Kristina Gunnarfelt Granli

Tillit i relasjonen

En kvalitativ studie av fire lederes opplevelse av fenomenet tillit og dets betydning for relasjonen til sine medarbeidere

Du går fram til mi inste grind
og eg går óg fram til di.
Innafor den er kvar av oss einsam,
og det skal vi alltid bli.

Dikt av Halldis Moren Vesaas (1965),
sitert av informant "Stine"

Mastergrad i Rådgivningsvitenskap

Trondheim, Mai 2016

Veileder: Jan Arvid Haugan

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Institutt for pedagogikk og livslang læring

NTNU
Kunnskap for en bedre verden

FORORD

Avhandlingen er skrevet for alle som, i likhet med meg selv, ønsker å få en dypere forståelse for den avgjørende rollen tillit kan spille i relasjoner. Egne erfaringer har vært en stor pådriver for at jeg anerkjenner viktigheten av tillit. Videre har studien latt meg utforske ulike vinkler, kriker og kroker rundt fenomenet. Den mer komplekse forståelsen gjør meg, om mulig, mer overbevisst om at tillit spiller en vital rolle for å aktualisere hverandres potensial. Selv om ferdigstilling av ”master’n” har fjernet ti kilo fra skuldrene mine, er det likevel med svært tungt hjerte at jeg sier takk for meg og avslutter studenttilværelsen. Jeg ønsker å rette en stor takk til alle som har gjort dette mulig for meg.

Først og fremst ønsker jeg å takke veileder *Jan Arvid Haugan,* for at du har gitt meg struktur på kaoset av tanker. Du har alltid avsluttet med å minne meg på at ”dette klarer du Kristina!”.

Takk til mine fire informanter for at dere har gjort det mulig for meg å gjennomføre studien. Jeg setter umåtelig pris på deres åpenhet og interesse, og føler meg svært ydmyk overfor deres bidrag.

Den omfattende prosessen rundt masteravhandlingen har krevd både tid, motivasjon og interesse for faget. Jeg har møtt på mye motstand, men likevel snirklet meg gjennom. Det hele hadde for øvrig ikke vært gjennomførbart uten støtten jeg har fått underveis. Jeg ønsker derfor å takke familie og kjæreste. Dere har tatt imot frustrasjon underveis, og likeledes drøftet tanker sammen med meg – timevis på telefonen. Ingen har gått flere runder rundt Nidelven med familie og venner på øret. Min sjelevenn, *Martin,* som har løftet meg opp når humøret var på bunnen, til tross for omtrentlig besøksforbud. Du har hatt forståelse for at jeg var nødt til å tre inn i ”bobla”, og forbli der til prosjektet var fullført.

Til slutt vil jeg rette en takk til gode medstudenter som har drøftet avhandlingen sammen med meg, og bidratt til et positivt og berikende miljø! Det har vært en glede å tilbringe intense måneder med dere.

SAMMENDRAG

I denne studien utforsker jeg fire lederes verbaliserte refleksjoner med utgangspunkt i følgende problemstilling; ” *Hvilken opplevelse har ledere av tillit som fenomen og dets betydning for en fruktbar relasjon til sine medarbeidere?”.* Problemstillingen belyses videre gjennom tre forskningsspørsmål:

- Hvordan opplever ledere at egen erfaring påvirker tendensen til å gi tillit?
- Hvordan opplever ledere at relasjonen med medarbeidere påvirker muligheten for å gi tillit?
- Hvilken opplevelse har ledere av de kontekstuelle rammene for relasjonen, og hvorvidt det er av betydning for tillitsdimensjonen?

Det teoretiske rammeverket som er brukt for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene tar utgangspunkt i Lewis & Wiegert, Mayer m.fl., Luhmann, Hardin & Hardin, Lewicki når det kommer til tillit som fenomen. Deretter brukes hovedsakelig MacMurray, Buber og Rogers for å belyse det relasjonelle aspektet som tillit innebærer.

Studien tar for seg individers utgangspunkt og erfaringsverden som avgjørende og grunnleggende for hvorvidt tillit gis. Denne tematikken blir omtalt som individers tillitstendens. Deretter drøftes ulike kontekstuelle rammevilkår som oppgaver, relasjonen og maktbalansen.

Med bakgrunn i resultater, teori og drøfting kommer det til syne ulike interessante hovedmomenter. Noen av disse er:

- Lav tillitstendens synes å kreve mer kunnskap om andre individer, og utfordrer derfor den kognitive tilliten i større grad
- En høy tillitstendens med mindre grad av kognitive vurderinger kan karakteriseres mer som en fortrolighet overfor en gruppe mennesker, til fordel for tillit i dets forstand
- Ledernes høyre hånd og tillitsperson synes å være den de gjerne interagerer mest med, og andre relasjoner kan derfor tenkes å få mindre ’pleie’
- Lederne vurderer ulike karakteristika ved tillitspersonen avhengig av oppgavens innhold, betydning og affeksjon

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to explore how four leaders experience trust as a phenomenon in relations to their employees. This gets illuminated through the following inquiry statement; *"What does leaders express as their experience in regard to trust as a phenomena and its meaning in the seek for a fertile relationship with their employees?"* This query gets further enlightened through the following sub-questions:

- How does leaders experience their own knowledge as influencing to the tendency to give trust?
- How does leaders experience the relation as influencing to the tendency to give trust?
- How does leaders experience the contextual framework as a basis for giving trust?

The theoretical framework for this thesis is driven from the trust literature of Lewis & Wiegert, Mayer m.fl., Luhmann, Hardin & Hardin and Lewicki. Literature regarding relations is primarily focused around authors like MacMurray, Buber and Rogers. The main focus of this thesis is acted around a propensity to trust, and how it varies from individual to individual. This is further more discussed from a relational and contextual point of view.

The theory, results and discussion bring forward some interesting main findings. Some of is as following:

- A low propensity to trust seems to require more knowledge about the other person, and will therefor challenge the cognitive trust more
- A high propensity to trust seems to require less cognitive knowledge, and can therefor presume to be more of a confidence than trust
- The leaders man Friday seems to occupy more interaction time, and the remaining employees may therefor not get enough time with their leader to develop a trusting relationship
- The leaders seems to evaluate the volume, impact and affect of the task, and give trust in regards to that – in other words, they prefer different characteristics of each individual based on the problem/task

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING 1

1.1.1 RELEVANS OG AKTUALISERING AV STUDIEN 2

1.2 STUDIENS OPPBYGNING 3

2 TEORI 5

2.1 TILLIT 5

2.1.1 KOGNITIV TILLIT 6

2.1.2 AFFEKTIV TILLIT 7

2.1.3 ATFERDSMESSIG TILLIT 8

2.1.4 TILLITSTENDENS 8

2.1.5 RISIKO 10

2.1.6 MISTILLIT 11

2.2 RELASJONEN 12

2.2.1 MAKTBALANSEN 13

2.2.2 NÆRHET I RELASJONEN 14

2.2.3 UTVIKLINGEN AV RELASJONEN 15

2.2.4 KONGRUENS 16

3 METODE 19

3.1 FORFORSTÅELSE 19

3.1.1 ONTOLOGISKE OG EPISTEMOLOGISKE FORESTILLINGER 19

3.2 KONSTRUKTIVISMEN 20

3.3 METODOLOGI 21

3.3.1 HERMENEUTISK FENOMENOLOGISK FORSKNINGSMETODE 21

3.3.2 UTVALGSKRITERIER 23

3.4 INTERVJUSTRUKTUREN 24

3.4.1 TESTINTERVJU 25

3.4.2 MIN ROLLE SOM FORSKER 26

3.5 BEHANDLING AV DATAMATERIALET 27

3.5.1 ANALYSE 28

3.5.2 ANALYSENS PRAKSIS 29

3.6 KVALITET I STUDIEN 30

3.6.1 PÅLITELIGHET (”CREDIBILITY”) 30

3.6.2 OVERFØRBARHET (”TRANSFERABILITY”) 31

3.6.3 TROVERDIGHET (”DEPENDABILITY”) 32

3.6.4 BEKREFTBARHET (”CONFIRMABILITY”) 32

3.6.5 ETISKE BETRAKTNINGER OG ØVRIGE BEGRENSNINGER 33

4 RESULTATER 35

4.1 INDIVIDETS BETYDNING 35

4.1.1 TILLITSTENDENS 35

4.1.2 ERFARINGER 37

4.2 RELASJONENS BETYDNING 38

4.2.1 NÆRHET 38

4.2.2 AVSTAND 39

4.2.3 KONGRUENS 41

4.3 KONTEKSTENS BETYDNING 42

4.3.1 MAKTBALANSE 43

4.3.2 OPPGAVER 44

5 DISKUSJON 47

5.1 INDIVIDETS BETYDNING 47
5.1.1 TILLITSTENDENS OG ERFARINGER SOM UTGANGSPUNKT 47
5.2 RELASJONENS BETYDNING 49
5.2.1 Å VÆRE SEG SELV 52
5.2.2 AKSEPT FØRER TIL TILLIT 53
5.3 KONTEKSTENS BETYDNING 55

6 AVSLUTNING 59

LITTERATURLISTE **I**

VEDLEGG **V**

VEDLEGG A **VII**
VEDLEGG B **IX**
VEDLEGG C **XI**
VEDLEGG D **XIII**
VEDLEGG E **XV**

1 Innledning

Jeg står som vanlig opp klokken 07.00, overbevist om at denne dagen skulle by på nye impulser og positive opplevelser. Kaffetrakteren skrus som vanlig på først, med en fortrolighet om at det som vanlig tar ett minutt før den er ferdig – og det gjør det. Med kaffekoppen i hånda kan jeg synke noen minutter ned i sofaen med nyhetene, til samme tid hver dag. Det er forutsigbart, og trygge, rolige omgivelser som gir meg den beste starten på dagen. Slik går dagen sin vante gang. Seks timer med lesing, inkludert pauser med gode venner. Venner jeg kan være meg selv med, og samtlige vet jeg hvor jeg har. Jeg kjører hjem. Spaserer de usle femten sekundene det tar å komme på jobb, og hilser på samtlige kolleger. Sjefen er fortsatt på jobb. Det rager et ubehag i meg når jeg oppdager det. En umiddelbar selvgranskning. Har jeg gjort mine arbeidsoppgaver slik jeg burde? Hvilken sinnsstemning har hun akkurat nå? Jeg håper ikke hun er forbitret for at jeg ikke kunne stille opp i går – jeg måtte jo prioritere kommende veiledningstime. Hun smiler til meg – "Hei, Kristina". Puh, det var enda godt. Nå kan usikkerheten svinne. Hvorfor forsvinner du ikke? Jeg tenker på det i løpet av dagen, hva usikkerheten min egentlig grunner i. Hun mener det ikke, smilet og de hyggelige ordene. Det er kun en kamuflasje for hennes egentlige følelser. Jeg som er så direkte, ærlig og tøff – kan jeg ikke bare si det til henne? Det er vanskelig. Jeg er redd for å kommunisere på en måte som kan misforstås. Jeg stoler ikke på at hun ivaretar mitt forsøk på å dele. Jeg lar heller være, lar det gå. Jeg har tross alt lite med henne å gjøre.

Med bakgrunn den personlige opplevelsen som medarbeider, er det videre interessant for meg å undersøke hvorvidt *ledere* anerkjenner viktigheten av tillit i relasjonen. Jeg tilnærmet meg derfor feltet med følgende problemstilling; *"Hvilken opplevelse har ledere av tillit som fenomen og dets betydning for en fruktbar relasjon til sine medarbeidere?"*

Tillit er noe som alltid har fasinert meg. Gjennom årene har jeg hatt stor variasjon av ledere å forholde meg til, enkelte mer omgjengelig enn andre. Jeg finner det interessant hvorvidt det har påvirket arbeidsinnsatsen og trivselen, og tenker den dag i dag at adskillelige ringvirkninger kan ha kommet av tillitsgraden i relasjonen. Gjennom studiet i sin praksis og litteraturfordypning, har jeg fått muligheten til å knytte begrepet tillit til flere av mine erfaringer i arbeidslivet. Jeg ser tillit som essensielt dersom en arbeider tett sammen i en relasjon som forutsetter interaksjon. Slik den erfaringsbaserte diskursen innledningsvis antyder, påvirker konteksten muligheten for å utøve kommunikasjon med sjefen min. Studien tar derfor for seg tillit i et todelt perspektiv. Det ene perspektivet tar for seg individets erfaringer og verdenssyn, det som blir dannet og formet gjennom årene. Det andre

perspektivet tar for seg de kontekstuelle rammene en her-og-nå situasjon skaper. Innad i sistnevnte perspektiv kommer likeledes det relasjonelle til syne. Det kan påvirke muligheten til å gi tillit, og likeledes frarøve. Med bakgrunn i det er det interessant å se på følgende forskningsspørsmål; *Hvordan opplever ledere at egen erfaring påvirker tendensen til å gi tillit? Hvordan opplever ledere at relasjonen med medarbeidere påvirker muligheten for å gi tillit? Hvilken opplevelse har ledere av de kontekstuelle rammene for relasjonen, og hvorvidt det er av betydning for tillitsdimensjonen?*

1.1.1 Relevans og aktualisering av studien

I følge arbeidsmiljøloven (2006) § 1-1 (a) er formålet;

> ...å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet. (Arbeidsmiljøloven, 2006)

Det rager med andre ord frem et spenningsfelt mellom et miljø som tilrettelegger for personlige behov, og som samtidig overholder samfunnets utvikling. For leder kan det innebære en tilretteleggelse av medarbeidernes trivsel, likeledes som mål og visjoner skal nås – det hele i samsvar med samfunnets utvikling. Studien tar sikte på å avdekke ledernes opplevelse av dette spenningsfeltet. Først og fremst med et fokus på lederens relasjon til medarbeiderne, men og ansvarsområdet som tittelen 'leder' bærer med seg.

Litteraturen synes gjennomgående å påpeke viktigheten av at en tillitsrelasjon inneholder kunnskap om hverandre, følelsesmessig engasjement og tilfredsstillende adferd (Lewis & Weigert, 1985). Denne tredelte dimensjonen av tillit støttes senere opp av flere (McAllister, 1995; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007), selv om den konkrete viktigheten av et følelsesmessig engasjement til stadighet drøftes. Jeg finner det imidlertid som mangelvare i tidligere forskning hvorvidt leders aksepterende holdning overfor medarbeideren preger relasjonen, og danner grunnlaget for at tillitsdimensjonene kan blomstre. En slik aksept kan føre til gode og rike relasjoner, og studiens fokus på det vil derfor bygge videre på Lees (2012) forslag til videre forskning. Forsøket på å fylle dette 'hullet' gjøres derfor med å sette tillitslitteratur og forskning opp mot teori rundt mellommenneskelige relasjoner – mer konkret relasjoner med ekthet og genuine motiv. Studien vil av den grunn være relevant for rådgivningsfeltet ved at 1) rådgivning krever en relasjon med en intensjon fra rådgiver om å hjelpe rådsøker på vei mot sine behov, 2) idealsituasjonen innebærer gjensidig forståelse, 3) den gjensidige forståelsen kan skape gode forutsetninger for en co-aktualisering (heretter

omtalt som forent aktualisering) av hjelperelasjonen, 4) ved forent aktualisering brukes aktørenes individuelle ekspertise og tillit kan skapes (Kvalsund & Fikse, 2015). Et godt lederskap med innhold av tillit vil vise seg å bygge på lignende punkter. Gjensidig for relasjonen mellom rådgiver /terapeut-rådsøker/klient og leder-medarbeider, er maktbalansens forutsetning. De relasjonelle betingingene vil derfor kunne sammenlignes på tvers av tilfellene. Samtidig er det essensielt for rådgivning at rådgiver evner å se hvert enkelt individs behov (Kvalsund & Fikse, 2015). Dette vil også vise seg å være høyst relevant for en leder som ønsker gode relasjoner til sine medarbeidere.

Relasjonens nærhet har vist seg å være av betydning for at kognitive, affektive og adferdsmessige dimensjoner skal blomstre (Antonakis & Atwater, 2002). Det betyr at interaksjonstiden- og kvaliteten mellom to mennesker kan skape større forståelse for hverandre, noe som baner vei for en forent aktualisering av de involvertes potensial. På bakgrunn av det vil det være hensiktsmessig for en leder som søker en utnyttelse av alle medarbeidernes potensial å skape gode relasjoner til dem.

I 2015 ble konsulentselskapet Webstep kåret til Norges beste arbeidsplass i sin klasse av Great Place to Work (Holm, 2015). Gjennom Nettavisens intervju med konsernsjefen, påpeker Kjetil Bakke Eriksen at ledere må gi folk tillit.

> Du må tørre å gi folk tillit og utfordrende oppgaver – og så må du regne med at noen gjør feil. I tillegg må du gi dem tillit helt og fullt – ikke halvveis. Enkelte arbeidsgivere gir folk frihet, men har veldig strengt oppfølgingsregime. Da er det ikke frihet. (Holm, 2015)

Selv om Bakkes uttalelse kan inspirere til et tillitsfullt lederskap, kan en ikke se bort fra de kontekstuelle og individuelle begrensningene. Det er hensiktsmessig å gi folk fullt ut tillit, men hva med ens egne behov og risikoen det innebærer? Studien tar sikte på å avdekke vaghetene som oppstår dersom en stiller seg selv spørsmål om *hvorfor* gis det ikke tillit i denne situasjonen, eller *hva* preger en annen relasjon hvor tilliten blomstrer. Det hele må sees fra individets utgangspunkt, og deretter i lys av relasjonen og situasjonens kontekst. Det er ønskelig at studien kan bidra til at ledere får større forståelse for hvilke betingelser tillit kan medføre, i tillegg til å foreslå praktiserende verktøy for å heve relasjonene til et høyere nivå.

1.2 Studiens oppbygning

Det teoretiske rammeverket definerer tillit og relasjon med tilhørende utbroderinger av aspekter ved de to begrepene. Kapittel 3 tar opp og drøfter mitt vitenskapelige ståsted med valgt metodologi. Det avklares her hvilke metodiske verktøy studien har anvendt. Med

bakgrunn i datainnsamlingen og analysen, fremvises det i kapittel 4 studiens resultat. Kapitlet avsluttes med en overgang til studiens drøfting, hvor resultatene diskuteres opp mot teori.

2 Teori

En kan ha tiltro til at bilen starter, at stat og regjering gjør sitt ytterste for å beskytte landet vårt eller at bilen som stopper ved gangfeltet ikke vil kjøre før vi har gått over veien. Det hele blir imidlertid adskillig mer komplekst dersom en setter fenomenet tillit mellom to individer. Teorien vil belyse at ens tiltro til systemer ikke kan omtales som tillit, ettersom tillit krever at ett individ har tillit til et annet i en situasjon eller ved en oppgave (Baier, 1986; Hardin & Hardin, 1992). En kan derfor anse tillit som forbeholdt relasjoner. Gjensidig for tillit og relasjoner er variasjonen det bærer med seg. Tillit er altså relativt, men forskning gjennom tidene har likevel sammenfattet prinsipper som beskriver fenomenet. Litteraturen, og min personlige oppfatning, anser det hele å begynne med ett individs erfaringsverden og behov – den generelle tillitstendensen. Deretter kan det hele sees i kontekst av ulike relasjoner, rammer og oppgaver. Kapitlet søker først og fremst en variert forståelse for de ulike perspektivene på tillit og deretter dets forutsetninger. Deretter vil den mellommenneskelige relasjonen skape helheten for studiens rammeverk. Teorien baserer seg på min subjektive fortolkning, og vil derfor kun representere selektive utvalg av litteraturens landskap.

2.1 Tillit

Tillit som et komplekst fenomen kan være omfattende å definere, noe Simpson (2012) mener grunner i begrepets variasjon og mangfoldet av definisjoner. Jeg ser det likevel hensiktsmessig med et oversiktlig perspektiv på hva det innebærer.

Gjennom dyptgående litteratursøk omkring tillit har jeg en oppfatning av at det forekommer stor uenighet om hvilke faktorer tillit inneholder, hva som er forutsetningene og hva som kan være tillitsøkende- og brytende. Likevel holder definisjonen på tillit seg gjennomgående blant flere (Baier, 1986; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Weber & Carter, 2003). Jeg trekker for øvrig frem Mayer m.fl. sin definisjon på tillit;

> (...) the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party (Mayer et al., 1995, s. 712).

En tydelig faktor er altså forventningene en har om den andre aktørens handling, og at disse handlingene stemmer overens med ens egne verdier. Tillit tilrettelegger altså for at en kan våge å være sårbar overfor en annens handling, og kan derfor sies å inneholde en risiko. En kan vurdere dette på bakgrunn av generell kunnskap om aktørens ferdigheter, kompetanse

o.l., eller inkludere et følelsesmessig engasjement. Litteraturen viser til flere paraplybegreper for disse, blant annet forholds- og karakterbasert (Dirks, 2006). Jeg vender meg for øvrig mot hva Lewis og Wiegert (1985) begrepsfester som kognitiv, affektiv og atferdsmessig tillit. Dette fundamentet for tillit blir senere støttet opp av blant annet McAllister (1995). Bakgrunnen for at begrepene presenteres adskilt, og ikke som en integrert helhet, er variasjonen av nærhet i relasjoner. En kan tenke seg to ulike ledere – Pål er konsernsjef og sitter i tjuende etasje, mens Hilde er personalsjef for én avdeling. Pål's relasjon til sine medarbeidere inneholder mye fysisk distanse. Han stoler for øvrig like fullt på Jens i første etasje på bakgrunn av hans CV – hans kompetanse. Hilde har daglig kontakt med sine ansatte, og skaper derfor nære relasjoner med ulike former for følelsesmessig engasjement. Hun kan derfor begrunne sin tillit i samtlige av de tre dimensjonene. Førstnevnte leder kan sies å ha et rasjonelt grunnlag for tillit, mens sistnevnte opererer fra en relasjonell dimensjon. Det relasjonelle utgangspunktet for tillit påvirkes derfor av individers behov og motiv, og tar hensyn til hvorvidt interaksjoner underbygger tillitsrelaterte valg og behov (Kramer, 1999). Selv om det senere diskuteres hvorvidt Pål's relasjon kan karakteriseres som tillit, vil studien først og fremst fokusere på den relasjonelle dimensjonen ved fenomenet. Dette gjøres med bakgrunn i et induktivt blikk, da studiens informanter omtaler fenomenet hovedsakelig fra et relasjonelt perspektiv.

Avsnittet har definert begrepet tillit til å omhandle individers opplevelse av at tillitstaker vil handle i tråd med ens egne verdier, uten behov for å kontrollere adferden. Den relasjonelle avgrensningen til fenomenet gjør det videre mulig å se tillit som en vurdering av andre personers karakteristika og adferd. Dette belyses som en kognitiv tillit.

2.1.1 Kognitiv tillit

Det kognitive aspektet ved tillit innebærer at vi kan velge å stole på noen med bakgrunn i hvilken kunnskap vi har om vedkommende (McAllister, 1995). Det blir en kalkulering fra tillitsgiverens side, og kan innebære faktorer som ferdigheter, integritet og velvilje (Mayer m.fl., 1995). De tre faktorene for en tillitsrelasjon som ble lagt frem i 1995 av Mayer m.fl. har i ettertid blitt mye omtalt (Rachid, 2010; Yang & Mossholder, 2010), og som de selv kommer tilbake til i en utforskende og klargjørende artikkel i 2007, har faktorene holdt seg aktuelle (Schoorman m.fl., 2007). Schoorman m.fl. trekker for øvrig frem mangelen på begrepet følelser (den affektive dimensjonen), noe de tar hensyn til i sin artikkel fra 2007.

