

# Sammendrag

Samfunnstrendene går mot at det meste av verdiskapningen i Norge vil foregå i kunnskapsintensive bedrifter. Tradisjonelt sett har kunnskap fulgt den hierarkiske oppbyggingen, men slik er det ikke lenger. Den autoritære lederen har ingen plass i den moderne bedriften med høyt utdannede ansatte. Moderne ledere må ha et bevisst forhold til tillit innen ledelse for å kunne utnytte kompetansen i organisasjonen. For å bedre forstå ledere i dag i små og mellomstore bedrifter (SMB) innen teknologi, har vi definert en problemstilling:

## **Hvordan reflekterer ledere om tillit og hva har det å si for deres forståelse av ledelse?**

For å få svar på problemstillingen valgte vi en kvalitativ, induktiv forskningsmetode, der vi har intervjuet 6 informanter. Hovedfunnene fra empiri er:

1. Tillit er helt avgjørende for en organisasjon
2. Tillit er underordnet resultater
3. De fleste informantene mener at det trengs kontrollmekanismer
4. Lederen bør gi tillit til de ansatte for å få tillit
5. Tillit fra leder til ansatte gis umiddelbart og vedlikeholdes ved åpen og ærlig kommunikasjon
6. Tillit fra ansatte til leder vedlikeholdes ikke i like stor grad som fra leder til ansatte
7. Det er uenighet om det er nødvendig med faglig kompetanse for lederen for å oppnå tillit
8. De fleste mener at tillitsbrudd kan gjenoprettes

I diskusjonen belyser vi hvordan informantene forholder seg til fenomenet tillit og adferd. Vi diskuterer informantenes forståelse av ledelse og deres bruk av kontrollmekanismer og deres bruk av tillit som verktøy. Til slutt ser vi på koplingen mellom administrasjon og ledelse i forhold til tillit.

Vi finner at tillit til ansatte er avgjørende for deres ledelse. De er ikke omforent om at tillit fra de ansatte er like viktig som at lederen gir tillit til den ansatte. Omtanke og åpen kommunikasjon blir brukt av lederne for å erverve tillit, enten i form av dialog eller systemer, men viktigheten av tillit fra den ansatte er undervurdert. I sin forståelse av lederskap, sier lederne at de bruker kontrollmekanismer, for å redusere opplevd risiko, der opplevd risiko i utgangspunktet var for høy til å gi tillit. De bruker også kontrollmekanismer for å ta vare på den ansatte, som også vil bidra til å skape tillit.

Lederne er ikke bevisste på viktigheten av tillit i en kunnskapsbedrift. Tilliten til lederen er minst like viktig som tillit til den ansatte og dagens ledere må forstå viktigheten av denne gjensidigheten for å skape motivasjon, myndighet og styrke hos de ansatte. Dersom lederen har kunnskap om hvordan tillit oppnås og ivaretas kan dette være en nøkkelfaktor for å lykkes.

# Abstract

The societal trends indicates that most of the value creation in Norway will take place in knowledge-intensive companies. Traditionally, knowledge has followed the hierarchical structure, but this is no longer the case. The authoritarian leader has no place in the modern company with highly educated employees. Modern leaders must have a conscious relationship with trust in management in order to utilize the competence in the organization. To better understand managers today in small and medium-sized enterprises (SME) in the field of technology, we have defined a research question:

How do leaders reflect on trust and what does it mean for their understanding of leadership?

To get an answer to the research question, we chose a qualitative, inductive research method, where we interviewed 6 informants. The main findings from empirical data are:

1. Trust is absolutely crucial for an organization
2. Trust is secondary to results
3. Most informants believe that control mechanisms are needed
4. The manager should give trust to the employees to gain trust
5. Trust from the manager to the employees is given immediately and maintained through open and honest communication
6. Trust from employees to the manager is not maintained to the same extent as from the manager to the employees
7. There is disagreement as to whether professional competence is necessary for the leader to gain trust
8. Most people believe that breaches of trust can be restored

In the discussion, we shed light on how the informants relate to the phenomenon of trust and behavior. We discuss the informants' understanding of management and their use of control mechanisms and their use of trust as a tool. Finally, we look at the connection between administration and management in relation to trust.

We find that trust in employees is crucial to their management. They do not agree that trust from employees is as important as that the manager gives trust to the employee. Caring and open communication are used by managers to gain trust, either in the form of dialogue or systems, but the importance of trust from the employee is underestimated. In their understanding of leadership, leaders say they use control mechanisms, to reduce perceived risk, where perceived risk initially was too high to provide confidence. They also use control mechanisms to take care of the employee, which also will contribute to build trust.

Managers are not aware of the importance of trust in a knowledge company. Trust in the manager is at least as important as trust in the employee and today's managers must understand the importance of this reciprocity in order to create motivation, authority and strength in the employees. If the leader has knowledge of how trust is achieved and maintained, this can be a key factor for success.

# Forord

Denne studien avslutter mastergraden i organisasjon og ledelse ved NTNU som en erfaringsbasert videreutdanning gjennomført som deltidstudier.

Studien er gjennomført i felleskap av Ronny Bergerud og Ole Roger Sem.

Arbeidet med studien har gitt oss mye innsikt og forståelsen av hvordan tillit og ledelse er knyttet sammen og hvordan vår arbeidserfaring sammenfaller med teori og innsamlet empiri.

Det har vært et tidkrevende men samtidig spennende arbeid der arbeidsmetodikk, tidsbruk og navigering mellom studier, arbeidsliv og ikke minst familie har hatt sine utfordringer.

Vi vil rette en stor takk til våre forståelsesfulle familier i denne perioden. Vi ønsker også å takke vår veileder, Førsteamanuensis Frode Heldal ved NTNU Handelshøyskolen, for inspirerende og opplysende innspill til studien. Vi ønsker også å takke våre arbeidsgivere for støtten under arbeidet.

Sola, 1 februar 2021

Ronny Bergerud og Ole Roger Sem



# Innhold

Figurer.....	xi
Tabeller .....	xi
Forkortelser/symboler .....	xi
<b>1 Innledning .....</b>	<b>13</b>
1.1 Problemstilling .....	14
<b>2 Tillit og ledelse, teoretiske utgangspunkt .....</b>	<b>15</b>
2.1 SMB .....	15
2.2 Tillit.....	16
2.2.1 Hva er tillit?.....	16
2.2.2 Relasjonstillit og institusjonell tillit .....	17
2.2.3 Karaktertrekk .....	18
2.2.4 Adferd .....	18
2.2.5 Tillit og kontrollmekanismer.....	19
2.3 Ledelse .....	20
2.3.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse .....	23
2.3.2 Karismatisk ledelse.....	24
2.3.3 Relasjonsledelse.....	24
2.3.4 Autentisk ledelse.....	25
2.4 Oppsummert - tillit relatert til ledelse.....	27
<b>3 Metode.....</b>	<b>29</b>
3.1 Kvalitativ forskning .....	29
3.2 Fenomenologi .....	30
3.3 Innsamling av data – Intervju .....	31
3.4 Utvalg.....	32
3.5 Presentasjon av informantene .....	32
3.6 Utarbeidelse av intervjuguide.....	33
3.7 Forskerens rolle i intervjusituasjonen .....	34
3.8 Etske betraktninger .....	34
3.9 Studiens kvalitet – pålitelighet og validitet .....	35
3.10 Koding og kategorisering .....	36
<b>4 Presentasjon og analyse av funn.....</b>	<b>37</b>
4.1 Tillit er helt avgjørende for en organisasjon.....	38
4.2 Tillit er underordnet resultater.....	40
4.3 De fleste informantene mener at det trengs kontrollmekanismer.....	42
4.4 Lederen bør gi tillit til de ansatte for å få tillit. ....	43
4.5 Tillit fra leder til ansatte gis umiddelbart og vedlikeholdes ved åpen og ærlig kommunikasjon. ....	44
4.6 Tillit fra ansatte til leder vedlikeholdes ikke i like stor grad som fra leder til ansatte.....	45
4.7 Det er uenighet om det er nødvendig med faglig kompetanse for lederen for å oppnå tillit.....	47
4.8 De fleste mener at tillitsbrudd kan gjenopprettes .....	47

5	Diskusjon .....	49
5.1	Fenomenet tillit.....	50
5.2	Tillit og omsorg i lederrollen.....	52
5.3	Tillit som verktøy .....	53
5.4	Administratorer og ledere.....	54
6	Avslutning .....	57
6.1	Konklusjon .....	57
6.2	Studiens styrker og svakheter.....	58
6.3	Forslag til videre forskning.....	58
	Referanser .....	60
	Vedlegg .....	62

## Figurer

Figur 1 Problemstilling .....	14
Figur 2 Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori.....	22
Figur 3 Relasjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019) .....	24
Figur 4 Autentisk ledelse (Luthans & Avolio, 2003) .....	26
Figur 5 Diskusjon og problemstillingBevissthet om fenomenet tillit.....	49
Figur 6 Diskusjon og problemstilling .....	49

## Tabeller

Tabell 1 Virksomheter i Norge pr. 01.01.2021 (SSB) .....	15
Tabell 2 Ledelse og administrasjon .....	21
Tabell 3 Kategorisering av empiri .....	36

## Forkortelser/symboler

EU	Europeiske Union
HMS	Helse, Miljø og Sikkerhet
MEUR	Millioner Euro
NSD	Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjenester
NTNU	Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
SMB	Små og mellomstore bedrifter
SSB	Statistisk sentralbyrå





# 1 Innledning

Samfunnstrendene går mot at det meste av verdiskapningen i Norge vil foregå i kunnskapsintensive bedrifter (Colbjørnsen, 2003; Holte, 2008). Tradisjonelt sett har kunnskap fulgt den hierarkiske oppbyggingen, men slik er det ikke lenger. Den tradisjonelle, autoritære lederstilen fra industrien har nå blitt utdatert fordi de ansatte har endret seg til å bli mer kunnskapsrike og deltakende der de forventer medbestemmelsesrett. Derfor er tillit blitt mye viktigere enn det var før. Kunnskapen ligger i medarbeideren og ikke i lederen. Det er medarbeideren, individet, den ansatte, som er spesialisten. Individualisering av de ansatte krever at lederen integrerer fremtidens spesialister i en organisatorisk helhet. Den autoritære lederen passer ikke inn i slike bedrifter. For at de kunnskapsrike medarbeiderne skal kunne bidra til den kunnskapsintensive organisasjonen, må hver enkelt få bruke og utvikle sin kompetanse. Det kreves at lederen har kunnskap om individets alle kapasiteter – også oppfinnsomhet – for at disse kapasitetene kan bli utnyttet. Dette er motsatt av den tradisjonelle tankegangen med at lederen sikrer seg full kontroll over medarbeiderne og hindrer at de gjør ting uten ordre og avtaler (Kirkhaug, 2018). I kunnskapsintensive bedrifter må medarbeiderne motiveres, bemyndiges og styrkes for at deres kapasiteter kan utnyttes og beholdes. Lederen må derfor i sitt lederskap prioritere andres behov foran sine egne og handle på forespørsel fra de ansatte. Det må knyttes et bånd mellom lederne og de ansatte som er basert på relasjoner, verdier og tillit.

Vi har funnet relativt lite forskning på tillit fra ledelsesteorien. Dette kan skyldes at bevisstheten om viktigheten av tillit innen ledelse er relativt ny. Mye av teorien som er skrevet om ledelse, stammer fra den tiden da lederen skulle sikre seg kontroll og kunnskapen fulgte den hierarkiske oppbyggingen i organisasjonen. Dagens norske små og mellomstore teknologibedrifter er kunnskapsintensive og krever at lederen bruker tillit i sin utøvelse av ledelse.

Vi ønsker derfor med denne studien å se på hvordan et utvalg ledere innen små og mellomstore teknologibedrifter reflekterer om tillit i sin posisjon som leder. Siden tillit er så viktig for å møte fremtiden der trendene går mot kunnskapsintensive bedrifter, ønsker vi å undersøke om dagens ledere er bevisste på fenomenet tillit og om de har et aktivt forhold til tillit som virkemiddel i sin utøvelse av sitt lederskap.

Dersom vi i studien kan dokumentere viktigheten av tillit i en kunnskapsintensiv bedrift, kan dette være verdifull informasjon for ledere som de kan ta med seg i sin utøvelse av ledelse. Ledere som har et bevisst forhold til tillit og hvordan tillit skal kunne gis, erverves og vedlikeholdes, vil kunne ha et effektivt verktøy i sin verktøykasse som leder. Tillit er etter vår erfaring en faktor for å oppnå motivasjon, myndighet og styrke hos de ansatte. Dersom lederen har kunnskap om hvordan tillit oppnås og ivaretas kan dette være en nøkkelfaktor for å lykkes.

## 1.1 Problemstilling

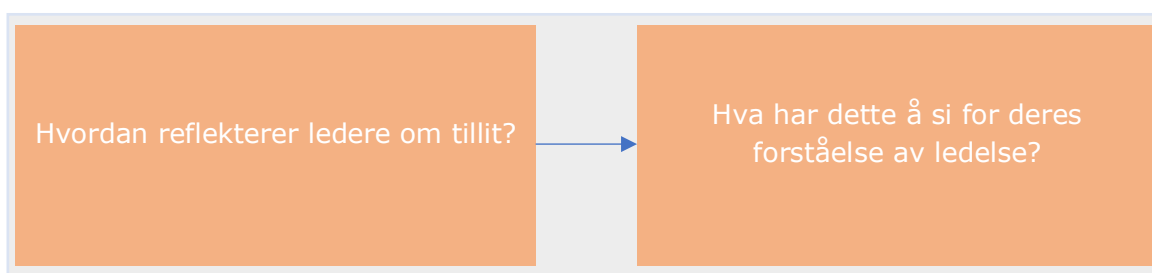
En problemstilling kan defineres som «spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder» (Halvorsen, 2008). I definisjonen blir det bruk ordet «belyse», altså den skal gi større kunnskap om mulige svar. Med dette som bakgrunn, ønsker vi å få mer kunnskap om lederen sitt forhold til tillit og om lederen har et bevisst forhold til tillit i sin daglige jobb for å utøve ledelse. Når vi nå ønsker å se på tillitsbegrepet og om ledere har et bevisst forhold til tillit i sitt daglige virke, har vi utformet en problemstilling som følger:

### **Hvordan reflekterer ledere om tillit og hva har det å si for deres forståelse av ledelse?**

I forhold til tillit, ønsker vi å avgrense studien til små og mellomstore bedrifter (SMB) innen teknologi. Denne avgrensningen er for å konsentrere oss om små og mellomstore kunnskapsintensive bedrifter. Dette fordi samfunnstrendene viser at det er en økning i verdiskapningen i Norge for denne type bedrifter (Colbjørnsen, 2003; Halvorsen, 2008) og fordi SMB'er utgjør hoveddelen av norske virksomheter (SSB, 2021).

Ved å undersøke hvordan ledere reflekterer om tillit og hva det har å si for deres forståelse av ledelse, skal vi prøve å få en forståelse for om tillit er noe en leder har et bevisst forhold til. Dersom ledere har et bevisst forhold til tillit, ønsker vi å undersøke hva de tenker om å bruke dette i sin jobb for å utøve ledelse.

Slik problemstillingen fremstår, er den todelt. Vi ønsker først å se på hvordan ledere reflekterer om tillit. Når vi har fått oversikt over refleksjonene, ønsker vi å se på om lederne har nok forståelse av fenomenet tillit til å forstå dette i en ledelseskontekst. Figuren under viser en grafisk fremstilling av problemstillingen.



**Figur 1 Problemstilling**

## 2 Tillit og ledelse, teoretiske utgangspunkt

Vi vil i dette kapitlet gå gjennom det teoretiske utgangspunktet for forskningen som skal gi svar på problemstillingen om hvordan ledere reflekterer om tillit og hva det har å si for deres forståelse av ledelse.

Først vil vi si se på hva som kjennetegner små og mellomstore bedrifter, og vi vil belyse hva ledelsesteorien sier om viktigheten av tillit. Vi vil forklare hva fenomenet tillit er og belyse eksisterende teori om hvordan en leder eller en ansatt kan erverve og vedlikeholde tillit.

Deretter, vil vi belyse teori fra ledelse som er relevant i en tillitskontekst. Vi vil identifisere ledelsesteori som er relevant for vår empiri og vårt utvalg.

### 2.1 SMB

SMB er en forkortelse for Små og Mellomstore Bedrifter og utgjør hoveddelen av norske bedrifter. Det finnes flere definisjonen på SMB. I Norge er det vanlig å definere små og mellomstore bedrifter som bedrifter under 100 ansatte, mens i USA gjelder det for bedrifter under 500 ansatte. EU bestemte i 2005 at bedrifter med mindre enn 250 ansatte og økonomisk omsetning ikke mer enn 50 MEUR eller balanse ikke mer enn 43 MEUR, skal benevnes som små og mellomstore bedrifter (European-Commission, 2020). Tabellen under viser virksomheter i Norge med antall ansatte pr 1. jan 2021 (SSB, 2021).

