler og oppfører seg på en gitt måte (Breuer *et al.*, 2020). Også funnene i denne studien snakker om dette. Det er viktig å holde avtaler, og at man kan stole på at en gjør det en sier en skal gjøre.

En annen viktig tillitsmekanisme er integritet, som blant annet handler om å holde informasjon for seg selv (Breuer *et al.*, 2020). Ifølge funnene i denne studien, var dette svært

## Tillit til forbedring

viktig for informantene. Dette var et punkt som alle informantene hadde noe de ville si noe om. Det handlet om at man skulle kun ha tilgang til informasjonen om du hadde behov for den, eller at data som var lagret ikke skulle misbrukes på noen måte. Hvis man skal gi fra seg informasjon, er det viktig at denne informasjonen ikke ødelegger noe for en. Dette med integritet, og da spesielt konfidensialitet, er kanskje noe av det viktigste når man skal lagre og dele informasjon.

Gjennomsiktighet, blant annet åpenhet, er en annen viktig tillitsmekanisme. Dette handler om å dele kunnskap, og at man har det man trenger tilgjengelig (Breuer *et al.*, 2020). Funnene i denne studien kan bekrefte dette. I tillegg til integritet, var åpenhet noe av det som informantene snakket mye om. Prinsippet handler om at man skal ha enkel tilgang på den informasjonen man trenger i situasjonen, uten at uvedkommende skal ha tilgang til den samme informasjonen. Dette er et vanskelig mål å oppnå. Desto enklere det er å få tak i informasjonen, desto enklere kan dette bryte med konfidensialiteten.

## 6.4 Samhandling

Tillit bidrar til mye. Kunnskapsdeling er et viktig tema for mange bedrifter, og for å få til dette må man ha tillit til hverandre. Videre er samhandling helt avhengig av tillit for å være effektivt. Tillit gjør de ansatte bedre i stand til å løse komplekse arbeidsoppgaver (Julsrud, 2018). Funnene i studien kan bekrefte at samhandling var viktig. Det viser seg også at samhandling har blitt vanskelig for mange bedrifter.

Cross, Rebele og Grant (2016) sier at samarbeid er nøkkelen til suksess. Likevel kan flere informanter fortelle om en situasjon der 'Vi'-et er forsvunnet fra arbeidslivet, der en selv står i sentrum og er det viktige for hvordan arbeidsdagen bør se ut. Det er ikke lenger viktig å jobbe mot det felles beste. Til tross for at tverrfaglighet vokser frem i bedriften, er det flere som kan fortelle om en kultur der det viktigste er å tenke på seg selv først.

Danner man en tillit innad i bedriften, som igjen fører til en bedre samhandling, kan dette gi store fordeler for bedriften. Man bør sikte mot å skape en samhandling der teamets resultater er bedre enn summen av resultatene til den enkelte. Man bør sikte mot å skape synergier i bedriften der man optimaliserer teamene, og samhandlingen. Man må hjelpe hverandre til å oppnå felles mål, fremfor å dytte seg selv opp. Man skal utnytte sine unike ferdigheter og kunnskaper til å danne et felles gruppeprosjekt, der man blir motivert av teamets prestasjoner i fellesskap, ikke bare egne bragder.

## Tillit til forbedring

Det er enkelte ting som er viktig om man skal skape god samhandling. Funnene i denne studien snakker om viktigheten av dialog og støtte, og at man ikke organiserer ansatte basert på en konkurranse. Hansen (2009) snakker om fire barrierer for samarbeid, hvorav den første handler om kommunikasjon, at man enten ikke har den teknologien som trengs for å samle bedriften, eller at man lar være å spørre om hjelp i frykt for å bli oppfattet som mislykket. En annen barriere handler om at man lar være å hjelpe, til tross for om man er spurt. Dette bygger gjerne på en konkurransesituasjon, der man risikerer å miste sin posisjon om man deler kunnskap.

## 6.5 Innføring av nye systemer

Funnene i denne studien sier at det er mye man må tenke over når man skal innføre et nytt system. Først og fremst handler det om hvilket system man skal velge, og hvordan dette kan passe inn med resten av systemene som allerede finnes i bedriften. Davis (1989) sier at opplevd nytteverdi og opplevd brukervennlighet er de faktorene som har en betydning for akseptansen av ny teknologi (Se Figur 2.2). Funnene i denne studien sier noe av det samme. Det viser seg at hvis innføringen av et nytt system skal få en stor aksept, må de ansatte ha en opplevd nytte av det. Hvis systemet får en opplevd nytteverdi vil det også tas i bruk. I tillegg må det være enkelt å bruke.