Selv om de kognitive vurderingene eller erfaringene ligger til grunn, er det ikke tilstrekkelig for å kunne si at en har tillit. En må også ta steget og faktisk ta stilling til tillit

(Holton, 1994) og *velge* å stole på vedkommende (Lewis & Weigert, 1985). Uten å ta valget vil en heller ikke snakke om tillit, men heller en form for fortrolighet (Luhmann, 2000). I følge Luhmann (2000) snakker vi om fortrolighet dersom ingen andre alternativer vurderes, mens tillit overholdes en overveielse av valg hvor ett velges i favør for et annet. Det kan derfor diskuteres om Påls situasjon preges mer av en fortrolighet til sin medarbeider, og at han ikke nødvendigvis har tillit.

Valget om å gi tillit tas dersom en ikke lenger har behov for ytterligere bekreftelser på at personen er tillitsfull. En vurderer med andre ord situasjonen som krever tillit, og tar et valg om hvorvidt vedkommende kan mestre situasjonen eller oppgaven, basert på kognitive vurderinger. 'Oppgaven' blir derfor et nøkkelbegrep når vi omtaler tillit. Det viser tillitsbegrepets tredelte relasjon: A) stoler på at B) skal gjøre C) (Baier, 1986; Hardin & Hardin, 1992). Uten C), vil en eksempelvis tale om et spedbarn eller en hjernevasket tilhenger av en anfører. Det betyr at tillit innebærer at jeg stoler på deg med *noe,* ikke på et altomfattende nivå slik en fortrolighet kan antyde (Luhmann 2000).

McAllister (1995) og Webber & Webber (2008) argumenterer for at en viss grad av kognitiv tillit må ligge til grunn for at den affektive dimensjonen i det hele tatt skal blomstre.

2.1.2 Affektiv tillit

Komplementært til det kognitive aspektet ved tillit, er det affektive. Affektiv tillit innebærer følelsesmessige bånd til aktørene i relasjonen, og er derav også bakgrunnen for følelsesbetont adferd ved tillitsbrudd (Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995). I følge Lewis og Wiegert (1985) er den affektive dimensjonen, uten å være mindre sentral, kun et bidrag til den kognitive plattformen. En kan forsøke å forestille seg en relasjon uten noen form for følelsesmessig engasjement. En relasjon som sannsynligvis vil bære preg av kynisme og rasjonelle kalkuleringer. På den andre side vil en relasjon uten kognitive vurderinger antakeligvis være basert på naivitet og klokkertro. En form for forening mellom kognitiv og affektiv tillit vil derfor være hensiktsmessig å søke (Lewis & Weigert, 1985). Som i eksemplet med konsernsjefen Pål i tjuende etasje, vil de kognitive kalkuleringene basere seg på rasjonalitet. En relasjon av denne typen kan sammenlignes med hva Buber (1995) omtaler som *I-It* forhold og MacMurray (1999) som *ikke-personlig*, hvor en objektiverer individet. Det affektive engasjement kan derfor bidra til at relasjonen mellom leder og ansatt beveger seg mot øyeblikk av typen *I-Thou* (Buber, 1995) og relasjoner av typen *personlig* (MacMurray, 1999). Denne tematikken vil utdypes ytterligere under kapittel 2.2.3.

2.1.3 Atferdsmessig tillit

Atferdsmessig tillit er gjensidig forbundet med den kognitive og affektive dimensjonen, og inneholder ofte adferd som hjelper den kognitive tilliten å skape sitt grunnlag (Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995). I motsetning til kognitive vurderinger med kalkuleringer som foregår i hjernen, og det affektive spekteret med følelsesmessige engasjement, er atferdsmessig tillit det som fysisk skjer – hva en faktisk *gjør.* En kan eksemplifisere det hele med et grammatikalsk grunnlag, og med det si at atferdsmessig tillit kan være å snakke, å kommunisere, å møte noen, å se på den andre, å hjelpe. Det innebærer derfor alt som skjer før, under og etter kognitive vurderinger og affektive opplevelser. I følge Lewis og Weigert (1985) kan atferdsdimensjonen påvirke både den kognitive og affektive, og likeledes *bli* påvirket av begge. Det kan med andre ord ligge en motivasjon på bakgrunn av for eksempel ens kognitive vurderinger av lederen, slik at en utøver handlinger for å tilfredsstille vedkommende. Motsetningsvis kan tillitsfull adferd i et ekteskap føre til økt affeksjon. Et mer håndfast eksempel gis i Webber & Webbers (2008) studie av teamutvikling og tillit. Studien viser at kontrollerende adferd som å holde oppsikt med medarbeidernes prosess, ha 'backup'-planer dersom noe går galt og å gjøre jobben selv kan føre til en negativ utvikling av lederens egne kognitive tillit. Ytterligere ringvirkninger kan være passiviserte og utrygge medarbeidere (Lewicki, 1998). Det har imidlertid ingen sammenheng med den affektive utviklingen av tillit (Webber & Webber, 2008). En leders kontrollerende adferd kan med andre ord ringvirke mot sin hensikt, hvor ens kognitive tillit til medarbeideren blir lavere – selv om den affektive dimensjonen holder seg stabil.

Oppsummerende synes det å være en sammenheng mellom den kognitive, affektive og atferdsmessige dimensjonen for tillit. Selv om en kan anse fenomenet som en sammensetning av dimensjonene, er det likevel nødvendig å se det hele som en subjektiv opplevelse. Begreper som integritet, velvilje og ferdigheter kan riktig nok karakterisere tillitsfulle individer, men det frarøver også subjektiviteten og "drar alle under en kam". Hva jeg anser som tillitsfull adferd, trenger ikke være tillitsfull adferd for *deg.* Det hele må derfor sees fra hvert enkelt individs kapasitet og erfaringsverden – vår tillitstendens.

2.1.4 Tillitstendens

I følge Mayer m.fl. (1995) har en, med bakgrunn i de kognitive vurderingene, mulighet for å gi tillit. Likeledes bidrar den affektive dimensjonen til styrket tillitsrelasjon (Lewis & Weigert, 1985). Det virker for øvrig til å være en mer grunnleggende, avgjørende og, til tider, ubevisst faktor involvert. Litteraturen begrepsfester det som *trustor's propensity,*

predisposition, dispositional trust eller *vane* for å stole på noen (Hardin & Hardin, 1992; Kramer, 1999; Mayer m.fl., 1995; Simpson, 2012; Weber & Carter, 2003). Jeg har oversatt og samlet disse begrepenes meningsinnhold til *tillitstendens*. Tillitstendensen kan påvirke hvorvidt en evner å gi tillit uten å nødvendigvis ta i betraktning andre ting som personers integritet, velvilje eller ferdigheter (Mayer m.fl., 1995). Også erfaringsverden, kultur og personlighetstyper kan være avgjørende for tillitstendensen (Hardin & Hardin, 1992; Yang & Mossholder, 2010), noe som ofte kan føre til at forventningene generaliseres fra et individ til et annet (Hardin & Hardin, 1992; Kramer, 1999). Erfaringer med tidligere medarbeidere eller personlighetstyper kan altså ha en påvirkning for hvorvidt lederen ikke gir annen medarbeider tillit. I det tilfellet vil tillitstendensen være av svak karakter. For å eksemplifisere en høy tillitstendens kan en forestille seg å sovne av på bussen som går til samme tid hver dag. Bussen som går i ens kjente kultur og samfunn. Dersom en imidlertid hadde satt seg på en lokalbuss i Mexico, med andre normer og kulturer, er det mer sannsynlig at tillitstendensen er svakere og at en bruker kognitive vurderinger i større grad før en sovner av. Eksempelet viser en kontekstavhengig tillitstendens, og kan omtales mer som en tillit til miljøet, samfunnet o.l.. Det kan derfor diskuteres hvorvidt eksemplet preges av tillit eller fortrolighet, men det kan likevel generaliseres til møter med individer hvor tillit vurderes gitt. Likeledes kan det tenkes at kjente situasjoner øker individers generelle tillitstendens i den gitte konteksten, og videre kan skape gode vilkår for at tillit til konkrete individer lettere gis.

Tillitstendensen har sterke røtter til både barndom og nyere erfaringer, og kan derfor i stor grad påvirke vår evne til å gi tillit (Hardin & Hardin, 1992). Opplevelser fra overgrep som barn kan svekke den generelle tillitstendensen, og føre til at individet inngår færre interaksjoner som krever tillit i senere tid. Likeledes kan én erfaring med autoritære mannsroller føre til en generalisering av like personlighetstyper, og føre til at én bestemt gruppe mennesker sjeldent interageres med. På den andre side kan lite erfaring med tillitsbrudd føre til en generelt, eller kontekstavhengig, høy tillitstendens og bidra til at tillit lett gis (Hardin & Hardin, 1992). Gjensidig for eksemplene er den subjektive erfaringen, og tillit avhenger derfor ikke først og fremst av ytre stimuli – men av en selv.

Det kan tyde på at høyere tillitstendens tilrettelegger for hva Gargiulo og Ertug (2006) omtaler som *blind faith*/*blind tro.* Ved blind tro tar tillitsgiveren valget om å stole på vedkommende (Holton, 1994; Lewis & Weigert, 1985), men valget tas før relasjon er tilstrekkelig utviklet, og muligheten for tillitsbrudd er derfor høyere (Gargiulo, 2006). En leder kan for eksempel velge å gi tillit til en nyansatt om å sende regnskapet til ledelsen, men

uten kunnskap om vedkommende, vil lederens valg være risikofylt. Det kan naturligvis hende at medarbeideren mestrer oppgaven på en god måte, men det *vet* ikke lederen.

Stillingstittel og kontekst

Stillingstittel og kontekst er også faktorer som kan påvirke hvorvidt berørende velger å ha tillit til hverandre. Tillit til en stillingstittel er ofte karakterisert ved at en aktør velger å stole på en annen på bakgrunn av rollen vedkommende innehar, og trumfer gjerne de kognitive vurderingene ved at en gir *blind tro* (Kramer, 1999). For eksempel oppfordrer gjerne rollen som lege til tillit. Stillingstittelen tilsier at legen har nok kunnskap til feltet, og vi stoler til og med vedkommende med livet uten øvrig kunnskap om personen bak tittelen. Likeledes kan arbeidskonteksten være påvirkende, i den forstand at det sosiale medlemskapet definerer tillitsgrunnlaget, og ytterligere kjennskap til personene blir i mindre grad nødvendig (Kramer, 1999). Det kan eksemplifiseres med terapigrupper o.l., hvor involverte gjerne deler sine dypeste tanker på bakgrunn av gruppens forventning om anonymitet eller konfidensialitet. Det ligger en kollektiv forståelse i organisasjonen, og en forutinntatthet om at samtlige ansatte ønsker å handle til det beste for organisasjonen. Det kan skape en generelt høy kontekstavhengig tillitstendens, men en sammensetning av mennesker fører gjerne til at noen relasjoner er bedre enn andre. Dersom enkelte medarbeidere er av større betydning personlig, eller for organisasjonens fremgang, kan avhengigheten føre til en større forutsetning for tillit (Lee m.fl., 2012). For ledere betyr det at et behov ligger latent, og et annet individ har hva som trengs for å adressere behovet. Dette kan bety at et samarbeid av høy betydning kan skape forventninger til høyere tillit. For å simplifisere det hele kan en si at ledere i større grad blir 'tvunget' til å gi tillit dersom behovet skal dekkes.

Selv om tillitstendens, rolleforventninger og kontekst kan være påvirkende faktorer, må det hele sees i lys av tillitsgiverens risikoinvolvering. Hva står på spill? Hvilke utfall kan det få å stole på personen?

2.1.5 Risiko

En fasett ved mellommenneskelige, organisatoriske relasjoner er risikoen involvert. Det er besværlig og uunngåelig, men uten risikoen kan heller ikke tillit eksistere eller være nødvendig (Bachmann, 2006; Lewis & Weigert, 1985). Som en naturlig følge av risikodimensjonen, vil tillitsgiveren forsøke å kalkulere hva eventuelle risikoer er, og hvorvidt de er akseptable i forhold til hva en investerer (Bachmann, 2006; Baier, 1986). Med det vil tillitsgiveren, selv om en ikke nødvendigvis kan forhindre det, søke et perspektiv på hva utfallet kan bli ved tillitsbrudd. Det er en naturlig kalkulering for å overveie

investeringen i forhold til det eventuelle utfallet. Risikoen ved for eksempel å stole på noen med livet sitt er en stor investering som krever grundige kalkuleringer. Hva kan utfallet bli? Dersom arbeidsoppgaven krever kirurgiske inngrep vil det være naturlig å delegere ansvaret til en lege eller kirurg, til fordel for en bekjent, venn o.l.. Legen har utdannelse på området, en grunnleggende kompetanse i hva som kreves, og situasjonen inneholder derfor lavere risiko. Likeledes kan organisatoriske gjøremål inneholde ulike risikoer, noen høyere enn andre. Jo høyere betydning oppgaven er av, desto grundigere gjennomgang av eventuelle utfall, tillitsaktører og påvirkende faktorer kreves det. Bachmann (2006) og Hardin (1992) konkluderer med at sosiale normer og organisatoriske rammer kan redusere risikoen i en relasjon, og tillit oppstår derfor mer hyppig dersom pålitelige normer for adferd ligger til grunn. Selv om vi lever i et demokratisk samfunn med ytringsfrihet og relativt frie tøyler, gir lovpålagte reglement og sosialt konstituerte normer oss et rammeverk å operere ut fra – likeledes organisasjoner. Disse rammene gir oss trygghet for at dersom *jeg* følger betingelsene, vil stort sett de andre *også* gjøre det.

Litteraturen bærer frem uenighet om hvorvidt risiko er en fasett av tillitsdimensjonen. I følge Hardin (1992) er ikke risiko en kalkulering man gjør før tillit gis – det 'måler' heller graden av tillit en har til vedkommende. For eksempel ved at oppgaven er lik, men tillitsgraden til de to individene er ulik. Den latente risikoen i oppgaven overholdes med andre ord, men oppgaven delegeres kun til vedkommende en har høy nok tillit til. Dersom oppgaven delegeres til vedkommende en ikke har tilstrekkelig med tillit til, kan tematikken omtales som hva Gargiulo (2006) definerer som *blind tro*, som igjen kan føre til tillitsbrudd og mistillit.

2.1.6 Mistillit

Tillitsbrudd i en relasjon forankret med kognitive og affektive dimensjoner kan være vondt å oppleve og vanskelig å reparere. Som definisjonen av tillit i kapittel 2.1 antyder, kan høy tillit innebære håp, tro, trygghet, bekreftelse og initiativ (Lewicki, 1998; Lewis & Weigert, 1985). Det kan med andre ord medføre trygge og selvsikre medarbeidere med høyere motivasjon til arbeidet, som trenger mindre oppfølgning på oppgavenivå. Motsetningsfylt kan lav tillit føre til håpløshet, lav selvtillit, utrygghet, passivitet og usikkerhet (Lewicki, 1998; Lewis & Weigert, 1985). Leders lave tillit til medarbeideren kan altså få ringvirkninger som preger den ansattes arbeidsinnsats, trygghet og tro til seg selv. En beveger seg derfor i grenseland mellom hva Gargiulo (2006) omtaler som blind tro og lav tillit. En kan velge å gi blind tro, ved å motsette seg erfaringer og nåværende vurderinger, eller ha mistillit til vedkommende

med en risiko for at arbeidsinnsatsen kan bli en bekostning. Videre viser Lewicki (1998) til høy og lav mistillit, hvor førstnevnte er forankret i frykt, skepsis, kynisme og vaktsomhet. Lav mistillit, på den andre side, karakteriseres av fryktløshet, utvilsomhet, hensynsfullhet, lite kontroll og lite vaktsomhet. Ulike sosiale mønster kommer til syne dersom en krysser disse fire tilstandene (Vedlegg E).

Oppsummerende innebærer tillit å gjøre kognitive vurderinger av tillitstakerens ferdigheter, integritet og velvilje, men det må også tas et valg på bakgrunn av risikokalkuleringen om hvorvidt en ønsker å gi personen tillit. Den affektive dimensjonen ved tillit involverer følelsesmessige investeringer, og kan bidra til en sterk og god relasjon. Selv om grunnlaget for tillit innebærer kognitive og affektive engasjement, må en se det hele i lys av tillitsgiverens erfaringsverden og tillitstendens. Erfaringsbasert tillit karakteriseres av konkrete hendelser med *ett* individ og ringvirker til den konkrete relasjonen, mens tillitstendens innebærer aktørens grunnleggende og ervervede opplevelser gjennom tidene, og inneholder gjerne generaliseringer fra ett individ eller en kontekst til en annen. Gjennomgående for de ulike fasettene ved tillit er likevel relasjonens betydning. Studien vil derfor belyse relasjonen som et rammeverk hvor tillit gis.

2.2 Relasjonen

Et ekte og genuint møte innebærer å overkomme objektivering av individet (Buber, 1995; Macmurray, 1999). Vi eksisterer som individ kun i personlig relasjon til andre individer.

> Innad i denne relasjonen, som konstitueres av min eksistens, kan jeg isolere meg selv fra deg intensjonelt, slik at min relasjon til deg blir ikke-personlig. Da vil jeg behandle deg som et objekt og avvise den personlige relasjonen. (...) Ikke-personlighet er det negative aspektet til personlighet, siden kun en person kan agere ikke-personlig, likeledes et subjekt kan tenke objektivt. (Macmurray, 1999, s. 28)

Med det definerer MacMurray (1999) relasjonens dimensjon, og kan sammenlignes med hva Buber (1995) omtaler som *I-It* (ikke-personlig relasjon) og *I-Thou* (personlig relasjon). En relasjon innebærer derfor på den ene siden et nærvær og aksept for individet, og på den andre side en distanse og objektivering av individet. Det er imidlertid viktig å skille Bubers (1995) *I-Thou* forhold fra en relasjon, ettersom dette ikke karakteriseres av enten/eller. *I-Thou* må heller sees som en mulighet som ligger i relasjonen, en sjanse til å oppleve den andre som et helt individ. Det fremstår som et øyeblikk, bare i noen minutter eller mindre, hvor en opplever aksept og forståelse for hverandre og helheten i møtet (Buber, 1964; Cissna & Anderson, 1998). *I-Thou* forhold er til studiens formål ikke brukt for å stresse hvorvidt det

kan, vil eller skal oppnås. Det brukes gjennomgående for å gi en inspirasjon til hvordan mennesker kan søke et genuint og ekte møte, hvor personen i møtet sees som et *menneske*, ikke som en kontainer av kompetanser og ferdigheter.

For å gi en mer utfyllende definisjon på hva en relasjon egentlig er kan vi vende oss mot latin. Begrepet stammer fra det latinske ordet *relatio*, og betyr at én gjenstand står i forbindelse med en annen (Eide & Eide, 1996). Begrepet brukes ofte omkring forhold eller en forbindelse mellom mennesker. En relasjon forutsetter derfor ikke et *møte* i den forstand, men vil *ved* et møte forutsette et minimum av nonverbal kommunikasjon mellom partene.

For leder og medarbeider betyr det at Pål i tjuende etasje kan sies å ha en relasjon til sin medarbeider i første etasje, men innholdet vil være ulikt fra Hildes relasjoner hvor hun har daglig kontakt med sine medarbeidere. Det vil derfor videre være interessant å belyse relasjonens nærhet og individenes utvikling. Det hele må imidlertid, aller først, sees i lys av den formelle maktposisjonen leder er innehaver av – utgangspunktet relasjonen bygges fra.

2.2.1 Maktbalansen

Lederskap utøves på flerfoldige måter, hvor en praktisering kan være formålstjenlig i en situasjon, men skadelig i en annen. Studien tar ikke sikte på å definere hva som anses for å være godt eller riktig lederskap, men søker likevel en viss oversikt over mulighetene lederskap innebærer. Den desidert største andelen av ledere opererer fra et perspektiv som karakteriseres av en oppfatning om at kunnskap og stillingsposisjon er makt (Joiner & Josephs, 2007). Lederskap av denne typen kan være svært effektivt, men med samfunnets økende bruk av teamarbeid og samarbeid i organisasjoner kommer en gjerne til kort. Derfor kan det være hensiktsmessig å søke et fremtoning som bærer preg av en flatere hierarkisk struktur. Det betyr ikke at den formelle lederrollen skal avsettes, men at fokuset overholdes samhandling for å nå mål (Joiner & Josephs, 2007). Det kan føre til at leder og medarbeider står sterkere sammen og utnytter hverandres, og relasjonens, potensial (Ivey, Ivey, & D'Andrea, 2012; Rogers, 1989). Denne overveielsen støttes med O'Tooles (1997) idé om at et lederskap som preges av hierarki kan være kontraproduktivt, og at partene heller bør søke en gjensidighet med tillit og et støttende miljø. Det er likevel en gang slik at lederen er innehaver av den formelle maktposisjonen, noe Cissna og Anderson (1998) fremhever med bakgrunn i relasjonen mellom terapeut og klient. De belyser at Rogers og Buber er enig om at maktposisjonen medfører et ansvar å tilrettelegge for det dialogiske potensial. Overført til studiens kontekst, vil det bety at leder har ansvaret for å tilrettelegge for at han og

medarbeideren sammen kan aktualisere hverandres potensial. Selv om dette er en felles prosess, vil likevel maktfordelingen bidra til at leder har et større ansvar.

Det ligger derfor en forutsetning for interaksjon dersom lederskapet kan ansees som utløsende for at potensialet mellom leder og medarbeider kan oppfylles. Det vil imidlertid være interessant å se nærmere på hvor hyppig og nær denne interaksjonen bør være.

2.2.2 Nærhet i relasjonen

Fysisk distanse, opplevd sosial distanse og opplevd interaksjonstid kan påvirke medarbeideres adferd ved at kommunikasjonen blir ufullstendig (Antonakis & Atwater, 2002). Fysisk distanse og mellommenneskelige ulikheter rundt organisasjonens visjon kan endatil skape rammebetingelser hvor effektivt lederskap nærmest blir umulig (Kerr & Jermier, 1978). Den eksplorerende studien, gjort av Antonakis og Atwater (2002), oppsummerer forskning gjort med henhold til lederdistanse. Selv om studiens funn viser til en viss grad av opprettholdt relasjon ved virtuelle lederskap, hvor lederen holder kontakten gjennom teknologiske hjelpemidler, fremstår det en problematikk rundt interaksjonstiden og frodigheten i kommunikasjonen. Muligheten for å oppleve den andre med aksept for individet, krever umiddelbart nærvær og forståelse for helheten uten forenklede abstraksjoner (Buber, 1995). Som Buber (1995) poengterer er det umiddelbare nærværet og forståelsen først mulig ved en ekte relasjon, uten kunstige stimuli. Det kan derfor virke hensiktsmessig for leder å søke en reell dialog hvor individets helhet kan oppleves. Et slikt møte gjør det videre mulig å vurdere de individuelle behovene medarbeiderne ofte har. Denne relasjonskvaliteten påpekes videre av Lee m.fl. (2012), som viser fordelen en multipleks relasjon kan ha. Studien belyser den multiplekse relasjonen som interaksjon i variert form av informasjonsdeling, ressursdeling og deling av visjoner og agenda øker tilliten i relasjonen. Lee m.fl. (2012) konkluderer med at dette betyr kvalitet over kvantitet, og hyppigheten i interaksjonen spiller derfor ikke en avgjørende rolle dersom den ikke er *god.* Det støtter derfor Bubers (1995) idé om at kontakten bør bære preg av aksept og forståelse. Selv om hyppigheten, i følge Lee m.fl. (2012), ikke nødvendigvis påvirker relasjonskvaliteten, forutsetter den gode relasjonen (Buber, 1995) likevel at leder og medarbeider opplever fysisk og psykisk nærhet (Antonakis & Atwater, 2002). Kan det hele sies å starte med en aksept overfor hverandre? Jeg aksepterer deg som *menneske.* Ikke som en perfekt skapelse, men som et menneske i denne verden på lik linje med meg selv.