**Tabell 1 Virksomheter i Norge pr. 01.01.2021 (SSB)**

	Antall virksomheter	Prosent
Alle størrelsesgrupper	606642	100
Ingen ansatte	405065	66,8
1-4 ansatte	101117	16,7
5-9 ansatte	40632	6,7
10-19 ansatte	29472	4,9
20-49 ansatte	20580	3,4
50-99 ansatte	6245	1
100 - 249 ansatte	2714	0,4
250 ansatte og over	817	0,1

## 2.2 Tillit

Flere studier antyder at jo større tillit det er mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i ulike enheter, vil behovet for å kontrollere og overvåke hverandre være mindre. En konsekvens av dette er at organisasjoner med høy grad av tillit mellom ledere og ansatte, kan være mer effektive enn organisasjoner der man bruker tradisjonelle administrative styrings- og kontrollmekanismer. I en slik kontekst, vil tilliten virke som et styringsmiddel (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

For at en leder skal kunne delegere arbeidsoppgaver til en ansatt, må lederen ha full tillit til at disse oppgavene vil bli utført i henhold til intensjoner. Også den ansatte må føle seg trygg på at lederen vil behandle eventuelle henvendelser om problemer med konfidensialitet og ikke undergrave den ansatte for å slippe unna problemer selv. Dette krever tillit til at lederen har ærlige hensikter med delegeringen (Kirkhaug, 2018).

Innen verdibasert ledelse, er sosial nærhet, personlige forbindelser og verdier en sentral faktor. Dersom personer skal inngå i tette relasjoner sammen, må de ha tillit til hverandre. Særlig viktig er dette når verdiene er krevende. I verdibasert ledelse må lederen praktisere relevante verdier for å etablere relasjonell tillit. Vi kan derfor hevde at verdibasert ledelse og relasjonell tillit er avhengige av hverandre (Kirkhaug, 2018).

### 2.2.1 Hva er tillit?

Problemet med å definere tillit har mange aspekter. Et problem med definisjonene som blir trukket frem i forskningen (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), er at vi feiler på å ta hensyn til den som får tillit samtidig som vi tar hensyn til den som gir tillit. Et annet problem er mangel på vurderinger av sammenhengene mellom risiko og tillit. Det er også forvirring mellom begrepet tillit, opphavet til tillit og resultatet av tillit. Mangel på spesifisering av tillitsreferanser gjør det vanskeligere å analysere tillit. Det finnes mye teori på tillit fra psykiatrien, men disse teoriene kan være annerledes og er ikke direkte overførbare til organisasjoner. Tillit har vært en del av ledelsesforskningen siden 60-tallet, men det er i nyere tid at tillit har fått en egen plass innen forskningen. Interessen for spesialutgivelser av journaler viet til tillit (Kramer & Isen, 1994; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998), og editerte bøker (Gambetta, 1988; Tyler, 1996) samt et stigende antall av individuelle artikler er et bevis på dette.

Felles for mange av definisjonene på tillit er at tillit er en relasjon som innebærer fravær av frykt for at en annen part skal opptre opportunistisk eller utnyttende. Et annet fellestrekk er at tillit ikke er noe som kan gjøres krav på men er tildelt på bakgrunn av erfaringer, ønsker eller behov, hvor også omstendigheter spiller en rolle (Kirkhaug, 2018). Dette kan bety at tillit er avhengig av situasjonen, eller omstendighetene (Dirks & Ferrin, 2002).

Tillit kan hjelpe organisasjoner med effektivitet og redusere behovet for kontrollmekanismer (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Flere teorier har blitt laget for å minimalisere risiko i jobbrelasjoner. Disse teoriene er laget for å regulere, tvinge, og/eller oppmuntre til samhörighet for å unngå konsekvensene av tillitsbrudd. Teoriene blir beskrevet som svake og upersonlige substitutter for tillit (Mayer et al., 1995). I tillegg til redusert risiko, effektivitet og mindre kontroll, er trivsel en viktig faktor (Krot & Lewicka, 2012). Det er også studier som antyder at tillit til lederen fra ansatte er sterkt

koblet til kvaliteten på utført arbeid i en arbeidsgruppe og at de ansatte er mindre utsatt for utbrenthet (Martínez-Tur et al., 2019).

Risiko er en essensiell komponent i Mayers tillitsmodell. Behovet for tillit eksisterer i en risikosituasjon eller usikkerhetssituasjon (Mayer et al., 1995; Rajeev, Timothy, & Madan, 1998). Tillit kan også eksistere uten risiko eller usikkerhet, men da blir tillit bare trivielt og således ikke en del av tillitsmodellen. Mayer et al. ser på eksisterende tillitslitteratur og klarifiserer tillitsrollen i en risikokontekst. Tillitsmodellen til Mayer, er designet for å sette søkelys på organisatorisk tillit mellom to spesifikke parter; Den som gir tillit og den som får tillit.

Vi har derfor i denne studien valgt å legge definisjonen til Mayer (Mayer et al., 1995) til grunn. Den sier at tillit kan defineres som:

Villigheten for en person til å være sårbar for handlingene til en annen person, basert på forventningene om at denne personen vil utføre en bestemt handling som er viktig for den første personen og at den første personen ikke kan overvåke eller kontrollere den andre personen.

Det å gjøre seg selv sårbar, impliserer at det er noe viktig som kan gå tapt. Å gjøre seg selv sårbar er å ta risiko. Tillit er ikke nødvendigvis å ta risiko, men tillit er *viljen* til å ta risiko. Ifølge definisjonen, er tillit viljen til å være sårbar ovenfor handlingene til en annen. Tillit er da i all hovedsak noe som er tildelt. Det vil si at tillit er ikke noe en innehar eller kan gjøre krav på (Kirkhaug, 2018). I en relasjon, vil den som får tillit, erverve dette over tid. Det har sammenheng med at tillit bygges gjennom holdninger, generell adferd og konkrete handlinger. Modellen til Mayer et al, tar ikke hensyn til gjensidig tillit (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007), men det er antydninger fra annen forskning at tillit er gjensidig og at person A må ha tillit til person B, for at person B skal ha tillit til person A. Studier antyder at ledere som gir tillit til gruppemedlemmer vil få tillit tilbake (Martínez-Tur et al., 2019).

### 2.2.2 Relasjonstillit og institusjonell tillit

Tillit er et komplekst og multidimensjonelt fenomen. I en organisasjon kan vi typisk skille mellom relasjonell tillit og institusjonell tillit.

Med relasjonell tillit, menes den tilliten som kan eksistere mellom personer som har en eller annen form for relasjon mellom hverandre. Medarbeidere i en organisasjon kan ha en eller annen form for relasjon, enten i form av å være kollegaer, eller i form av å være leder eller en som blir ledet (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007; Lewicki, McAllister, & Bies, 1998). Tillit som eksisterer mellom kollegaer, blir betegnet som horisontal tillit. Tillit mellom leder og ansatt, eller mellom ansatt og leder, blir betegnet som vertikal tillit. Relasjonell tillit blir viktigere i tiden fremover, fordi mennesker, med mer forskjellig bakgrunn enn tidligere, skal kunne jobbe effektivt sammen. Organisasjoner endrer seg mot at de ansatte må være mer deltakende i arbeidet og team-arbeid blir viktigere. Når mennesker i en organisasjon har tillit til hverandre, vil behovet for å kontrollere og overvåke hverandre, bli mindre. Derfor kan organisasjoner med utstrakt tillit til hverandre også være mer effektive en organisasjoner med mindre utstrakt tillit, der man bruker tradisjonelle byråkratisk-administrative styremidler (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Denne formen for tillit er kanskje den mest komplekse formen, siden den er styrt av følelsesmessige elementer og konkrete utvekslinger mellom personer (Kirkhaug, 2018).

Institusjonell tillit, er den tilliten som ansatte har til prosedyrer, teknologi, ledelse, mål, visjoner, kompetanse og rettferdighet i organisasjonen (Krot & Lewicka, 2012). Denne formen for tillit er ikke direkte gjensidig, men heller ensrettet fra en ansatt til organisasjonen. Institusjonell tillit kan skapes ved at det eksisterer ordninger og regler i organisasjonen som gjør at den ansatte opplever trygghet og forutsigbarhet (Kirkhaug, 2018).

### 2.2.3 Karaktertrekk

I tillitsmodellen fra Mayer et al. er «trustworthiness» en viktig faktor for at tillit kan skapes. «Trustworthiness» kan oversettes med tillitsoppfyllende, i betydningen av at den som skal erverve tillit, bør inneha 3 gitte egenskaper eller karaktertrekk. Disse karaktertrekkene er evne, integritet og velvilje (Mayer et al., 1995). Trekk kan være medfødte eller tidlig tillærte særegenheter ved en person, som er mer eller mindre varige. I dette ligger det at det kan være problematisk å endre karaktertrekk gjennom ny læring eller sosial påvirkning (Kirkhaug, 2018).

Med evne, menes kvalitet, kapasitet eller det å ha kraften til å utføre noe, enten fysisk, moralsk, intellektuelt eller konvensjonelt. Denne evnen eksisterer innenfor et spesifikt domene, f.eks. at vedkommende har funksjonskvalitet eller en annen spesiell kvalitet, som er relevant for den som gir tillit. Siden denne evnen er innenfor et spesifikt domene, kan mulighetene for å bruke evnen bli mindre dersom konteksten endrer seg slik at domeneevnen er mindre relevant. For eksempel kan en leder ha evnen til å hjelpe en ansatt å stige i gradene så lenge organisasjonens strategi tillater det. Denne evnen kan bli vanskeligere å bruke dersom strategien i organisasjonen endrer seg.

Det neste karaktertrekket er integritet. Den som gir tillit til en person, må ha en oppfatning av at denne personen vil følge gitte prinsipper som er akseptable. Verdier, konsistens i handlinger, troverdige tilbakemeldinger fra andre og en oppfattet rettferdighetsans, er faktorer som er med på å øke integriteten til en person.

Det siste karaktertrekket er velvilje. Velvilje er et karaktertrekk som sier noe om hvor villig en person er til å utføre handlinger som er til gode for en annen person, uten å vektlegge personlige motiver. Velvilje vil således implisere at denne personen har spesifikke tilknytninger til den som gir ham tillit fordi motivasjonen ikke er knyttet til egosentriske profittmotiv.

Det finnes flere karaktertrekk i litteraturen, men det er disse tre som går igjen hos flere forskere. Disse tre karaktertrekkene kan sammen forklare majoriteten av det å være tillitsoppfyllende. Hver for seg, så bidrar karaktertrekkene til et unikt perseptuelt perspektiv, eller forventning, til den som skal gis tillit, mens i forskning vil de tre karaktertrekkene sammen kunne hjelpe til med å gi et solid fundament for empiriske studier av tillit (Mayer et al., 1995). Karaktertrekkene er ikke tillit i seg selv, men de bygger et fundament for utvikling av tillit.

### 2.2.4 Adferd

Overordnet, kan man si at adferd består av tre elementer (Jacobsen & Thorsvik, 2007): Menneskers holdninger, menneskers tenkning og menneskers handling. Menneskers holdninger handler om hva de mener og tror, menneskers tenkning handler om hvordan

de vurderer og menneskers handlinger, handler om hva de gjør. I en kontekst der en leder ønsker å erverve tillit fra ansatte, er denne lederen avhengig av å inneha adferd preget av omtanke, åpenhet i kommunikasjon, delegering, konsistens og integritet samt overholdelse av en del lederskapsdyder (Kirkhaug, 2018).

Omtanke for de ansatte blir sett på som en ekstra rolle-adferd utover det å være leder. Omtanken vil gi signaler om at det er trygt å betro seg til lederen. Den vil og skape forpliktelser til å betale tilbake i samme valuta, dermed skapes det en sosial læringskurve som utvider de sosiale båndene.

Åpen kommunikasjon har vist seg å påvirke ansattes tilbøyelighet til å tilskrive lederen tillit. Når kommunikasjonen er åpen, nøyaktig og blottlegger svakheter ved ledelsen, vil det gi et generelt inntrykk av at ledelsen har tillit til de ansatte. Ryddighet i informasjon og informasjonsflyt kan skape tillit fordi de ansatte oppfatter at både distribusjon av informasjon og innholdet er riktig.

Delegering er et effektivt virkemiddel for å erverve tillit, fordi ledelsen viser at de stoler på medarbeiderne og at deres synspunkter og kompetanse er viktig.

Konsistens og integritet er viktige betingelser for relasjonell tillit. Dersom adferden fra lederen er konsistent, vil den bli referert til som tydelig, stabil og forutsigbar. Med integritet, menes det at lederen har sammenheng mellom ord og handling, eller mellom preik og praksis. Adferd som viser konsistens og integritet vil gi forutsigbarhet og trygghet.

Lederskapsdyder kjenner vi fra de gamle filosofene som Homer og Aristoteles. Mer moderne forskning trekker frem seks hovedkategorier som ikke er så forskjellige fra de gamle filosofene. Disse er klokskap og kunnskap, mot, humanitet, rettferdighet, måtehold og storhet. I dagens organisasjoner snakker vi også om ydmykhet, selvkontroll og tilgivelse. Lederskapsdyder vil også være med å gi forutsigbarhet og trygghet som danner en plattform for tillitsbygging.

Adferd som gir forutsigbarhet vil danne grunnlaget for vertikal, relasjonell tillit mellom leder og ansatt og mellom ansatt og leder (Martínez-Tur et al., 2019). Dersom en leder viser at han har tillit til de ansatte, vil dette stimulere de ansatte til å gi lederen tillit tilbake. Dersom den ansatte viser høy ytelse, blir dens adferd mer forutsigbar og en forutsigbar adferd, kan støtte lederens fundament for å bygge tillit til de ansatte.

### 2.2.5 Tillit og kontrollmekanismer

Tillit er sterkt knyttet til risiko (Mayer et al., 1995). Mayer sier at tillit ikke er relevant uten risiko. Vurdering av risiko gjøres ved å veie mulige negative utfall fra en situasjon opp mot mulige positive utfall. Opplevd risiko i en situasjon vil variere med mulige utfall, kjennskap til domenet og organisatoriske kontrollmekanismer. Mayer sier videre at sterke organisatoriske kontrollmekanismer kan hemme utviklingen av tillit fordi aktivitetene til den som utøver tillit kan bli tolket som en respons på kontrollmekanismer og ikke som et resultat av tillit. Det vil si at bakgrunnen for handlingene til en person er basert kontrollmekanismer og ikke karaktertrekk.

Schoorman og Mayer argumenterer for at tillit og kontrollmekanismer ikke nødvendigvis ekskluderer hverandre, men heller bygger bro, for å kunne utføre en gitt handling. Der opplevd risiko er for stor til at tillit kan gis, vil kontrollmekanismer kunne senke opplevd

risiko nok til at tillit kan gis for å utføre handlingen (Schoorman et al., 2007). Slik kan organisatoriske kontrollmekanismer hjelpe til for å bygge et fundament for utvikling av tillit. Likevel vil sterke organisatoriske kontrollmekanismer hemme utviklingen av tillit siden kontrollmekanismer blir brukt i risikostyring. Risikostyring vil ikke hjelpe til med bygging og utviklingen av tillit, siden tillit ikke er relevant uten risiko.

## 2.3 Ledelse

Teorien og praktisering av ledelse har endret seg mye gjennom historien. Industrien endrer seg over tid, teknologiutvikling skaper nye behov spesielt med tanke på at utdanningsnivå og kunnskap endrer seg veldig raskt. For å utdype dette kan vi se på et sitat fra en konferanse i 1927, der de definerte lederskap som « the ability to impress the will of the leader on those led and induce obedience, respect, loyalty and cooperation» (Moore, 1927). Dette er en teoretisk foreldet definisjon som ikke reflekterer dagens realitet innen ledelse og da spesielt innen kunnskapsintensive bedrifter. Mye av teorien som er skrevet om ledelse fra denne tiden handler om at lederen skulle sikre seg kontroll og kunnskapen fulgte den hierarkiske oppbyggingen i organisasjonen. Dagens norske små og mellomstore teknologibedrifter er kunnskapsintensive og krever at lederen bruker verdier og tillit i sin utøvelse av ledelse. I ledelsesteorien, kalles dette verdibasert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kirkhaug, 2018). Verdibasert ledelse blir mer og mer viktig og tillit er en forutsetning for verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018).