DeLone og McLean (2003) er kommet frem til noen suksesskriterier for implementeringen av et nytt system (Se Figur 2.3). De tre kriteriene som bedriften kan gjøre noe med er informasjonskvalitet, systemkvalitet og servicekvalitet. Man må ha kvalitet på det som lagres inne i systemet. I tillegg må man sørge for å innføre et system med god kvalitet, og til sist sikre at man får den hjelpen, og opplæringen, som kreves for at dette skal bli en suksess. Funnene i denne studien peker på mye av det samme. Flere informanter kunne fortelle at god opplæring var kjempeviktig i en implementeringsprosess. I tillegg var det viktig med god støtte rundt, slik at de fikk hjelp til å bruke systemet på best mulig måte. Videre fortalte de at de var helt avhengig av god datakvalitet, at hvis de ikke kunne stole på den dataen som ble lagret var det ikke noe poeng. Hvis de ikke kunne bruke dataen til noe, var det ikke noe poeng å lagre den.

For at innføringen av et slikt system skal bli en suksess er det viktig at hele bedriften er med. Derfor blir det feil å kalle en slik innføring et IT-prosjekt, dette er ikke noe IT-avdelingen skal gjøre alene. Hele bedriften må stå sammen for at dette skal bli bra, med ledelsen i front. Det

## Tillit til forbedring

må være et digitaliseringsprosjekt. Et digitaliseringsprosjekt for hele bedriften, av hele bedriften.

### 6.5.1 Endring i bedriften

Endring er i dag helt avgjørende for om en bedrift skal overleve. Bedriften må tilpasse seg et marked som stadig er i bevegelse. Endring kan forekomme mange steder i bedriften, for eksempel ved innføring av ny teknologi eller endring av bedriftens prosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I dette tilfelle vil endringen forekomme ved innføring av ny teknologi. Funnene i denne studien sier at innføringen vil ha betydning for flere elementer i bedriften, ikke kun teknologien som brukes. Det vil ha en enorm betydning for hvordan arbeidsprosessene blir fremover, og for de fleste, til det bedre.

Endringer kan alltid være skummelt i en bedrift. Det smarte er å ha en proaktiv endring i bedriften, men det gjør det vanskelig å skape en følelse av behov blant de ansatte. Med en reaktiv endring i bedriften kan man lettere skape en tanke om behov blant de ansatte, men da kan det være for sent og man mister hold i markedet (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Motstand er viktig å ta høyde for når det kommer en endring. Flere informanter snakket også om dette, og var usikre på hvordan de skulle komme seg gjennom en slik endring, selv om dette vil være en reaktiv endring for flere av bedriftene.

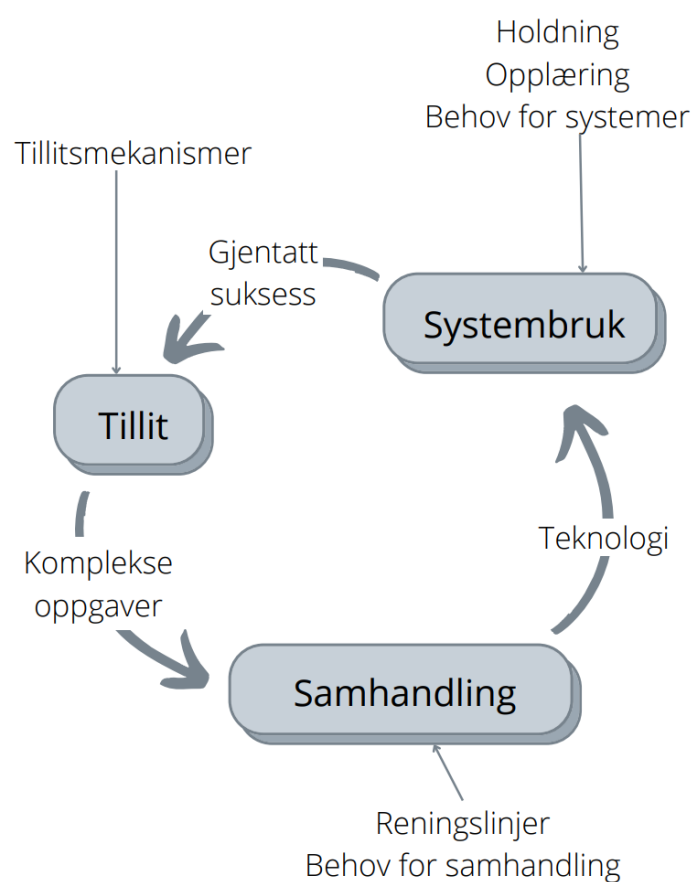
Flere informanter kunne fortelle at et slikt system vil ha stor betydning for hvordan de gjør arbeidet sitt. Et eksempel er at det vil spare en del tid for de ansatte. De trenger ikke lenger å notere ned dialoger manuelt i et gammelt registreringssystem. De trenger heller ikke bruke tid på å lete frem kunnskap de vet ligger i et system. Tanken med dette systemet er at ansatte raskt og enkelt skal få den informasjonen de trenger, når de trenger den. Dette skaper en opplevd nytteverdi for brukeren av systemet. Hvis man i tillegg har et system som er enkelt å bruke, som diskutert over, og dermed oppnår opplevd brukervennlighet, da er man godt på vei for å skape aksept for et nytt system.