Forutsetningene for å skape en umiddelbar nærhet til individet krever ikke nødvendigvis en forgudelse overfor den andre, men en aksept. Ved å akseptere den andre vil

en også betrakte vedkommende som person *('I-Thou')*, til fordel for et objekt *('I-It')* (Buber, 1995). For å evne og utvikle positive og respektfulle forhold til andre, vil dette være det mest grunnleggende for enhver relasjon, samtale og menneskets potensial (Buber, 1964, 1995; Gadamer & Holm-Hansen, 2010). Et *I-Thou* forhold må imidlertid, som nevnt, skilles fra begrepet relasjon, i den forstand at *I-Thou* forhold kun oppstår i korte sekvenser mellom to individer (Cissna & Anderson, 1998). Endatil skaper en relasjon mellom leder og medarbeider en maktbalanse på lik linje med en terapeut og hans klient. Det forutsetter at terapeuten, og lederen i studiens tilfelle, er innehaver av den mest aktive posisjonen. Aktiv i den forstand at leder er mest ansvarlig for hvilken vei samtalen tar, og i hvilken grad potensialet realiseres. Lederen blir derfor aktøren som må tilrettelegge for at de kan skape en felles plattform (Cissna & Anderson, 1998). Det kan derfor bety at relasjonen må ta utgangspunkt i at leder først og fremst aksepterer sin medarbeider, før en kan oppleve gjensidighet og dialogiske øyeblikk av typen *I-Thou*. Det kan igjen kan føre til hva Carl Rogers omtaler som forent aktualisering, ved at relasjonen resulterer i gjensidig realisering av de involverte individers potensial (Ivey m.fl., 2012).

En forent aktualisering legger derfor til rette for at leder og medarbeider kan stå sterkere sammen for å nå organisasjonens visjon. Det hele blir basisen for på hvilken måte dialogen mellom leder og medarbeider utfolder seg. Selv om gjensidighet, *I-Thou* og forent aktualisering også kan tenkes å utfolde seg i en fersk relasjon, viser litteraturen imidlertid at relasjonen blomstrer og utvikler seg til det positive over tid.

2.2.3 Utviklingen av relasjonen

Lederskap som bærer preg av deltakende kultur og motivasjon forutsetter samhandling, altså en relasjon (Joiner & Josephs, 2007). Likeledes må vi gi tillit for å høste godene det kan medføre (Luhmann, 2000). Tillit synes imidlertid å variere alt etter hvor utviklet relasjonen er. Selv om den affektive dimensjonen tidligere har vist seg og kun være et bidrag til den kognitive (Lewis & Weigert, 1985), påpekes dette ytterligere i en studie gjort av Webber (2008). Hun argumenterer for at en gruppes tillit til hverandre kun når det affektive nivået etter åtte uker med samarbeid. Den kognitive tilliten som gis i disse åtte ukene besår i all hovedsak av kjennskap til individene i form av rykter o.l., og brukes i mangel på annen informasjon som supplement til den kognitive vurderingen. Ettersom medlemmene blir kjent, vurderes andre elementer som ferdigheter og integritet. Samhandling gir videre grunnlag for at den affektive dimensjonen skal oppstå, ved at medlemmene viser delaktighet, ekstrainnsats og personlig interesse for gruppen (Webber & Webber, 2008). Studien må for øvrig sees som

relativt til interaksjonstiden hvert medlem har innen for de åtte ukene, og en generalisering blir derfor problematisk. Studien fremhever likevel betydningen av tid for å bli kjent.

I likhet med Webber (2008), anerkjenner Kramer (1995) at tillitsdimensjonene forløper seg over tid. I følge han starter vi med en kalkulering av tillitstaker. Deretter skapes den kognitive plattformen over tid ettersom vi tilegner oss kunnskap om den andres ferdigheter og handlingsmønster. Den høyeste dimensjonen, som også kun er forbeholdt enkelte relasjoner, preges av affeksjon og gjensidig forståelse. Det overensstemmer med Webbers (2008) idé om at affektiv tillit krever tid. Sammenlignende kan den affektive dimensjonen betraktes som hva MacMurray (1999) omtaler som *personlig* forhold hvor en gjensidig forståelse for hverandres behov skaper et aksepterende forhold. Likeledes kan det tilrettelegge for øyeblikk av typen *I-Thou.* Det kan derfor omtales som en relasjon preget av hva Lewicki (1998) sammenfatter til høy tillit/lav mistillit (Vedlegg E). Det kan imidlertid diskuteres hvorvidt Bubers (1995) meningsinnhold bak et *I-Thou* forhold forutsetter en affeksjon til individet, eller om det kan oppstå umiddelbart uten kjennskap til individet. Dersom Webbers (2008) studie kan sies å være representativ for andre mellommenneskelige relasjoner, vil en dialog med øyeblikk av *I-Thou* kun være et tilskudd for det affektive engasjementet. Dette kan fremheves på bakgrunn av *I-Thou* forholdets kortvarighet og umiddelbare fremtreden (Cissna & Anderson, 1998), mens den affektive dimensjonen vokser over tid og kan sies å øke (Kramer, 1999; Webber & Webber, 2008). Den aksepterende holdningen overfor andre starter muligens først og fremst med en aksept overfor en selv. Sine egne behov, følelser og tanker. En tematikk som kan begrepsfestes som kongruens.

2.2.4 Kongruens

Et ektepars kjærlighet overfor hverandre synes ofte gjennom affeksjon, støttende adferd og ærlighet. Et bånd så sterkt at uenigheter kan tas opp og videre løses, fordi en har grunnleggende affektiv og kognitiv tillit. På hvilken måte utspilles følelser mellom arbeidskollegaer? I en relasjon hvor tilliten nødvendigvis ikke er tilstrekkelig, og en har vansker med å utøve direkte kommunikasjon og ærlighet for hvilke følelser en har for hverandre? Negative følelser kan ofte være vanskelige å uttrykke i frykt for å såre eller skape konflikt. I følge Rogers (1989) er kongruens sammenhengen mellom adferd og følelser. Graden av kongruens varierer både innenfor hvert enkelt individ, men også med henhold til hva individet kan akseptere av opplevelsen, og hvorvidt opplevelsen kan implementeres til bevisstheten eller beskyttes med forsvarsmekanismer. Dersom leders negative følelser overfor en medarbeider ikke blir tatt hånd om, vil de prege et forsøk på å gi en ellers positiv

beskjed og, dersom avslørt, få konsekvenser av et tillitsbrudd (Newcombe & Ashkanasy, 2002). Det betyr videre at en beskjed som gis med negativ affeksjon, med et formål om å virke positiv, kan virke skadelig for relasjonen. Det er endatil mer hensiktsmessig å gi en negativ beskjed, dersom affeksjonen er negativ, til fordel for en positiv beskjed – altså overholde en kongruens mellom følelser og adferd (Newcombe & Ashkanasy, 2002). Jo større grad av kongruens mellom opplevelse, bevissthet og kommunikasjon/adferd, desto høyere relasjonskvalitet, med gjensidig aksept, kan oppnås (Rogers, 1989). Det viser viktigheten av å opptre transparent, uten å male over uønsket adferd. En aksepterende holdning overfor ens følelser, negative som positive, og adferd som overensstemmer med dette.

3 Metode

Før jeg presenterer studiens fremgangsmåte, ser jeg det viktig å presentere bakgrunnen for hvilke forskningsverktøy som er brukt. Kapitlet tar for seg mitt verdenssyn og hvordan jeg mener dette har påvirket studiens forløp. Det hele begynner i det jeg bevisstgjør meg selv på forståelsen av fenomenet, samt hvordan jeg mener sosiale interaksjoner fungerer. Videre vil jeg presentere bakgrunnen for en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming til feltet og behandling av datamaterialet. Kapitlet avsluttes med studiens verdi og begrensninger.

3.1 Forforståelse

Jeg tok for meg prosjektet med erfaringer, meninger og holdninger som påvirket tilnærmingen til feltet og litteraturen. Forforståelsen påvirker mitt verdensbilde og kunnskapssyn, og vil fortløpende påvirke mitt møte med fenomenet (Gadamer & Holm-Hansen, 2010). I følge Gadamer (2010) innebærer menneskers livsverden en eksistens med andre individer. Jeg har derfor et forbehold om interaksjon med andre mennesker før forskningen tiltrer, og ser derav de menneskelige interaksjonene som en ressursbeholder. Dalen (2004) stresser viktigheten av å være bevisst på forforståelsen. For å unngå at egen erfaring gjennom studien skal påvirke mine meninger og holdninger ubevisst, skrev jeg derfor dette ned i en personlig refleksjon i forkant (Vedlegg A). Refleksjonsteksten kunne derfor brukes kontinuerlig for å undersøke i hvilken grad jeg har endret oppfatning underveis, og det gav meg derfor et mer helhetlig bilde på studiens forløp.

Min forforståelse tok utgangspunkt i praktiske erfaringer fra arbeidslivet og generelle samhandlinger med mennesker. Ettersom jeg har vært bevisst på at min forståelseshorisont kan, og mest sannsynlig vil, utvikles underveis i studien, har jeg også et grunnleggende syn på at mennesker i interaksjon påvirker hverandre kontinuerlig. Jeg er av den oppfatning at en mellommenneskelig relasjon vil utvikle seg på bakgrunn av involverte aktører, og være unik for hver relasjon en bygger. Vitenskapsteorien begrepsfester disse tankene som det 'ontologiske' og 'epistemologiske' utgangspunkt.

3.1.1 Ontologiske og epistemologiske forestillinger

Ontologi er våre forestillinger om verden, og danner videre grunnlag for hvordan det vil være hensiktsmessig å epistemologisk tilegne seg kunnskap (Silverman, 2014). Ontologi er med andre ord hva som finnes på bakgrunn av menneskets forestilling om at det finnes. Det kan beskrives som eksistensen av *ordene* som leses nå, en fysisk eksistens som synes svart på

hvitt. Eller vi kan, til denne studiens favør, beskrive det som en tankebetinget eksistens (Malnes, 2008). Det betyr at menneskets kollektive bidrag fører med seg adferd og tanker, og kan eksemplifiseres med signalet om å hilse med å strekke ut hånden. Håndhilsning har fått sin eksistens på bakgrunn av menneskets delegerte meningsinnhold. Likeledes tilegner mennesket mening til fenomenet *tillit,* men for at jeg skal få kunnskap om andres objektiver på fenomenet, må jeg tilnærme meg epistemologisk. Epistemologien er en generell teori om hvordan man søker kunnskap om verden, og vil i dette tilfellet innebære mitt møte med informantenes opplevelsesverden.

> Naar vi gaar ad en vej og træffer et menneske, der kommer os i møde og som selv har gaaet ad vejen, saa kender vi kun vort stykke af vejen, ikke det andet menneskes; det oplever vi nemlig kun i mødet. (Buber, 1964, s. 102)

Essensen blir på bakgrunn av Bubers sitat derfor at informantens fenomenologiske livsverden kun kan bli tilgjengelig gjennom hans beskrivende opplevelse, og vår interaksjon danner grunnlaget for at jeg kan bli kjent med opplevelsen. Med andre ord har mitt ontologiske grunnsyn om at hvert individ er innehaver av sin kontekstuelt innkapslede virkelighet, dannet grunnlaget for at jeg epistemologisk mener et møte med informanten vil danne nye kontekster med nye aktører. Et hvert møte blir derfor unikt, og kan sees som relativt i forhold til aktørene og konteksten. Kunnskapen jeg tilegner meg om fenomenet må med andre ord sees i lys av interaksjonen, og kan beskrives som et resultat av min og informantens konstante påvirkning av hverandre. På bakgrunn av denne oppfatningen har utvelgelsen av metodologiske verktøy blitt en mer naturlig prosess. Det har derfor blitt gjort selektive, metodologiske valg for å ta hensyn til det ontologiske og epistemologiske grunnsynet jeg entret feltet med. Dette belyses ytterligere under kapittel 3.3. De ontologiske og epistemologiske antakelsene danner videre grunnlaget for hvilket paradigme studien kan bruke som rammeverk.

3.2 Konstruktivismen

Et paradigme kan sees som en samlebetegnelse på epistemologiske, ontologiske og metodiske forutsetninger (Ryen, 2002). Med det ontologiske utgangspunkt at hvert enkelt individ har en virkelighet som er sann for dem, og videre epistemologisk forståelse om at virkeligheten konstrueres i møte mellom forskeren og informanten (Postholm, 2010), er det naturlig for meg å plassere meg under det konstruktivistiske paradigmet. I følge Silverman (2014) er en konstruktivistisk oppfatning at informantens subjektive forståelse blir konstruert

lokalt i interaksjonen med forsker, og selve intervjuet blir derfor et tema i seg selv. Sammenfattende mener Postholm (2010) at langt på vei all kvalitativ forskning på praksis er vitenskapsarbeid under det konstruktivistiske paradigmet.

Jeg tilnærmet meg felten med en ontologisk oppfatning om at alle informantene bærer på sin virkelighet, en virkelighet som er sann for dem og jevngod for meg. Tanker som videre forklarer min epistemologiske subjektivitet. Jeg har en antakelse om at informasjonsinnhentingen foregår subjektivt, i den forstand at dersom et individ deler sin subjektive virkelighetsoppfatning vil en ikke kunne adaptere denne – kun forstå den ut fra individets beskrivelser. Paradigmet tar hensyn til at verden består av like mange subjektive virkeligheter som der fins subjekter, og de multiple virkelighetene er på lik linje reel for hvert individ (Patton, 2002). Subjektivitet er altså et kjernebegrep i konstruktivismens ontologi og epistemologi, som igjen gir den hermeneutiske fortolkningen en naturlig bane å følge. Jeg vil komme tilbake til dette i kapittel 3.3.1 og belyse praktiseringen av det i kapittel 4.

3.3 Metodologi

Vi skiller mellom kvantitativ og kvalitativ forskning på bakgrunn av hvordan informasjonen innhentes og analyseres. Hvor en i kvantitativ forskning reduserer fenomener til numeriske verdier for å utføre en statistisk analyse, vil en gjerne i kvalitativ forskning innhente data i form av verbale rapporter (Esterberg, 2002; Ryen, 2002; Silverman, 2014; Smith, 2015).

Kvalitativ tilnærming ble naturlig for meg, på bakgrunn av at jeg ønsket å få tak i det en kan kalle informantens fenomenologiske livsverden. Jeg søkte en forståelse av *hvorfor* tillit kan ha betydning, og ønsket derfor ledernes egne beskrivelser. En kvalitativ tilnærming ga meg videre muligheten for at psykologiske og sosiale mønstre som jeg ikke hadde tenkt på, kunne dukke opp. Jeg ønsket å *høre* lederes opplevelse av fenomenet, og dokumentanalyse ga meg derfor ikke tilstrekkelig med informasjon. Som rådgivningsstudent har jeg fått mye trening i samtalens teknikker, og ønsket videre å bruke dette som en fordel for studien. En kvalitativ tilnærming med intervju som verktøy åpnet derfor opp for at jeg kunne undersøke varierende aspekter ved informantens livsverden underveis. Det gav meg muligheten til å 'sjekke ut' fortolkninger underveis, og åpnet derfor opp for at informantene fikk korrigere, og min forståelse beveget seg derfor nærmere vedkommende sin livsverden.

3.3.1 Hermeneutisk fenomenologisk forskningsmetode

Det har vært viktig for meg å fatte en rikelig forståelse for hvilken forskningsmetode det vil være hensiktsmessig å bruke, og dens vitenskapsteoretiske ståsted. Avsnittet vil redegjøre for

en hermeneutisk fenomenologisk forskningsmetode, og videre bakgrunn for hvorfor begrepene er brukt i denne studien.

Et fenomen kan eksistere uavhengig av individers bevissthet rundt fenomenet, som en fysisk eksistens (Malnes, 2008). Dersom fenomenet *stolen* blir tilegnet et begrep eller en funksjon, vil det ikke lenger eksistere uavhengig av individers bevissthet rundt det, men blitt sosialt konstruert av ulike synsvinkler, en tankebetinget eksistens (Malnes, 2008; Patton, 2002). Det vil imidlertid variere hvilke ulike synsvinkler som finnes rundt fenomenet *stolen.* Individer konstruerer altså sin virkelighet, og en fenomenologisk tilnærming er derfor interessant for å undersøke hvert enkelt individs oppfatning og beskrivelse av fenomenet.

Fenomenologi, som en filosofisk bevegelse, ble grunnlagt av Edmund Husserl. Han ønsket en metode som kunne begripe meningen av fenomener, til fordel for en beskrivelse av et gitt fenomen. For å oppnå det, mente han at en var nødt til å ”returnere til tingen selv”, slik fenomenet oppleves (Smith, 2015; Smith, Larkin, & Flowers, 2009). Det stilles derfor et krav om at jeg må inngå samtale med lederes opplevelse av fenomenet tillit, for i det hele tatt evne å begripe meningen ut fra deres perspektiv.

Det er viktig å skille mellom fenomenologi som forskningsmetode, filosofi og tilnærming (Dowling, 2004; Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2006), hvor førstnevnte har inspirert denne studien. Fenomenologisk forskningsmetode med sin rot i Husserls arbeid, forbeholder seg først og fremst til en deskriptiv fenomenologi (Dowling, 2004), hvor formålet er å få tak i uberørte, eidetiske fenomen (Gadamer & Holm-Hansen, 2010). For meg som forsker betyr dette at forforståelse og forutsetning kun brukes med den hensikt at en har forståelse for eget synspunkt, og ikke lar møte med individet på noen måte bli påvirket av det (Dowling, 2004; Johannessen m.fl., 2006; Smith, 2015).

På bakgrunn av min epistemologiske oppfatning vil ikke en deskriptiv fenomenologisk tilnærming være tilstrekkelig. Min konstruktivistiske posisjonering grunner i en oppfatning om at virkeligheten konstrueres i øyeblikket, og at jeg derfor hadde en påvirkende kraft både under og etter intervjuet. Studien vender seg derfor mot det Dowling (2004) betegner som ’fortolkende fenomenologi’, ’Heideggerisk fenomenologi’ eller rett og slett ’hermeneutikk’. Jeg har i denne studien brukt ’hermeneutikk’ som samlebegrep.

En hermeneutisk tilnærming blir ofte brukt i kvalitativ forskning, og består i en stadig bevegelse mellom helhet og del. En *hermeneutisk sirkel* med bevegelse mellom det en skal tolke og konteksten, og det en skal tolke og egen forforståelse – begge avhengig av hverandre (Gadamer & Holm-Hansen, 2010; Johannessen m.fl., 2006). Det vil altså være avgjørende når en fortolker delene, hvordan helheten fortolkes. Gadamer (2010) viser til Heidegger når

han beskriver denne prosessen som multiple revisjoner av ens første opplevelse av en tekst eller et fenomen, og at den kontinuerlige revideringen til slutt blir meningens enhet. Bevissthet er derfor et nøkkelord innenfor denne tilbakegående fortolkningsprosessen. Som Gadamer (2010) påpeker vil bevisstheten bidra til at leseren av en tekst kan la teksten tale sitt språk, selv om den er grunnleggende annerledes fra ens egen forforståelse. Teksten får da muligheten til å være saklig sann og unngår et påtvunget meningsinnhold for hva som vil være formålstjenlig for min forforståelse. For selv om min forforståelse vil påvirke studiens utfall og gir meg muligheten til å tilegne meg samtalens essens, ønsker jeg imidlertid ikke å skildre informantenes opplevelser med bakgrunn i hva *jeg* tenker vil være passende.

Å drive hermeneutisk fenomenologi innebærer å konstruere en helhetlig og fortolkende beskrivelse av aspekter i livsverden, samtidig som en er bevisst på at levd erfaring alltid er mer komplekst enn en redegjørelse av meningsinnholdet kan avsløre (Van Manen, 1997). Studien er fenomenologisk i den forstand at informantens livsverden og opplevelse er av hovedinteresse, men blir hermeneutisk i det jeg fortolker meningsinnholdet og presenterer datamaterialet videre til deg som leser.

Prinsippene i hermeneutisk fenomenologi har dannet grunnlaget for mitt valg av et mer systematisk analyseverktøy, Interpretative Phenomenological Analysis (IPA), noe jeg vil redegjøre for under analysens kapittel 3.5.2.

3.3.2 Utvalgskriterier

Mitt utgangspunkt for å velge informanter bunner i en sterk interesse for tematikken. Det ble tidlig viktig for meg å holde utvalget til et håndterbart antall, og desto viktigere ble det også å benytte en strategisk utvelgelse, i studiens tilfelle en teoretisk strategi. Dalen (2004) foreslår en kriteriebasert tilnærming til prosedyren. Jeg baserte utvalget mitt på følgende kriterier:

1. Lederen har minimum 5 års erfaring som leder
2. Utvalget inneholder både kvinner og menn
3. Lederen arbeider tett sammen med sine medarbeidere
    a. Det forutsetter en daglig kommunikasjon
4. Lederen har ansvaret for minimum 3 ansatte

Kriteriene ble satt for at lederne skulle 1) ha rikelig og variert erfaring å vise til, 2) representere begge kjønn og et mangfold, 3) ha nære relasjoner slik at tillitsdimensjonene var i bruk, 4) ha flere relasjoner å vise til. Kriteriene ble til hjelp for å rekruttere et utvalg som

kunne ansees som mest mulig homogent. Dette er i følge Smith m.fl. (2009) viktig for å kunne undersøke konvergenser og motsetninger innad i utvalget. På bakgrunn av analyseformen på studien, valgte jeg å holde utvalgets omfang til et minimum, med fire informanter. Dette stemmer tilnærmet overens med anbefalt utvalgsstørrelse (tre informanter) for en IPA studie på mitt nivå (Smith, 2015).

Tilnærming til informanter

En teoretisk utvalgsstrategi begynner ved at forsker søker informanter som sannsynligvis kan representere interessefeltet (Dalen, 2004; Gubrium & Holstein, 2002). Utvalgskriteriene var til hjelp for å skape utgangspunktet for en teoretisk utvalgsstrategi. Ettersom disse ble satt, gjenstod rekruttering av informantene.

Ved hjelp fra veileder kom jeg i kontakt med en rådgiver som sendte ut en forespørsel til sine tidligere studenter ved Master i Organisasjon og Ledelse (MOL) som igjen kontaktet meg. Tilnærmingen til informantene kan derfor sammenlignes med hva Gubrium og Holstein (2002) kaller for "snøballeffekten", hvor forsker får hjelp av en eller flere informanter til å skaffe ytterligere informanter. Teoretisk utvalgsstrategi ble brukt i den forstand at jeg hadde kjennskap til opptakskravet ved MOL, som er 180 studiepoeng og to års relevant yrkeserfaring[1], og det gav meg derfor mulighet til å dekke flere utvalgskriterier.