Å lede, og det å være leder, er ofte noe som forbindes med å være ansvarlig for en bedrift. Lederen er den som står som ansvarlig for avgjørelsene som blir gjort i en bedrift. En leder for en SMB innen teknologi, må likevel være mye mer enn dette, en må lede og administrere. For å kunne lede er det nødvendig å ha en relasjon til andre mennesker, og som leder i en SMB må du ha relasjon til de menneskene som er ansatt innen organisasjonen du leder. Å lede innebærer å motivere og skape engasjement, påvirke mennesker til å utføre noe som skal lede mot et mål på beste og den mest effektive måten som er mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ved å lede så formidler lederen hva som er målet og gjerne meningen med målet. Ledelse er en nødvendighet i organisasjoner for at målene som er satt blir gjennomført på en god og effektiv måte.

Denne måten å se på ledelse gir oss tre aspekter ved ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

1. Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer
2. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.
3. Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål på best mulig måte.

Lederen må også utføre administrative oppgaver. Det er ofte nødvendig å ha systemer og prosesser etablert i organisasjonen for å sikre at oppgavene blir gjort som forventet og med samme mål. Å administrere har tradisjonelt sett blitt synonymt med å ha fokus på systemer og strukturer, være problemløser og sørge for at produksjonen er effektiv. Det har tidligere vært vanlig å skille mellom administrasjon og ledelse innen forskningen. Administrasjon og ledelse delte på oppgavene slik som tabellen viser (Jacobsen & Thorsvik, 2007)



**Tabell 2 Ledelse og administrasjon**

<b>Administrasjon legger vekt på:</b>	<b>Ledelse legger vekt på:</b>
Planlegging	Visjon/Misjon
Fordeling av ansvar	Kommunisere Visjon
Kontroll/Problemløsning	Motivasjon/Inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon/endring
Maktkonsentrasjon	Maktspredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytelse
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati/innlevelse
«Administratoren gjør ting riktig»	«Lederen gjør de riktige tingene»

Nyere forskning derimot, har en litt annen vinkling, der administrasjon og ledelse blir sett på som to avhengigheter som må være til stede for å kunne lede (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En leder må kunne beherske begge deler for å effektivt kunne utøve lederskap.

I dagens samfunn vil medbestemmelsesrett være et krav fra de ansatte. Det er ikke slik at lederen kan bestemme alt. Dersom lederen ikke tillater påvirkning fra de ansatte vil arbeidsplassen bli mindre attraktiv for de ansatte, de ansatte vil bli mindre motivert til å gjøre sitt ytterste og det vil være vanskeligere for lederen å påvirke de ansatte. Ledelse kan derfor ses på som et kollektivt fenomen og en funksjon av interaksjoner og relasjoner. Det er derfor viktig at lederen er orientert mot å forstå medarbeidere og deres kompetanse og erfaring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Lederen må være bevisst på hvilke verdier lederen ønsker å fremme. Skal lederen ha fokus på økonomi eller skal lederen ha fokus på menneskene i organisasjonen? Å sette mennesket i sentrum og fordele makten mellom flere aktører i organisasjonen er noe som kan være en stor utfordring for ledere som ikke ønsker å gi fra seg makt, posisjon og privileger innen organisasjonen og utad (Kvalsund, 2005), men dette er helt nødvendig når de ansatte har endret seg til å bli mer kunnskapsrike og deltakende og forventer medbestemmelsesrett (Kirkhaug, 2018). Kunnskapen ligger i medarbeideren og ikke i lederen. Det er medarbeideren, individet, den ansatte, som er spesialisten (Colbjørnsen, 2003).

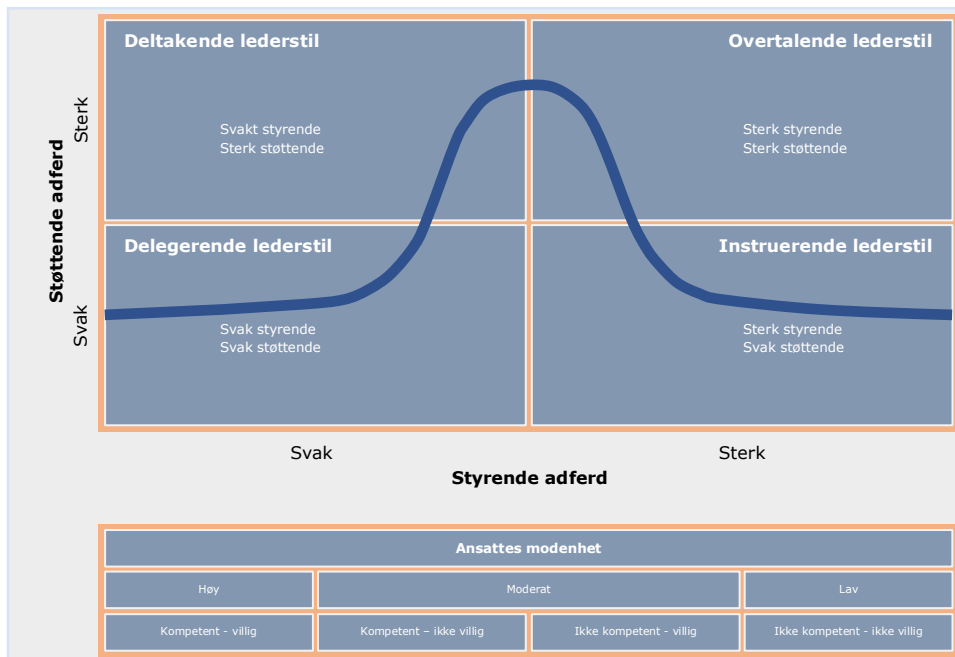
Lederstil er et element innen ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler gjennom en rekke studier:

- Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse
- Autoritær eller oppgaveorientert ledelse.

Disse lederstilene kan kombineres alt etter type organisasjon og ledertype. En demokratisk eller relasjonsorientert lederstil vil være mer inkluderende og delegerer beslutningsmyndighet mer enn en autoritær eller oppgaveorientert lederstil. Fokuset på produksjon vs. menneskelighet vil være utslagsgivende på lederstilen og dette sammenfaller med evnen eller villigheten til å gi de ansatte mer makt og påvirkning og derav mindre til lederen.

En teori er at lederstil vil være situasjonsbetinget. Hersey og Blanchard mener at man må se på hva som kjennetegner de ansatte i valg av lederstil. Lederen må også utøve lederstil forskjellig innad i organisasjonen siden de ansatte har forskjellige kjennetegn.

Modellen under (Paul Hersey & Blanchard, 1993) viser behovet for styring og støtte fra lederen til den ansatte ut fra medarbeidernes modenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I situasjonsbetinget ledelse vil elementer som situasjonen, de ansatte og arbeidsoppgavene være utslagsgivende for valg av lederstil. Dette påvirker den antatte effekten med lederstil og effektivitet, som igjen gjør at bruk av lederstil i ulike situasjoner må varieres for å oppnå best effekt for ledelse.



**Figur 2 Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori**

Figuren identifiserer de ansattes modenhet som funksjon av kompetanse og villighet til å utføre arbeidet. Ved å trekke en linje vertikalt opp fra modenhetsgrad, mot den blå linjen for lederstil, angir figuren hvordan lederen bør tilpasse sin lederstil i forhold til den ansattes modenhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 2.3.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

Transaksjonsledelse handler om hvordan lederen utøver sin makt for å få sine ansatte til å utføre oppgaver som skal lede til et definert resultat. Dette er et element i verdibasert ledelse. Den ansatte må forstå oppgaven og det er rutiner som sikrer at resultatet oppnås. Lederen fokuserer på koordinering av arbeidet, er klar på hvilke forventninger en har om måloppnåelse og at de ansatte opplever mestring. Lederen må være klar på hvilke belønninger som er oppnåelige dersom forventet resultat blir oppnådd. Lederen griper inn kun ved behov for å veilede de ansatte til å klare å oppnå det forventede resultatet. Man kan derfor si at transaksjonsledelse består av to hovedelementer (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

1. Aktiv bruk av belønning for å oppnå adferd som er målrettet
2. Avviksledelse, som innebærer at lederen kun griper aktivt inn i den operative aktiviteten hvis ikke alt går som planlagt.

Ved å utøve transaksjonsledelse er budskapet at medarbeiderne som gjør de riktige tingene og oppnår resultater vil oppnå en belønning basert på forventningene som er klart kommunisert på forhånd. Dette blir sett på som en konservativ ledelsesform som sjelden fører til utvikling og endring i organisasjonen (Meyer & Kvalsund, 2014). Transaksjonsledelse kan være interaksjon mellom leder og ansatt som nærmest er en sosial transaksjon, der den ansatte kan bli belønnet i sosiale goder eller anseelse. Lederen griper kun aktivt inn i den operative aktiviteten dersom ikke alt går som planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Målet er å oppnå resultater fremfor å ha fokus på utvikling og prosess.

Transformasjonsledelse har i motsetning til transaksjonsledelse fokus på å skape enhetlige visjoner i organisasjonen og for de enkelte ansatte som henger sammen ut fra idealistiske og kvalitetsbaserte perspektiver (Meyer & Kvalsund, 2014). Lederen fremmer utvikling og innovasjon gjennom å bruke kommunikasjon direkte til de ansatte. Transaksjonsledelse spiller på følelsene til de ansatte og forsøker å påvirke samvittigheten og ansvarsfølelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er fire hovedelementer i transformasjonsledelse:

1. Utvikling av en visjon utover lønnsomhet og vekst.
2. Inspirasjon av ansatte til å yte ekstra.
3. Hensyn til den enkelte, som følges opp personlig.
4. Intellektuell stimulering ved at ledere stadig gir ansatte nye utfordringer

Transformasjonsledelse skal motivere de ansatte til å bli så bra som mulig, gjennom å gi dem støtte, å gjennom være en rollemodell eller et ideal for de ansatte. Det handler ikke bare om organisatoriske endringer, tilpasninger eller forbedringer, men også om at den ansatte skal bli et bedre menneske (Northouse, 2019).

Flere studier viser at de viktigste lederegenskapene for å skape en effektiv organisasjon er knyttet til transformasjonsledelse, særlig evnen til å utvikle en visjon og å inspirere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Transformasjonsledelse har mye likheter med relasjonsledelse noe som også blir påpekt av internasjonale forskere. Samfunnet har blitt mer demokratisk i løpet av historien og det har også industrien og ledelsen. Transformasjonsledelse er mer demokratisk i form og passer godt inn i dagens moderne samfunn.

### 2.3.2 Karismatisk ledelse

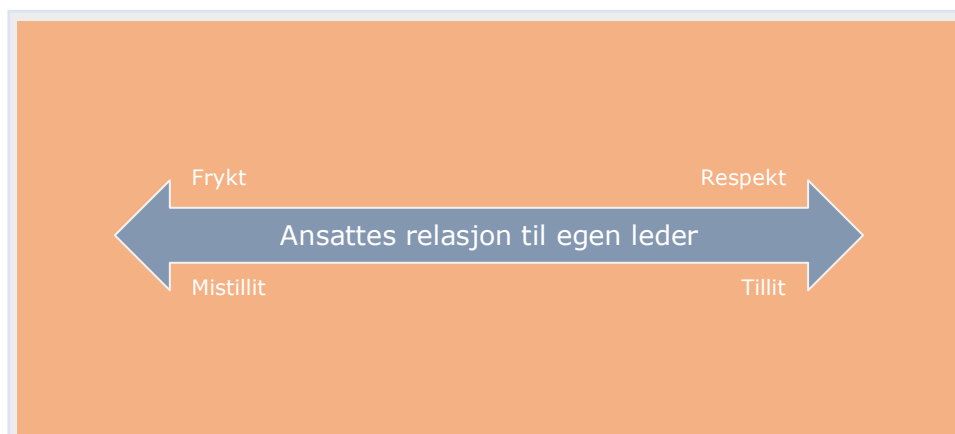
Karismatisk ledelse har mye likheter med transformasjonsledelse. Noen personer har en egen utstråling og tiltrekningskraft som gjør at mennesker er villige til å høre på hva de sier på en måte som er mindre kritisk. Ledere med denne karismatiske egenskapen har en egen evne til å skape entusiasme og begeistring. Det ligger i menneskets natur å følge en karismatisk leder. Karismatisk ledelse kan utøves dersom lederen har egenskapen. Denne type ledere er ansett som effektive under endringsledelse siden de gjennom sin tilstedeværelse og entusiasme skaper en trygghet om at endringen er riktig og de ansatte vil i større grad omfavne endringene. Et sentralt trekk ved karismatiske ledere er at man kan stole på dem (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Forskning viser videre at det ikke er udelt positivt med karismatisk ledelse. Man finner at de ikke er så gode administratorer og har større utfordringer med å stabilisere endringene etter at de er gjennomført. Det er også forsket på utfordringer med karismatisk ledelse. En karismatisk person har lettere mulighet til å manipulere andre, noe som kan misbrukes. Forskningen viser også at karismatiske ledere kan utvikle seg til å bli autoritære i sin lederstil, som igjen vil skape negativ påvirkning for bedriften dersom dette inntreffer (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

### 2.3.3 Relasjonsledelse

Når leder og ansatt utøver forholdet seg imellom på et horisontalt plan i motsetning til et vertikalt plan er dette relasjonsledelse. Lederen utøver sin ledelse på en måte som ikke er styrende og ikke ved utøvelse av autoritet og makt. Dersom lederen utøver sin makt som en autoritær leder vil elementet av relasjon bli redusert og lederen vil redusere utøvelsen av relasjonsledelse. For å bli leder i en moralsk forstand av begrepet, må lederen gjøre seg fortjent til det gjennom å bli akseptert og verdsatt av den ansatte (Meyer & Kvalsund, 2014).

Ledere må forholde seg til mange forskjellige forhold hos ansatte. Verdier, holdninger, kultur, kompetanse og følelser er faktorer som påvirker den ansattes forhold til å opprette og ivareta en relasjon til lederen. Lederen må tilpasse sin lederstil i forhold til slike forhold mot hver enkelte ansatt når relasjonsledelse er målet. Den ansatte har stor innflytelse på hva som blir akseptert fra lederen og derav hvilken relasjon som blir muliggjort. Lederen må forholde seg til relasjoner som varierer fra frykt og mistillit til gjensidig respekt og tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2019).



**Figur 3 Relasjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019)**

Lederen må ha kredibilitet for å bygge en positiv relasjon. Dette kan forankres ved at lederen oppfattes som kompetent som fagperson eller som leder. Det kan også knyttes til verdier og at lederen leder er konsekvent i utøvelse av verdier. Den ansatte kan i utgangspunktet ha andre verdier enn lederen og dette må lederen bære bevisst på når lederen utøver sin ledelse. Å vise respekt for de ansattes verdier og holdninger kan være styrkende for relasjonen mellom leder og ansatt, dette avhenger selvfølgelig av type verdier og holdninger.

En nyere teori innen relasjonsledelse er LMX-teorien. («leader-member-exchange»). Denne teorien hevder at relasjonen mellom leder og ansatt må på en måte avtales for å være bevisst på en rollefordeling. Det vektlegges oppgaver, ansvar og opptreden ovenfor hverandre. Ved å ha klare forventninger for hva som forventes av hver part så vil relasjonen bli styrket, og organisasjonen blir styrket. Det er gjort mange studier på dette. Denne teorien har svakheter. Slike relasjoner blir synlige i organisasjonen og det kan skape favorisering av enkeltpersoner, eller grupper. Lederen står i fare for å lage A og B team, der noen presterer bedre og andre presterer dårligere enn hva som burde kunne forventes. Det kan også bli uklart hvem som leder og hvem som ledes i praksis. Dette vil kunne være demoraliserende og skape mistillit til lederen.

En annen teori er teori om ledelse i komplekse adaptive systemer. Innen denne type relasjonsledelse så er lederen uformell, litt tilbaketrukket og leder for å skape en interaksjon mellom aktører i organisasjonen. Teorien er ikke primært relasjon mellom leder og ansatt men lederen skaper relasjoner mellom de ansatte ved å legge til rette for at de ansatte skal sammen skape kreative prosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Denne type ledelse er relevant til SMB innen teknologi. Det er essensielt at lederen har tillit til de ansatte for å få denne type ledelse til å fungere. Dersom lederen griper inn, vil det dempe den kreativiteten prosessen. Noen virkemidler for lederen er (Jacobsen & Thorsvik, 2019):

- Legge til rette for interaksjon gjennom for eksempel utforming av fysiske steder der mennesker kan treffes, eller gjennom å oppmuntre til arbeid i ulike grupper.
- Gjøre mennesker avhengig av hverandre slik at de må arbeide sammen, for eksempel ved å kreve at de presenterer synspunkter på det andre gjør.
- Bringe inn spenning i forholdet mellom aktører, ved for eksempel å sette sammen heterogene grupper.