### 6.5.2 Påvirkning av tilliten

Det var litt variert hva informantene tenkte rundt dette med endring av tillitsforholdet etter en innføring av et system for lagring og deling av informasjon. Det var likevel positive svar. Enten svarte de med at tilliten vil være den samme etter en slik innføring. Eller så svarte de at et slikt system vil gjøre arbeidsdagen enklere, man kan i større grad enn i dag fokusere på arbeidet som skal gjøres, noe som vil ha en positiv innvirkning på tilliten til både systemet og bedriften som helhet.

## Tillit til forbedring

Informantene fortalte at hvilket system som benyttes til lagring og deling ikke har så mye å si. Derfor vil ikke tilliten endre seg hverken til det bedre eller det verre ved en innføring av et nytt system. Det er hvordan dataen blir brukt som påvirker tillitsforholdet. Det handler om konfidensialitet, brukervennlighet og opplevd nytteverdi, mer enn hvorvidt et system er utviklet for å lagre og dele informasjon. «*System er et system.*» (Informant, Bedrift A). Systemet i seg selv vil ikke endre noe tillitsforhold, det er jo bare et system. Et system kan ikke misbruke data. Hvis man lagrer data over tid, og får gjentatte bekreftelser at det ikke blir misbrukt av ledelsen, og at en opplever noen tillitsmekanismer i systemet, kan man ende med å øke tilliten.



**Figur 6.1: TSS-modellen**

TSS-modellen (se Figur 6.1) viser at hvis bedriften legger inn visse tillitsmekanismer, kan tilliten øke. Dette skaper kohesjon og gjør det mulig å gi de ansatte mer komplekse oppgaver, som igjen skaper et behov for samhandling internt i bedriften. Hvis bedriften i tillegg legger til rette for denne samhandlingen og innfører retningslinjer for samhandling, vil alt ligge til rette for god samhandling i bedriften. Dette gjør at bedriften bør innføre teknologi for å bygge oppunder denne samhandlingen og de ansatte vil oppleve et behov for slike systemer. Hvis

## Tillit til forbedring

man i tillegg jobber med ansattes holdninger rundt disse systemene, gir de god opplæring, og innfører et system som ansatte opplever som enkelt å bruke, vil dette føre til en aksept for det nye systemet. Når ansatte videre bruker systemet til å lagre og dele informasjon, og de opplever gjentatte ganger at dette ikke blir misbrukt, kan dette videre føre til økt tillit. På denne måten er det skapt en positiv spiral der tilliten får mulighet til å bli en god og sterk grunnmur i bedriftens kultur.



## 7 Avslutning

I denne avhandlingen er det diskutert tillit, og hvordan tilliten kan bli utfordret ved innføringer av et nytt system for automatisk lagring og deling av alle ansattes jobbrelevante dialoger. Det er diskutert hva tillit fører til, og hvordan man kan bygge tillit på arbeidsplassen. For å svare på alle disse spørsmålene er det intervjuet ni informanter, fra fem ulike bedrifter.

Tillit fører til bedre kommunikasjon og samhandling i bedriften. Tillit gjør at den enkelte føler en trygghet og en tilhørighet i den bedriften de er ansatt. Alle informantene var enig i at tillit var veldig viktig mellom ansatte og i bedriften generelt. Det er det som får alt til å gå rundt. Tillit ble også snakket om i sammenheng med behovspyramiden til Maslow. Tillit er en av de grunnleggende byggeklossene som må være på plass om man skal oppnå samarbeid, og samhandling, i bedriften. Videre skal vi ta for oss forskningsspørsmålene og besvare disse på bakgrunn av diskusjonen, før vi til slutt besvarer problemstillingen.

Det første forskningsspørsmålet er: hvor stor betydning har tillit i arbeidslivet? Tillit har vist seg å være viktig i arbeidslivet, og for de informantene som har deltatt i studien. Tillit er viktig for å få bedriften til å gå rundt, og for at den ansatte skal få gjort den jobben den skal. Hvis man ikke har tillit til de andre i bedriften vil man heller ikke være en god representant for bedriften man jobber i. Tillit er rett og slett med på å gjøre at de ansatte gjør en god jobb.

Det andre forskningsspørsmålet er: hvilke tillitsmekanismer må være på plass dersom man skal innføre et system for håndtering, automatisk lagring og deling av alle ansattes jobbrelevante dialoger? Det er mye som må være på plass om man vil bygge tillit i en bedrift, og mye av det samme må være til stede ved innføring av nye systemer. Evner, velvilje, forutsigbarhet, integritet og gjennomsiktighet er noen stikkord. I denne studien er vi kommet frem til at integritet og gjennomsiktighet trolig er de viktigste. Det er kjempeviktig at det er en åpenhet rundt det som foregår i bedriften, og at den ansatte får en forståelse for hvorfor ting gjøres. I tillegg er det viktig at man ikke deler data med noen som ikke skal ha den. Man må kunne stole på at de andre i bedriften tar gode valg og at de tar vare på den informasjonen som ikke skal komme på avveie.