Jeg fikk kontaktinformasjon til tre av informantene, og kontaktet disse per mail. Søknaden om informanter til studien ble publisert på MOLs Facebookgruppe. Det førte til at den siste informanten kontaktet meg personlig med ønske om å delta i studien. Hver informant ble tilsendt beskrivelse av forskningsprosjekt og samtykke til deltakelse (Vedlegg C). Etter rekruttering av informanter, ble det personlig avtalt med tre av disse at jeg skulle holde intervjuet på deres arbeidsplass. Det siste intervjuet ble holdt over Skype, og foregikk derfor i egne hjem. Det er brukt pseudonym på alle informantene, for å beskytte deres anonymitet (NESH, 2015; Postholm, 2010).

3.4 Intervjustrukturen

Med forankring i mine ontologiske antakelser, ønsket jeg å undersøke informantenes fenomenologiske livsverden omkring tillitsaspektet, i tro om at hver beskrivelse er individets virkelighet. Jeg søkte å utforske informantenes perspektiver på hvordan fenomenet fremtrer. Det var for meg viktig å kunne følge informantens fortelling, uavhengig om dette stemte overens med intervjuets strukturering. Ettersom informantens livsverden stod i fokus, og jeg

[1] https://www.ntnu.no/studier/morg

ønsket å få tilgang på grundige beskrivelser, så jeg det som mest hensiktsmessig at relasjonen inneholdt lite rigiditet. Derfor falt valget på halvstrukturert intervju.

Det halvstrukturerte livsverdensintervju er i følge Steinar Kvale "*et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener.*" (Kvale, 1997, s. 19).

Det er halvstrukturerte intervjuet er slik en samtale med struktur og formål. Vi intervjuer individer for å finne ut av noe vi ikke direkte kan observere. Intervju lar oss entre informantens perspektiv og samle deres historier (Patton, 2002). Likevel inneholder, ifølge Patton (2002), et godt intervju også observasjon, i den forstand at intervjuer observerer kroppsspråk, sensitivitet til intervjukontekstens påvirkningskraft og tilpasninger i interaksjonen basert på forholdet mellom intervjuer og informant. Denne typen oppmerksomhet mener jeg kun er mulig å oppnå dersom en har full tilstedeværelse og evner å løsrive seg fra notater og intervjuguide.

Intervjuguide

Et halvstrukturert intervju inneholder en skisse over emner som skal dekkes, og forslag til spørsmål (Kvale, 1997). Ettersom jeg er opptatt av det dynamiske forholdet mellom forsker og informant, og har utgangspunkt i det konstruktivistiske paradigmet, tilnærmet jeg meg feltet med ønske om å følge opp informantens beskrivelser – til fordel for en mer avhengighet av intervjuguiden. Kvale (1997) mener denne tilnærmingen kan føre til spontane, levende og uventede svar fra informanten. Jeg skisserte likevel opp flere temaer og forslag til spørsmål dersom noe skulle bli avglemt (Vedlegg B). Intervjuguiden bidro til at intervjuet overholdt en struktur, og førte til at hovedtemaene ble gjennomgående i alle de ulike intervjuene.

3.4.1 Testintervju

I følge Dalen (2004) må det i et kvalitativt intervjustudie foretas et eller flere prøveintervju for å kvalitetssikre intervjuguiden og seg selv om intervjuer. Testintervju ble brukt for å skape kjennskap til intervjuguiden, som igjen førte til mer trygghet i forkant. Jeg utførte et testintervju med en medstudent, som hjalp meg å omformulere spørsmålene på en lettfattelig måte.

Det første intervjuet utførte jeg over Skype, og var først og fremst ment til å være et testintervju. Jeg tilnærmet meg likevel intervjuet med muligheten for at det kunne brukes videre i studien. Det viste seg å bli en fruktbar samtale hvor jeg samtidig fikk en god oversikt over intervjuguiden. I ettertid ser jeg dette intervjuet som svært viktig, og det faktum at samtalen foregikk over Skype lot meg senke skuldrene og ha en god støtte i intervjuguiden

underveis. Det var under dette intervjuet at jeg fikk den kjennskapen jeg trengte til intervjuguiden, og som lot meg utføre de andre intervjuene uten intervjuguiden som hjelp. Ved å ha god kjennskap til intervjuguiden kunne denne legges til side, og søken om å oppfylle gode intervjuferdigheter (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009; Patton, 2002) fikk fremtre. Denne måten å intervjue på kan imidlertid føre til vanskeligheter, ettersom kroppsspråk og andre nonverbale tegn kan være utydelig (Patton 2002).

3.4.2 Min rolle som forsker

Det stresses viktigheten av at samtlige kvalitative forskningstilnærminger kan høste godt av en felles forståelse på flere områder, blant annet på det Tracy (2010) omtaler som oppriktighet. Hun mener forsker kan oppnå oppriktighet ved å være ærlig og transparent i henhold til forutinntatthet, mål og svakheter – og likeledes vise hvordan dette hadde påvirkning på forskningens gleder og feiltak. Det har vært viktig for meg å innta rollen som forsker med denne teoretiske plattformen i bakhodet. I likhet med Tracys (2010) poeng om oppriktighet, har jeg forsøkt å overholde Kvale og Brinkmanns (2009) kriterier for en kvalifisert intervjuer, som innebærer å være; velinformert, strukturert, tydelig, vennlig, sensitiv, åpen, styrende i temaer, kritisk, memorerende og fortolkende. Jeg tilnærmet meg felten med teoretiske forankringer, som en velinformert student. En forutsetning som for øvrig ikke innebærer ekspertise på tema, da det kun er informanten som kan sees som ekspert på egne erfaringer. Derfor var det særdeles viktig å ta hensyn til den naturlige vennligheten og åpenheten, og ikke minst en sensitivitet overfor det som blir sagt, og igjen å kunne se det hele med et kritisk og fortolkende øye, slik at forutinntattheten ikke blir styrende. Den grundige litteraturfordypningen bidro til å gi meg perspektiv på landskapet jeg skulle bevege meg inn i, og studien kan i stor grad anses som en sirkulær prosess. Min abduktive tilnærming førte til at det teoretiske rammeverket ble snudd på hodet, og mesteparten endatil forkastet. Dette viser seg i *Intervjuguiden* (Vedlegg B), hvor ett av hovedtemaene omrisset kommunikasjon. Gjennom analysen antydet imidlertid ikke funnene at kommunikasjon var av fokus, men mer som en bestanddel. Mitt teoretiske utgangspunkt ble derfor støtet tilbake til utgangspunktet, hvor jeg tok valget om å fordype med ytterligere i *tillit* til fordel for *kommunikasjon*.

Videre er ydmykhet noe jeg priser høyt, og ser på som essensielt for å skape en trygg relasjon. En relasjon hvor en tørr å åpne seg, vel vitende om at den andre vil ta i mot ens meninger. Ydmykhet er noe jeg gjennomgående har praktisert i feltet, og viser seg ved at jeg ikke tar for gitt at informanten ønsker å dele, møte meg, fortelle sine erfaringer og at jeg er

svært takknemlig for datamaterialet som kommer av møtet. Et møte av denne karakter kan sammenlignes med hva Carl Rogers (1951) fokuserer på i hans '*klientsentrerte'* periode. En forutsetning for å operere med klientsentrering er ens egen integrerte respekt for andre individer. Klientenes opplevelse av samtalen resulterer dermed i en følelse av aksept, til fordel for nøytralitet eller støtte (Rogers, 1951). Selv om holdninger av denne art er noe jeg mener er grunnleggende viktig, og stadig forsøker å mestre, er intervjuenes formål å søke intellektuell innsikt – til fordel for Rogers hensikt om klientens personlige utvikling. Det kan imidlertid sies å ha hatt en sterk inspirasjon for mine intervju.

3.5 Behandling av datamaterialet

Jeg bestemte meg tidlig for ta opptak av intervjuene, for at jeg skulle evne å ha tilstedeværelse, og følge informantenes fortellinger og intervjuets dynamikk underveis (Kvale, 1997). Alle informantene syntes å være innforstått med at intervjuene ville bli tatt opp, og ingen virket å ha problemer med det. Med fire ulike lydfiler, var jeg deretter klar for å gjøre samtalen om til tekst ved å transkribere.

Jeg avtalte intervjuene slik at jeg hadde en til to dager mellom hvert, og kunne derfor transkribere fortløpende. Dette hjalp meg å holde motivasjonen oppe, ettersom jeg fikk et avbrekk fra hver transkripsjon.

Å transkribere lydfilen ord for ord kan virke som en redelig oppgave, men inneholder også utfordringer ved at forsker i til en viss grad må tolke setningsoppbygningen. Gubrium & Holstein (2002) eksemplifiserer dette på en god måte med hvordan forsker tegnsetter en setning; "Du vet, jeg hater det." eller "Du vet jeg hater det.". Setningene viser viktigheten av aktsomhet i transkripsjonen for at senere analyse skal kunne ta utgangspunkt i representerende meningsinnhold. Som Kvale (1997) fremhever er transkripsjon en transformering fra en muntlig til en skriftlig diskurs. Forsker bør derfor ta hensyn til egen fortolkende påvirkning. Både setningsoppbygging og fortolkningsevne bidro til å sette møysomheten min på prøve, og jeg ser på dette som den mest krevende delen av en transkripsjon. Å formulere ord for ord ble en nokså konkret og automatisert oppgave for meg, men dersom jeg ble usikker på meningsinnholdet i en setning ble jeg ofte nødt til å spole tilbake flere ganger for å begripe helheten. Jeg forsøkte å legge vekk fortolknings-"brillene", og heller ta for meg setning for setning slik den uttrykkes. Dersom informanten la tydelig vekt på et ord, satte jeg det i kursiv i teksten. Likeledes brukte jeg hyppig tegnsetting for å vedlikeholde dynamikken i samtalen til senere analyse. Denne måten for transkribering er i følge Patton (2002) adskillig mer fruktbar enn sterile formuleringer. I følge han er det nettopp

det uforståelige og ”rotete” språket som vekker transkripsjonen til livet. I ettertid sitter jeg derfor igjen med transkripsjoner jeg føler meg komfortabel med å si representerer intervjuet.

3.5.1 Analyse

I forkant av studien hadde jeg en forberedende oppgave hvor jeg tok for meg tillit i kommunikasjonen slik teori og forskning fremstiller det. Dette dannet i stor grad mitt teoretiske kunnskapsfelt, selv om den abduktive prosessen anmodet ytterligere forståelse og fordypning. I feltet var jeg høyst opptatt av at informantene skulle få muligheten til å beskrive sine opplevelser så uavbrutt og ekte som mulig, og jeg fulgte derfor deres fortellinger til fordel for en rigiditet mot intervjuguiden. Datamaterialet ble, på bakgrunn av dette, noe bestemt av informantene, og mitt teoretiske kunnskapsfelt ble derfor ikke tilstrekkelig. Jeg fant det vanskelig å forholde meg til en enten/eller-metode, ved og enten 1) skape mønstre og teori basert på åpen datainnsamling (induksjon), eller 2) spesifisere forskningshypoteser før datainnsamlingen (deduksjon).

> ”...it is necessary to leave behind both (...) the idea that theory is something that simply mushrooms out of the data, and the notion that we can do research only when we know, more or less, what we expect to find.”(Tavory & Timmermans, 2014, s. 21)

Som Peirce (1997) poengterer beviser induksjon at noe *faktisk* finnes, deduksjon at noe *må* finnes, mens abduksjon foreslår at noe *kan* finnes. Abduksjon innebærer derfor prosessen ved å utforme en forklarende hypotese – forlengelsen av en eksisterende teori til et nytt område ved overraskende observasjoner (Tavory & Timmermans, 2014). En abduktiv tilnærming legger med det til rette for at jeg kan bringe med meg forforståelsen og kunnskapshorisonten til felten, og ’tette’ eventuelle kunnskapshull med ny teori etterhvert som datamaterialet krever nye forklaringer. For meg ble det essensielt å bruke en analysemetode som tok hensyn til denne tilnærmingen, og likeledes min ontologiske og epistemologiske oppfatning om at vi er i konstant utvikling, og påvirker hverandre kontinuerlig i en relasjon. Interpretative phenomenological analysis (IPA) tar hensyn til mitt vitenskapsteoretiske ståsted, men beskrives først og fremst som en induktiv sirkel (Reid, Flowers, & Larkin, 2005). Jeg mener likevel metoden kan sees som abduktiv, ettersom forfatterne selv foreslår litteratur- søk og fordypning før og etter datainnsamlingen (Smith m.fl., 2009).

Som nevnt under kapittel 3.3.1, søkte den kjente filosofen Edmund Husserl fenomenologer å ”gå tilbake til tingen selv” (Smith m.fl., 2009). IPA følger Husserls ønske med å være en metode som søker å utfolde personlige meninger og erfaringer. Tanken er at

forsker og informant på lik linje er individer, og at informantens livsverden kun kan komme til syne gjennom vedkommende sine beskrivelser. Metoden ble utviklet for 20 år siden av Jonathan Smith, som ønsket en tilnærming til psykologien som kunne gripe det eksperimentelle og kvalitative (Smith m.fl., 2009).

IPA kan sees på som en dobbel hermeneutisk prosess, fordi forsker forsøker å skape mening av hvordan informanten skaper mening om et fenomen eller en erfaring. Det er altså en detaljert besiktelse for hver informant en har i studien sin, og har derfor et ideografisk fundament (Smith, 2015; Smith m.fl., 2009). Den ideografiske besiktelsen på å avdekke hver case for seg, førte til en konsistens hvor hver informants beskrivelser fikk tiltre. Meningsinnholdet kom derfor til syne *før* analysens abstraksjon, og hjalp meg til å representere hvert individ uavhengig av de andre.

3.5.2 Analysens praksis

Smith m.fl. (2009) foreslår gjennomlesning av transkripsjonene som første steg av analysen. Dette bør gjøres med mest mulig engasjement for datamaterialet, slik at forsker kan evne å tre inn i informantens livsverden. Selv om det oppmuntres til innovasjon og det faktum at IPA ikke har en riktig eller feil gjennomføringsstrategi, har jeg likevel valgt å overholde Smiths (2009;2015) forslag til føringer. Disse innebærer 1) gjennomlesning, 2) førstegangs notering, 3) utvikling av frembrytende tema, 4) leting etter sammenhenger i hver transkripsjon og 5) leting etter sammenhenger på tvers av transkripsjonene.

Jeg leste gjennom transkripsjonene for helhetens skyld, og startet deretter fortolkningsprosessen. Smith m.fl. (2009) fremhever videre ulike former for utforskende fortolkningsnotater, i førstegangs noteringen, som innebærer *beskrivende, lingvistiske* og *konseptuelle.* Det ble fort viktig for meg å ta hensyn til samtlige. Jeg hadde behov for å notere på det generelle plan med kommentarer til hendelser, begrep og lignende, notere med henhold til formuleringer og mer fortolkende setninger med eventuelle hypoteser eller videre interessante spørsmål å utforske. Denne formen for førstegangs notering lot meg utforske hver transkripsjon med et åpent sinn, hvor øyeblikkelige instinkt spilte en viktig rolle. Ettersom jeg sa meg fornøyd med noteringen og nye funn ikke dukket opp ved gjennomlesning, startet prosessen med å overføre de interessante sitatene til et nytt dokument.

Noteringen og utvalgte sitater dannet derfor grunnlaget for videre analyse, og gav etterhvert mening for ulike tema. Selv om denne prosessen gav en tankevekker til mine etiske prinsipper, var det helt nødvendig å bryte opp informantens narrativ for å gjøre det

håndterbart. Tabellen som tidligere inneholdt sitater og førstegang notater parallelt, ble nå tilegnet en ny kolonne med navn 'tema'. Det teoretiske kunnskapsfeltet mitt ble nå brukt aktivt, og frembrytende tema ble i stor grad til på bakgrunn av det selv om enkelte meningsinnhold trengte jomfruelige litteratursøk. For å gjøre prosessen oversiktlig skrev jeg ut alle sitatene, med følgende notater og frembrytende tema, og utforsket ulike sammenhenger. Abstraksjon (Smith m.fl., 2009) lot meg klynge sammen sitater med samme meningsinnhold til kategorier. Polariseringer og likheter kom derfor tydeligere til syne ved at hver kategori ble mindre og mer håndterbar. Prosessen ble gjentatt ved hver av de fire transkripsjonene, før jeg til slutt brukte samme strategier for å lete etter mønster på tvers av hver case. Jeg fokuserte da på de ulike temaene for hvert case, og søkte en sammenheng på tvers. Temaene som sammenfalt ble derfor en hovedkategori, mens gjenstående sitater og kategorier ble enten analysert på nytt, eller forkastet.

3.6 Kvalitet i studien

Yvonna S. Lincoln og Egon G. Guba (2007) tar for seg kvalitative studiers kvalitet ved å adressere de konvensjonelle uttrykkene; intern validitet, ekstern validitet/generaliserbarhet, reliabilitet og objektivitet – for så å foreslå parallelle begreper de mener vil være mer hensiktsmessig for relativistiske tilnærminger. På bakgrunn av det ser jeg begrepene som mer hensiktsmessig for denne studien. Jeg vil videre redegjøre for hvordan Guba og Lincolns (2007) parallellbegreper har hatt betydning for min studie.

3.6.1 Pålitelighet ("credibility")

I motsetning fra en positivistisk tradisjon for forskning, vil forskerens engasjement i den fortolkende tradisjonen sees på som en ressurs (Tjora, 2010). For å styrke påliteligheten i studien er det derfor, i følge Tjora (2010), viktig å reflektere over hvilken tilknytning en har til informantenes bakgrunn, fagfelt, interesser o.l..

Ettersom samtlige av informantene hadde studert ved NTNU tidligere, med noe lik studieretning som meg selv, hadde vi ofte underforståtte dialoger. Både før, under og etter intervjuene, brukte vi sammen denne erfaringen for å kommunisere. Tracy (2010) omtaler dette som *tacit knowledge* (taus kunnskap), og mener det innebærer blant annet kulturelle vokabular, uttrykksformer og morsomheter. Det er noe jeg mener har styrket relasjonen, ved at vi raskt fikk 'holdepunkter' til hverandre. På den andre side er risikoen for forutinntatthet derav også høy. Selv om jeg ofte utforsker informantens bakgrunn for utsagn, leser jeg også av transkripsjonene at den tause kunnskapen til tider har påvirket videre utspørring.

Som Tjora (2010) påpeker, kan en stille seg spørsmål om resultatet ville blitt det samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben. Mitt vitenskapelige grunnsyn sier umiddelbart nei, en annen forsker i en annen kontekst vil ikke få samme resultatet. Jeg ser for øvrig ikke på dette som en negativ konsekvens. Jeg tror alltid en vil kunne finne *noe* til felles med informantene, det avgjørende blir derfor i hvor stor grad det påvirker studien. Jeg sier meg enig med Kvale (1997) i at en for høy satsing på påliteligheten kan motvirke kreative fornyelser, og mener med det at den tause kunnskapen høstet mer godt enn vondt.

Guba og Lincoln (2007) mener en pålitelig studie baserer seg på et langvarig engasjement med fenomenet eller informantene, triangulering og debrifing. Selv om interaksjonen med informantene ikke kan sier å være langvarig, har jeg brukt mye tid på litteratursøk og kompetanseutvikling rundt temaet. Denne kunnskapen har videre blitt triangulert opp mot studiens resultater, noe som kan sies å styrke påliteligheten (Postholm, 2010). Gjennom debrifing med veileder og medstudenter har nye perspektiver blitt undersøkt, egen forståelse blitt utfordret og studiens kvalitet blitt ytterligere kvalitetssikret.

For å øke studiens konsistens har jeg tatt for meg Kvales (1997) pålitelighetskontroll av intervjuet, transkripsjonen og analysen. Ved å overholde en intervjuform som tar sikte på å la informanten styre store deler av samtalen og taletiden, evnet jeg i all hovedsak å delta med aktiv lytting. Ved og heller stille åpne og vide spørsmål, lot jeg informanten bruke egne ord på erfaringer rundt tema. Informantenes beskrivelser ble deretter utforsket underveis ved hjelp av oppfølgende, spesifiserende, sonderende, direkte, indirekte og fortolkende spørsmål (Kvale, 1997). Transkriberingen ble utført ved, det jeg selv vil kalle for, en spontan nøyaktighet. Med det mener jeg spontane notater underveis i transkripsjonene, som i stor grad inneholdt tegnsetting, pauser og til tider tonefall. Jeg la bort de analytiske brillene, for å transkribere så nøytralt som mulig. I ettertid satt jeg derfor igjen med mest mulig objektive transkripsjoner som jeg kunne lese gjennom og analysere med nye, friske øyne. Arbeidet i ettertid vil derfor kunne sies å holde en høy pålitelighet.

3.6.2 Overførbarhet (”transferability”)

Rike og beskrivende data, basert på informantens beskrivelser, kan gi leser mulighet til å anvende hele eller deler av studien videre. En forutsetning er at beskrivelsene og fortolkningene viser nok dybde og innhold, såkalte ”tykke beskrivelser”, slik at leseren selv kan avgjøre om studiens funn inneholder likheter og ulikheter som videre kan brukes (Geertz, 1994; Lincoln m.fl., 2007). Mitt vitenskapelige ståsted søker ikke en virkelighet eller sannhet, men individuelle erfaringer og beskrivelser rundt et fenomen. Det er ikke hensikten, heller

ikke ønskelig, å generalisere funnene mine til påstander om at disse vil gjelde alle ledere. Hensikten er en mulighet for overførbarhet, gjennom at andre lesere kan gjøre seg opp en mening om studien inneholder likheter eller forskjeller fra vedkommende sitt formål. Det kan sees i likhet med hva Postholm (2010) nevner om at det handler mer om nytteverdien av forskningens funn. Både triangulering, transparens i forhold til hva som er min fortolkning og forforståelse og analyse på bakgrunn av representative sitater er med på å gjøre studien overførbar.

3.6.3 Troverdighet (”dependability”)

En troverdig studie undersøker det dens intensjoner er å undersøke, og lar leseren følge hele prosessen underveis (Postholm, 2010). Dalen (2004) drøfter studiens troverdighet basert på forskerrollen, forskningsopplegget, datamaterialet og analytiske tilnærminger.

Det har vært av stor betydning for meg å opprettholde en bevissthet på egen rolle før, under og etter intervjuene ved hjelp av refleksjonsnotatene (Vedlegg A). Ikke bare økte det bevisstheten rundt hva forforståelsen min faktisk innebar, men det ga meg også muligheten til å undersøke hvordan forståelsen endret seg underveis. Selv om jeg er av den oppfatning at forståelsen har utviklet seg mellom hvert intervju, har jeg likevel gått tilbake til utgangspunktet mellom hvert intervju – for å ikke la meg påvirke i for stor grad. I ettertid ser jeg denne formen for kvalitetssikring som svært viktig, da det hjalp meg å tilnærme meg samtlige informanter med om lag samme utgangspunkt. Selv om enkelte valg er gjort i forhold til hva jeg ser som egnet for studien og egne preferanser, har forløpet likevel søkt en konsens med de teoretiske retningslinjene i metodelitteraturen. Samtlige av overnevnte strategier kan sies å styrke studiens troverdighet.