Denne type relasjonsledelse er bra for å skape en dynamisk organisasjon, men setter lederen litt ut av fokus. Det kan være vanskelig å skille på hvem som faktisk leder organisasjonen og lederen kan bli oppfattet som en ren administrator.

#### 2.3.4 Autentisk ledelse

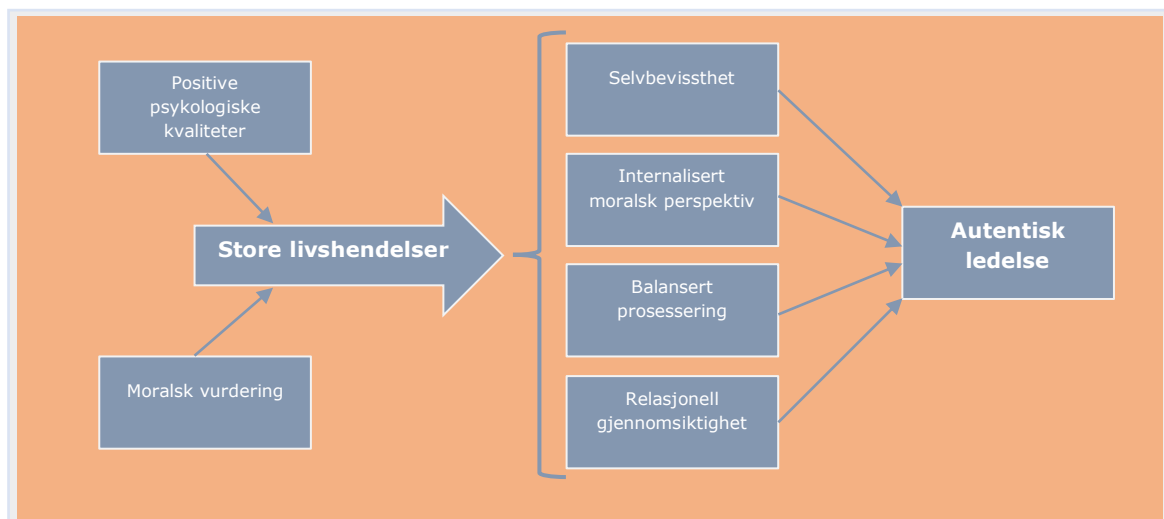
Et nyere område innen ledelsesforskning er autentisk ledelse. Autentisk ledelse har kommet fordi det etiske kravet til ledere har blitt større de siste årene og samfunnet ønsker ledere de kan ha tillit til. Det forskningen legger i autentisk ledelse, er om lederskapet som ledere utøver er ekte. Forskningen er ny og regnes ikke i dag som konklusiv. Man kan si at autentisk ledelse er transparent, moralsk forankret og ivaretar menneskenes behov og verdier (Northouse, 2019). Lederen må ha en bevissthet på egen forståelse, kunnskap og hvordan lederen utøver lederskapet ovenfor de en leder, slik at de ansatte kollektivt utvikler interpersonlige relasjoner i organisasjonen.

Det finnes i dag flere måter å betrakte autentisk ledelse på. En måte er å se på autentisk ledelse fra et intrapersonlig perspektiv (Shamir & Eilam, 2005). Perspektivet skisserer lederens selvkunnskap, selvregulering og selvkonsept. Med intrapersonlig, menes det at lederen viser et genuint lederskap basert på egne overbevisninger og lederen fremtrer som original. I dette perspektivet vil livserfaringen til lederen og meningene lederen legger i disse erfaringene, være avgjørende for hvordan ledelsen utføres.

Et annen perspektiv på autentisk ledelse er å se på det som en mellommenneskelig prosess (Eagly, 2005). Dette perspektivet skisserer relasjoner opprettet i fellesskap av lederen og de ansatte. Autentisiteten kommer fra interaksjonen mellom lederen og ansatte. Det er en gjensidig prosess fordi lederen påvirker de ansatte og de ansatte påvirker lederen.

Til slutt kan autentisk ledelse sees på i et utviklingsperspektiv (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Dette perspektivet skisserer at autentisk ledelse kan utvikles og pleies i en leder, snarere en som et fast trekk. Autentisk ledelse utvikler seg hos mennesker over tid og kan utløses av store livshendelser, som for eksempel en alvorlig sykdom eller en ny karriere. Autentisk ledelse er et da et mønster i ledelsen som utvikler seg fra, og er forankret i, lederens positive psykologiske kvaliteter og sterk etikk.

Walumbwa (Walumbwa et al., 2008) foreslår at autentisk ledelse består av fire forskjellige, men beslektede komponenter: Selvbevissthet, internalisert moralsk perspektiv, balansert prosessering og relasjonell gjennomsiiktighet. I løpet av en levetid lærer og utvikler autentiske ledere hver av disse fire typene adferd.



**Figur 4 Autentisk ledelse (Luthans & Avolio, 2003)**

**Selvbevissthet** refererer til en persons selvinnsikt som leder. I det ligger det at lederen forstår seg selv, sine styrker og svakheter og påvirkningskraften de har på andre. Selvbevissthet betyr at lederen reflekterer over egne kjerneverdier, identitet, følelser, motiver og mål og på den måten prøver å forstå seg selv på det dypeste nivå. Andre ser på ledere med høy grad av selvbevissthet som autentiske.

**Internalisert moralsk** perspektiv betyr at lederen bruker sine egne interne moralske standarder og verdier for å lede sin oppførsel i stedet for å la seg presse og kontrollere fra utenforstående, (for eksempel gruppe- eller samfunnspress). Andre ser på ledere med et internalisert moralsk perspektiv som autentiske fordi deres handlinger er i samsvar med deres uttrykte tro og moral.

**Balansert prosessering** refererer til lederens evne til å analysere informasjon objektivt og utforske andres meninger før de tar en beslutning. Dette inkluderer innhenting av synspunkter fra de som er uenige og fullt ut vurderer deres stillinger før egen handling. Ledere med balansert prosessering blir sett på som autentiske fordi de er åpne om sine egne perspektiver, men er også objektive når de vurderer andres perspektiver.

**Relasjonell gjennomsiktighet** refererer til det å være åpen og ærlig når en presenterer sitt sanne jeg til andre. Relasjonell gjennomsiktighet oppstår dersom lederen deler sine kjernefølelser, motiver og tilbøyeligheter med andre på en passende måte. Lederen må kommunisere åpent og være ekte i forhold til andre.

Fundamentet for autentisk ledelse består av perspektivene listet over; Selvbevissthet, internalisert moralsk perspektiv, balansert prosessering og relasjonell gjennomsiktighet. En autentisk leder forstår sine egne verdier og har en fremtoning for andre basert på disse verdiene. De har en klar forståelse av hvem de er, hvor de er på vei og hva som er riktig å gjøre. I vanskelige situasjoner inngår de ingen kompromisser med verdiene sine, men heller bruker situasjonen til å forsterke verdiene.

## 2.4 Oppsummert - tillit relatert til ledelse

Den tradisjonelle, autoritære lederstilen fra industrien er utdatert fordi de ansatte har endret seg til å bli mer kunnskapsrike og deltakende der de forventer medbestemmelsesrett. Derfor er tillit blitt mye viktigere enn det var før, spesielt i SMB innen teknologi. Tradisjonell ledelse der lederen griper styrende eller regulerende inn i arbeidet til den ansatte, vil ikke kunne utnytte den fulle kapasiteten og dette fører også til at organisasjonen blir mindre attraktiv som arbeidsplass for kunnskapsmedarbeidere. Tillit er en vesentlig faktor innen verdibasert ledelse. Derfor kreves det verdibasert ledelse for å rekruttere og holde på de ansatte og utnytte kunnskapen på en kreativ måte (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Nyere forskning viser at tillit og organisatoriske kontrollmekanismer kan utfylle hverandre ved at kontrollmekanismene kan redusere opplevd risiko nok til at tillit kan gis, der risikoen ellers ville ha vært for høy. Forskingen sier videre at sterke organisatoriske kontrollmekanismer kan redusere opplevd risiko så mye at personer vil utøve handlinger som et resultat av kontrollmekanismene og ikke som et resultat av tillit. I en slik kontekst, vil ikke fundamentet for å bygge tillit eksistere (Schoorman et al., 2007).

Relasjonell tillit er avgjørende for å utøve verdibasert ledelse (Kirkhaug, 2018). Den som skal overbevise og forføre, må være tillitsoppfyllende og troverdig. All verdibasert ledelse krever sosial nærhet, der personlige forbindelser er en faktor. Slike personlige forbindelser vil ikke oppstå dersom man ikke har tillit. Medarbeidere som har tillit til sin leder ved at lederen oppleves som kompetent, imøtekommende og har høy integritet vil være mer mottakelige til å følge lederens retningslinjer og definerte mål (Burke et al.,

2007). Dette viser at teori om verdibasert ledelse og tillit er gjensidig avhengig og må omtales som en forutsetning for å ha mer utfyllende verdi.

Tillit bygges gjennom holdninger, generell adferd og konkrete handlinger. Dette er også gjeldende for verdibasert ledelse. Omtanke, åpenhet i kommunikasjon, delegering, konsistens og integritet samt overholdelse av lederskapsdyder legger grunnlaget for tillit. Dette er også grunnlaget for verdibasert ledelse. Tillit og ledelse har klare sammenhenger og bygger om hverandre som begrep til et felles element for hvordan ledere kan bruke tillit til å utøve sitt lederskap. Selv om det er separate teorier rundt tillit og verdibasert ledelse, ser vi flere fellestrekk. Innen verdibasert ledelse har vi omtalt transaksjons- og transformasjonsledelse, karismatisk ledelse, relasjonsledelse og autentisk ledelse. Alle disse formene for ledelse er sterkt koblet til relasjonell tillit. I transaksjons- og transformasjonsledelse, har vi sosiale knytninger mellom leder og ansatt for å oppnå resultater. Disse sosiale knytningene må baseres på relasjonell tillit. Et sentralt trekk i karismatisk ledelse er at de ansatte har relasjonell tillit til lederen. Relasjonell tillit er også en forutsetning for relasjonsledelse, fordi lederen må gjøre seg fortjent til å lede gjennom å bli akseptert og verdsatt av den ansatte. Autentisk ledelse har kommet som et resultat av at samfunnet ønsker ledere de kan ha tillit til. Teorien om relasjonell tillit handler om vilje til å stole på andre, tillitsfulle og positive forventninger og holdninger til andres adferd og det å ha vilje til å være avhengig av andre (Burke et al., 2007; Lewicki et al., 1998).

Når vi ser at koblingen mellom verdibasert ledelse og tillit er såpass sterk som teorien impliserer (Burke et al., 2007; Kirkhaug, 2018; Lewicki et al., 1998), er det et problem at tillitsteorien har såpass liten plass i ledelsesforskningen. Tillit er et kraftig verktøy i verdibasert ledelse som kan tas i bruk i større grad enn det gjøres i dag.



## 3 Metode

I dette kapitlet ønsker vi å klargjøre de metodiske valgene vi har tatt i forbindelse med forskningen. Fra problemstillingen vår, ønsker vi å vite hvordan ledere reflekterer om tillit og hva det har å si for deres forståelse av ledelse. For å få et innsyn i hvordan ledere reflekterer om tillit og hva det har å si for deres forståelse av ledelse, vil vi samle data fra ledere og analysere disse. Videre vil vi i forskningen vår se på hva teorien sier om tillit og koble dette til ledelse. Dette for å undersøke om empiri fra vårt utvalg korrelerer med teorien for tillit i en ledelseskontekst.

For å samle inn data fra ledere, velger vi å bruke en kvalitativ innfallsvinkel, der vi legger opp til empirisk forskning ved å intervju 6 ledere. Vi vil samle inn, analysere og tolke empiri fra utvalget (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016).

For å komme i gang starter vi med å lage en oversikt over litteratur vi ønsker å fordype oss i. Vi setter oss inn i teorien i hovedtrekk og i tillegg bruker vi vår felles erfaring fra arbeidslivet til å bestemme oss for hvordan vi ønsker å samle inn empiri. Vi velger ut 6 informanter innen relevant utvalg, se eget kapittel om utvalg, og gjennomfører intervjuene ved hjelp av intervjuguiden. Utvalget vi har velger gjør at lederne er relativt like og vi bestemmer oss for å ikke intervju flere enn de 6 vi startet med siden svarene er rimelig konsise og gir oss et godt bilde av forskningsspørsmålene. Vi oppdager at vi kunne spurt om noe mer informasjon i etterkant. Flere enn 6 informanter vil ikke endre på dette siden da må vi intervju alle på ny for å finne svarene. Velger derfor å bruke den empiri vi hadde fått fra de 6 intervjuene vi har gjennomført.

Informantene er ledere i små og mellomstore bedrifter (SMB) innen teknologi. Vi velger å konsentrere oss om ledere innen SMB segmentet siden det er forskjeller på hvordan segmentene forholder seg til ledelse og tillit. Essensen er den samme, men måten vi utformer intervjuene på vil være forskjellig dersom vi har en større variasjon innen utvalget. Eksempelvis vil samme tillit og ledelsesmekanismene være gjeldene for et politisk parti, men vi må ha formulere spørsmålene på en annen måte. For å sikre at empiri er sammenlignbart er det fornuftig å bruke et utvalg innen samme type og størrelse bedrift.

### 3.1 Kvalitativ forskning

Vi velger en kvalitativ tilnærming fordi vi ønsker å få økt kunnskap rundt en virkelighet som ikke er direkte registrerbar. Vi ønsker å undersøke noen personers kognitive tilstander som ikke er direkte observerbare. Dette kan beskrives som at vi ønsker å undersøke en diffus virkelighet (Johannessen et al., 2016). Diffus virkelighet kan undersøkes ved samle data, eller empiri, gjennom samtalepregede intervjuer.

Kvalitative metoder er ofte forbundet med et lite utvalg av informanter og deres oppfatninger. Dette innebærer at empiri vi kommer frem til i forskningen, er mindre egnet til generaliseringer, som å trekke slutninger fra våre funn til et større utvalg. Kvalitative metoder er derimot godt egnet til å sonde terrenget i forhold til hvordan noen ledere reflekterer om tillit og hva det har å si for deres forståelse av ledelse (Kirkhaug, 2018).

Forskningsmetoden vi velger skal analysere de innsamlede data og fungere som problemløsende informasjon. Siden vi har ikke-numeriske data, vil empiri være basert på subjektive tolkninger av empiri. Subjektive tolkninger er det rom for i kvalitativ forskning, fordi empirien er pragmatisk, fortolkende og vil bli farget av individers egne erfaringer (Bloomberg & Volpe, 2018). Kvalitativ tilnærming med subjektiv erfaringsbasert fortolkning, kan gi en dypere forståelse av sammenhenger og kan trekke inn mange påvirkende variabler og parametere. Vår forskerrolle vil være preget av egen erfaring, subjektive meninger, opplevelse av intervju situasjonen og relasjoner til informantene. Vi har prøvd å arbeide objektivt med intervjuene, men subjektivitet er ikke til å unngå, og derfor er den innsamlede empirien en subjektiv fortolkning av samtalene med informantene. Denne subjektive fortolkningen er spesifikk og konkret for utvalget i forskningen.

Vi velger induktiv tilnærming for forskningen på tillit. En induktiv tilnærming vil si at vi går fra det konkrete og spesifikke til det generelle. Det er dette vi gjør, når vi, basert på 6 intervjuer, prøver å lage generelle teorier for hva ledere i små og mellomstore bedrifter innen teknologi, salg og markedsføring, reflekterer om tillit og hva det har å si for deres forståelse av ledelse. Dette blir kalt for «induktiv generalisering» (Krumsvik, 2014).

## 3.2 Fenomenologi

Vi skiller mellom forskjellige forskningsdesigner i kvalitativ forskning. Blant de forskjellige tradisjonene har vi valgt fenomenologi, fordi vi ønsker å beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av tillit, slik vi har formulert problemstillingen.

Fenomenologi er en metode for kvalitative studier, eller observasjoner, av et fenomen gjennom mennesker. Det er menneskenes oppfattelse av fenomenet som må studeres og ikke fenomenet selv. Fenomenologi er læren om det som viser seg, eller fremstår for oss, og som vi oppfatter av sansene (Johannessen et al., 2016). Edmund Husserl (Bernet, Kern, & Marbach, 1993) er filosofen som mener at det er oss mennesker som erfarer verden og påvirker denne i motsetning til at verden påvirker oss. Fenomenologi er en metode som har som formål å finne ut hvordan ting kan være, og ikke hva ting er.