Det tredje forskningsspørsmålet er: hvordan påvirkes tillitsforholdet mellom ansatte og ledelse ved innføring av et slikt system? Overraskende nok vil ikke tillitsforholdet endres kun

## Tillit til forbedring

ved innføring av ny teknologi. Det kom frem at tilliten ikke blir påvirket av nye systemer, men hvordan data blir brukt. Ser man dette i sammenheng med TAM-modellen (se Figur 2.2), kan et system for lagring og deling av ansattes jobbrelevante dialoger bli akseptert blant de ansatte og igjen være med på å bygge tillit.

Problemstillingen på oppgaven er: hvordan kan tillitsforholdet påvirkes til det bedre ved innføring av et nytt system for håndtering, automatisk lagring og deling av alle ansattes jobbrelevante dialoger? Alt handler om hvordan data blir brukt, et system i seg selv vil ikke endre tillitsforholdene i bedriften. Hvis man bruker data på rett måte, i tillegg til å skape en opplevd nytteverdi av systemet og et intuitivt system som er enkelt å bruke, kan tillitsforholdet bli bedre. Dette er et system som er tenkt at skal kunne forenkle hverdagen til de som skal bruke det ved hjelp av teknologi. Hvis systemet fungerer som tenkt, og data blir brukt etter hensikten, vil man se at tillitsforholdet bedres i bedriften. Dette kommer frem i TSS-modellen (se Figur 6.1)

Hvis bedriften legger til rette for at tilliten i utgangspunktet er bra, altså innfører visse tillitsmekanismer. Så kan ledelsen gi mer komplekse oppgaver til sine ansatte, noe som skaper et behov for å samhandle. Hvis ledelsen igjen legger inn visse retningslinjer for samhandling, så vil samhandling være en naturlig følge av dette. Denne samhandlingen vil kreve mer teknologi, spesielt om samhandlingen foregår over en viss avstand. Det er allerede skapt et behov for systemet ved denne samhandlingen, hvis man i tillegg gir de ansatte god opplæring, og jobber med holdningene og kulturen i bedriften, vil dette være et system som blir brukt. Man har dermed en opplevd nytteverdi og opplevd brukervennlighet, noe som skaper en aksept, og bruk, av systemet. Hvis man gjentatte ganger over tid lagrer og deler informasjon i systemet, vil dette igjen skape tillit. På denne måten har man skapt en positiv spiral der tilliten blir sterkere og sterkere.

### 7.1 Videre forskning

Tillit er et viktig tema, og noe som er forsket en del på allerede. Også tillitsforhold i arbeidslivet er forsket noe på, men det er et tema det kunne kommet mer forskning rundt. Til denne oppgaven var det vanskelig å finne eksisterende forskning angående tillitsforholdet mellom ledelsen og ansatte. Derfor burde dette tillitsforholdet bli forsket mer på i fremtiden.

Videre bør det forskes på forbedring og videreutvikling av TSS-modellen (se Figur 6.1). Tillit er et spennende tema, og noe som er viktig for alle bedrifter. Det å kunne forske frem måter der man får tilliten til å vokse av seg selv, vil være nyttig for flere. Dette er en modell som

## Tillit til forbedring

beskriver hvordan bedriften kan bruke allerede eksisterende tillit til å øke samhandlingen, som igjen bedrer systembruken, som igjen øker tilliten. Dette bør tas som utgangspunkt i videre forskning.

## 7.2 Begrensninger

Det er flere begrensninger som naturlig kommer som en følge av en slik oppgave. En av de store begrensningene er tiden. Dette er en oppgave som skal skrives på et semester, noe som er relativt kort tid. Det legges på noe tid da noe av planleggingen starter semesteret før, men det er likevel begrenset med tid. I tillegg så er det en begrensning på antall sider som skal benyttes. Denne sidebegrensningen er bare veiledende, men det skal begrunnes godt om man havner utenfor.

Dette er et prosjekt som er utviklet i samarbeid med en ekstern bedrift. Dette kommer med mange muligheter, men også noen begrensninger. Man blir nødt til å sikte seg inn på noe som er interessant for denne bedriften, i tillegg til at det skal passe med egen interesse. Man må holde seg innenfor de rammene som er avtalt på forhånd. Det har også gitt en del muligheter, da bedriften har stilt med passende informanter som kan stille til intervju, og har vært hjelpelige gjennom hele prosessen.

Det er ikke alle som har hatt mulighet til å delta på et slikt intervju. Det er et intervju som skulle ta omtrent 45 minutter å gjennomføre, noe som ikke alltid var mulig å ta seg tid til i en hektisk arbeidsdag. Derfor måtte man prøve å få tak i mest mulig variasjon ut ifra de som kunne ta seg tid til å delta.