3.6.4 Bekreftbarhet (”confirmability”)

I følge Postholm (2010) må funnene, tolkningene og implikasjoner derivere fra innsamlet datamateriale, og kan da omtales som bekreftbar. For å skape bevissthet rundt hvorvidt min virkelighetsforståelse, faglige kunnskapsfelt og personlige erfaring har påvirket studien underveis, brukte jeg refleksjonsnotatet underveis for å undersøke utviklingen av egen forståelse. Det ringer liten tvil om at forståelsen gradvis har utviklet seg, og jeg sitter per dags dato med en mer kompleks og teoretisert forståelse av de ulike fenomen studien har tatt for seg. Det har vært gjennomgående viktig for meg å forsøke og representere samtlige informanter under hver kategorisering i resultatene, og videre støtte drøftingen på en triangulering av datamaterialet og teorien. Selv om en fordypning i materialet over lang tid fort kan gjøre en blind, har jeg hele tiden forsøkt å overholde prinsippet om ”tykke

beskrivelser", slik at leseren selv kan avgjøre hvorvidt studien er videre relevant og overførbar. Et gjennomgående kritisk blikk på grunnlaget for egen tolkning har bistått til at jeg underveis har stilt meg selv spørsmål rundt hvorfor det tolkes slik. Egne preferanser, holdninger og opplevelser påvirket uten tvil hva jeg opplevde i møte med datamaterialet, men ved bevissthet rundt det evnet jeg likevel å se det som en ressurs. Jeg mener ulikheter skaper spenning og dynamikk, også i møte mellom forsker og datamaterialet.

3.6.5 Etiske betraktninger og øvrige begrensninger

Alle forsknings- og studentprosjekter som forutsetter behandling av personopplysninger har meldeplikt til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Prosjektet blir da vurdert i forhold til gjeldende forskningsetiske regler (Thagaard, 2013). Studien var meldepliktig og ble derfor sendt inn til NSD (Vedlegg D).

Selv om mye ofte går sin vante gang, blir en raskt oppmerksom på begrensninger fra et kritisk perspektiv. Guba og Lincoln (2007) fremhever "member checking" som en kvalitetssikring på studien. Det innebærer at forsker ber om informantenes reaksjoner på ens fortolkninger av datamaterialet. "Member checking" ble utført i den forstand at informantene fikk oversendt utvalgte sitater og tolkning, med etterspørsel om å gi tilbakemelding. Informantene fikk derfor muligheten til å kjenne seg igjen i beskrivelser og fortolkninger, og videre tilføye eller omformulere seg. Studien følger De nasjonale forskningsetiske komiteenes (NESH) retningslinjer for forskningsformidling punkt 47; "*Informanter gir noe av seg selv til forskeren og har krav på å få noe tilbake. Informanter skal ha anledning til å korrigere misforståelser der det er mulig."* (NESH, 2009). "Member checking" fører med seg en robusthet i forhold til etiske betraktninger.

Pseudonym ble brukt på samtlige informanter, som de selv fikk kodingsnøkkelen på i ettertid. Ettersom informantene ikke jobbet under samme organisasjon eller hadde andre forbindelser, så jeg det ikke nødvendig å beskytte informasjon om antall ansatte, ansvarsområde o.l. (Thagaard, 2013).

4 Resultater

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene som jeg identifiserte i løpet av analysen. Etterhvert som analysen utviklet seg, evnet jeg å se det hele i et større perspektiv. Det kom til syne tre kategorier, med tilhørende underkategorier. Hovedkategoriene med utspring fra analysen er; *Individets betydning, Relasjonens betydning* og *Kontekstens betydning.*

Ettersom målet med denne studien er å undersøke informantenes meningsinnhold, til fordel for det lingvistiske, har mindre endringer blitt gjort under presentasjon av sitatene. Denne prosessen har blitt utført med aktsomhet, slik at presentasjonene ikke mister de ”tykke beskrivelsene” (Geertz, 1994; Patton, 2002). Redigeringen innebærer hovedsakelig at ytringer som ”hmm, ehm, ehh” er blitt fjernet. Manglende materiale indikeres ved (...), mens tilleggsinformasjon blir konturert av [ ]. Stiplet linje i forkant eller etterkant av et sitat indikerer at personen snakket før eller etter ekstraktet.

Det er viktig for meg å understreke at funnene kun dekker et begrenset utvalg av studien, og hele aspektet vedrørende informantenes opplevelser og erfaringer presenteres derfor ikke. Kapitlet kan leses som en prosess med utspring fra IPAs akronym, hvor I’en står for min egen tolkning av datamaterialet, P’en står for informantenes egne opplevelser og A’en for trianguleringen mellom disse. Det betyr at resultatdelen i de neste kapitlene inneholder både fremstillinger og tolkning. Dette differensieres ved at sitatene utheves med innrykk, enkel linjeavstand og skriftstørrelse 10, og vil representere P’en. For å skille sitatene mest mulig fra egen tolkning, vil også sitater under 40 ord presenteres slik. Innhold utover dette er min subjektive tolkning av sitatene, og vil representere I’en. Det er viktig for meg å poengtere det med umiddelbarhet, ettersom det ikke nødvendigvis påpekes eksplisitt underveis.

4.1 Individets betydning

Samtlige av lederne som deltok i min studie ble spurt hva deres tanker rundt tillit var. Denne hovedkategorien inneholder ledernes opplevelser med deres eget utgangspunkt for å gi tillit, hvordan de anser begrepet og hva de vurderer som viktige faktorer for tillit til en medarbeider. Underkategoriene blir derfor kalt *Tillitstendens* og *Erfaringer.*

4.1.1 Tillitstendens

Knut beskriver tillit som det mest grunnleggende for en leder-medarbeider relasjon, og hvordan en nær tillitsrelasjon kan åpne opp for at en kan være seg selv fult ut. Ved høy grad

av tillit trenger han derfor ikke tenke på hvordan adferden kan oppfattes, men rent ut være seg selv. Det kan imidlertid virke til at Knut setter høye krav til et tillitsforhold, ettersom han mener en høy tillit først og fremst ligger i nære familierelasjoner. Dette kan tyde på en generelt lavere tillitstendens.

> ... i en leder medarbeiderrelasjon så er det jo det mest grunnleggende (...) hvis du tenker nær familierelasjon, så vil du jo ha en grunnleggende tillit på plass uansett, og du kan oppføre deg som, ja så toskete du vil i alle situasjoner ikke sant.

Stine beskriver sine forutsetninger til tillit som å være av høy tillitstendens.

> Så jeg er så heldig at jeg har blitt utstyrt med, av mine foreldre tror jeg det er først og fremst, med en stor grad av tillit.

Også Jens synes å ha en høy tillitstendens, og søker alltid et åpent sinn ved nye relasjoner. Ved å være på lag med de ansatte mener han deres tillit øker. Det kan derfor virke som at Jens søker en flatere struktur på arbeidsplassen, slik at relasjonene kan blomstre på andre områder enn kun det formelle - at han er leder og de andre er ansatte.

> Andre veien så har jeg egentlig lært meg at et åpent sinn er utrolig viktig da, og jeg prøver alltid å, å egentlig være på demmes side da. (...) jeg ja føler selv at jeg har, jeg får lett tillit da, eller dem viser meg tillit, og jeg stoler på dem da, ganske fort. Men jeg tror jo det beste om folk..

Karin, på den andre side, er noe motsigende. Hun sier først at hun nødvendigvis ikke har grunnleggende tillit, men formulerer etter hvert, i likhet med Jens, viktigheten av at alle får en sjans. Tillit synes imidlertid å være noe en bør gjøre seg fortjent til, og bevise at en fortjener. For Karin blir derfor tillit et resultat av erfaringene hun etterhvert får med vedkommende.

> ...tillit er noe du nødvendigvis ikke har, tenker at du ikke har det, men jeg tenker at det er noe du opparbeider deg. (...) tenker at det er viktig at folk får en mulighet, og en sjans, og i utgangspunktet så tenker jeg at jeg har tillit til folk, men det er ikke bestandig at de gjør seg fortjent til den tilliten da. Men det er noe du oppdager etter en stund (...) det handler jo om å bli kjent og, både, ikke bare på faglig sett, men også menneskelige verdisyn, etterrettelighet, ryddighet.

Det virker å være en enighet om viktigheten av tillit i en medarbeiderrelasjon, selv om graden av tillitstendens er noe varierende. Stine og Jens synes å ha høy tillitstendens, og mener selv de har lett for å stole på folk. For Knut og Karin kreves det mer omtanke og trygghet til fenomenet, før det kan sies å være fult ut oppnådd. For å ta valget om og stole på vedkommende vurderer lederne videre ulike ting med bakgrunn av erfaringer de har.

4.1.2 Erfaringer

> Jeg ser for meg at hvis jeg skulle bygge tillit, så er det to ting jeg på en måte har villet gjort det. Er det gjennom å være dyktig, eller er det gjennom å bygge relasjoner? (Jens)

Samtlige informanter ga karakteristika ved en tillitsrelasjon. Selv om enkelte begrunner tillitsforholdet med mer relasjonelle faktorer, synes det likevel til å være av betydning hvorvidt vedkommende har handlet med dyktighet og etterrettelighet.

Det er en forutsigbarhet i Karins medarbeider som vises ved at hun har den faglige dyktigheten, organisatoriske forståelsen og en strukturert arbeidsform. Hennes opplevelse av relasjonen er derfor i stor grad preget av kunnskapen hun har om vedkommende og atferdsmessige erfaringer.

> Fordi at hun er så strukturert og systematisk og faglig dyktig og, har med seg lederperspektivet, oooog, stor arbeidskapasitet. (...) ikke minst det med struktur og systematikk og ordentlighet...

Også Knut beskriver noe av de samme karakteristika. Den organisatoriske forståelsen er, i likhet med Karin, viktig. For han er vedkommende;

> ...effektiv, hyggelig, ryddig, skjønner mekanismene, skjønner hva som skjer. (...) Og har vært lenge ansatt, kjenner organisasjonen godt, så det er nå en kompetanse i seg selv. (...) jeg har tillit til han fordi det, jeg da forstår at han forstår.

Stine, som beskriver sin grunnleggende høye tillit som en følge fra barndommen, mener det er åpenbart at dyktige fagfolk vil gjøre en god jobb. Det kan derfor tyde på at Stine ikke nødvendigvis krever at medarbeiderne viser seg fortjent til tillit, slik vi ser hos Knut og Karin.

> ...det her er fagfolk som er utrolig dyktig i jobben sin da, så, så det er jo åpenbart at de vil ta de beste valgene i alt det som har med jobben å gjøre...

Ettersom Stine også har ansvaret for litteratursøk og oppdateringer på forskning, har hun også en teoretisk forankring, og mener blant annet at enkelte verdier spiller en rolle;

> ...integritet, intensjon, capabilities eller evner da, og resultater.

Stine viser dermed en fortrolighet overfor sine ansatte, og mener at det ligger liten grunn til å ikke stole på dem. For Knut og Karin synes det imidlertid å være viktig med erfaringsbaserte holdninger, hvor vedkommende i større grad har gjort seg fortjent til tilliten.

Jens forteller hvordan hans oppfatninger har endret seg med årene, og etter at han ”gikk seg selv i sømmene” har tankene endret seg fra å inneholde vurderinger av kompetanse, til å bli mer på det relasjonelle. Hans tidlige oppfatning overensstemmer med Knut og Karins karakteristika for en tillitsfull person, mens forståelsen inneholder nå for tiden et mer følelsesmessig engasjement.

> ...så handlet det ofte om å være flink i jobben sin, og aldri gjøre feil. (...) bygge tillit omkring det at jeg var en kunnskapsbank da, og hvis noe skjedde så hadde jeg evnen og ferdigheten til å fikse det. (...) men nå i ettertid så ser jeg at, ja, det å bygge tillit gjennom å relasjoner, egentlig ved å være menneske, er vel kanskje noe som er mer verdifullt, jeg tenker at hvis man hele tiden baserer seg på å være dyktig, flink og erfaren og dugende, så skjer det noe noe når man gjør noe gærlig. (...) hvis man bygger tillit på relasjoner, så ser jeg for meg at det er en mye sterkere binding da.

Jens beveger seg, med sitt fokus på det relasjonelle, inn på studiens neste hovedkategori: Relasjonens betydning.

4.2 Relasjonens betydning

Selv om grunnlaget for å gi tillit kan virke å være erfaringsbetinget i stor grad, vil det være interessant å se på ringvirkningene relasjonen kan få. I hvor stor grad opprettholdes eller svekkes tilliten ved hyppig eller manglende kommunikasjon, og en følelse av nærhet eller distanse i relasjonen?

4.2.1 Nærhet

Et gjennomgående tema for lederne var interaksjonstiden med sine medarbeidere, og hvorvidt dette påvirket samtalene og derav relasjonene. For Jens betyr denne avstanden økt tillit og omsorg. Den nære relasjonen fører videre til et mer vennskapelig forhold. Det kan derfor tolkes dit hen at Jens øker sin affeksjonsdimensjon dersom interaksjonstiden øker.

> Avstand har mye å si vil jeg tro, de man er tettest innpå i løpet av en dag er kanskje dem man har, ja, størst tillit til og, egentlig føler mest omsorg for. Naturligvis. (...) jeg har en som jeg jobber med i teamet nå da, og vi har jo klikket godt sammen siden dag en egentlig. Og det er jo han jeg har, ja, hva skal jeg si, har størst kompisrelasjon til da. Ja.

Også Karin har høy grad av tillit til den personen hun samarbeider mest med i løpet av dagen. Den nære relasjonen fører til at hun deler private ting, og kan tolkes som en følelse av trygghet for at vedkommende ikke vil bruke informasjonen videre eller mot henne.

> Jeg har veldig stor tillit til hun som jeg jobber mest sammen med, hun som er [stillingstittel], og det er for at jeg har sett hennes faglige styrker og kvaliteter (...) jeg deler også litt sånn løst og fast med henne

> rundt, om jeg er irritert på folk eller sier at folk er noen raringer. (...) det er faktisk en tillitserklæring fra meg, at jeg deler de tingene med henne.

Knut mener likeledes at tett samarbeid med medarbeiderne øker tilliten. Han mener at et fokus på bedring over tid vil resultere i en nær relasjon – som igjen vil øke tillitsgraden. For han er det viktig å opprettholde kontakt med alle sine medarbeidere, og mener den daglige kontakten bygger tillit. Det kan tenkes at denne kontakten fører til relasjoner som bærer mindre preg av hierarkisk struktur.

> ...at han har veldig stor tillit til meg da, nettopp fordi at jeg jobber så tett opp i mot den medarbeideren da. Hvis jeg bruker veldig mye tid på den medarbeideren da, og jobber veldig hardt for å få ting til så vil det naturligvis være en positiv effekt at den medarbeideren føler at han har tillit til meg (...) Jeg har jo lært at, at man må ha en slags kontakt med alle altså, det går ikke ant å glemme av noen. Man er helt nødt til det. (...) den viktigste kommunikasjonen den skjer jo daglig ut på avdelingen da, og det er jo der jeg på en måte bygger tilliten.

Stine forteller hvordan hun har et vennskapelig forhold til en medarbeider på fritiden, hvor de kan reise på turer og møtes for sosiale sammenkomster. Hun mener dette påvirker tilliten i relasjonen i den forstand at; "Den blir vel litt høyere tror jeg.". Videre forteller hun hvordan nærheten i relasjonen til sin egen sjef påvirker interaksjonen.

> ...jeg vet at jeg også kan snakke med henne om private ting (...) og det vet hun at hun kan gjøre til meg og. Og at vi kan være mer sårbar da kanskje, enn det vi føler at vi kan være foran [uklart svar].

Oppsummerende kan det virke som om interaksjonens hyppighet legger til rette for at en nær relasjon kan oppstå. For Stine, Karin og Jens innebærer dette at relasjonen ansees mer vennskapelig og med trygghet for å dele private ting. For Knut betyr det ikke nødvendigvis at han deler mer, men søker likevel en kontakt med samtlige medarbeidere.

4.2.2 Avstand

> ...man er jo tross alt leder. Det skal være en viss distanse da, etter min mening. (Knut)

Som det fremstår gjennom analysen, er det en tydelig sammenheng mellom kommunikasjonens hyppighet og hvilken forståelse man får for hverandre. Både Stine og Karin har ansatte hvor de opplever at kommunikasjonen må gjøres ekstra tydelig. Stine sier eksplisitt at dette grunner i lav tillit, mens hos Karin ligger det implisitt i det hun nevner den ineffektive kommunikasjonen i forbindelse med medarbeideren hun har lavere tillit til på faglig nivå. For både Stine og Karin fører dette til en lavere tillit, usikkerhet og avstand i

relasjonen. Karin nevner flere situasjoner hvor kommunikasjonen ikke har vært tilstrekkelig med vedkommende, blant annet etter en konflikt hvor hun mente vedkommende passiviserte seg veldig. Dette fører til at Karin opplever en usikkerhet overfor medarbeideren.

> [Navn] som er [stillingstittel] da, hun jobber jeg mindre sammen med. (...) jeg har jo av og til måttet gått inn og ryddet opp litt da. Og klargjort for hun hva som er forventningene, og hva det er hun må ha kontroll på (...) det er det ene at vi ikke ser hverandre så mye, og at jeg har de erfaringene som jeg nettopp nevnte. Og så er det det at hun deler litt for lite, og hun forstår ikke helt når hun bør dele. Hun har ikke den samme organisasjonsforståelse, er min vurdering da. Hun skjønner ikke helt det her er viktig å dele, det her er mindre viktig å dele. (...) hun ble voldsomt passivisert og sa at hun håpet at andre kunne fikse opp...

Det kan tyde på at Karin deler mindre på bakgrunn av en usikkerhet til hvorvidt vedkommende takler informasjonen. Som Stine sier, kan den lave tilliten føre til at en heller velger å snakke med andre om problemet, isteden for å rette problemet til vedkommende det omhandler. I tillegg ser hun ineffektivitet som en konsekvens av denne fysiske avstanden.

> Hvis du ikke har tillit så må du jo forklare mye mer og du må være forberedt på at ting ikke blir tatt sånn som du ønsker at de skal tas. Så faren for at det blir noe krøll er jo mye større. (...) det brukes mye ekstra tid på å forklare ting, det kan bli noen runder med at man snakker om og ikke med.

Stine beskriver videre konsekvenser av den relasjonelle avstanden, hvor hun føler medarbeideren er lite transparent. Det kan virke som at denne overfladiske væremåten fører til en avstand i relasjonen ved at Stine beskytter seg selv mot eventuelle utslag.

> ...hun vil ikke være brautende, så derfor så holder hun igjen seg selv. Og da, når du holder igjen så, så får du litt sånn ukontrollert kraft på en måte, så det, hvis du slipper opp så får du mye bedre, ja. Da kan, da kan det også hende at det slår ut sånn, men alt det som holdes i sånn kvelet tømmer, det får veldig sånne brå utslag da, så det er vel det jeg er redd for at, ja.

Som Karin og Stine opplever, svakkes tilliten dersom de opplever at noe ikke deles eller holdes igjen. Jens ser på dette som kommunikasjonens "verste" side.

> Det verste er jo de som får en oppgave, så unnlater de å si at det ikke går bra da, men heller bare ja, skjuler det. Og, ja, sånne mennesker brenner jo fort tillitsbehovet da.

Jens forteller om en situasjon hvor han beskyttet sin ansatt fra å bli sparket, og tilliten dette medførte. Jeg spurte videre hvordan han hadde reagert dersom situasjonen omhandlet en medarbeider som ikke var "min, og da må jeg ta vare på han.".

> ...da tror jeg at jeg lett kunne havnet på den samme, han skal ut mindsettet da.

Det kan derfor tyde på at Jens' ansvarsfølelse har rotfeste i den relasjonelle nærheten, og at avstanden en hvilken som helst annen relasjon har fører til at han ikke vil ivareta vedkommende i lik forstand.

For Knut skyldes relasjonens avstand ubevisste handlinger. Selv om han ønsker å interagere med samtlige ansatte, kan det være fort gjort å glemme noen. I følge han kan dette føre til et tillitsbrudd.

> Og i andre enden har du kanskje de som ikke har behov for [nærhet] i det hele tatt, men som sikkert nok har det, og som kanskje kan bli glemt inni mellom (...) Og så kan det jo igjen være at jeg glemmer den nære relasjonen da, som blant de andre. Og at, at der kan skje et tillitsbrudd fordi jeg ikke er synlig og oppmerksom nok

Lederne synes å være opptatt av en nærhet i relasjonen, men for flere synes det å være vanskelig dersom erfaringer og relasjonen ikke tilrettelegger for det. Relasjonens avstand virker til å rotfeste i en risiko for Stine, Jens og Karin, mens Knut ser på avstanden som en konsekvens av at han bruker for mye tid med de som ytrer behov for nærhet.

4.2.3 Kongruens

> ...hvis du ikke har tillit inni deg, så er det vanskelig å gi det ut og. (Stine)

Som Stine sier i sitatet overfor, er det en sammenheng mellom genuine følelser og adferd. Kongruens synes å være en viktig faktor for lederne. Selv om Stines sitat viser til en kongruent tillit, er også kroppsspråk, ærlighet og transparens kvaliteter av betydning før en tillitserklæring. For Knut må det være en overensstemmelse rundt hans erfaringer med vedkommende og hva han ønsker å delegere av ansvar. Han belyser viktigheten av kongruens både i forhold til erfaringer med medarbeideren og atferds- og følelsesmessig kongruens.

> ...den vedkommende som jeg ikke har den samme tilliten i forhold til å gi lederoppgave så tenker jeg nok det at han helt sikkert fint hadde fått det til, men jeg har ikke den erfaringen. Jeg kjenner ikke han som noen som ønsker å være leder, og da blir det vanskelig for meg å sette meg inn i at han plutselig skal ønske det da, for da ville han vært en helt annen person for meg. (...) Du merker det bare, du merker det på kroppsspråk og måten man, måten du møter personen på. Altså du kjenner igjen at her er det noe som skurrer, og da må jeg bort å snakke med vedkommende

For Stine handler det om muligheten til å se personens styrker og svakheter, og mener en tilbakeholdelse av følelser og adferd kan føre til uheldige utslag. Hun ønsker med andre ord, i likhet med Knut, en kongruens mellom følelser og adferd. Denne oppfatningen gjør at hun føler seg usikker dersom vedkommende ikke er transparent.

> ...hun gjemmer seg bak vennligheten synes jeg, da blir jeg usikker for jeg føler ikke jeg ser den ordentlige reaksjonene hennes da. Jeg føler hun har litt for god kontroll på seg selv da, da blir jeg litt engstelig. (...) det er mye enklere å forholde seg til de du ser de uheldige utslagene til enn dem som, ja. Som har et skjold da.

Karin ønsker at medarbeideren hun har mindre faglig tillit til skal dele sine tanker og følelser, og sier dette eksplisitt til vedkommende for at hun skal forstå viktigheten av det.

> ...det har jeg da fortalt henne gang på gang at hvor viktig det er for meg og at jeg synes at hun skal være dyktig til å si meningene sine, for det har hun vært litt forsiktig med.

For Jens er ekthet en viktig tillitsbygger. Likeledes med Stine ønsker han at medarbeideren skal vise sine styrker og svakheter.

> ...det handler veldig mye om å være seg selv og vise sine svakheter og styrker. Og gjerne kanskje det at man som leder viser at man er ikke perfekt da, det tror jeg kanskje er en viktig tillitsbygger da.

For han er atferdsmessig kongruens viktig for å anse personen som ærlig og oppriktig.

> Jeg takler ikke mennesker som ikke har gode hensikter (...) jeg opplever det hvertfall som en ting som er lett å lese da, og lese kroppsspråket og ja, alt det nonverbale egentlig, og se om det henger sammen med det som kommer ut av munnen da. (...) Ærlighetsprinsippet, altså de tør faktisk å være seg selv da, når jeg er i nærheten, det setter jeg veldig stor pris på da. Og det er kanskje en ting som også bygger tillit da.