Kvale og Brinkmann (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015) sier at:

*"Når det er snakk om kvalitativ forskning, er fenomenologi mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter"*

Vi forsøker å besvare problemstillingen ved å beskrive våre informanternes erfaringer, persepsjon og forståelse av fenomenet «tillit» og hvordan ledere reflekterer om tillit og hva det har å si for deres forståelse av ledelse. Forskningen vår vil bli et fortolket perspektiv. Denne fortolkningen kalles derfor for «Fortolkende fenomenologisk analyse», forkortet til IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) (Krumsvik, 2014). Denne metoden kan brukes når vi ønsker å gå i dybden på fenomenet «tillit». Vi vil bruke erfaringsbasert, subjektiv fortolkning av hvordan våre informanter reflekterer om fenomenet tillit.

Ved en fenomenologisk studie, er intervju den vanligste metoden for å samle inn data. Formålet med et intervju er å avdekke utdypende informasjon om hvordan mennesker opplever et fenomen, situasjon og lignende. Det kvalitative forskningsintervjuet er en

samtale med en struktur og et formål (Kvale et al., 2015). Intervju blir i denne studien brukt som metode for å samle data.

### 3.3 Innsamling av data – Intervju

Kvale og Brinkmann sier at det å lære seg det metodiske håndverket, ofte gjøres ved øving og observasjon av andre. De spesifiserer det til å observere andre utføre intervju, utføre intervjuet selv og utføre intervju i sammen med annen forsker (Kvale et al., 2015). Andre former for relevant arbeidserfaring vil også gi erfaring som kan brukes i en intervjusituasjon. Ved å øve på intervjusituasjonen med hverandre, ser vi at vår erfaring fra arbeidslivet som ledere, gir oss nok faglig bakgrunn til å styre intervjuet mot en dialog på en god måte. Vi velger derfor å intervjuer første informant, der vi inkluderer informanten i en evaluering etter intervjuet for å justere utføringen av intervjuet. Justeringene er små, slik at empirien fra første informant også blir brukt i funnene.

Vi velger å være to intervjuere til stede, når vi intervjuer informantene. Dette for å sikre at empirien fra intervjuene blir et resultat av den subjektive fortolkningen til begge forskerne. Forskerne har forskjellig erfaring og bakgrunn, og kan derfor bidra med forskjellige innfallsvinkler til den subjektive fortolkningen (Johannessen et al., 2016).

Det er en klar rollefordeling i intervjusituasjonene. Det er forskeren som bestemmer og stiller spørsmålene ut fra sin plan med mål om å få svar på gitte fenomen. For å skape så mye dialog som mulig gir vi ikke ut spørsmålsskjema eller andre føringer på forhånd. Ved å la informanten selv være med å bestemme hva man skal snakke om i intervjuet, får man best frem nyansene og kompleksiteten i erfaringene og oppfatningene til informanten. På denne måten vil også intervjuet få et preg av å være en dialog (Johannessen et al., 2016). På tross av denne metoden er det vanskelig å få en helt åpen og fri dialog. Så lenge forskerne bestemmer temaet for samtalen, vil det og være et asymmetrisk maktforhold (Kvale et al., 2015). Det vil også være en asymmetrisk fortolkning så lenge forskerne bestemmer tema og spørsmål og bruker sine erfaringer i spørsmålsgrunnlaget og subjektive tolkninger av svarene.

For at studien skal ha validitet, må utvalget og datagrunnlaget være av en viss størrelse, slik at grunnlaget for analyse og diskusjon er tilstede. Antall informanter vil variere ut fra forskningstema og hvor omfattende studien er (*Postholm, 2010*). For å begrense antall intervjuer som skal gjennomføres, måtte vi gjøre en strategisk utvelgelse av de informanter vi ønsker å benytte innenfor den målgruppen som er relevant (Johannessen et al., 2016). Informantene ble valgt ut fra toppledere i små og mellomstore teknologibedrifter. Bakgrunn og størrelse på bedriftene de leder, varierer noe, men prinsippet med ledelse er i utgangspunktet likt. Variasjonene på informantene er så små at vi mener vi unngår for store avvik på svarene slik at vi kan trekke slutninger og finne fellesnevne.

Vi velger å utføre intervjuene på informantenes arbeidsplass, hovedsakelig på dagtid, for å sikre at informanten føler seg i en bekvem og avslappet situasjon i sine vante omgivelser (Johannessen et al., 2016). Intervjuene blir gjennomført på informantens kontor, eller i et passende møterom valgt av informanten selv.

Intervjuene blir utført som semistrukturerte intervju. Semistrukturerte intervju gir mer fleksibilitet under gjennomføringen ved at forskeren veileder samtalen med utgangspunkt i intervjuguiden og følger opp med konkrete spørsmål (Krumsvik, 2014). Denne formen for intervju, oppfordrer informanten til å utdype betraktninger rundt temaet med

utgangspunkt i sin opplevelse av fenomenet. Informantene har forskjellig bakgrunn, organisasjonene de leder er ikke helt identiske, og erfaringene er forskjellige. Dette gjenspeiler hvordan de ordlegger seg i forhold til egen hverdag. Oppfølgingsspørsmål er i flere tilfeller viktig for å utdype svarene til informantene mer.

### 3.4 Utvalg

Utvalget av informantene er innenfor vårt eget nettverk. Vi forsøkte å finne informanter som etter vår subjektive mening, basert på erfaring, har en sunn kultur og en god historikk med verdier og resultat over tid. Utvalget består av seks informanter, basert på en strategisk utvelgelse innenfor den målgruppen som er relevant. Fem av informantene har topplederroller i nåværende stilling. En har lang erfaring som toppleder, men jobber som for tiden salgssjef. Det er noe variasjon mellom bedriftene, men alle bedrifter kan beskrives som små og mellomstore bedrifter innenfor teknologi. Variasjon av relasjon til en eller begge forskere varierer fra vennskap til upersonlig bekjent. Denne relasjonen kan gi utslag i intervjusituasjonen og den subjektive fortolkningen av empiri. Vi i denne studien valgt å kun intervjuere lederne for å finne svar på problemstillingen. Vi var ikke på jakt etter hvordan de ansatte opplevde tillit i hverdagen eller hva de ansatte tenker om tillit og ledelse. Vår forskning var begrenset til tillit ut fra lederens synspunkt.

Alle informantene har vært positive til å stille opp. Vi opplever at viljen til å uttrykke seg og engasjementet er veldig stort når vi møtes for intervjuene. Diskusjonen fortsetter ofte etter at intervjuet er avsluttet, det opplever vi som positivt og er med på å underbygge at svarene og dialogen i intervjuet har vært genuint og ærlig.

Alle intervjuene gjøres på informantens arbeidsplass enten i møterom eller på informantens kontor. Vi bruker en time per informant. Først informerte vi om intervjuet og «varmer opp» for å få en god dialog. Vi starter intervjuet og tar det opp på opptaker. Etter intervjuet ble det ofte litt prat om løst og fast samt hvordan intervjuet opplevdes av informanten.

### 3.5 Presentasjon av informantene

I dette kapittelet vil vi presentere de 6 informantene fra utvalget.

**Informant 1** jobber i en teknologibedrift som utvikler og selger teknologiske løsninger til oljeindustrien. Selskapet er nylig kjøpt opp av et større internasjonalt konsern. Informanten er i dag salgsleder, men har tidligere innehatt stillinger som leder i forskjellige fag, fra daglig leder til teknisk sjef i over 20 år. Informanten besvarer intervjuet med utgangspunkt i sine erfaringer som daglig leder i tidligere jobb og ikke etter dagens. Informanten hadde da personalansvar og resultatansvar. Informant 1 er utdannet Sivil Ingeniør og Sivil Økonom med strategisk planlegging.

**Informant 2** er administrerende direktør i en teknologibedrift som tilbyr varer og tjenester til industrien. Selskapet er over 100 ansatte fra utførende til prosjekterende. Informanten har hatt varierende lederoppgaver i mer enn 20 år. Informanten er utdannet med teknisk fagskole innen automatisering i tillegg til diverse kursing over mange år. Informanten har som øverste leder personalansvar og resultatansvar i bedriften. Informanten har mye erfaring med oppstartsbedrifter som serie-grunder og har stort fokus på å bygge opp sterke organisasjoner.

**Informant 3** operasjonsleder i en større nordisk IT bedrift som leverer kommunikasjonsløsninger og drifter IT systemer for SMB bedrifter. Informanten har det operative ansvaret for Norge med grupper i de andre nordiske landene som faller inn under fagene som styres fra Norge. Informanten har personalansvar og resultatansvar for bedriften og svarer til administrerende direktør i Norge. Informantens bakgrunn er fra marked og ledelse og utdanning fra BI. Jobbet i samme selskap i 17 år primært som leder.

**Informant 4** er grunder og daglig leder i et softwarebaserte selskap som leverer løsninger for arbeidsflyt for selskaper. Selskapet har 9 ansatte og har drevet i 20 år med gode resultater. Informanten har personalansvaret i bedriften. Informanten er utdannet ingeniør innen elektrofag og IT.

**Informant 5** er daglig leder og grunder i totalentreprenør-selskap i Rogaland. Selskapet har i underkant av 100 ansatte som dekker hele nivået fra utførende til prosjekterende og ledelse i selskapet. Informanten har personalansvaret for bedriften, men har mellomledere som er delegert ansvar for sine områder for personal. Informanten har resultatansvar for bedriften. Informanten har bakgrunn fra militær utdanning med ingeniørutdanning innen bygg og anlegg. Informanten har og en påbegynt master i ledelse fra NTNU, men har ikke fullført alle fag. I det private næringslivet har informanten gått gradene fra utførende, anleggsleder, prosjektering og prosjektledelse før informanten ble grunder i nåværende selskap 9 år siden.

**Informant 6** er daglig leder for et elektrofirma i Rogaland. Selskapet har rundt 40 ansatte primært elektrikere og noen få i administrasjonen. Informanten startet som prosjektleder og har vært daglig leder i 12 år for dette selskapet. Informanten har personalansvar og resultatansvar i bedriften. Informanten har bakgrunn med elektriker med teknisk fagskole.

### 3.6 Utarbeidelse av intervjuguide

Vi utarbeider en intervjuguide for å sikre at intervjuene korrelerer nok til at empiri vil kunne belyse problemstillingen på best mulig måte. Planleggingen av intervjuene og utarbeidelse av intervjuguide utføres med tanke på å sikre at informantene forstår hvordan spørsmålene blir stilt og at vi får belyst detaljene vi ønsker for å få utfyllende svar i forhold til problemstilling. Vi bruker formuleringer som er relevant i forhold til hvem informantene er og at de er i en lederrolle. For å få en lettere tone under intervjuet, åpner vi med en uformell samtale der vi snakker om ledere generelt og om det å være student. Man skal sørge for at informantene er komfortable i intervjusituasjonen og at intervjuet ikke fremstår som et avhør. Intervjuguiden skal utformes slik at sentrale spørsmål blir belyst og at de skaper en dialog som utfordrer informantene til å gi utfyllende svar. (Krumsvik, 2014).

### 3.7 Forskerens rolle i intervjusituasjonen

Forskerne skal med bruk av intervjuer finne det sentrale i hvordan informantene opplever tillit i situasjonen der de utøver lederskap. Forskerne har på forhånd forklart tema for informantene og bruker en intervjuguide. Underveis i intervjuet vil det kunne komme innspill som blir videre diskutert. Forskerens entusiasme og involvering vil kunne påvirke empiri ut fra dette. Forskeren bør være bevisst på dette og gjerne ha forberedt seg for dette ved å ha klart for seg hvilke svar som det skal fokuseres på for å få utfyllende og omfattende svar på de områdene forskeren ønsker å vektlegge mest (Postholm, 2010). Dette er spesielt viktig der det er to forskere, de bør gjennomgå dette i felleskap før intervjuene gjennomføres.

I valget av intervju som datainnsamling vil forskerne ha påvirkning på forskningen og intervjuene. Det er viktig å være klar over utgangspunktene forskerne har i forhold til erfaring, forventninger, relasjoner og lignende i forhold til intervjusituasjonen. Forskerne må være bevisst på fremgangsmåte og hvordan intervjuene ledes. Forskerne må også være bevisste på sine egne vurderinger blir forankret i teori og at analyse basert på erfaringer, forventninger og meninger kommer frem i analysen og diskusjon av funn slik at dette reflekterer formålet med studien og virkeligheten. (Johannessen et al., 2016). Forskerne før ha erfaring eller i det minste innhente kunnskap om temaet som det skal forskes på slik at det er mulig å stille relevante oppfølgingsspørsmål som er relevante og i tillegg ha mulighet til å kunne forstå det informanten forteller og situasjonen informanten er i (Kvale et al., 2015)

I denne studien har forskerne samme utdanningsnivå og fag, men noe forskjellig arbeidserfaring.

Forsker 1 har erfaring fra produksjonsrettede organisasjoner med fokus på resultat mot kunde. – Viktig med kvalitet, leveranse, tid, kost, kundetilfredshet

Forsker 2 har erfaring fra innovasjon, produktutvikling og kommersialisering. – viktig at teamet under lederen skaper, er innovativ, er kreativ, er kommersiell. Teamet må sørge for at produktet er slik lederen har visjon om.

### 3.8 Etiske betraktninger

Det etiske perspektivet som kvalitativ forskning må ivareta har flere sider som er mer eller mindre aktuelt for denne studien. Forskeren må alltid gjøre en vurdering i starten av studien for å avdekke hva som er aktuelt. Mange forskningsprosjekter har blitt gjennomført med tvilsomme metoder for kvalitativ forskning. Vi har alle hørt historiene fra 2. verdenskrig med medisinsk forskning på fanger som et veldig kjent eksempel.

Denne studiens natur har ikke vinklinger eller forskning i så alvorlig grad, men likevel er det betraktninger som må ivaretas. Det er i dag blant annet lover og retningslinjer som regulerer deler av de etiske perspektivene. Personopplysningsloven (2018) stiller krav om meldeplikt for studier der personlige opplysninger behandles, og forskerne må sende inn søknad til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjenester (NSD) som blir vurdert og eventuelt godkjent.

Det skal utarbeides et informasjonsskriv til deles ut til informantene og som de må signere på at de har lest, forstått og akseptert. Dette skrivet forklarer forskningsdesign

og forskningsspørsmål. Hvilke metoder som brukes, hvordan personopplysninger håndteres og hvordan konfidensialitet ivaretas (Krumsvik, 2014).

Det er viktig at informantene ikke opplever at deres integritet blir brutt eller at personvernet ikke blir tilstrekkelig ivaretatt ved at forskeren går ut over de etiske grensene. «A qualitative researcher's enthusiasm and desire to become intimately familiar with a topic could blind her to the adverse consequences of her research» (Silverman 2011, s 154). Det kritiske forskerperspektivet må ivaretas og iveren etter å finne resultater må ikke overskygge de etiske forventninger for informant og forsker.

I denne studien er temaet ikke veldig sensitivt, men det er likevel nødvendig å fullstendig anonymisere informantene og bedriftene de representerer. Forskerne vil utover informasjonsskrivet nøye informere i forkant av intervjuene for å skape gjensidig tillit, trygghet og respekt for å sikre at alle parter får mest mulig ut av intervjusituasjonen (Krumsvik, 2014)

### 3.9 Studiens kvalitet – pålitelighet og validitet

Empiriske undersøkelser som ikke har forankring i en teoretisk referanseramme, kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi (Johannessen et al., 2016). Vi ønsker å komme frem til et generelt svar på problemstillingen om hvordan ledere bruker tillit i sin ledelse.

Vi har i studien hatt søkelys på å ivareta troverdighet, pålitelighet og validitet i arbeidet med å samle empiri og i analysen. Troverdigheten i en studie styrkes gjennom å følge og beskrive forskningsprosessen og et troverdig resultat innebærer i sin tur at den utførte forskningen følger relevante regler samt at informantene tolkes riktig. Det er viktig at intervjuet utføres med spørsmål som ikke er ledende og er klare og relevante for å få et svar som er relevant for forskningsspørsmålet. Det er også viktig at transkriberingen blir utført helt i henhold til informantenes svar og oppfatninger. Det er viktig at vi i empiri får svar på det vi skal forske på. Validitet tyder derfor om vi har undersøkt det som vi tror vi har undersøkt (Kvale et al., 2015). Utfordringer kan være at informantene svarer på det de ønsker å gjøre eller være istedenfor hva de faktisk gjør. Ved å bruke triangulering (Krumsvik, 2014) vil vi i forskningen kunne prøve å avdekke både konvergens, inkonsistens og kontradiktoriske mønster i empiri. Konsistensen og troverdigheten til forskningsresultatene vil underbygge validiteten i studien. Vi har i empiri funnet flere eksempler der bruk av begreper oppfattes feil fra informantene. Et eksempel er informanter som blander vertikal og horisontal tillit. Dette redegjør vi for i analysen og diskusjonen med forankring i teoridelen. Det er viktig at dette kommer frem slik at studiens empiri blir synliggjort på korrekt vis og validiteten styrkes.