Det er også gjort noen avgrensninger i denne prosessen. Man kan ikke snakke med alle. Derfor er det satt et maksantall på hvor mange intervjuer man kan gjennomføre. Det har også vært et mål om å snakke med flere i samme bedrift. Dette har ikke vært mulig i alle bedriftene, men det er flere av bedriftene hvor det er gjennomført både to og tre intervjuer. Etersom det tar mye tid å transkribere og analysere de dataene som samles inn, er det gjennomført ni intervjuer fra fem ulike bedrifter.

Hvis noe skulle ha vært gjort annerledes i denne oppgaven ville det vært å lese flere artikler om temaet allerede før intervjuguiden ble utviklet, slik at man hadde enda større forståelse for temaet og problemstillingen før datainnsamlingen fant sted. Dette ville ha hjulpet til med å konkretisere spørsmålene mer inn mot det temaet som faktisk er blitt undersøkt i prosjektet, og jeg kunne brukt mer tid på det som faktisk var viktig å fokusere på. Samtidig har det vært

## Tillit til forbedring

vanskelig å ikke la kunnskapen en allerede vet spille inn i selve intervjusituasjonen. Derfor har det vært greit å ikke kjenne til alle aspekter ved tidligere forskning i intervjusituasjonen. Dette har gjort det enklere å la informantene snakke mer fritt i intervjuene.

Når jeg ser tilbake på det, så burde selve intervjusituasjonen vært øvd mer på i forkant av det første intervjuet. Jeg hadde aldri gjennomført et intervju tidligere, og det var dermed vanskelig å frigi seg fra intervjuguiden. Først i transkriberingen ble det oppdaget at jeg burde ha stilt oppfølgingsspørsmål om ting som ble nevnt i intervjuet. Videre burde søknad til NSD vært sendt inn tidligere, slik at det var på plass allerede før januar. Dette ville gjort det mulig å starte innsamlingen enda tidligere.

## 8 Referanser

Adler, P., Heckscher, C. og Prusak, L. (2011) Building collaborative enterprise, *Harv Bus Rev*, 89(7-8), s. 94-164.

Allam, H. *et al.* (2020) If you Build it, They Won't Come: What Motivates Employees to Create and Share Tagged Content: A Theoretical Model and Empirical Validation, *International journal of information management*, 54, s. 102148.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102148>

Alm, K., Andersen, E. S. og Kvalnes, Ø. (2013) Tillit i prosjekter, *Magma*, 0313, s. 26-33.

Anand, A., Centobelli, P. og Cerchione, R. (2020) Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding, *Journal of organizational change management*, 33(2), s. 379-399. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2019-0174>

Andresen, F. (2021) Tilliten stuper, *Dagbladet*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.dagbladet.no/nyheter/tilliten-stuper/74863924>.

Bloice, L. og Burnett, S. (2016) Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study, *Journal of knowledge management*, 20(1), s. 125-145.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0495>

Breuer, C. *et al.* (2020) Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams, *Human Relations*, 73(1), s. 3-34.

Busch, T. (2013) *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.

Cheung, R. og Vogel, D. (2013) Predicting user acceptance of collaborative technologies: An extension of the technology acceptance model for e-learning, *Computers and education*, 63, s. 160-175. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.003>

Cohen, D. og Prusak, L. (2001) *In good company : how social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.

Creswell, J. W. og Poth, C. N. (2018) *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches*. 4th ed., international student ed. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Cross, R., Rebele, R. og Grant, A. (2016) Collaborative Overload, *Harvard business review*, 94(1-2), s. 74-79.

## Tillit til forbedring

Dalland, O. og Keeping, D. (2020) *Metode og oppgaveskriving*. 7. utgave. Oslo: Gyldendal.

Davis, F. D. (1989) Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology, *MIS quarterly*, 13(3), s. 319-340.  
<https://doi.org/10.2307/249008>

DeLone, W. H. og McLean, E. R. (2003) The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update, *Journal of management information systems*, 19(4), s. 9-30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>

eDialog24 (2022) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.edialog24.no/om-oss/> (Hentet: 09.05 2022).

Eia, H. (2020a) *Sånn er Norge: Forsikringsselskapstrikset*. tv.nrk.no: NRK. Tilgjengelig fra: <https://tv.nrk.no/serie/harald-eia-presenterer-saann-er-norge/sesong/1/episode/5/avspiller>.

Eia, H. (2020b) *Sånn er Norge: Tillit*. tv.nrk.no: NRK. Tilgjengelig fra: <https://tv.nrk.no/serie/harald-eia-presenterer-saann-er-norge/sesong/1/episode/6/avspiller>.

Franz, T. M. (2012) *Group dynamics and team interventions: understanding and improving team performance*. Somerset: Somerset: WILEY.