Oppsummerende kan det virke til at lederne ønsker en kongruens mellom følelser og adferd, og en transparens i forhold til styrker og svakheter. Karin, Jens og Stine ønsker at medarbeideren skal dele mer, slik at de får større forståelse for de kognitive og følelsesmessige prosessene til vedkommende.

4.3 Kontekstens betydning

Selv om relasjonen kan bidra til å øke eller svekke tilliten, må det hele sees i lys av konteksten. Utgangspunktet for at leder og medarbeider opplever et tillitsforhold starter med en stillingsulikhet. Likeledes som maktbalansen, kan også oppgaven og situasjonens omfang påvirke hvorvidt lederen delegerer ansvar og tillit. En arbeidsoppgave kan ha rammebetingelser som gjør det mer naturlig å delegere ansvaret til enkelte personer, mens andre oppgaver krever andre ferdigheter.

4.3.1 Maktbalanse

Samtlige av lederne anerkjenner egen stillingstittel som utfordrende for relasjonen, og mener den bringer med seg både ansvar og plikt. Både Karin og Knut har fått lederposisjonen underveis, og gikk fra å være en del av medarbeiderne, til å bli deres leder. For Karin påvirket dette relasjonen til personen hun i dag har mindre grad av faglig tillit til, sett i forhold til hennes andre medarbeider.

> Og jeg tror nok kanskje at hun var litt tvilende en periode når jeg fikk den lederrollen, og lurte litt på hvordan dette skulle bli.

Knut opplevde også utfordringer i forhold til å innta en lederposisjon, og spekulerer videre i om "å gå over til den andre siden" kan føre til mistillit i starten.

> Og jeg gikk over fra å ha ansvar på lik linje med de andre, og gikk over til å få mer lederansvar knyttet til det da. Og det var utfordrende, spesielt med tanke på det at du var vant med å bli sett på i en helt annen rolle enn du plutselig fikk nå. Og jeg tror nå det var litt, ja om ikke mistillit, at det kan ha vært litt skepsis der da, knyttet til det. At jeg plutselig skulle gå over til den andre siden da. (...) når jeg er leder så er det min oppgave å sørge for at ting blir gjort på en bra måte, og at kvaliteten er god og sånn, da må du følge opp det der, og da skjer kontakten der automatisk, og da er det igjen viktig at man er bevisst på hvordan man kommuniserer i møte med vedkommende da.

I følge Knut følger det altså med et ansvar til lederstillingen. Posisjonen kan imidlertid utnyttes til det positive ved at tillit skapes dersom leder viser sine svakheter og søker hjelp fra sine medarbeidere.

> ...det at jeg spør han om hjelp på en måte, det er med på å gi han en, et inntrykk av at jeg stoler på han.

For Jens handler det mer om hans ønske om å ha en flat struktur, og at de ansatte skal våge å ta en uforpliktende prat – noe han mener øker tilliten. For han innebærer lederposisjonen en forpliktelse til å ivareta sine medarbeidere.

> ...det å kunne sette seg ned å ta en prat, en uforpliktende prat hvor man egentlig bare sitter og koser seg med gudene vet hva som er i kortene da. For det blir ofte sånn at ettersom jeg er sjef da, (...) det er en maktubalanse, som ikke nødvendigvis er fruktbar da. Tenker på det med tillitsbygging. (...) de jeg er sjef for som virkelig tør å, ja, ha en uforpliktende fin prat (...) det bygger tillit. (...) jeg har jo ansvaret for dem, og med det ansvaret kommer det jo en forpliktelse på å ivareta...

Videre forteller Jens om en situasjon hvor han var nødt til å beskytte en ansatt fra å bli sparket, og mener dette har påvirket relasjonen til den grad at både vedkommende og andre ansatte våger å stille han vanskelige spørsmål. Som Jens nevner, er han nå "en del av gjengen", noe som kan tyde på en flatere hierarkisk struktur.

> ...nå er jeg igjen en del av dem da, en del av gjengen, de stoler såpass mye på meg at de tør å faktisk gå til meg eller spørre meg de vanskelige spørsmålene.

Stine mener lederstillingen medfører et ansvar til å motivere de ansatte til å "nå sitt fulle potensial". For å hjelpe medarbeiderne å nå det, mener hun at en som leder må være mer invaderende enn hva kun et vennskap krever.

> ... mens på jobb så er det jo sånn at jeg må ta mer tak fordi at det stopper han fra å få ut sitt fulle potensiale da, som det heter. Så jeg må være mer, invaderende som leder, enn jeg er som kamerat da i den settingen der. (...) må våge meg lenger inn for at jeg også er leder da, men da slipper han meg inn på en måte tror jeg (...) det er for at jeg, jeg har både personalansvar og jeg er venn.

Oppsummerende kan det virke som om Stine og Jens anser potensialet som ligger i en flatere hierarkisk struktur, selv om de også anerkjenner ansvaret. For Knut og Karin har lederposisjonen medført utfordringer i den forstand at medarbeiderne oppførte seg noe tvilende i starten.

4.3.2 Oppgaver

På lik linje med stillingstitlene, bærer også oppgavene med seg en kontekst med mulighet for tillit. Det fremstår av analysen at lederne vurderer ulike kvaliteter ved personen avhengig av hvilke oppgaver som skal delegeres. Jeg trekker frem sitater som belyser ulike oppgavekontekster.

En kontekst som bringes til overflaten er hvilke egenskaper lederne vurderer dersom oppgaven betinges av affeksjon, som for eksempel delegering av ansvaret for sine barn. Knut baserer valget på en forutinntatt kompetanse på området.

> ...hvis jeg hadde hatt barn og skulle ha overlatt dem til en person, så hadde jeg nå sikkert overlatt de til en person som hadde barn selv.

Karin overasket seg selv ved sitt valg; "Nei da tror jeg faktisk jeg kunne valgt [navn], det tror jeg faktisk ja.", ettersom det var en person hun i utgangspunktet hadde noe lavere tillit til ved faglige arbeidsoppgaver. Hun vurderer derfor helt andre kvaliteter når hun delegerer et ansvar som krever omsorg og forståelse, enn hun gjør ved faglig rettede oppgaver, selv om hun ellers deler lite med vedkommende.

> ... hun er et veldig snilt menneske. (...) hun er jo, som [helsefaglig yrke] og, [helsefaglig yrke] og firebarnsmor mer utviklet på et vis. Tror jeg. I forhold til det her med å ta omsorg da. (...) Nei jeg deler ikke så mye med henne (...) hun er litt lite robust i forhold til det. Hun vil helst ikke vite så mye.

Også Stine anser omsorg som en viktig del av tillitsforholdet dersom noe nært står på spill. Videre opplever hun at enkelte personlighetstyper krever mer omsorg, og søker å tilfredsstille det behovet.

> Hvor mye trygghet de har i seg, hvor mye naturlig autoritet de har, hvor mye omsorgsevne de klarer å vise. (...) Ja, hvor mye respekt for folk, og interesse for forbedring da. (...) de mest [følelsesladde] er [på hovedkontoret] egentlig. (...) du må ta mer hensyn til, altså bruke litt mer tid på å snakke med de om dem, og ikke bare om oppgaven da, så det blir en annen setting, mens de [oppgaveorienterte] så kan du bare kjøre på med oppgave med en gang så synes de det er greit da.

Jens har også et nært vennskap med personen han stoler mest på dersom han skal delegere ansvar av følelsesmessig grad. For han er dette personen han hadde valgt til å overbringe beskjeden om egen død til familien.

> Altså du kan være ekstremt god på, ja, god i matte, ta så enkelt da, men det trenger ikke å bety i det hele tatt at du er en som vil ivareta meg en dag jeg går på en smell da. (...) jeg ville valgt han som hadde ivaretatt familien min best da, og det er jo en veldig god kollega av meg da. Jeg vet at han kan ivareta familien min og, det er ikke fordi han er god i matte. (...) Men det er slike tanker jeg har da om, ja, om det tillitsbegrepet at det er viktigere med den medmenneskelige, altså de menneskelige relasjonene enn å være kunnskapsrik og dyktig og flink. For det kommer på ett nivå, men det er når det virkelig brenner da, da er den som klarer å ivareta menneskene da. Det er de egenskapene som er viktigst. (...) jeg stoler på han som menneske, ikke som kollega, men som menneske.

Det interessante skjer imidlertid dersom en sammenligner disse vurderingene med hva som er viktig dersom faglige arbeidsoppgaver skal delegeres. Det synes å være gjennomgående at vedkommende blir ledernes 'høyre hånd', og er gjerne personen de først tenker på dersom faglig ansvar skal deles ut. For Knut faller valget på bakgrunn av hans erfaring med vedkommende, og hvilken kompetanse han generelt sett har i organisasjonens kontekst.

> ...en som jeg bruker som erstatning for meg selv, når jeg selv er borte fra jobben og sånne ting. [Han er] effektiv, hyggelig, ryddig, skjønner mekanismene, skjønner hva som skjer, forstår ledelsesmekanismene...

Noe like karakteristika preger Karins opplevelse av medarbeideren hun ser på som sin 'høyre hånd'.

> Da hadde jeg delegert det til [navn], ja. Ingen tvil. (...) Fordi at hun er så strukturert og systematisk og faglig dyktig og, har med seg lederperspektivet, stor arbeidskapasitet, er mye mer vant med administrering og har vært i en lederposisjon, forstår mye mer, leder, hvordan en må henvende seg inn i en organisasjon (...) også når det gjelder å formulere seg. Ja. Så har hun mye mer trening på det. Og er dyktigere. Det er der det ligger.

Stine viser en generelt høy tillit til det faglige arbeidet som gjøres, og anerkjenner effektiviteten en slik tillit kan medføre.

> Jeg stoler jo på at alle avdelingslederne gjør den jobben de skal gjøre og at de tar gode valg, så jeg går ikke å spør om hva slags valg de gjør eller får dem til å rapportere tilbake eller...

Personen Jens har høy faglig tillit til gir informasjon underveis, og utfører oppgaven på en god måte.

> For eksempel i dag, så har jeg planlagt at en av dem skulle holde et foredrag på ti minutt om en uke, første jeg tenkte på var han. For da vet jeg at det blir bra (...) jeg har såpass tillit til han at jeg kunne gitt han hva som helst og da hadde jeg stolt på at han hadde gjort det. Hadde stolt på at jeg hadde blitt informert da, underveis. Det verste er jo de som får en oppgave, så unnlater de å si at det ikke går bra da, men heller bare ja, skjuler det. Og, ja, sånne mennesker brenner jo fort tillitsbehovet da.

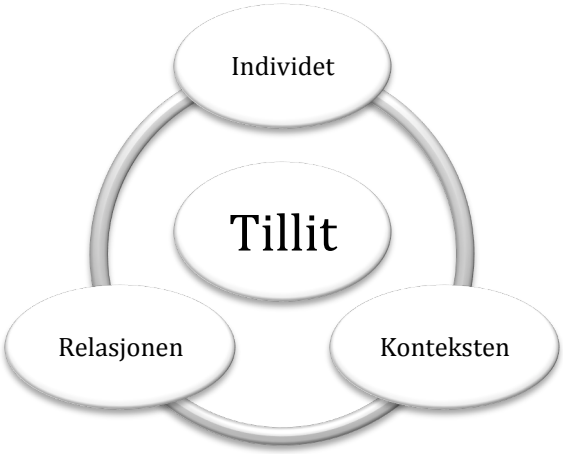
Når det gjelder personen Jens hadde høy faglig tillit til, hadde han imidlertid ”aldri” stolt på han dersom egne barn var involvert.

> Jeg har jo veldig stor tillit til han når det gjelder å gjøre en jobb, men jeg hadde aldri stolt på han hvis han skulle være barnevakta til sønnen min.

Det avsluttende sitatet fra Jens markerer differansen av oppgavens kontekst. Det synes å være en sterk sammenheng mellom hvem lederne gir tillit og oppgaven.

5 Diskusjon

Studiens funn indikerer at tillit spiller en vital rolle for relasjonen, og påvirker hvilket ansvar lederne delegerer til sine medarbeidere. Hensikten var å få en dypere forståelse for hvordan ledere opplever fenomenet tillit, hva tendensen for å gi tillit er og hvorvidt det hele påvirkes av ulike relasjoner og kontekster. Diskusjonen er derfor delt inn i tre. Den første delen tar for seg lederens utgangspunkt og erfaringsverden, og danner innholdet i modellens faktor 'individet'. Den andre delen tar for seg betydningen av relasjonene lederne har med sine medarbeidere, og hvorvidt dette påvirker tillitsdimensjonene. Avslutningsvis belyses de kontekstuelle rammevilkårene både i form av organisasjonen, men også hvilke oppgaver og situasjoner lederne og medarbeiderne befinner seg i. De tre delene danner til sammen grunnlaget for ledernes opplevelse av tillit, og visualiseres i modellen nedenfor.



5.1 Individets betydning

Definisjonen som er valgt ut for denne studien sier at tillit er en aktørs velvilje til å være sårbar overfor den andres handlinger, og baseres på en oppfatning om at den andre aktøren vil agere på en måte som er overensstemmende med ens egne prinsipper – uten behov for å kontrollere den andres handlinger (Mayer m.fl., 1995). Tillitstendensen virker forøvrig til å danne utgangspunktet for hvor raskt tillit kan gro sine røtter, og synes å ha påvirket ledernes opplevelse av selve fenomenet. Det betyr at selv om de kognitive og affektive prosessene fungerer som veiviser når vi etablerer tillitsforhold, må det hele sees med utgangspunkt i individets utgangspunkt for å gi tillit – ens tillitstendens.

5.1.1 Tillitstendens og erfaringer som utgangspunkt

En gjennomgående holdning blant informantene er viktigheten av tillit. Det synes imidlertid å

vanke ulike oppfatninger rundt hvorvidt tillit er noe vi grunnleggende burde ha, eller noe som blomstrer underveis i relasjonen. Knut og Karin forbeholder den høye tilliten til *"nære familierelasjoner"*, eller som noe *"en nødvendigvis ikke har"*, noe som kan skyldes en generelt lavere villighet for å gi tillit, altså en svakere tillitstendens. Det er ikke nødvendigvis forbeholdt et lite utviklet spekter av tillit, men kan grunne i ledernes erfaring med andre individer i samme bransje, personlighetstyper, medarbeiderens stillingstittel/arbeidsoppgaver eller rett og slett kontekstuelle begrensninger. For Karin handler tillit om *"å bli kjent faglig, med menneskelige verdisyn og etterrettelighet"*. Det kan derfor synes som at Karins tillitstendens krever ytterligere erfaringer å knytte tillit til, en mer grundig kognitiv vurdering. Stine og Jens, på den andre siden, beskriver deres utgangspunkt til tillit som høy. De stoler fort på sine medarbeidere, og tror heller godt om dem inntil det motsatte er bevist. En slik tilnærming til fenomenet kan føre til *blind tro* (Gargiulo, 2006), og skape forventninger som ikke har grunnlag for å bli utfylt. Lederne bygger derfor en relasjon som raskt kan føre til tillitsbrudd. På den andre side kan adferden bli preget av valget en har tatt om å gi tillit (Lewis & Weigert, 1985), og fungere som katalysator for at affektiv og kognitiv tillit kan få sin grobunn. Som Stine sier er de ansatte i organisasjonen *"fagfolk som er utrolig dyktig i jobben sin, så det er jo åpenbart at de vil ta de beste valgene"*. Vurderingen Stine gjør kan antas å være generaliserende, i den forstand at samtlige ansatte er dyktige og vil ta gode valg. Det kan derfor tolkes dit hen at hun ikke vurderer individuelle karakteristika, men heller besitter en form for kollektiv fortrolighet. Det kan som nevnt bidra til at medarbeidernes motivasjon øker i takt med opplevd tillit, men det kan og tenkes å distansere individet fra arbeidsoppgaven. Derfor kan det være problematisk å oppnå et *personlig* forhold (Macmurray, 1999) og dialogiske øyeblikk med *I-Thou* (Buber, 1995). For Stine kan det være hensiktsmessig å søke en form for kjennskap til medarbeiderne, slik at den begrensede, kognitive vurderingen kan få et supplement. Et *fysisk* nærvær.

Ut fra det som kan tolkes å være lavere tillitstendens hos Karin og Knut, og høy tillitstendens hos Jens og Stine, kan de kognitive vurderingene sies å ha en sammenheng. Dersom tillitstendensen er lav, argumenterer lederne for at gitt tillit til en medarbeider grunner i at vedkommende er effektiv, strukturert, ryddig, faglig dyktig o.l.. I Jens og Stines tilfelle synes det å være av mindre betydning hvorvidt medarbeiderne er i besittelse av konkrete kvaliteter. I følge Luhmann (2000) har en kun tillit dersom valget vurderes opp mot andre alternativ og en *velger* å stole på vedkommende. Stine og Jens' beskrivelse kan derfor karakteriseres mer som en fortrolighet til sine medarbeiderne, ettersom de virker til å generalisere tilliten til samtlige ansatte. Det kan sammenlignes med å ha en fortrolighet til for

eksempel forsvaret. Jeg kan ikke ha *tillit* til hele forsvaret ettersom det er et system, men en *fortrolighet* til at systemet vil fungere til det beste for kongeriket. Dersom jeg imidlertid befinner meg i nød kan jeg ha tillit, eller *blind tro,* til *ett* individ i forsvaret. Likeledes kan en ikke ha en generell tillit til samtlige ansatte, men må knytte *ett* individ til én konkret oppgave eller situasjon (Baier, 1986; Hardin & Hardin, 1992; Luhmann, 2000). Derfor kan det antas at selv om Karin og Knuts lave tillitstendens fører til tidkrevende prosess med et behov for å bli kjent med vedkommende – tilrettelegger det og for at en kan karakterisere relasjonen som bestående av tillit. Det kan derfor stilles spørsmål ved om en høy tillitstendens, i Jens og Stines tilfelle, stiller mindre krav til kognitive vurderinger, eller om vurderingene gjøres mer ubevisst og med mindre fokus. Det vil i den forstand, på den ene side, tilrettelegge for Bakkes (Holm, 2015) uttalelse innledningsvis – en må tørre å gi folk tillit *og* regne med at noen gjør feil. På den andre side kan en ikke anse opplevelsene som preget av tillit så lenge det ikke er konkrete oppgaver forbundet med situasjonen. Å tørre og gi tillit kan for øvrig tenkes å være vanskelig dersom tillitstendensen er generelt lavere, ettersom en i større grad har behov for erfaringer og kunnskap om personen før valget om tillit tas – slik vi ser hos Karin og Knut. Det kan tenkes at risikoen dermed blir høyere. Det kan være risikofylt for et individ som har opplevd overgrep å stole på lignende personlighetstyper, selv om *jeg* lett gir denne gruppen mennesker tillit. Selv om jeg ikke ønsker å dra to individer (informanter) under én kam, kan det være interessant å se tematikken slik; Karin og Knuts tillitstendens bringer med seg en annen type risiko enn vi ser hos Jens og Stine – kanskje på bakgrunn av erfaringer med en gruppe mennesker, personlighetstyper eller erfaringer med ett konkret individ.

Det hele blir dermed et dilemma mellom å bli kjent og gi tillit basert på erfaringer, eller ha *blind tro* eller fortrolighet og åpne opp for at tillitsvekkende adferd kan erfares. Det betyr at det ikke utelukkende vil være fruktbart å følge Bakkes (Holm, 2015) uttalelse. Denne formen for tilnærming vil, slik det har blitt drøftet, ikke nødvendigvis føre til tillit, men en *fortrolighet* dersom den gis på generell basis. Det kan imidlertid tenkes å være en form for 'døråpner', ved at fortroligheten gjerne synes å bringe med seg et åpent sinn og en aksept. Det vil derfor være interessant å drøfte videre hvorvidt denne fortroligheten påvirker det relasjonelle aspektet og igjen tilliten.

5.2 Relasjonens betydning

Det fremstår en sterk sammenheng mellom ledernes tillitspersoner og hvorvidt interaksjonen er av hyppighet. Vi har sett at teorien stresser viktigheten av interaksjonstiden som utgangspunkt for tillit (Antonakis & Atwater, 2002). I hvor stor grad er lederne bevisst på

nettopp dette, og hva ringvirker det til? Samtlige anser et tett samarbeid som fasiliterende for tillit, hvor blant annet Jens påpeker at; *"de man er tettest innpå i løpet av en dag er kanskje dem man har størst tillit til"*. Diskusjonen videre baserer seg derfor på underkategoriene *Nærhet* og *Avstand.*

Spenningsfeltet mellom nærhet og avstand

Teorien har belyst at en positiv beskjed med negativ affekt kan føre til mistillit (Newcombe & Ashkanasy, 2002) og at lederdistanse ved bruk av teknologiske hjelpemidler kan føre til begrenset kommunikasjon (Antonakis & Atwater, 2002). Kan inkongruens unngås ved hyppigere interaksjonstid? Det kan ikke uvilkårlig unngås dersom vi støtter oss til Lee m.fl. (2012) sin studie, men selv om interaksjonstiden ikke nødvendigvis er forløsende for en kongruent kommunikasjon, blir likevel muligheten for et *I-Thou* øyeblikk høyere ved tilstedeværelse. Leder og medarbeider kan begynne å se hverandre med aksept, og en kongruent kommunikasjon får derfor et større springbrett. Lederne anerkjenner mulighetene som ligger i økt interaksjonstid, og mener videre at dette fører til *"stor tillit", "mer omsorg", "mer sårbarhet",* og transparens. En forklaring på dette, med støtte i studien av Lee m.fl. (2012), kan være at når lederne opplever hyppigheten som betingelser for tillitsfulle relasjoner, er det heller interaksjons*kvaliteten* som bedømmes, ikke *kvantiteten.* Det kan derfor tyde på at lederne opplever kongruens i relasjonene og selv er pådriver til at interaksjonstiden er hyppig – de oppsøker gode relasjoner fremfor dårlige, og hyppigheten blir derfor en naturlighet. Selv om Buber (1995), i sin tid, sannsynligvis ikke henviste til teknologiske hjelpemidler som kunstige stimuli, kan det absolutt være en problematikk i dagens organisasjoner. *I-Thou* øyeblikk og forent aktualisering krever derfor en tilstedeværelse – en relasjon med *kvalitet*.

Nærhet i relasjonen synes å være katalyserende for at personlige ting deles og tillit skapes. Samtlige av lederne opplever høy tillit til personen de samarbeider tett med, og for Jens og Stine fører det endatil med seg en vennskapsrelasjon. Dersom en ser på den latinske betydningen av ordet *relatio*, hvor én gjenstand står i forbindelse med en annen, kan relasjonens dimensjoner forstås som en kurve. Jo tettere forbindelsen blir mellom individene, desto bedre blir relasjonen som helhet. Den hyppige kontakten kan skape gode vilkår for et tillitsforhold ved at en får kjennskap til personen som individ – ikke *kun* som ressurs i konkrete oppgavekontekster. Som nevnt har, i følge Lee m.fl. (2012), hyppigheten imidlertid ingen nødvendig sammenheng med relasjonskvaliteten. Hva som foregår i interaksjonen er heller av betydning. Det kan sammenlignes med at Karin, Stine og Jens opplever nære relasjoner hvor personlig informasjon kan deles og relasjonen beveger seg mot vennskapelig.