Forskjellig innfallsvinkler siden vi har to forskere som undersøker samme fenomen. Det er tatt hensyn til Kvale og Brinkmanns anbefalinger som gjelder forskerens rolle i kvalitative studier. Forskerne skal være moralske, ansvarsfulle, ha kunnskap om etiske retningslinjer og at resultatet som kommer frem skal redegjøres på riktig måte (Kvale et al., 2015). Dette for at forskningens kvalitet skal holde en høy standard og gå i linje med kvalitetskriteriene. I studien har vi basert på forskernes forskjellige utgangspunkt analysert empiri i felleskap for å sikre en mest mulig generisk analyse. Ved å beskrive hvordan datainnsamlingen blir utført og hvordan bakgrunnen til forskerne er i forhold til forskningsdataene vil studiens reliabilitet bli styrket.

### 3.10 Koding og kategorisering

Vi velger å bruke programvaren NVivo til koding av intervjuene. Koding er en kategorisering av alle intervjuene, og skal bidra til å få en oversikt over fellestrekkene fra informantene. Det er viktig å reflektere over dataene i denne prosessen og å unngå at det blir en ren indeksering av dataene. Kodingen er et ledd i fortolkningsprosessen, men den kan ikke erstatte fortolkningen (Johannessen et al., 2016). Vi velger da et sett med noder, eller kategorier, som kan bidra til å kategorisere intervjuene, samtidig som nodene også kan bidra til fortolkning av intervjuene.

I første omgang har vi valgt et sett med noder som også er koblet til teori, slik at fortolkningsprosessen allerede er i gang ved etablering av nodene. Nodene trenger ikke være statiske under analysen, men heller dynamiske ved at de vil hensiktsmessig bli endret under prosessen. Nodene vi har valgt å bruke for å kategorisere empirien er:

**Tabell 3 Kategorisering av empiri**

- Arbeidsoppgaver	Beskrivelse av arbeidsoppgavene til informanten
- Bakgrunn	Bakgrunnene til informantene
o Ledelse	Ledelse- eller økonomisk-bakgrunn
o Annet	Annen bakgrunn enn ledelse, f.eks fagbakgrunn
o Erfaring	Annen relevant erfaring som brukes
- Gode sitater	Sitater
- Kultur	Empiri koblet til kultur
- Ledelsesstil	Informantens forhold til egen lederstil
o Administrativ	Empiri som kobles til administrasjon
o Ledelse	Empiri som kobles til ledelse
- Organisasjon	Informantens foretrukne organisering
o Flat	Flat organisasjon
o Hierarkisk	Hierarkisk organisasjon
- Tillit til leder	Relasjonell vertikal tillit fra ansatt til leder
o Arbeidsbelastning	Empiri koblet til vertikal tillit fra ansatt
o Faglig veiledning fra leder	
o Kommunikasjon	
o Suksess	
o Trivsel og miljø	
o Vekting	
- Tillit til ansatt	Empiri der vertikal tillit nedenfra og oppover er viktig
o Arbeidsbelastning	Relasjonell vertikal tillit fra leder til ansatt
o Kommunikasjon	
o Suksess	
o Trivsel og miljø	
o Vekting	
- Tillitsbrudd	Empiri koblet til vertikal tillit fra leder
o Mulig å gjenopprette	Empiri der vertikal tillit ovenfra og nedover er viktig
o Vanskelig å gjenopprette	Empiri i forhold til tillitsbrudd
- System for kontroll	Empiri der tillitsbrudd er mulig å gjenopprette
o Høy kontroll	Empiri der tillitsbrudd er vanskelig å gjenopprette
o Liten kontroll	Empiri der informanten snakker om systemer
- Verktøy	Empiri der informanten snakker om høy kontroll
	Empiri der informanten snakker om liten / ingen kontroll
	Empiri der informanten bevisst bruker eller oppretter tillit

Disse nodene er til stor hjelp når vi går gjennom intervjuene for å avdekke funnene fra empirien.



## 4 Presentasjon og analyse av funn

I dette kapitlet vil vi presentere funnene våre fra datainnsamlingen. Vi har strukturert kapitlet etter 8 hovedfunn, der vi presenterer og analyserer hvert enkelt hovedfunn fra empiri. Funnene baserer seg på informantenes egne oppfatninger. Oppsummering av de 8 hovedfunnene fra intervjuene er som følger:

1. Tillit er helt avgjørende for en organisasjon
2. Tillit er underordnet resultater
3. De fleste informantene mener at det trengs kontrollmekanismer
4. Lederen bør gi tillit til de ansatte for å få tillit
5. Tillit fra leder til ansatte gis umiddelbart og vedlikeholdes ved åpen og ærlig kommunikasjon
6. Tillit fra ansatte til leder vedlikeholdes ikke i like stor grad som fra leder til ansatte
7. Det er uenighet om det er nødvendig med faglig kompetanse for lederen for å oppnå tillit
8. De fleste mener at tillitsbrudd kan gjenopprettes

Hovedfunnene ser på likheter og ulikheter hos informantene og hvert enkelt kapittel presenterer disse.

I analyse og funn så bruker vi begrepene leder og ansatt. Det er i den sammenhengen tenkt en relasjon der leder er den overordnede og den ansatte er den underordnede i direkte linje fra lederen. Leder i denne sammenhengen representerer informanten fra empiri.

## 4.1 Tillit er helt avgjørende for en organisasjon

Samtlige informanter gir tilbakemelding på at tillit er helt avgjørende for ledelse. De graderer ikke mengden av tillit, men snakker kun om tillit eller ikke tillit. De beskriver fenomenet forskjellig og med forskjellige vinklinger.

Når en av informantene begynner å reflektere over tillit, så er det tillit fra ansatt til ledelse som blir diskutert først. Dette til forskjell fra de andre informantene som umiddelbart snakker om tillit i konteksten leder til ansatte. Informanten som trekker frem perspektivet om tillit fra ansatte til lederen, mener at dersom tillit mangler til leder, så kan ikke lederen fortsette å lede. Tillit må opparbeides og det er lederens ansvar å initiere dette med at ansatte får tillit fra lederen.

**Informant 2:** Det er ledelse. I mitt hode, så er tillit ... det er det som er ledelse. Det er på en måte å ikke ha tillit til ledelsen, ikke ha tillit til styre ... da kan du bare rett å slett bare finne deg en ny plass. Det er helt uholdbart å jobbe videre hvis du skal være en leder uten tillit.

**Informant 4:** Enormt! Jeg tror at hvis vi ikke har tillit til hverandre, så faller resten sammen. Jeg tror at hvis en kollega, medarbeider, hos oss opplever at en leder ikke har tillit, eller at jeg ikke har tillit til de, så vil ikke de gjøre de rette valgene for bedriften. De vil fokusere på sitt eget velbehag og ikke gå den ekstra milen som er nødvendige på enkelte steder, der de kanskje kjenner på et lite ubehag, men kjenner at det er rett å gjøre fordi vi er en familie i sammen i en organisasjon som skal få til noe sammen. Så tillit er fundamentet ... i ledelse, vil jeg påstå.

En vinkling fra empiri, er at lederen ikke har anerkjennelse til å utøve ledelse uten tillit fra de ansatte. Med tillit fra de ansatte blir lederen generelt akseptert og dermed opparbeider seg anerkjennelse for sin utøvelse av ledelse. Fra empiri ser vi videre at det alltid er et ønske for en leder å ha ansatte som er selvstendige og tar egne valg som er de beste for bedriften. Ved å skape trygghet gjennom tillit vil lederne kunne oppnå ansatte som er selvstendige og tenker på organisasjonen fremfor seg selv når valg skal tas.

Fra empiri har vi at tillit er grunnsteinen i en bedrift og ekstremt viktig. For å få utrettet noe i bedriften og for at folk skal få utviklet seg, er tillit viktig. Kulturen i Norge gjør at vi må ha tillit til hverandre. Dersom den ansatte ikke har tillit til lederen sin, vil det resultere i mindre engasjement, dårlig kvalitet på utført arbeid og mistriksel. Dersom lederen ikke er ærlig, og ikke følger opp løfter, så bryter han tilliten. Denne tilliten kan ikke gjenopprettes.

**Informant 5:** ... det som jeg har sett selv med egne øyner, det er at når lederen bare snakker og lover og ikke leverer, så faller tilliten og så faller engasjementet og så faller kvaliteten og så kommer den her turnover'en. Du begynner å miste folk og så baller det på seg.

**Informant 5:** De mener ikke det de sier, de bare jatter. Og så i neste omgang, så de som har fått kommunikasjonen har oppfattet at det skal skje, så skjer ikke det. Så bryter de tilliten, og den tilliten får du ikke tilbake igjen. Tillit er som dollar. Det er valuta. Du må liksom investere i dette for å få opp tillit. De er som et annet marked, det kan gå opp og det kan gå ned, men du må se det som en valuta.

Tillit er viktig for å redusere administrasjon. Dersom det er høy tillit imellom leder og ansatt vil det være lettere å oppdage feil siden terskelen for å varsle om problemer blir lavere. Dersom tillit mangler, så vil arbeidsbelastningen for lederen bli for stor ved at han må passe på de ansatte i større grad. Da vil ikke lederen få tid til den daglige driften.

**Informant 6:** Hvis en skal springe rundt å passe på de ansatte, så kan en ikke selv gjøre en god jobb i det jeg driver med, så jeg har ikke tid til å ikke ha tillit til mine ansatte. Så tillit er en nøkkelfaktor for suksessen.

Sitatet viser at informantene ikke ønsker å kontrollere de ansatte i deres daglige arbeid. Dersom informantene må følge opp de ansatte i deres arbeid, i tillegg til den daglige driften, vil han ikke ha tid til overs til de administrative oppgavene som ligger på ham utover det å lede de ansatte. Informantene må ha tillit til at de ansatte kan jobbe selvstendig.

Alle informantene mener at tillit må eksistere begge veier, det vil si fra leder til ansatte og fra ansatte til leder. Tillit fra leder til ansatte er en forutsetning for at tillit fra ansatte til leder skal oppstå.

**Informant 4:** Det må være min oppgave å vise at jeg har tillit, eller gir tillit til samtlige, som et utgangspunkt, for at de skal ha tillit til meg.

**Informant 5:** hvis du ikke gir så får du ikke.

Informantene ble spurt om å identifisere om tillit fra ansatte til leder er viktigere enn tillit fra leder til ansatte. Halve utvalget mener at disse er helt likestilte. I utgangspunktet snakker informantene om tillit i perspektivet leder til ansatte. Ved spørsmål om de har tenkt på tillit begge veier er de helt klare på at det er likestilt. Den andre halvparten av utvalget mener at tillit fra den ansatte til lederen er viktigere enn andre veien.

En av informantene definerer tillit mer som et organisatorisk fenomen fremfor et intersosialt fenomen.

**Informant 3:** For meg så handler det jo om at organisasjonen forstår hva vi gjør ikke sant, har tillit til det vi gjør.

Hvis lederen ikke har tillit til den ansatte vil det være vanskelig for lederen å tildele viktige oppgaver som skal utføres.

Vi fant at hele utvalget mener at tillit er avgjørende for ledelse og organisasjonen. Hvis tillit ikke er til stede, vil det bli umulig å lede en organisasjon. Dette betyr for oss at informantene har et bevisst forhold til tillit i sin utøvelse av ledelse. De snakker ikke om grader av tillit i denne sammenhengen, selv om graden av tillit er en del av betraktningen i viktigheten av tillit i en organisasjon.

## 4.2 Tillit er underordnet resultater

Samtidig som foregående funn sier at tillit er avgjørende for en organisasjon, så finner vi også at informantene våre mener tillit er underordnet resultater. Informantene sier alle at resultater tross alt er det viktigste for at organisasjonen skal leve. Tillit spiller en viktig rolle for ledelse og organisasjon og funnene sier også at ved manglende tillit, så kan resultatene utebli. Vi skal ikke se på resultater i forhold til tillit denne studie, men vi ønsker likevel å presentere funnet med at tillit er underordnet resultater.

**Informant 1:** Det er klart, hvis vi ser på den organisasjonen vi er i her nå, så har jo den organisasjonen en styreleder som er ekstremt resultatorientert. Så du kan fortelle han om alt du har gjort og hvor lovende alt ser ut, men han vil bare sitte å se om regnskapet står på null der, couldnt care less hva du sier, så lenge det står null. Det å være resultatorientert, det må du ha i bunnen, ellers så eksisterer ikke den organisasjonen om en stund.

Informanten bruker uttrykket «i bunnen». Med dette mener informanten at organisasjonen ikke er levedyktig dersom resultatene uteblir. Informantene fra vårt utvalg har fått i oppgave fra eiere og styre til å produsere resultater, derfor må informanten ha resultater «i bunnen».

**Informant 5:** Dette er jo litt komplisert for jeg må ha tillit fra styre og styreleder. Å så må jeg ha tillit fra organisasjonen. Det er en litt sånn vanskelig ting av og til. Så styrelederen, det han vil av og til, styret vil noe av og til ikke sant og organisasjonen vil noe annet, så skal du stå mellom der og balansere.

**Informant 4:** Mitt ansvarsområde er jo å sørge for at vi produserer de resultatene som loves til styre og eierne våre.

Dette betyr at resultatene er fundamentet i organisasjonen fra utvalget. Så lenge resultatene er grunnmuren i organisasjonen så vil tillit være sekundært.

**Informant 4:** Altså, jeg er resultatdreven, så jeg er jo klar for å levere gode resultater til eierne. Det er vel det som jeg er mest stolt av

Informanten har levert gode økonomiske resultater tidligere og er mer stolt av dette enn noe annet i organisasjonen. Det betyr ikke nødvendigvis at han rangerer resultater over tillit, men det at han er resultatdrevet betyr at det kan være dette som motiverer ham som leder og det er de økonomiske resultatene som vil være driveren i hans virke som leder. Dersom dette er driveren, så mener vi at tillit sannsynligvis ikke vil spille en like stor rolle fordi de økonomiske resultatene er det han leder etter.

**Informant 2:** Det burde jo ha vært mer enn det, men i dag måles ting i kroner og ører og EBITDA'er og omsetning og den slags. Og det blir på en måte, i mitt hode eh... jeg har innrettet meg etter det, at det er sånn det er.

Informanten erkjenner at trivsel, kultur og tillit er det som burde være i førersetet for en leder siden dette vil lede til resultater til slutt. Likevel er det de økonomiske rapportene som styret og eiere forholder seg til, siden de ikke er direkte involvert i den daglige driften og dermed ikke har forutsetning for å få et bilde av trivsel, kultur og tillit for å forstå suksess. Det er enklere for eksterne interessenter å måle økonomiske resultater, derfor er dette viktigere enn tillit. Informanten sier videre:

**Informant 2:** Det som er lettest å se. Altså, du måler ikke resultat som: Ja! Der er det en god bedriftskultur. Der har du 5 i bedriftskultur og der hadde du bare 4. Så da er det bra.

I nedgangstider, når resultatene uteblir, kan det være utfordrende for en leder å vedlikeholde tilliten fra de ansatte:

**Informant 1:** Og det kan jo ha en del ubehagelige følger der en må inn å gjøre down-sizing og grep og så videre. Så er jo spørsmålet hvordan du håndterer den situasjonen. Hvis den blir opplevd som rettferdig, så tror jeg du kan opprettholde tillit selv i en nedadgående fase, men det er jo der det er krevende som leder

Andre informanter trekker frem at tilliten kan være en faktor som hjelper til med å få resultater.

**Informant 5:** ... det er humorshow når du lese på alt det galne vi har gjort og så gikk det likevel.... ...men vi fikk det til. og da kom nok den der tillitsgreiene inn. Vi tror på at det går. Og så gir vi tillit til noen, så får de det jammen til.

Informanten antyder at resultatene noen ganger kommer når lederen gir tillit. Vanskelige oppgaver der forutsetningen for gode resultater ikke alltid er fullstendige, har likevel gått bra når de «tror på at det går» og gir tilliten til de ansatte at de klarer det.

En annen informant reflekterer rundt sammenhengen mellom tillit og resultater. Denne informanten sier at resultatene vil bli påvirket positivt av at tilliten internt er tilstede fra de ansatte og at dette også bidrar til et positivt omdømme eksternt.