Fredriksen, J. I. og Sørebo, Ø. (2017) Omnikanal Varehandel, *Magma*, 0417, s. 59-78.

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

Hagen, T. I. og Sørenes, A. (2022) SP-ordfører: Tilliten sprekker totalt om vi ikke leverer, *NRK*. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/innlandet/senterparti-ordforere-mener-tilliten-sprekker-om-de-ikke-leverer-pa-jordbruksoppgjoret-1.15935630>.

Hansen, M. T. (2009) *Collaboration : how leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Boston, Mass: Harvard Business Press.

Hermanrud, I. (2016) Kapittel 8: Tillit i det digitale arbeidslivet - praksiser som fremmer tillit og mistillit *Tillit, styring, kontroll*. Universitetsforlaget, s. 120-132.

Hjertø, K. B. (2013) *Team*. Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforl.

Johannesen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2020) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

## Tillit til forbedring

Julsrud, T. E. (2018) *Organisatorisk tillit : grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid*. Bergen: Fagbokforl.

Kim, H., Lee, J. og Oh, S. E. (2020) Individual characteristics influencing the sharing of knowledge on social networking services: online identity, self-efficacy, and knowledge sharing intentions, *Behaviour & information technology*, 39(4), s. 379-390.  
<https://doi.org/10.1080/0144929X.2019.1598494>

Kleven, Ø. (2016) Nordmenn på tillitstoppen i Europa, *Samfunnsspeilet, SSB*, (2), s. 13-18. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/nordmenn-pa-tillitstoppen-i-europa>.

Kotler, P. et al. (2016) *Markedsføringsledelse*. 4. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Larsen, A. K. (2017) *En enklere metode : veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforl.

Lyubomirsky, S., King, L. og Diener, E. (2005) The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?, *Psychol Bull*, 131(6), s. 803-855.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>

Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation, *Psychological review*, 50(4), s. 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Maslow, A. H. (1970) *Motivation and personality*. 2nd. London: Harper & Row.

Mayer, R. C., Davis, J. H. og Schoorman, F. D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, 20(3), s. 709.  
<https://doi.org/10.2307/258792>

Nelson, D. L. og Quick, J. C. (2008) *Understanding Organizational Behavior*. 3. Florence, KY: Cengage Learning, Inc.

Oates, B. J. (2006) *Researching information systems and computing*. London: Sage Publications.

Osterwalder, A. et al. (2015) *Business model generation : en håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Pay, B. H. (2021a) *Bruk av IKT i husholdningene*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/informasjons-og-kommunikasjonsteknologi-ikt/statistikk/bruk-av-ikt-i-husholdningene> (Hentet: 12.januar 2022).

Pay, B. H. (2021b) 06998: *Aktiviteter utført på internett de siste 3 måneder (prosent), etter statistikkvariabel og år*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/sq/10061932> (Hentet: 12.januar 2022).

Reeves, S. (2010) *Interprofessional teamwork for health and social care*. Blackwell.

Reeves, S., Xyrichis, A. og Zwarenstein, M. (2018) Teamwork, collaboration, coordination, and networking: Why we need to distinguish between different types of interprofessional practice, *J Interprof Care*, 32(1), s. 1-3.  
<https://doi.org/10.1080/13561820.2017.1400150>

Rode, H. (2016) To share or not to share: the effects of extrinsic and intrinsic motivations on knowledge-sharing in enterprise social media platforms, *Journal of Information Technology*, 31(2), s. 152-165.

Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Spurkeland, J. (2020) *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Urbach, N. og Müller, B. (2011) *The Updated DeLone and McLean Model of Information Systems Success*. New York, NY: New York, NY: Springer New York, s. 1-18.

Walther-Zhang, Y. (2021) *10980: Private føretak. Bruk av dataprogram ved automatisert deling av informasjon innanfor føretaket (prosent), etter næring (SN2007), statistikkvariabel og år*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/sq/10061923> (Hentet: 12.januar 2022).

Ødegård, T. (2020) *eDialog24 AS*. Tilgjengelig fra: <https://proff.no/selskap/edialog24-as/trondheim/dataprogramvare-og-utvikling/IENAAKK0090/> (Hentet: 27.10 2021).



Tillit til forbedring

## 9 Vedlegg

**Vedlegg 1:** Intervjuguide

**Vedlegg 2:** Informasjonsskriv

**Vedlegg 3:** Tilbakemelding fra NSD

Tillit til forbedring

## **Vedlegg 1: Intervjuguide**

# Intervjuguide – kunde

## Del 1: uformell prat

Navn

Kjønn

Alder

Tid i selskapet

Stilling/posisjon

Tid i dagens stilling/posisjon

Underskrift av tidligere utsendt avtale

Informasjon om meg og mitt studium

Informasjon om prosjektet.