Karin ser blant annet tilliten øke *"for at jeg har sett hennes faglige styrker og kvaliteter".* De trygge rammene dette gir for relasjonen, synes igjen å føre til at lederne gjerne oppsøker individet ytterligere, og relasjonen forsterkes derfor videre. Problematikken blir derfor med de resterende medarbeiderne hvor interaksjonstiden er av mindre varighet og kvalitet. Skaper de gode relasjonene en tilfredshet som går på bekostning av resterende medarbeidere? For Knut kan det være en eventualitet at de *"kanskje kan bli glemt inni mellom".* Gjennomgående for disse relasjonene synes å være ineffektiviteten det medfører. For Karin har det resultert i at hun har *"måttet gått inn og ryddet opp",* mens Stine beskriver at man må forklare mye mer, og gjerne *"snakker om og ikke med"* vedkommende. Det kan derfor medføre mer arbeid for lederen. En konsekvens som muligens ikke hadde vært til stede dersom mer arbeid ble lagt ned i *forkant* av oppgaver, eller ved større kjennskap til hverandres behov og verdier.

Hvorfor skapes denne avstanden, og hva er grunnen til at det ikke blir tatt hånd om? Som Lee m.fl. (2012) la frem i sin studie, kan avhengigheten en har til et annet individ føre til økt tillit. Med andre ord kan medarbeidere som er av særskilt viktighet for organisasjonens fremgang, føre til at lederen gjerne oppsøker disse. Det styrker naturligvis *den* relasjonen ytterligere, men kan også forklare en lavere interaksjonstid og tillit til resterende medarbeidere. Oppgavene av høyst viktighet er delegert til medarbeidere med høy tillit, og resterende oppgaver går derfor til de andre medarbeiderne. Disse blir derfor av mindre relevans, og krever likeledes mindre samarbeid. Det kan derfor være fare for at en 'ond sirkel' er igangsatt, ved at lederen har mindre grad av tillit til medarbeideren – lederen delegerer mindre betydningsfulle oppgaver til medarbeideren – lederen har mindre behov for å følge opp – interaksjonstiden blir kortere. Det hele kan antydes å ha sitt utspring i lederens grunnleggende tillitstendens, hvor erfaringer med vedkommende eller generaliserte oppfatninger danner et utgangspunkt for lavere tillit. Medarbeideren som ikke gis tillit får derfor heller ikke muligheten til å agere på en tillitsfull måte.

Dersom denne tematikken sees i forhold til Webbers (2008) studie på samarbeid i team og Kramers (1995) idé om økt affeksjon over tid, vil ikke varigheten av relasjonen nødvendigvis være av betinging. Samtlige ledere omtaler sine relasjoner som langvarige i form av ett år eller lengre. En lav tillit eller lite affeksjon må derfor anses som avhengig av noe annet enn et langvarig kjennskap. Dersom vi vender oss mot Antonakis og Atwaters (2002) studie, kan ledernes fysiske distanse være en påvirkende faktor. Kommunikasjon ved å *"snakke om og ikke med"* eller utilstrekkelig informasjonsdeling synes gjensidig å være forbundet med lavere tillit i følge lederne. En fysisk tilstedeværelse øker derfor rikholdigheten i informasjonen, og komplekse tematikker blir lettere oppfattet (Antonakis &

Atwater, 2002). Derfor kan det antas at en fysisk tilstedeværelse skaper bedre forståelse for hverandre og endatil gode rammevilkår for en affektiv dimensjon. Også den kognitive tilliten vil da kunne blomstre, ved at lederne får rikholdig kunnskap om medarbeideren med egne erfaringer – ikke gjennom rykter o.l., slik Webber (2008) poengterer. Likeledes kan ulike oppfatninger rundt organisasjonens fremgang bremse forståelsen i kommunikasjonen (Kerr & Jermier, 1978). En problematikk som kan forhindres ved at kommunikasjonen foregår med fysisk nærhet. Det kan beskrive Karins opplevelse av at medarbeideren ikke har "*samme organisasjonsforståelse"*, og derfor skaper problematiske forutsetninger for at hun gir tillit. En kan derfor stille spørsmål ved om Karin opplever dette på bakgrunn av at medarbeideren faktisk har svak organisasjonsforståelse, eller om den fysiske avstanden bremser den gjensidige forståelsen. Den fysiske nærheten krever imidlertid en psykisk tilstedeværelse dersom interaksjonen skal karakteriseres som fruktbar. Kongruens og transparens kan være en naturlig åpning.

5.2.1 Å være seg selv

Det synes å være viktig for lederne at medarbeideren overholder en kongruens mellom følelser og adferd, noe som eksplisitt kommer til syne i kategorien *Kongruens*. De begrunner det i *"kroppsspråk", "vise svakheter og styrker", "gode hensikter"* og *"si meningene sine"*. Det betyr med andre ord ikke at lederne ønsker en forgudelse fra sine medarbeidere, men at de viser seg som ærlig og oppriktig – uansett følelser. Ved at medarbeider unnlater å male over eventuelle negative følelser, uttrykker lederne at tilliten øker og vedkommende blir enklere å forholde seg til. Det stemmer overens med Newcombe og Ashkanasys (2002) studie, som avdekker farene inkongruens kan ha for tillitsrelasjonen. Det stemmer likeledes overens med Rogers (1989) tanker om at relasjonskvaliteten øker i takt med en kongruens. Det kan imidlertid tenkes at det ligger en risiko ved å opprettholde en kongruens, en fare for at den andre ikke aksepterer ens genuine følelser. Kan det antyde at en form for latent fortrolighet til individet må ligge i grunn – slik at en kan *våge* å opptre transparent med trygghet om at den andre vil akseptere følelsene? En relasjon av denne typen forutsetter i det minste en aksept for hverandre, som igjen baner vei for at øyeblikk av *I-Thou* kan oppstå (Buber, 1964, 1995). Det vil kunne bidra til at leder godtar medarbeideren som person, uten å forsøke og tildele individet andre kvaliteter, verdier og adferd enn hva som er forenelig meg hans eller hennes person. Det hele tilrettelegger for at medarbeideren kan opptre med kongruens, og blir derfor, i følge flere av lederne, lettere å forholde seg til. Som Knut sier, vil det være vanskelig å se for seg en person, som i utgangspunktet ikke ønsker å være leder,

plutselig uttrykke et ønske om det. Da ville personen bli *"en helt annen person for meg"*. Likeledes uttrykker Stine usikkerheten som kommer med relasjonen hvor hun *"føler ikke jeg ser den ordentlige reaksjonen hennes da."* Hun mener det er adskillig enklere å forholde seg til de du ser de uheldige utslagene til. En som, i følge Jens, *"viser sine svakheter og styrker"* og en person man kan *"lese kroppsspråket (...) og se om det henger sammen med det som kommer ut av munnen da."*.

I følge Rogers (1989) er en konsekvens av inkongruens nettopp hva informantene beskriver, en aktsomhet og usikkerhet overfor personen. Vi lurer på hva han *egentlig* føler, eller om han egentlig *vet* hva han føler selv. Jo mer kongruent ett individ er, dess klarere opplever mottakeren kommunikasjonen. En ytterligere ringvirkende effekt av det blir igjen at mottakeren kommuniserer klarere tilbake (Rogers, 1989). Den kongruente kommunikasjonen er videre forløsende for ens tilstedeværelse i dialogen, og et umiddelbart nærvær blir mer oppnåelig ettersom en har mindre defensivt utgangspunkt (Buber, 1964; Rogers, 1989). Utfordringen blir å skape denne relasjonen. Det synes til å være en sterk sammenheng mellom å være kongruent selv, og hvorvidt andre oppfører seg likeledes. Endatil fremhever Cissna og Anderson (1998) Buber og Rogers poeng om at terapeuten, og i dette tilfellet lederen, har et ansvar for å tilrettelegge for dialogens potensial. Det hele starter derfor med lederens kongruens. Det kan med andre ord bety at lederne bør kommunisere i tro med sine følelser, slik Jens foreslår; *"kanskje det at man som leder viser at man er ikke perfekt da"*. Som Stine nevner snakker hun gjerne med sin egen leder om private ting, og opplever gjensidig at *"det vet hun at hun kan gjøre til meg"*. Selvavsløring i form av å dele private ting, kan med andre ord styrke relasjonen hvor sårbarhet og ekthet kan få sin fortjente plass.

Oppsummerende kan det antas at ledernes relasjoner med mindre grad av tillit, skaper malplasserte forventninger hos medarbeideren. Det kan tolkes dit hen at lederne forventer kongruens, velvilje og ekthet av sine medarbeidere. Forventningene vil, i følge litteraturen, ikke overensstemme med det faktum at ansvaret først og fremst ligger hos lederen. En må som leder våge å være kongruent selv, og enda viktigere skape et tilrettelagt grunnlag for at dialogens potensial kan nås. En må akseptere sine medarbeideren for den de er.

5.2.2 Aksept fører til tillit

Følgende avsnitt baserer seg på hva som fremstår som essensielt for, og hovedmomenter med, å gi tillit. Det belyser derfor ikke én kategori fra resultatdelen, men sammenfatter tidligere drøfting – før det kontekstuelle rammeverket brukes som perspektiv.

En må altså akseptere hverandre som personer for å oppnå et *personlig* forhold (Macmurray, 1999) og øyeblikk av typen *I-Thou* (Buber, 1964, 1995). Ettersom lederne har arbeidet over lengre tid med medarbeiderne de omtaler, kan det stilles spørsmål ved om tilliten i det hele tatt vil øke ved tiden. Det kan tenkes at relasjonen trenger noe mer enn *kun* tid. Kan det antas at det hele starter med denne aksepten som tidligere drøftes? For Jens er det viktig å starte med et åpent sinn, og han opplever videre at hans gode tro om mennesker fører til tillit. Jens' beskrivelse kan knyttes sterkt opp mot en relasjon av typen *personlig* (Macmurray, 1999*)* som gir mulighet for øyeblikk med *I-Thou* (Buber, 1964, 1995). Videre kan det virke som om Jens evner å se forbi egenskaper som *"å være dyktig, flink og erfaren og dugende"*, og søker heller en sterkere binding med grunnlag i en god relasjon og *"ved å være menneske"*. Opplevelsen skiller seg fra Karins beskrivelse om at tillit er noe hun *"nødvendigvis ikke har"*. Medarbeiderne i Karins tilfelle må derfor gjøre seg fortjent til tilliten, noe som kan tyde på en generelt mindre grad av aksept. Det kan føre til hva Buber (1964;1995) og MacMurray (1999) omtaler som *I-It* og *ikke-personlige* relasjoner, hvor en distanserer seg fra det andre individet. Det kan tenkes å være betryggende i starten, dersom ens kognitive vurderinger tilsier at en ikke bør stole på han eller hun. Det vil for øvrig frarøve en fra å oppleve forent aktualisering og utnyttelse av hverandres potensial i relasjonen. Som tidligere drøftet kan denne aktsomheten overfor et annet individ føre til at en i større grad krever kunnskap om personen før en velger å gi tillit. Det kan tilrettelegge for et stabilt kognitivt grunnlag for å gi tillit, men det kan likeledes stagnere dersom en aldri tar valget om å stole på personen. Derfor kan det tyde på at lederne som har en generell fortrolighet, i større grad har implementert et åpent sinn og aksept – en hensiktsmessig forutsetning dersom tillit vurderes gitt. Endatil kan en relasjon uten aksept og tillit føre til at leder har behov for å kontrollere at oppgaver blir utrettet slik de er ment. Den kontrollerende adferden kan, som nevnt, føre til en negativ utvikling av kognitiv tillit (Otoole, 1997; Webber & Webber, 2008). I Karins tilfelle kan det føre til en selvoppfyllende profeti, ved at hun i utgangspunktet har liten tillit til at medarbeideren evner å gjøre en oppgave – og derfor handler slik at vedkommende aldri får sjansen til å mestre det. Som hun selv nevner har hun flere ganger måttet *"rydde opp litt"*. Det kan sees i lys av hva Webber (2008) påviste i sin studie med en tydelig sammenheng mellom negativ kognitiv tillit og 'backup'-planer, opprydding i ettertid eller kontrollering av prosessen. Selv om 'kamelen' kan være stor å svelge, kan tillit i overnevnte situasjon føre til en trygg og selvsikker medarbeider (Lewicki, 1998; Lewis & Weigert, 1985), som handler på bakgrunn av at Karin viser tillit. Handlingene, dersom tillitsvekkende, kan derfor bidra til at kognitiv og affektiv tillit får sitt grunnlag.

5.3 Kontekstens betydning

Det vil være naturlig at en relasjon mellom mann og kone forholder seg ulikt fra en relasjon mellom medarbeider og leder. Det hele må til stadighet sees i lys av konteksten. Leder og medarbeider vil tilpasse adferden sin ut fra de kontekstuelle rammebetingelsene. Morgenmøte med budsjettoversikt krever kanskje at de ansatte tier og følger med, mens en idemyldring i teamet forutsetter delaktighet. Som leder blir en tildelt ansvar for sine medarbeidere, men det skaper også en kontekst for relasjonen. Selv om mellommenneskelige interaksjoner gjerne inneholder en balansering av makt, er maktbalansen mellom leder og ansatt gjerne forbeholdt allerede før bekjentskapet (Cissna & Anderson, 1998). Posisjonen kan utøves med den oppfatning at kunnskap og autoritet er lederskap, eller at vi gjennom samhandling har høyere potensial (Joiner & Josephs, 2007). Sistnevnte utøves katalyserende for at medarbeiderne skal være delaktig og motivert til arbeid, men overholder likevel den formelle lederposisjonen ved behov. Det kan virke som at lederne i stor grad handler fra et autoritært nivå, men det rager likevel en bevissthet i at maktbalansen kan være uhensiktsmessig. Det kan imidlertid late til at Jens og Stine evner å se lederskap fra et noe høyere nivå. Det viser seg ved at Jens ønsker at medarbeiderne skal *"sette seg ned og ta en uforpliktende prat"*, og Stine deler gjerne private ting og skaper vennskapsrelasjoner med flere av sine medarbeidere. Det synes å være en gjensidighet mellom Stine og Jens' ønske om at relasjonen skal være likeverdig med liten grad av makt. Likeledes bruker de den formelle posisjonen ved for eksempel å *"våge meg lenger inn for at jeg også er leder da",* slik Joiner og Josephs (2007) beskriver at en motiverende leder gjerne opererer – de evner å veksle mellom den formelle lederposisjonen og et flatt hierarki.

Oppgavekonteksten

Selv om en kan tolke lederens generelle adferd på ulike måter, må det hele sees i forhold til hvilke oppgaver som delegeres (Baier, 1986; Hardin & Hardin, 1992). Oppgavene har gjennom analysen vist seg å være av stor betydning for hvorvidt lederne opplever vedkommende som tillitsfull. Én medarbeider kan med sine ferdigheter være kompetent til å utføre én oppgave, men ikke få tillit i andre kontekster. Et tydelig skille oppstår dersom lederne skal vurdere faglige arbeidsoppgaver opp mot mer private. Knut hadde delegert ansvaret for sine barn til noen som har erfaring med barn, mens Stine og Karin vurderer omsorgsevne og trygghet. Det er innlysende at ledernes relasjon til sine barn inneholder affeksjon, men i hvilken grad krever det affeksjon i forholdet hvor oppgaven skal delegeres? Jens synes å ha affektiv tillit til vedkommende han hadde valgt, og beskriver relasjonen som bestående av et vennskap og at *"jeg stoler på han som menneske, ikke som kollega, men som*

menneske". Han har derfor ikke nødvendigvis faglig tillit til vedkommende, men det later til at relasjonen har nådd et *personlig* forhold (Macmurray, 1999). Likeledes anser Karin den faglige kompetansen som mindre relevant dersom noe med affeksjon skal delegeres. Hun hadde valgt personen hun i utgangspunktet hadde noe lavere faglig tillit til, på bakgrunn av hennes omsorgsevne. Som tidligere drøftet kan Karins behov for å kontrollere vedkommende ha negativ effekt på den kognitive tilliten. Studien som ble gjennomført av Webber (2008) viser imidlertid ingen sammenheng mellom kontrollerende adferd og utvikling av affektiv tillit. Dette kan forklare Jens og Karins evne til å delegere oppgaven til sine medarbeidere, selv om den kognitive tilliten kan sies å være av svak karakter. Med andre ord kan behovet for å kontrollere prosesser rundt medarbeideren føre til lav kognitiv tillit, men trenger ikke nødvendigvis å bety at den affektive tilliten preges.

Dersom tematikken sees i lys av Lewickis (1998) sosiale mønstre, kan relasjonene tolkes å bære preg av høy tillit/høy mistillit eller lav tillit/lav mistillit (Vedlegg E). Det viser seg på bakgrunn av Jens og Karins behov for å holde enkelte kort tett til brystet, samtidig som de har tillit til personens verdier på utsiden av arbeidskonteksten.

Samtlige ledere anser hyppig samarbeid som fasiliterende for tillit. Tilliten dette medfører, tilrettelegger for at lederne gjerne delegerer faglige arbeidsoppgaver. Både Jens og Stine viser en 'altomfattende' tillit til vedkommende, hvor Jens mener han kunne *"gitt han hva som helst".* Forskjellig for disse relasjonene er at Stine i mindre grad krever informasjon underveis om prosessen. I lys av Webbers (2008) studie kan dette bety at Stines kognitive tillit til medarbeiderne øker i takt med en *blind tro*, slik det ble drøftet tidligere. Bakgrunnen for hva som karakteriserer som *blind tro* kan være medarbeidernes stillingstittel (Kramer, 1999). En erfaringsbasert tillitstendens kan antyde at medarbeidere med lik stillingstittel tidligere har utført oppgavene på en god måte, og tilliten kan derfor generaliseres til nåværende medarbeidere. Det kan derfor forklare at Stine har mindre behov for å vurdere medarbeidernes ferdigheter, velvilje og integritet. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om relasjoner av denne typen faktisk inneholder tillit.

Som Luhmann (2000) poengterer, må tillit holdes adskilt fra det å ha *fortrolighet.* Som nevnt innledningsvis kan en ha god tro om at bilen starter eller at forsvaret gjør jobben sin, men det betyr ikke at vi har tillit til bilen eller forsvaret. For en relasjon mellom medarbeider og leder, kan vi kun snakke om tillit dersom engasjementet innebærer en risiko (Bachmann, 2006; Lewis & Weigert, 1985; Luhmann, 2000). Med andre ord kan Stines opplevelse beskrives mer som en fortrolighet til flere av sine ansatte, hvor hun ikke nødvendigvis overveier mulige alternativer. Det kan tenkes at fortroligheten er kontekstuelt

forbundet med oppgavene, ettersom Stine i høy grad viser en kognitiv vurderingsevne dersom oppgavens risiko er høyere. Da anser hun *"trygghet, autoritet, omsorgsevne og respekt"* som avgjørende for at hun velger å gi tillit. Selv om denne studien stresser viktigheten av tillit i en relasjon, trenger imidlertid ikke tillit å være en forutsetning for at en besitter fortrolighet til sine medarbeidere. Det som imidlertid kan diskuteres er hvorvidt relasjonen vil være fruktbar uten at en stiller krav til hverandre.

I følge Luhmann (2000) vil en ikke kunne høste godene fra en eventuell risikoinvolvering dersom en ikke tar steget og *velger* å stole på vedkommende med en bestemt oppgave. Det kan derfor antydes at Stines fortrolighet skaper bedre forutsetninger for medarbeiderne, enn hva Karins relasjon gjør. Med andre ord vil det være vanskelig for Karin å bli positivt overrasket over medarbeiderens mestring av en oppgave, dersom hun velger og ikke gi tillit. For eksempel når hun velger og *"ikke dele så mye med henne"*, får heller ikke medarbeideren muligheten til å reagere på hva som blir delt, og relasjonens kognitive nivå får derfor ikke muligheten til å blomstre. Det kan derfor anses som en relasjon preget av lite mangfold (multipleks relasjon) (Lee m.fl., 2012), med begrenset mulighet for å gi tillit. Likeledes delegerer gjerne Jens faglig arbeid til én person fordi han *"vet at det blir bra"*. Det frarøver derfor muligheten til å mestre oppgaven blant resterende medarbeiderne. Endatil kan det være utfordrende å vise delaktighet, ekstrainnsats og personlig interesse for organisasjonen og oppgaver dersom muligheten ikke gis. En konsekvens av at tillit ikke gis i nevnte relasjoner kan være håpløshet, lav selvtillit, utrygghet, passivitet og usikkerhet (Lewicki, 1998; Lewis & Weigert, 1985). Dette eksemplifiseres tydelig hos Karins medarbeider som ble *"voldsomt passivisert"* etter konflikten på arbeidsplassen. Også Jens' opplevelse kan anses som en passiv holdning hvor *"de som får en oppgave unnlater å si at det ikke går bra"*. Medarbeiderens 'usynlighet' kan endatil føre til at de blir *"glemt inni mellom",* slik Knut beskriver.

Oppsummerende kan det derfor virke hensiktsmessig å gi medarbeiderne tillit slik at kontrollerende adferd ikke setter begrensninger for den kognitive tilliten. Det synes imidlertid å foreligge et skille mellom tillit og fortrolighet. Hvor en kun har fortrolighet til at medarbeidere gjør sine arbeidsoppgaver, vil heller ikke medarbeideren oppleve tillit og agere med adferd preget av en tillitsrelasjon. Det betyr at dersom en ikke tar *valget* om å gi én bestemt medarbeider tillit i én bestemt situasjon, vil heller ikke medarbeideren praktisere med trygghet, initiativ og selvtillit (Lewicki, 1998; Lewis & Weigert, 1985) i *den* konkrete situasjonen – i det minste ikke med potensialet som ligger der. Det er fullt ut mulig at medarbeidere som opplever fortrolighet gjør oppgaver like godt som de vil med tillit i

relasjonen. Potensialet som ligger innad i relasjonen vil for øvrig være vanskelig å aktualisere dersom en unnlater risikoen (Bachmann, 2006; Lee m.fl., 2012). For å eksemplifisere det kan vi tenke oss at leder har *fortrolighet* til at alle ansatte kommer tidsnok på jobb, klokken 08.00. Det er avtalt et møte med en ekstern partner klokken 07.00 dagen etter, og lederen har ikke mulighet for å ta i mot gjestene selv. *Alternativene* av medarbeidere blir derfor vurdert opp mot risikoen møtet innebærer, og lederen *velger* å stole på at Stian stiller opp 06.50 for å ønske gjestene velkommen. Eksemplet viser forskjellen på fortrolighet og tillit, men også den relasjonelle og kontekstuelle betydningen. Kanskje stoler han på Stian på bakgrunn av hans vane for å ankomme jobb tidligere enn forventet. Det er likevel en vurdering på bakgrunn av lederens individuelle erfaring, relasjonen han har med medarbeideren og en vurdering av oppgavens betydning. Det kan hende Stian er hans høyre hånd og derfor får oppgaven – men det frarøver også da Trudes mulighet til å oppfylle forventningene, og deres tillit beveger seg derfor ikke fremover slik den gjør i relasjonen mellom Stian og lederen. Tillit gis derfor hovedsakelig på bakgrunn av tre forutsetninger, slik modellen i starten av drøftingen impliserer – egne erfaringer, den relasjonelle dynamikken og kontekstuelle rammer.

6 Avslutning

Dette kapitlet vil ta for seg hovedaspektene ved studien, og øvrige begrensninger danner videre grunnlaget for forslag til videre forskning.