**Informant 3:** Internt så handler det om kulturen og evnen vår til å løfte mot et overordnet økonomisk mål selvfølgelig. Så hvis vi snakker om tillit, så, ja du kan måle det i omdømme eksternt i forhold til at vi kan det vi holder på med. Det har en økonomisk verdi for selskaper som leker med oss og vil samhandle med oss. Men internt så går det mer på, hva skal jeg si... at vi får ..... videreført det i forhold til kompetanse og verdien

Tillit skaper entusiasme i organisasjonen og det er denne entusiasmen som kan føre til de økonomiske resultatene.

**Informant 2:** Men i mitt hode, det som på en måte gjør de prosentene, det er jo den entusiasmen du har blant de ansatte. Det at folk føle at det er kjekt du står opp om morgenen. Det er kjekt å gå på jobb. Det er kjekt det jeg skal gjøre. Og når jeg ser at folk kommer utenfra og jeg sier det slik at... Det er liv i veggene. Det gjør jo noe med at det en god arbeidsplass og være. Og da kan du få til ganske mye hvis du får folk med deg.

Vi ser fra empiri at alle våre informanter er resultatdrevne. Det vil si at deres hovedoppgave er å få resultater og dermed er ikke tillit det viktigste de driver med. Likevel mener noen av informantene at tillit kan bidra positivt til de økonomiske resultatene i bedriften. Ved å gi tillit, kan ansatte yte ekstra og man vil kunne få suksess. Dette kan ha en ringvirkning der suksess også skaper godt omdømme, kultur og verdier som igjen bidrar til resultater. Dersom resultatene uteblir, kan det være vanskelig å vedlikeholde tilliten til lederen, men fullt mulig dersom det blir håndtert på riktig måte. Empiri taler for at utvalget er resultatorienterte og derfor vil rangere resultater som viktigere enn tillit. Samtidig sier empiri at tillit kan brukes og bør brukes, for å hjelpe å oppnå resultater.

### 4.3 De fleste informantene mener at det trengs kontrollmekanismer.

Fellestrekk fra empiri er at informantene har høy tillit til de ansatte og at ingen av informantene tar kontroll over arbeidet som blir utført. Underveis kommer det likevel frem at de fleste har kontrollsystem, prosesser og rutiner for oppgaver som skal utføres. Disse systemene for kvalitetskontroll er innarbeidet over tid og fungerer som et sikkerhetsnett for de ansatte. Utvalget sier at mekanismene er nødvendige for å overvåke og kontrollere organisasjonen.

**Informant 4:** Vi har rutiner og systemer og metodeverk som vi er stolt av.

Nivået av kontroll varierer. En faktor som påvirker graden av kontroll, er opplevelsen av risiko. Vi ser at bedriftene fra utvalget har gode økonomiske resultater og lederne er derfor mindre utsatt for opplevd risiko. De påpeker likevel at dersom det hadde vært lave økonomiske resultater, så hadde de måtte kontrollere mer. Empiri viser at utvalget bruker administrasjon for å redusere risiko. Utvalget mener det er nødvendig å ha systemer i bedriftene som hjelper de ansatte i utførelsen av arbeidet sitt på en måte som er i tråd med bedriftens felles metoder og prosesser. Disse metodene og prosessene er laget for å hjelpe organisasjonen og de ansatte, men blir også brukt for kontroll av arbeidet. For lederne er det viktig å ha mulighet for å korrigere arbeidet til de ansatte i tide, for å unngå negative konsekvenser. Dette vil da også fungere som en kontrollmekanisme for lederen i forhold til den tilliten han gir, og for å redusere risiko.

**Informant 5:** For du kan si at du kan gjerne gi tillit, men noen ting er absolutte. HMS ... du kan gi så mye tillit du vil .... Hvis du ikke følger det opp og ansvarliggjøre folk, så det må du ha i tillegg.

Informantene oppgir også at det i tillegg er viktig å ha kontrollmekanismer for å ivareta alle ansatte i organisasjonen. Det er ikke bare den ansatte i direkte linje som påvirkes av hvordan oppgavene blir løst, men også andre ansatte i organisasjonen forøvrig. Det gjør at kontrollmekanismene blir nødvendige selv om det er høy tillit til den nærmeste underordnede. En slik kontrollmekanisme kan være en medarbeiderundersøkelse.

**Informant 5:** Ja og det er jo ikke mistillit. Det er mer å ta vare på folk da, ikke sant. For det er jo ikke bare den personen det gjelder, det gjelder jo folk under, men jeg er ikke i tvil om at tilliten øker, kanskje, jo høyere opp i organisasjonen du kommer, fordi at det er større oppgaver da.

Lederne må også forholde seg til endringer hos ansatte som gjør at prestasjon endrer seg underveis. Det kan være for eksempel være forhold i det private, som påvirker arbeidet. Det er derfor nødvendig å ha en viss kontroll for å avdekke endringer eller avvik utover normalsituasjonen. Dette er lederne klar over.

**Informant 5:** Så jeg tror det må være noen kontrollmekanismer. For mennesker er mennesker og folk yter ulikt. En mann kan være god og dårlig på samme tid. Det svinger jo sant, for livet er jo hardt, pluss de tingene hjemme, så du må liksom ha noe rundt som passer på.

En informant er veldig klar på at han kontrollerer omtrent ingenting. Han sier at de har sterk økonomi og mindre kontrollbehov. Han ser, over tid, at arbeidet blir utført tilfredsstillende og økonomisk forsvarlig. Det vil si at graden av kontroll minker siden opplevelsen av risiko er lav.

**Informant 4:** Der er særdeles lite som jeg kontrollerer. Jeg har tillit til at samtlige drives av de rette motivasjonene, og dermed gjør de rette valgene i det de holder på med.

Vi ser at lederne har behov for mer kontroll og mindre tillit når eksponering av opplevd risiko blir høyere. Dette er ubevisst hos lederne, men kommer klart frem i intervjuene.

#### 4.4 Lederen bør gi tillit til de ansatte for å få tillit.

Alle informantene er klar på at det er nødvendig for lederen å gi tillit til de ansatte for å kunne få tillit tilbake. Det er lederens oppgave å fasilitere tillit ved å først gi tillit.

Lederen bør vise de ansatte tillit for å kunne få tillit tilbake. Ved å vise at lederen har tillit til den ansatte så får lederen oppmerksomhet fra den ansatte. Denne måten å betrakte tillit på, er gjeldende for de fleste typer bedrifter uansett form. I enkelte bedrifter, som oppstartsbedrifter, vil lederen ha større fokus på tillit. Det har sammenheng med sårbarhet og risiko.

Tillit bør være gjensidig. Den ansatte bør ha tillit til lederen også. En effekt av å gi tillit til en ansatt er at den ansatte yter mer. Denne effekten uteblir dersom den ansatte ikke har tillit til lederen i tilstrekkelig grad. De ansatte kan miste tillit til lederen dersom de er av oppfatning at strategien eller visjonen er feil. Da har ikke lederen kommunisert godt nok og lederen må fokusere mer på kommunikasjon. I kommunikasjon må lederen være tydelig og åpen, og det er veldig viktig at integriteten er ivaretatt.

**Informant 1:** Sånn at du vil jo ikke ... hvis du gir ... hvis jeg ga deg tillitt, så føler jo du at du får noe. Da ønsker jo du gjerne å gjøre, altså du har oppmerksomheten da, ikke sant. Da ønsker du å gjøre en bedre jobb. Det er jo den effekten du er ute etter, ikke sant?

**Informant 1:** Hvis du er bevisst som leder på at nå går jeg og gir deg tillit så vet jeg at du vil føle at det er en forventning bak det og da vil du skjerpe deg og levere mer. og du vil og føle at det er motiverende veldig ofte. Og da får du høyere performance og du får tillit tilbake igjen. Ellers så må du i kommunikasjon være tydelig og åpen, veldig viktig og integriteten din må jo være ivaretatt.

**Informant 1:** Det er klart hvis strategien oppfattes som feil blant de ansatte så vil du jo miste tillit.

Det er lederen, som har makten, som er ansvarlig for å vise og legge til rette for tillit i organisasjonen. Ved å vise tillit til de ansatte vil de ansatte vise tillit til lederen. Lederen har mye tillit til de ansatte i utgangspunktet og dette er et bevisst valg. Denne tilliten er grunnsteinen i bedriften. God kommunikasjon er måten å vise tillit på og det bygger opp om den gjensidige tilliten. Det å vise mennesket bak lederen, vil være med å bygge tillit i organisasjonen.

**Informant 4:** Og da tror jeg det er viktig å fortelle om de tingene som jeg bommer på og gjør feil. Vise at jeg er sårbar, på en måte som gjør at de kjenner seg trygge nok til å ha tillit til at hvis de kommer med noe som er vanskelig for de, så er det greit.

Utvalget er samstemte om at lederen bør gi tillit for å få tillit, men snakker ikke i denne sammenhengen om grader av tillit.

## 4.5 Tillit fra leder til ansatte gis umiddelbart og vedlikeholdes ved åpen og ærlig kommunikasjon.

Vi finner at alle lederne starter en relasjon/et ansattforhold med høy tillit. Det er i ledernes lederstil at de skal lede med tillit, og da må de forutsette at de som ansattes er til å stole på og kan det de skal utføre. «Tillit skal være tilstede initialt», er et utsagn fra empiri. For å vedlikeholde tillit, må lederen vise følelser og engasjement. Lederen må mene det han sier og holde løfter. Tillit krever kommunikasjon, så informasjon ut til ansatte er viktig. Tillit er også å gi ansvar. Det vil si at dersom en ansatt blir gitt ansvar, så må lederen tillate at denne personen jobber på egenhånd. Dette vil hjelpe for å bygge tillit. For at en leder skal få tillit, så må han først gi tillit.

Det å være tydelig som leder som formidler klart hva som er forventningene fra den ansatte er å vise tillit. Ved å ikke være konfliktsky og forvente en åpen dialog med de ansatte, og mene at klare mål og forventninger gjør at de ansatte gjør de rette valgene i det de holder på med.

**Informant 4:** Jeg gjør tydelig uttrykk for det jeg mener. Jeg er relativt lite konfliktsky, så det er veldig sjelden at man får situasjoner hvor noe lurer, eller ulmer. Der er en åpen dialog. Jeg opplever at vi har en veldig åpen dialog, på tvers av alle som jobber hos oss.

**Informant 1:** Eller så er det risk and reward, altså hvis du er bevisst som leder på at nå går jeg og gir deg tillit så vet jeg at du vil føle at det er en forventning bak det og da vil du skjerpe deg og levere mer.

Det ble av en informant sagt at han er villig til å gi høy tillit til uerfarne ansatte, i den form av at de fikk stort ansvar i store komplekse prosjekter som normalt for bransjen ville være utenkelig for uerfarne. Vi finner liknende utsagn i intervjuene som viser at informantene viser tillit til de ansatte.

En bedrift bruker kommunikasjon og ærlig informasjon om alt som skjer i bedriften ut til de ansatte. De bruker dette for å vise og bygge tillit til de ansatte. God innsats og gode resultater er en måleparameter i forhold til tillit og at de ansatte er tilfredse.

**Informant 3:** Det er tøffe mål vi har, men jeg tror nettopp på grunn av den tilliten vi gir ut så får vi mye tilbake igjen. Ja. Og den enkelte blir sett, hver leder har en til en møter med sine medarbeidere, ikke sant, månedlig. Det er ikke liksom en på våren og en på høsten, vi har det en gang i måneden. I tillegg så komme avdelingsmøter, så kommer det overordnede da i forhold til allmøter.

En informant gir umiddelbart tillit til de ansatte og har lite kontrollmekanismer for oppfølging. For å opprettholde tilliten, så er det viktig lage en trygg og trivelig arbeidsplass og å lytte til de ansatte i forhold til ønsker og behov. Det er ulikt hvor opptatt de ansatte er av om informantene gjør en god jobb som leder. Noen er interessert driften av organisasjonen og andre er ikke like interessert.

Utvalget er i stor grad samstemte om at de ansatte må få tillit i utgangspunktet og at tilliten vedlikeholdes ved ærlig og oppriktig informasjon.



## 4.6 Tillit fra ansatte til leder vedlikeholdes ikke i like stor grad som fra leder til ansatte.

Lederne er veldig opptatt av at de har tillit til de ansatte, men varierende fokus på at de ansatte skal ha tillit til dem.

To av informantene er ikke opptatt av å inneha tillit fra de ansatte. De er primært opptatt av sin egen gjennomføringsevne og da blir det ikke et stort fokus på å få tillit fra de ansatte. De mener at tilliten vil komme så lenge de gjør sine daglige oppgaver for organisasjonen og leverer slik de ansatte forventer med tanke på resultater, prosesser og prosedyrer, slik at arbeidsplassen er sikker og at de ansatte har en sikker jobb.

En annen informant sier han må etablere tillit fra den ansatte og denne tilliten kan opparbeides ved å være åpen og ærlig med den ansatte i forhold til det en gjør som leder. Videre sier informanten at han må være i stand til å se den ansatte, følge med på hva de gjør og vise at han er opptatt av aktivitetene. Den ansatte må tørre å ta opp saker med lederen sin og da må han ha tillit til lederen. Informanten har for vane å snakke med alle ansatte direkte, for å opprettholde tilliten. Informanten føler at han noen ganger sliter med å få ærlige tilbakemeldinger fra de ansatte. Dette på tross av at informanten over lengre tid har jobbet målrettet mot å få alle tilbakemeldinger som kan bety noe for organisasjonen. Informanten mener det er den formelle rollen som sjef som kan ha betydning for at dette blir vanskelig. Lederen må gi informasjon til de ansatte på en ærlig måte som er realistisk og som gjør at de ansatte har tro på lederen. Dersom lederen pynter for mye på bedriftens tilstand og de ansatte ikke har troen på det lederen predikerer så mister de tilliten til lederen.

Det er en viss forskjell på fremgangsmåtene mellom informantene når det gjelder å vedlikeholde tillit fra den ansatte til lederen. En av informantene sier han er veldig inkluderende. Han vil lede ved å være tilstede og vise interesse for de ansatte. Han legger vekt på å lytte til de ansatte. Han har fokus på at det skal være kjekt å gå på jobb.

**Informant 2:** Jeg har et uttrykk, som ikke er mitt, men som jeg sier «Management by walking around». Jeg liker å følge med i organisasjonen og pulsen. Jeg vil at folk skal se og kjenne meg. Ikke som bare en person som en sjef, men en person som de har snakket med og kan sette seg ned og er interessert i dem.

Han sier videre at han har en tendens til å opptre litt for mye som venn og at det av og til kan oppleves som litt ubekvem for de ansatte.

**Informant 2:** Jeg er inkluderende. Det gir jo og noen negative ting. Du kan bli litt for kompis. Og det har jeg ha tatt meg i av og til. Da må jeg ta meg i skinnet og si at: «Nå ble det litt for mye kompis. Du er jo sjef.» Så det er jo sånne ting jeg være bevisst på. Men jeg må si at jeg er en inkluderende og lydhør person.

Han sier at han fokuserer på å skape en visjon for selskapet og kommunisere denne ut til de ansatte på en måte som skaper entusiasme.

**Informant 2:** Jeg kaller det et DNA jeg... Hva som på en måte representerer det selskapet som jeg jobber i. Altså, vi skal ha en visjon. Og vi skal ha på en måte noen setninger som på en måte er oss.

Informanten bruker mye tid på relasjonsbygging og administrasjon. Han skulle ønske at han hadde tid til å involvere seg enda mer i det operative enn han klarer å gjøre i dag.

Alle informantene svaret ganske likt på spørsmålet om de gjør noe aktivt for å skape tillit fra den ansatte. De trekker frem åpenhet og ærlighet som veldig viktig for å bygge tillit fra de ansatte. Dette trekker de frem både som direkte relasjon leder ansatt, men også som en kjerneverdi i bedriften.

**Informant 6:** Det som jeg har funnet ut er en suksess-faktor for meg, det er jo alltid være ærlig.

**Informant 2:** Jeg tror du må vise ærlighet og oppriktighet. "Hva mener du med det?" Du må vise at du står for det du har sagt. Og selv om det er feil, så skal du og være så pass ærlig å si: Sorry! Her tok jeg feil. Her gjorde jeg feilvurderinger, og dette skal vi rette opp i. Men du må på en måte være så åpen og ærlig på de tingene du gjør - enten om det er rett eller galt. Og så må du og ha evnen til å si: Vet du hva? Her har jeg gjort feil. Og kan gjøre reverseringer.

De trekker frem kommunikasjon som verktøy. Både som verktøy for å fremme verdiene, men også for å gjøre noe aktivt for å opprettholde eller gjenopprette tillit mellom ansatt og leder.

**Informant 1:** Ellers så må du i kommunikasjon være tydelig og åpen, veldig viktig og integriteten din må jo være ivaretatt.

Empiri viser at noen av informantene har mindre oppmerksomhet på å bygge og vedlikeholde tillit fra ansatte til lederen enn de har på å bygge og vedlikeholde tillit fra lederen til de ansatte.