## Del 2: Rammer for intervjuet

Start opptak

Samtykket til deltakelse er for å informere informantene om hva jeg skal gjøre med opplysningene i etterkant av intervjuet. Jeg er bundet til denne avtalen så lenge prosjektet vedvarer. Svarene vil anonymiseres og alle lydopptak slettes etter transkribering.

Deltakelse i intervjuet er frivillig, og det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg å delta. Det du sier, eller om du velger å trekke deg, vil ikke bli videreformidlet til bedriften du jobber for eller dens samarbeidspartnere. Det er lov å ikke svare på spørsmål og trekke seg fra studien i etterkant av intervjuet.

## Del 3: Spørsmål

Intervjuet består av 5 deler. Først skal vi snakke litt om deg og dine arbeidsoppgaver, før vi går videre over på tillit og tillitsmekanismer.

Om informanten

Vedlegg

## Tillit til forbedring

1. Kan du fortelle litt om stillingen din, og dine arbeidsoppgaver?
2. Jobber du mest på mobile eller stasjonære flater? Begge?
3. Har du direkte kundekontakt?
  - a. Hvis JA:
    - i. Hva går kommunikasjonen ut på?
    - ii. Hvilke kanaler blir brukt? Hvilke kanaler blir brukt mest?
    - iii. Er det du eller kunden som vanligvis initierer kontakt?
  - b. Hvis NEI:
    - i. Hvilke kanaler kan kunden nå dere gjennom?
    - ii. Hvilke kanaler blir mest brukt?
4. Har din virksomhet ett eller flere systemer for håndtering, lagring og deling av intern og ekstern kommunikasjon? (F.eks. Mobilt bedriftsnett, kontaktsenterløsning, teams, FB Workspace, CRM..)
  - a. Hvis JA:
    - i. Lagres kommunikasjonen manuelt eller automatisk? Begge deler?
    - ii. Hva slags informasjon lagres i dag?
    - iii. Er informasjonen som lagres tilgjengelig for alle ansatte?
    - iv. Hva brukes informasjonen til?
    - v. Har din virksomhet retningslinjer for samtykkehåndtering og GDPR?
  - b. Hvis NEI:
    - i. Hvordan håndteres, lagres og deles intern og ekstern kommunikasjon i virksomheten?
5. Hvis dere har et kundesenter. Hva er forskjellen mellom lagring og håndtering som skjer inne i kundesenteret, og kommunikasjon på utsiden av kundesenteret?
  - a. Er det et felles system som alt lagres i, eller flere systemer.
  - b. Snakker systemene sammen?
6. Se for deg et system som sikrer håndtering i tillegg til automatisk lagring og deling av alle ansattes jobbrelaterte dialoger, uavhengig av kanal og mobil-/stasjonær arbeidsform. Et system som sikrer at rett informasjon er tilgjengelig for rett person til rett tid.
  - a. Hvilke fordeler ser du ved implementeringen av et slikt system?
  - b. Hvilke ulemper ser du ved implementeringen av et slikt system?
    - i. Tenker du at noe kan redusere disse ulempene? For eksempel brukermedvirkning? Hvordan?

## Tillit til forbedring

- ii. Kun et notis om at noe er lagret, og mulighet for å angre lagringen, eller spørsmål om man skal lagre først?
  - iii. Logge oppstått kontakt vs logging av innhold i samtalen
7. Når vi nå snakker om lagring og deling av informasjon.
- a. Hvilken informasjon tenker du skal kunne deles med alle ansatte?
  - b. Hvilken informasjon bør ha en tilgangsbegrensning?

## Tillitsmekanismer

8. Hvis jeg sier tillit. Hva tenker du da?
- a. Tenker du tillit er en viktig del av din arbeidshverdag?
  - b. På en skala fra 1 til 10 hvor viktig mener du tillit er mellom ansatte? Hvorfor?
  - c. På en skala fra 1 til 10 hvor viktig mener du tillit er mellom ansatte og ledelse? Hvorfor?
  - d. Hvor stor tillit har du til bedriften du jobber for? Hvorfor?
9. Hvilke tillitsmekanismer anser du som viktig på din arbeidsplass?
- a. Har ledelsen gjort noe for å øke tillitsforholdet til deg?
  - b. Er det noen tillitsmekanismer som du føler mangler i din bedrift?
10. Dersom din bedrift ønsker å innføre et system for håndtering og automatisk lagring av alle ansattes jobbrelevante kundedialoger, hvilke tillitsmekanismer mener du må være på plass for at du skal føle deg komfortabel med et slikt system?
- a. Tror du ulike kanaler vil kreve ulike tillitsmekanismer?
11. Hva tror du kan svekke tillitsforholdet ditt til bedriften du jobber for?

## Betydning av tillitsmekanismer

12. Er tillit viktig for deg?
- a. Tenker du på tillit som viktig mellom ansatte? Hvorfor/Hvorfor ikke?
  - b. Tenker du på tillit som viktig mellom ansatte og ledelse/bedrift? Hvorfor/hvorfor ikke?
13. Hva tenker du er det viktigste som må være til stede for å øke/beholde din tillit?
- a. Hvorfor?