En kvalitativ tilnærming, med halvstrukturert intervju som metodologisk verktøy, dannet grunnlaget for en fenomenologisk hermeneutisk analyse (IPA). De fremtredende kategoriene fattet deretter meningsinnholdet og en videre abduktiv tilnærming hvor forkunnskap ble brukt og ytterligere litteratursøk tettet kunnskaps'hullene'. Dette dannet grunnlaget for en drøftingsprosess.

I følge Kjetil Bakke Eriksen, konsernsjefen i et av Norges fremste arbeidsplasser, er tillit en nødvendighet som innebærer frihet (Holm, 2015). Kompleksiteten i fenomenet kan deles opp i tre fasetter – kognitiv tillit, affektiv tillit og atferdsmessig tillit (Lewis & Weigert, 1985; McAllister, 1995). Dersom tillit mellom to individer anses å bli påvirket av hverandre i relasjonen, vil det imidlertid være en forutsetning at individene likeledes har sin egen erfaring med til møtet. Det hele kan derfor sies å begynne med hvert individs personlige tillitstendens – ens egne erfaringer. Studien har tatt sikte på å avdekke de ulike elementene tillitstendensen kan innebære. Det synes til tider å være avgjørende for lederne i denne studien, hvorvidt deres generelle og individbetingede erfaringer påvirker deres evner til å gi tillit. Det har blitt drøftet hvorvidt denne tillitstendensen kan være ringvirkende for hvilke behov lederne har dersom tillit skal gis. En høy tillitstendens kan sies å tilrettelegge for tillit uten tilstrekkelig kunnskap om vedkommende. Det drøftes for øvrig hvorvidt dette kan kalles tillit, men heller må sees som en form for fortrolighet til ulike individer eller grupper. En lav tillitstendens, på den andre side, synes å forutsette mer kunnskap og erfaringer med individers kompetanse og ferdigheter. Studiens drøfting antyder med det at en høy tillitstendens krever mindre kognitive vurderinger og gjerne fører til fortrolighet og *blind tro*. En lav tillitstendens krever derimot mer kunnskap om individet for å gjøre grundigere kognitive vurderinger. Sammenfattende kan det tenkes at, selv om en høy tillitstendens tilrettelegger for en generell fortrolighet, tilrettelegger det *og* for en generell aksept. Det kan derfor være en hensiktsmessig holdning å tilnærme seg nye relasjoner med, før en videre utforsker tillitsaspektet i forholdet.

Jeg finner det svært interessant at det tilsynelatende ser ut til å være stor variasjon av ledernes individuelle tillitstendens. Det er overraskende, da jeg tilnærmet meg feltet med en oppfatning om at ulike karakteristika ved det andre individet i større grad ville avgjøre om en

tok valget om å gi tillit. Det synes derfor å være av stor betydning, om ikke helt avgjørende, hvorvidt ledernes erfaringer 'fyller' på eller 'heller' av tillitstendensen. Likeledes synes det å være en problematikk forbundet med at lederne gjerne inngår hyppigere interaksjoner med personer de i utgangspunktet har høyere tillit til. Det kan være begrensende for øvrige medarbeiderrelasjoner, og det kan derfor være hensiktsmessig å skape en bevissthet rundt hvorfor selektiviteten rundt samhandling er som den er.

Oppgavens innhold synes å være avgjørende for hvilke karakteristika lederne vurderer, og et interessant funn er det minimale kravet til faglig tillit ved delegering av oppgaver som inneholder affeksjon. Oppgavens betydning synes å gå begge veier, da enkelte situasjoner krever lite faglig tillit – mens andre krever en faglig tillit som gjerne frarøver noen medarbeidere muligheten til å handle tillitsfullt. Selv om konteksten ofte kan skape begrensninger som ikke er ønskelig, tyder studien på at lederne gjerne skaper denne konteksten selv i form av oppgavedelegering. Det kan derfor være hensiktsmessig å stille krav til medarbeiderne sine, slik at individet får muligheten til å 'bevise', og fortjene, tilliten. Det kan starte med en aksept, slik drøftingen impliserer, ved at leder godtar medarbeideren ut fra hans forutsetninger og behov. Det kan tilrettelegge for en kongruens – basert på lederens genuine adferd. Endatil kan det skape gode vilkår for å oppnå *I-Thou* øyeblikk og en aktualisering av individenes forente potensial.

Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

En selvkritisk vinkel gjør at jeg anser intervjuenes kjernespørsmål som en implikasjon for at lederne omtaler tillit noe generelt. Ved et større fokus på konkrete situasjoner og eksempler, kunne også resultatene bæret preg av flere polariseringer. Ettersom min personlige erfaring i stor grad var avgjørende for utvalget, ser jeg det ikke som begrensende at medarbeidernes perspektiver ikke er representert. Jeg ønsket å få tilgang på ledernes opplevelse av et fenomen som jeg selv har opplevd fra et annet perspektiv. Jeg ser det imidlertid begrensende at ledernes tidligere erfaringer med fenomenet ikke ble utforsket, da dette i stor grad kunne bidratt til å fortolke nåværende opplevelser på en mer helhetlig måte. Denne begrensningen kan for øvrig presenteres som forslag til videre forskning. Det kan være interessant å undersøke videre rundt ledernes nåværende (daværende) erfaringer opp mot eldre erfaringer. Likeledes kan det være interessant å undersøke hvorvidt ens fortrolighet til en gruppe mennesker eller ett individ påvirker muligheten for å gi tillit. Denne tematikken kan medføre, eller bunne i, en høy tillitstendens. Kan en fortrolighet tilrettelegge for fruktbare relasjoner med høy grad av tillit?

Det er ønskelig at studien kan være et bidrag til andre ledere, leder- og organisasjonsutviklere, rådgivere og andre yrkesfelt som fokuserer på relasjonelt arbeid. Det kan oppfordre til å skape et større fokus rundt en helhetlig kjennskap til andre individer – ikke kun faglig tillit. En mer konkret retningslinje kan være å skape bevissthet rundt at personlige kvaliteter ofte kan trumfe eller kompensere for mangelfull faglig kompetanse – og vice versa. For å skape relasjoner med mer totalitære tillitsaspekter, vil det derfor være hensiktsmessig å blir kjent på flere områder (faglig, erfaringer, privat, interesser o.l.). Studiens forslag til aksepterende og gjensidige relasjoner, med variert informasjonsdeling kan derfor være nyttig for rådgivere, så vel som ledere.

LITTERATURLISTE

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory *Leadersh. Q.* (Vol. 13, pp. 673-704).

Bachmann, R. (2006). Trust and/or Power: Towards a Sociological Theory of Organizational Relationships. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Baier, A. (1986). Trust and Antitrust. *Ethics, 96*(2), 231. doi:10.1086/292745

Buber, M. (1964). *Jeg og du* (Vol. 5). København: Munksgaard.

Buber, M. (1995). *Det mellanmänskliga*. Ludvika: Dualis.

Cissna, K. N., & Anderson, R. (1998). Theorizing about Dialogic Moments: The Buber-Rogers Position and Postmodern Themes. *Communication Theory, 8*(1), 63-104. doi:10.1111/j.1468-2885.1998.tb00211.x

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode : en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforl.

Dirks, K. T. (2006). Handbook of trust research. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Three Fundamental Questions Regarding Trust in Leaders*. Cheltenham: Edward Elgar.

Dowling, M. (2004). Hermeneutics: an exploration. *Nurse researcher, 11*(4), 30-39.

Eide, H., & Eide, T. (1996). *Kommunikasjon i relasjoner : samhandling, konfliktløsning, etikk*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.

Gadamer, H.-G., & Holm-Hansen, L. (2010). *Sannhet og metode : grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Oslo: Pax.

Gargiulo, M. E., Gokhan. (2006). The Dark Side of Trust. In R. Z. Bachmann, Akbar (Ed.), *Handbook of Trust Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Geertz, C. (1994). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. In M. Martin & L. C. McIntyre (Eds.), *Readings in the philosophy of social science*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (2002). *Handbook of interview research*

Hardin, R., & Hardin, R. (1992). The Street-Level Epistemology of Trust. *Analyse und Kritik, 14*(2), 152-152.

Holm, A. H. (2015). Han leder Norges beste arbeidsplass: - Må tørre å gi folk tillit. Hentet 26.04.16 fra: http://www.nettavisen.no/nyheter/innenriks/han-leder-norges-beste-arbeidsplass---ma-trre-a-gi-folk-tillit/8557122.html

Holton, R. (1994). Deciding to trust, coming to believe. *Australasian Journal of Philosophy, 72*(1), 63-76. doi:10.1080/00048409412345881

Ivey, A. E., Ivey, M. B., & D'Andrea, M. J. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy : a multicultural perspective* (7 utg.). Los Angeles: SAGE.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forl.

Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility : five levels of mastery for anticipating and initiating change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*(22).

Kramer, R. M. (1999). TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions *Annu. Rev. Psychol.* (Vol. 50, pp. 569-598).

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1995). *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Kvale, S. (1997). *Interview : en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forl.

Kvale, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvalsund, R., & Fikse, C. (2015). *Rådgivningsvitenskap : helhetlige rådgivningsprosesser ; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. Bergen: Fagbokforl.

Lee, H.-W., Robertson, P. J., Lewis, L., Sloane, D., Galloway-Gilliam, L., & Nomachi, J. (2012). Trust in a Cross-Sectoral Interorganizational Network. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41*(4), 609-631. doi:10.1177/0899764011414435

Lewicki, R. J. M., Daniel J.; Bies, Robert J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management, 23*, 21. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/pdf/259288.pdf?acceptTC=true

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces, 63*(4), 967-985. doi:10.2307/2578601

Lincoln, Y., Guba, E., & Lincoln, Y. (2007). But Is It Rigorous? Trustworthiness and Authenticity in Naturalistic Evaluation. *New Directions for Evaluation*(114), 15-25. doi:10.1002/ev

Luhmann, N. (2000). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. 10.

Macmurray, J. (1999). *Persons in relation*. Amherst, N.Y: Humanity Books.

Malnes, R. (2008). *Meningen med samfunnsvitenskap*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. (Special Research Forum: Intra- and Interorganizational Cooperation). *Academy of Management Journal, 38*(1), 24.

NESH. (2009). *47. Krav om å tilbakeføre forskningsresultater*. Hentet 15.03.16 fra: https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/F-Forskningsformidling-42---47/47-Krav-om-a-tilbakefore-forskningsresultater/.

NESH. (2015). *14. Krav om konfidensialitet*. Hentet 15.03.16 fra: https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/B-Hensyn-til-personer-5---19/14-Krav-om-konfidensialitet/.

Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: an experimental study. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 601-614. doi:10.1016/S1048-9843(02)00146-7

Otoole, L. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public Adm. Rev., 57*(1), 45-52.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3 utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Peirce, C. S. (1997). *Pragmatism as a Principle and Method of Right Thinking: The 1903 Harvard Lectures on Pragmatism*. Albany: State University of New York Press.

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2 utg.). Oslo: Universitetsforl.

Rachid, Z. (2010). Towards a two-factor theory of interpersonal trust: a focus on trust in leadership. *International Journal of Commerce and Management, 20*(3), 246-257. doi:10.1108/10569211011076938

Reid, K., Flowers, P., & Larkin, M. (2005). Exploring lived experience. *Psychologist, 18*(1), 20-23.

Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy : its current practice, implications, and theory*. London: Constable.

Rogers, C. R. (1989). *On Becoming a Person: a Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: NY: Houghton Mifflin Company.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review, 32*(2), 344-354. doi:10.2307/20159304

Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5.utg.). Los Angeles: SAGE.

Simpson, T. W. (2012). What Is Trust? *Pacific Philosophical Quarterly, 93*(4), 550-569. doi:10.1111/j.1468-0114.2012.01438.x

Smith, J. A. (2015). *Qualitative psychology : a practical guide to research methods* (3 utg.). Los Angeles: Sage.

Smith, J. A., Larkin, M., & Flowers, P. (2009). *Interpretative phenomenological analysis : theory, method and research*. Los Angeles: SAGE.

Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. Chicago: The University of Chicago.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4 utg.). Bergen: Fagbokforl.

Tjora, A. H. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry, 16*(10), 837-851. doi:10.1177/1077800410383121

Van Manen, M. (1997). *Researching lived experience : human science for an action sensitive pedagogy* (2 utg.). London, Ont: Althouse Press.

Webber, S., & Webber, S. (2008). Development of Cognitive and Affective Trust in Teams. A Longitudinal Study. *Small Group Research, 39*(6), 746-769. doi:10.1177/1046496408323569

Weber, L. R., & Carter, A. I. (2003). *The social construction of trust*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 50-63. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.004

VEDLEGG

VEDLEGG A

FORVENTNINGSLOGG

31.12.15

Kristina Gunnarfelt Granli

En forutsetning for forskningsarbeidet knyttet til masteravhandlingen i Rådgivningsvitenskap er min forforståelse. Jeg tilnærmer meg feltet med en oppfatning av hvordan datamaterialet kan fremstå. Det vil derfor være hensiktsmessig å loggføre min forståelse av fenomenet i utgangspunktet, slik at tanker som endrer seg i løpet av studien kan sees i lys/motsetning av forforståelsen.

Generelle forforståelser

Alle organisatoriske sammensetninger inneholder en form for kommunikasjon, enten det er mellommenneskelig kontakt i verbal form, via mediakommunikative midler eller gjennom en tredjepart. Studien jeg skal gjennomføre tar utgangspunkt i den verbale og nonverbale kommunikasjonen som oppstår mellom leder og ansatt på en arbeidsplass. Det forutsetter altså en relasjon hvor partene er i kontakt.

I denne typen kommunikasjon ser jeg det som essensielt å ha en viss form for tillit til hverandre, fordi jeg mener det vil øke takhøyden slik at kommunikasjonen inneholder minst mulig ”støy” i form av barrierer og misforståelser. Min forståelse er altså per dags dato at tillit i den mellommenneskelige kommunikasjonen vil øke effektiviteten. En effektiv kommunikasjon i denne forstand tilsvarer altså en relasjon hvor man kan gi beskjeder til hverandre som oppfattes slik meningsinnholdet var ment fra avsenderen. For å oppnå dette mener jeg en må ha en viss kjennskap til hverandre, og en forutsetning i en tillitsrelasjon. Min forforståelse sier meg at en relasjon mellom leder og ansatt som inneholder tillit vil kunne skape effektivitet i den forstand at oppgaver blir gjort, delegering av ansvar skjer hyppigere og den andres prinsipper tas i betraktning underveis. Dersom dette er tilfelle vil unødvendige konflikter kunne unngås ved at begge partene føler seg hørt, sett og forstått, og relasjonen kan fokusere på arbeidsoppgaver slik at bedriftens mål blir hovedfokus.

Kognitiv og affektiv tillit

Tillit deles gjerne inn i affektivt og kognitivt basert tillit. Den ene påvirker gjerne den andre, men flere mener kognitiv tillit skaper utgangspunktet for affektiv tillit. Den affektive tilliten kan altså ikke få sitt utspring uten en form for kalkulerende vurdering av motparten. Min

forforståelse er at ledere ofte bygger sin tillit på kognitive verdier, og at relasjonen inneholder lite affeksjon. Jeg tror forøvrig en relasjon mellom leder og ansatt vil høste godt av den affektive dimensjonen, og for å bygge tillitsrelasjonen sterkere anser jeg det som nødvendig. Likeledes ser jeg den affektive tilliten som svært nødvendig dersom effektivitet er hovedmålet i kommunikasjonen. Ved en affektiv dimensjon kan ansvarsfølelse og motivasjon blomstre, og de ansatte blir derav ført av en større grad av selvledelse. Min forforståelse av den affektive dimensjonens nødvendighet kommer av egne erfaringer i nåværende arbeidssituasjon. Jeg ser min leder nokså sjeldent, og føler hun tar lite hensyn til meg som medarbeider. Vi har svært liten grad av affeksjon i vår relasjon, men det virker til at hun har tillit til meg basert på hennes kognitive vurdering av min kompetanse. Likevel forsøker hun å påvirke den affektive dimensjonen ved å ”trykke” på min samvittighet, men på grunn av en svak relasjon lar jeg meg sjeldent påvirke av dette. Etter flere år i samme arbeidsplass har integriteten min blitt nokså sterk overfor bedriften, men jeg merker at motivasjonen og arbeidslysten ikke er like høy som den har potensiale til å være. Jeg tror motivasjonen kunne økt ved en styrket affektiv tillit til min leder. Jeg tror også hun kunne profittert av en styrket affektiv tillitsrelasjon, da jeg tror egen arbeidslyst ville økt.

Forståelse av hva ledere kan oppleve

Jeg tror de fleste ledere vil anse tillit i relasjonen som essensielt for et godt samarbeid. Jeg tror for øvrig et fåtall praktiserer tillitsbygging med hensikt å øke effektiviteten i kommunikasjonen. Min forforståelse sier meg at flere anser viktigheten av tillit, men ikke er tilsvarende klar over konsekvensene ved lav tillit. Når det gjelder affektiv og kognitiv tillit tror jeg et flertall vil poengtere viktigheten av kompetansebegrunnet tillit, og derfor ha et stort fokus på den kognitive tilliten. Videre sier min forforståelse meg at mange ledere kan ha stort fokus på både relasjon og målorientering, men vil anse affeksjon i tillitsrelasjonen som overflødig eller unødvendig.

Jeg tror ledere erkjenner viktigheten av tillit i relasjonen til sine ansatte. Jeg tror også ledere erkjenner de positive ringvirkningene effektiv kommunikasjon kan medføre. Jeg tror på den andre side et fåtall vil ha parallellene mellom disse i bevisstheten i forkant av intervjuene som skal gjøres.

VEDLEGG B

INTERVJUGUIDE

INTRODUKSJON

- Presentasjon av meg selv
- Presentasjon av studien
- Informere om konfidensialitet og frivillig deltakelse

START

- ”Tørrprat” (ref. McCracken)
- Kan du fortelle meg litt om hvordan din arbeidsdag som leder vanligvis er?

HOVEDDEL

- *Avklare at ”forhold” blir brukt som begrep på alle arbeidsrelaterte relasjoner.*

LEDERS PERSPEKTIV PÅ TILLIT

- Hva tenker du når jeg sier ”tillit”?
- Hva betyr tillit for deg i et arbeidsforhold?

LEDERS PRAKTISERING AV TILLIT

- Hva må til for at du gir tillit til dine ansatte?
- Hva er tillitsøkende elementer for deg i et forhold?
- Hva er tillitsbrytende elementer for deg i et forhold?
    - Hvilke av disse elementene tror du dine ansatte mener angår deg?
- Hva gjør du for å styrke tilliten i arbeidsrelasjonene dine?
- Hva gjør du for å bli bedre kjent med dine ansatte?

KOGNITIV OG AFFEKTIV TILLIT

- Hva tror du arbeidsrelaterte ferdigheter har å si for om du gir tillit til en ansatt?
- Hvordan påvirker din kunnskap (hva du vet om vedkommende) om en kollega tilliten i forholdet?
- Har du noen gang knyttet følelsesmessige bånd til en ansatt – kan du fortelle om det?
    - Hvordan påvirket følelsene videre tillitsaspektet ved forholdet?

    - Hva tror du involvering av følelser i et arbeidsforhold vil ha å si for kommunikasjonen?

EFFEKTIV KOMMUNIKASJON

- Hva vil det si for deg å kommunisere effektivt?
- Kan du fortelle om to ulike forhold hvor du mener det ene inneholder effektiv kommunikasjon mens det andre preges av ineffektiv kommunikasjon?
- Hvordan formidles beskjeder i disse ulike forholdene?
    - Hvordan vil du beskrive tillitsforholdet i de to ulike relasjonene?
- Hvordan tror du tillit påvirker måten du kommuniserer med dine ansatte?

VEDLEGG C

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE TIL STUDIE

"Betydningen av tillit for å effektivisere kommunikasjonen"

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Kristina Granli. Jeg gjennomfører for øyeblikket min masteravhandling i forbindelse med nåværende studie *Rådgivningsvitenskap* ved NTNU (Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet), fakultet for Samfunnsvitenskap og teknologiledelse. Formålet med studien er å undersøke hvorvidt tillit kan være av betydning for en effektiv mellommenneskelig kommunikasjon. Studien vil ta for seg lederes opplevelse av fenomenet tillit, og videre hvordan tillit brukes, skapes og er ringvirkende for kommunikasjonen. Jeg ønsker å høre din opplevelse av tillit til medarbeidere, og erfaringer rundt hvordan dette påvirker relasjonen og kommunikasjonen.

Utvalget baserer seg på kriteriene;

- minimum 5 års erfaring som leder
- studien skal inneholde både kvinner og menn
- forutsetning at lederen arbeider tett sammen med side medarbeidere
    - verbal kommunikasjon minimum en gang per arbeidsdag
- ansvar for minimum 3 ansatte

Det vil derfor være å foretrekke at du som leder oppfyller disse kriteriene.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du samtykker til å bli intervjuet i ca. 1 time. Kontaktinformasjonen vil lagres separat fra øvrig datamateriale, og vil derfor ikke være tilgjengelig for andre enn meg. Personlige opplysninger vil bli lagret med brukernavn og passord, og oppbevares adskilt fra øvrig datamateriale.

Spørsmålene vil omhandle tillit og kommunikasjon. Tillit hvorvidt du som leder opplever fenomenet, hvordan det aktivt eller ubevisst brukes og hvilke opplevelser bruken av det gir i kommunikasjonen. Data registreres ved lydopptak og nødvendige notater underveis.

Hva skjer med informasjonen om deg?
Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysningene vil bli lagret på et sted hvor kun jeg har tilgang, og vil kun bli lest av meg og veileder. Navneliste vil lagres adskilt fra øvrige dokumenter i masteravhandlingen.

Alt av opplysninger vil anonymiseres, og ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Du som informant vil få tilbud om tilgang på krypteringsnøkkel slik at du kan gjenkjenne deg selv, men ikke andre informanter i studien.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.16. Personopplysninger, lydopptak og dokumenter med personlig informasjon vil bli slettet/makulert denne dato.

Frivillig deltakelse
Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.
Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Kristina Gunnarfelt Granli på telefon: 93669824, eller mail: kristina_1911@hotmail.com. Håper temaet vekker din interesse, og at du ønsker å dele ditt perspektiv med meg. Ta gjerne kontakt ved spørsmål.

Veileder: Jan Arvid Haugan

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG D

DOKUMENTASJON TIL NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

NSD

Jan Arvid Haugan
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 22.01.2016 Vår ref: 46293 / 3 / ASF Deres dato: Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 22.12.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

46293	*Betydningen av tillit for effektiv kommunikasjon*
Behandlingsansvarlig	*NTNU, ved institusjonens øverste leder*
Daglig ansvarlig	*Jan Arvid Haugan*
Student	*Kristina Granli*

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

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

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

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, http://pvo.nsd.no/prosjekt.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Amalie Statland Fantoft

Kontaktperson: Amalie Statland Fantoft tlf: 55 58 36 41
Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

VEDLEGG E

LAV/HØY TILLIT OG LAV/HØY MISTILLIT
EN MODELL AV LEWIS OG WIEGERT (1985)

		EMOTIONALITY		
RATIONALITY		**HIGH**	**LOW**	**VIRTUALILY ABSENT**
	HIGH	**IDEOLOGICAL TRUST**	**COGNITIVE TRUST**	**RATIONAL PREDICTION**
	LOW	**EMOTIONAL TRUST**	**MUNDANE, ROUTINE TRUST**	**PROBABLE ANTICIPATION**
	VIRTUALLY ABSENT	**FAITH**	**FATE**	**UNCERTAINTY PANIC**