## Tillit til forbedring

### Påvirkning av tillitsforhold

14. Tror du implementeringen av et system for håndtering i tillegg til automatisk lagring og deling av ansattes jobbrelevante dialoger vil påvirke din tillit til bedriften enten i positiv eller negativ retning?
  - a. Vil dette endre hvilke tillitsmekanismer du mener bør være på plass eller ikke?
15. Hvis tilliten din til bedriften endres, tror du dette vil påvirke dine arbeidsprosesser?
  - a. Ville du ha gjort dine arbeidsoppgaver på en annen måte?
  - b. Hvorfor?

### Annet

16. Er det noe mer du ønsker å tilføye?
17. Kjenner du til noen andre i bedriften som det kan være interessant for meg å snakke med?

Tillit til forbedring

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

# Vil du delta i forskningsprosjektet Masteroppgave i digital samhandling ved NTNU?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan tillitsforhold kan endre seg ved innføring av nye systemer. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

I samarbeid med eDialog24 ved Eljar Ness skal jeg se på hvordan tillitsforhold blir påvirket ved innføring av nye systemer for sporing og lagring av jobbrelevante dialoger med eksterne kunder. Dette er en del av min masteroppgave ved NTNU våren 2022.

**Problemstilling: Hvordan vil tillitsforhold i organisasjoner påvirkes ved automatisert sporing og lagring av ansattes jobbrelevante dialoger?**

Forskningsspørsmål:

1. Hvilke tillitsmekanismer må være på plass dersom man skal innføre et system for sporing og lagring av jobbrelevante dialoger? Er det ulike tillitsmekanismer for ulike kanaler?
2. Hvor stor betydning har tillitsmekanismene ved innføring av et slikt system?
3. Hvordan påvirkes tillitsforholdet mellom ansatte og ledelse ved innføring av et slikt system?

Prosjektet har oppstart januar 2022, og avsluttes 15.juni 2022.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

eDialog24 har kontaktet sine kundebedrifter for å finne subjekter til dette prosjektet. De som velger å delta vil bli spurt om de kjenner til andre som kan være interessante å ha med i samme bedrift.

Du blir spurt om å delta fordi du er ansatt i en av bedriftene som eDialog24 tilbyr tjenester til. Eventuelt ansatt i en bedrift som potensielt ønsker å motta eDialog24s tjenester i fremtiden.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål om stillingen du har i bedriften, hvordan du opplever tillit, hva du tenker om ulike tillitsmekanismer og hvordan innføring av nye systemer kan påvirke tillitsforhold i din bedrift. Jeg tar lydopptak av intervjuet. Lydopptaket blir lagret i NTNU sine systemer og transkribert like etter intervjuet.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det du sier vil ikke være tilgjengelig for andre enn studenten og hennes veileder. Dine personidentifiserbare data vil ikke være tilgjengelig hverken for bedriften du jobber for, eller dens samarbeidspartnere.

Vedlegg

Tillit til forbedring

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

I prosjektet vil NTNU ved Charlotte Valdem (student) og Torstein Hjelle (veileder) ha tilgang datamaterialet. For å sikre at ikke andre får tilgang vil lydopptakene tas opp med en diktafon for så å lastes direkte over i OneDrive under NTNU sitt område. Navn og kontaktopplysninger erstattes med en kode som lagres i en egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakere vil ikke kunne gjenkjennes i endelig publikasjon.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.juni. Alle personopplysninger og lydopptak vil dermed slettes.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Charlotte Valdem (student), epost: [charlv@stud.ntnu.no](mailto:charlv@stud.ntnu.no), telefon: 95 48 91 00
- Torstein Hjelle (veileder), epost: [torstein.hjelle@ntnu.no](mailto:torstein.hjelle@ntnu.no), telefon: 91 70 23 58
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, epost: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no), telefon: 93 07 90 38

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Torstein Hjelle  
(veileder)

Charlotte Valdem  
(student)

Vedlegg

Tillit til forbedring

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet masteroppgave i digital samhandling ved NTNU, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- lydopptak under intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg



## Vedlegg 3: Tilbakemelding fra NSD

31.01.2022, 11:19

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### Vurdering

**Referansenummer**

209216

**Prosjekttittel**

Masteroppgave

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for datateknologi og informatikk

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Torstein Hjelle, torstein.hjelle@ntnu.no, tlf: 91702358

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Charlotte Valdem, charlv@stud.ntnu, tlf: 95489100

**Prosjektperiode**

03.01.2022 - 15.06.2022

**Vurdering (1)**

---

**27.01.2022 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.01.2022.

Behandlingen kan starte.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2022.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61a236a6-6838-4599-980a-bdae8765fe99>

1/2

## PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

OneDrive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