## 4.7 Det er uenighet om det er nødvendig med faglig kompetanse for lederen for å oppnå tillit

De fleste av informantene ønsker å delta i de faglige diskusjonene i organisasjonen og mener at dette er viktig for å oppnå tillit.

En informant sier at det er viktig at lederen har faglig tyngde og ikke bare lederkompetanse. Lederen må være en rollemodell og gå foran i det faglige. De ansatte må være sikre på at lederen bryr seg om faget og at de kan spørre om råd som har en faglig tilbakemelding for at de skal ha tillit til lederen og hvordan han leder.

**Informant 4:** Jeg har inntrykk av at verden på et tidspunkt fortalte at man kunne drive med ledelse uansett hvilken bakgrunn man hadde. Det har ikke jeg tro på fungerer godt. Jeg tror man må ha en faglig tyngde sånn at man faktisk er nettopp det, enn leder som kan vise vei å gå foran og fortelle at vi kan få til dette, å opptre som en rollemodell.

Flere informanter mener at det å være faglig sterk som leder og kunne veilede de ansatte aktivt er et viktig verktøy for å bygge tillit fra den ansatte.

En annen informant mener at den faglige veiledningen er ikke viktig for å bygge tillit. Informanten prøver å involvere seg minst mulig i faget for å unngå at han bruker tid på det han kaller andre ting en ledelse.

**Informant 6:** Den faglige tyngden min har jeg på en måte prøvd å snakke ned for at de skal heller søke faglig råd hos hverandre.

To informanter la ikke vekt på faglig kompetanse utover ledelseskompetanse i sitt virke.

Vi finner ulike oppfatninger fra utvalget om sammenheng mellom tillit og faglig kompetanse.

## 4.8 De fleste mener at tillitsbrudd kan gjenopprettes

Tillit kan oppstå når to parter har en relasjon. Dersom tilliten blir brutt mellom to parter, kan det få store konsekvenser for relasjonen som kan være vanskelig å rette opp i. Informantene erkjenner at dette ikke er enkelt i alle tilfeller, avhengig av alvorlighetsgraden, men mener likevel at et tillitsbrudd er mulig å rette opp i. Hvis en ansatte bryter tilliten til lederen, er det vanskelig å gjenopprette tilliten, og noen ganger helt umulig. Det kommer an på alvorlighetsgraden og om lederen blir satt i forlegenhet.

Lederen må handle aktivt for å gjenopprette tillit og en aktiv handling er gjennom dialog. Det vil oppstå tillitsbrudd hele tiden og det å gjenopprette tillit er helt nødvendig.

Ved situasjoner der tillit blir brutt fra den ansatte er det både mulig og viktig å gjenopprette denne tilliten. Det er igjen gjennom god, direkte og ærlig kommunikasjon en gjenoppretter tillit på. Lederen må ikke la saker ulme, men opptre direkte og vise den enkelte at han er opptatt av personen og hvordan saker blir løst.

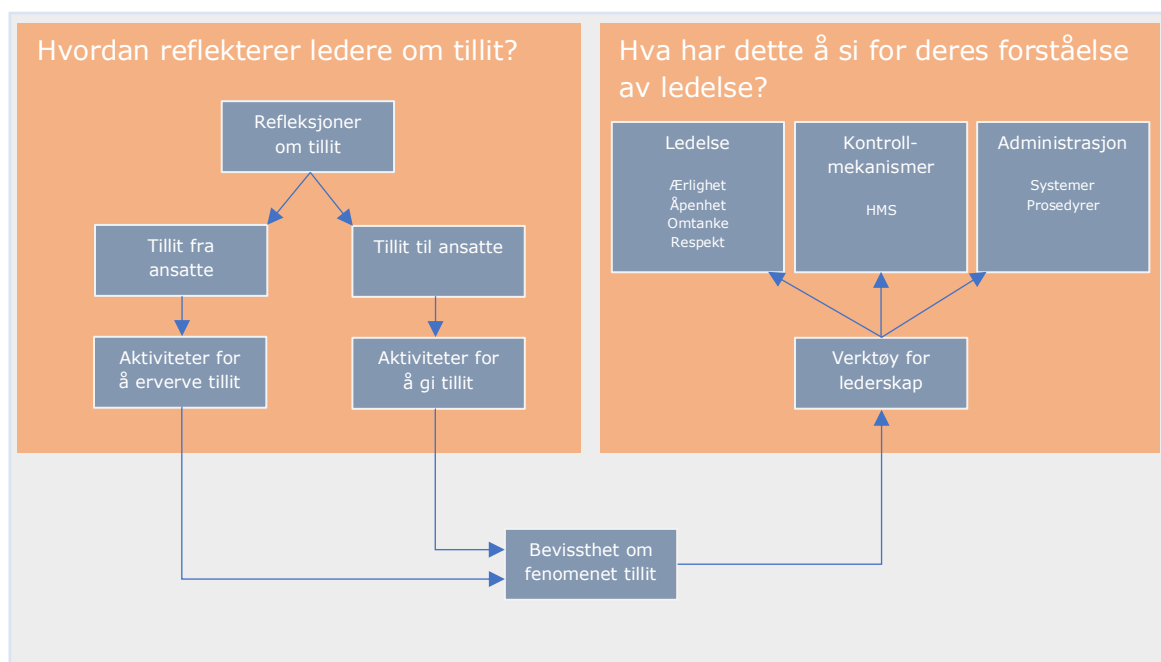
**Informant 4:** Jeg får en helt annen dialog med de jeg snakker med hvis jeg har tillit til at deres betraktninger rundt dette er verdifulle. Så ... Ja, samtale ... dialog... og viktigheten av å lytte til den andre.

Empirien viser at alle i utvalget har tro på at tillit i de fleste tilfeller kan gjenopprettes.



## 5 Diskusjon

I denne delen vil vi diskutere tillit og bevissthet rundt fenomenet for å forsøke å svare på problemstillingen om «Hvordan reflekterer ledere om tillit og hva det har å si for deres forståelse av ledelse?». De 8 hovedfunnene fra kapittel 0 er en analyse og gjengivelse av empiri, som gir et inntrykk av hva informantene sier. For å kunne svare på hvordan de reflekterer om tillit, vil vi diskutere om de er bevisste på vertikal tillit og betydningen av denne i organisasjonen. Vi ønsker også diskutere om denne bevisstheten vises igjen i deres måte å lede på. Figuren under er en oppstilling av problemstillingen og hvordan vi ønsker å gjennomføre diskusjonen.



**Figur 6 Diskusjon og problemstilling**

For å finne ut hvordan ledere reflekterer om tillit, vil vi belyse hvordan informantene forholder seg til fenomenet tillit. Vi vil diskutere likheter og ulikheter blant informantene med hvordan de oppfatter tillit og om de er konsekvente i forhold til tillit. Vi ønsker å diskutere hvordan de forholder seg til egen rolle som leder når det gjelder tillit.

For videre å undersøke hva deres forståelse for tillit i ledelse er, vil vi diskutere empiri mot teori i forhold til adferd, med fokus på hvordan ledere reflekterer om tillit og hva det har å si for deres forståelse av ledelse. Vi ønsker å diskutere betydningene av kontrollmekanismer for å ta vare på de ansatte i organisasjonen og hvordan dette korrelerer med teori. Dersom informantene har et bevisst forhold til fenomenet tillit og forstår viktigheten av tillit i ledelse, så er det naturlig å diskutere hvordan de reflekterer rundt det å bruke tillit som et verktøy i sin ledelse. Samtidig som tillit kan være et verktøy så ønsker vi å diskutere om dette verktøyet blir brukt for å gi tillit, eller for å erverve tillit. Til slutt skal vi se på kopligen mellom administrasjon og ledelse fra utvalget i en tillitskontekst.

## 5.1 Fenomenet tillit

Fra teorien finner vi at tillit er viljen til å ta risiko og viljen til å være sårbar ovenfor handlingene til en annen. Tillit er ikke noe en innehar eller kan gjøre krav på, men noe som er tildelt på bakgrunn av erfaringer, ønsker eller behov, hvor også omstendigheter spiller en rolle (Kirkhaug, 2018). Dette kan bety at tillit er avhengig av situasjonen, eller omstendighetene (Dirks & Ferrin, 2002). Tillit er et fenomen som kan eksistere både i en relasjon og i et system. Når tillit eksisterer i en relasjon, snakker vi om relasjonstillit mellom ansatt og leder. Dette kaller vi vertikal tillit fordi tilliten går enten nedover fra leder til ansatt, eller oppover fra ansatt til leder. Dersom leder og ansatt er likestilte i organisasjonen, er de å betrakte som kollegaer og denne formen for relasjonstillit beskrives som horisontal tillit. Når tillit eksisterer i et system er dette i form av at ansatte har tillit til institusjonelle systemer, prosesser, prosedyrer eller overordnede organisatoriske verdier og visjoner. Den ansattes tillit til slike institusjonelle mekanismer kalles institusjonell tillit.

Et sentralt funn fra empiri er at alle mener at tillit er helt avgjørende for ledelse og for en organisasjon. En leder må vise den ansatte tillit slik at den ansatte føler at lederen stoler på en, og ut fra det, gjør det beste de kan når de utfører oppgavene de er tildelt. Et annet funn er at informantene verdsetter å ha systemer på plass i organisasjonen og ser på disse systemene som kontrollmekanismer for å redusere risiko og for å ivareta de ansatte. De mener at med slike kontrollmekanismer, vil de ansatte ha tillit til organisasjonen og ledelsen. Dette blir beskrevet i teorien som institusjonell tillit. Empiri viser at fenomenet tillit fra vårt utvalg omhandler både relasjonstillit og institusjonell tillit. Når informantene snakker om fenomenet tillit, berører de ikke forskjellige grader av tillit. De har en tilnærming til tillit som er begrenset til å være 2-delt, det vil si enten tillit eller ikke tillit. Likevel, når informantene snakker om faktorer som ansattes erfaringer, kompetanse og tidligere resultater, så graderes tillit som gis til de ansatte i forhold til disse faktorene. Når tillit graderes, kan man bruke kontrollmekanismer for å redusere opplevd risiko nok til at tillit kan gis i den gitte situasjonen (Schoorman et al., 2007).

Informantene trekker frem at det å vise tillit til de ansatte er nødvendig for å redusere sin egen arbeidsmengde. Dersom lederen viser tillit, vil lederen kunne erverve tillit som et resultat av dette (Martínez-Tur et al., 2019). Det at lederen har tillit fra de ansatte er spesielt viktig i hektiske perioder med høyt arbeidstrykk. Dette kan for eksempel være ved store organisasjonsendringer eller ved andre perioder der arbeidsbelastningen er ekstra høy. Teori viser at i organisasjoner der lederen har høy tillit fra de ansatte, vil de ansatte prestere bedre og de opplever mindre utbrenthet blant de ansatte (Martínez-Tur et al., 2019). Fra empiri ser vi at informantene mener at det er viktig at de ansatte har tillit til lederen når det er høyt arbeidstrykk i organisasjon. Dette sier informantene både i forhold til relasjonstillit og institusjonell tillit. Det er ekstra viktig for de ansatte at de opplever trygghet og forutsigbarhet når de utfører oppgaver og ikke jobber med en frykt for store personlige konsekvenser dersom de gjør feil. Det kan se ut som om det er viktig at ledere etablerer et grunnlag i organisasjonen som gjør at de ansatte har tillit til at lederne er rasjonelle, gjør riktige valg og er reaksjonære ut fra de verdiene som blir kommunisert til de ansatte. Dette blir i ledelsesteorien definert som verdibasert ledelse. Innen verdibasert ledelse har vi tidligere omtalt transaksjons- og transformasjonsledelse, karismatisk ledelse, relasjonsledelse og autentisk ledelse. Alle disse formene for ledelse er sterkt koblet til tillit (Burke et al., 2007; Kirkhaug, 2018; Lewicki et al., 1998).

Tillit er viktig for å redusere administrasjon. Utstrakt bruk av tillit reduserer administrative styringsmidler (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Jacobsen & Thorsvik, 2019). I organisasjoner vil det være behov for styringssystemer av forskjellig grad. Noe er regulert i forhold til krav til sjekklister, risikoanalyser og lignende fra forskrifter og lover. I tillegg har organisasjonene rutiner for rapportering internt slik som fremdriftsrapportering, økonomisk rapportering og lignende som brukes for å forenkle samlet status for organisasjonene i forskjellig grad. Tillit vil redusere behovet for rapportering. Vi finner i empiri og teori at det blir lagt vekt på at tillit er viktig for å redusere administrasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En av informantene uttaler at han ikke har tid til å løpe rundt å passe på de ansatte, så han «har ikke tid til å ikke ha tillit» til sine ansatte. På et vis kan man se at tillit ikke bare er en nødvendighet for kunne utøve verdibasert ledelse, men det er også et behov for tillit, for å ha en organisasjon som fungerer optimalt. Lederen har en rekke arbeidsoppgaver som må utføres for å kunne levere som forventet, og disse må han få tid til. Hvis oppfølging av de ansatte krever for mye tid vil lederen ikke klare å gjennomføre oppgaver som er nødvendige. Lederen må også frigjøre nok tid til å jobbe med strategier og ledelse forøvrig. Administrasjon og ledelse blir sett på som to avhengigheter som må være til stede for å kunne lede (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En leder må kunne beherske begge deler for å effektivt kunne utøve lederskap. Informanten bruker tillit som verktøy for å kunne beherske både det å lede de ansatte, samtidig som han tar seg av de administrative oppgavene i selskapet.

Lederen har ikke annerkjennelse til å utøve ledelse uten tillit fra de ansatte. Dette blir sagt direkte av en av informantene. Med tillit fra de ansatte blir lederen generelt akseptert og med god tillit blir atmosfæren og samarbeidsklimaet mellom lederen og medarbeideren styrket (P. Hersey & Blanchard, 1969). Slik vil lederen og kunne opparbeide seg annerkjennelse for sin utøvelse av ledelse. Fra empiri ser vi at ikke alle lederne er like opptatt av det å erverve tillit. Noen av informantene er helt klare på at tillit må være gjensidig og at tillit til lederen er interpersonlig. En informant sier at uten tillit fra de ansatte kan ikke lederen utføre sine oppgaver. To av informantene sier derimot at tillit fra den ansatte må være til stede, men at dette er basert på organisasjonens visjon og systemer. Dette er ikke relasjonell tillit direkte til lederen, men institusjonell tillit mot organisasjonen. Disse to informantene ser ut til å mene at når ledelsen ivaretar og tilrettelegger for organisasjonen på en god måte som fungerer, så har de ansatte tillit til ledelsen og dermed også til lederen.

Tillit blir bevisst aktivt brukt av informantene, som et verktøy i ledelse. Ved eventuelle tillitsbrudd er det fullt mulig, og helt nødvendig, å gjenopprette tilliten mellom partene. Entusiasmen i organisasjonen er minst like viktig som økonomiske resultater og prosenter på inntjening, derfor er tillitsbygging det viktigste en leder kan bedrive.

Noen ser på organisasjonen og ikke individet. De ansatte er et verktøy som må smøres å få til å virke på beste mulige måte. De viser tillit til den ansatte for å oppnå resultater, godt omdømme eller for at den ansatte skal kunne levere som forventet uten for mye oppfølging.

## 5.2 Tillit og omsorg i lederrollen

Verdibasert ledelse betyr at ledere støtter seg til verdier i sin lederrolle. Dette innebærer sosial nærhet og personlige forbindelser i rollen som leder, derfor er relasjonell tillit avgjørende for verdibasert ledelse. Relasjonell tillit er det som skaper den sosiale nærheten og de personlige forbindelsene i verdibasert ledelse og relasjoner for øvrig. Verdier er ikke bare viktig for verdibasert ledelse, men også for å forme et fundament for tillit, der nære relasjoner og sosiale koblinger kan lage et miljø for at tillit kan oppstå og utvikle seg.

Disse verdiene kan gi seg til uttrykk i adferden til lederne, der adferden kan danne grunnlag for enten å skape tillit, eller å rive ned tillit. Adferd kan hjelpe til å bygge sterke sosiale bånd som gjør at relasjonell tillit mellom ansatt og leder, eller mellom leder og ansatt, oppstår eller blir styrket. Adferd kan også forhindre at sosiale bånd blir knyttet, eller at eksisterende sosiale bånd blir revet i stykker.

En viktig komponent i adferd, både for å kunne oppnå tillit og for å holde på relasjonell tillit, er omtanke, eller omsorg, for medarbeidernes ve og vel (Kirkhaug, 2018). Forklaringen på dette er at omtanke sees på som en ekstra egenskap for lederen, utover det å være leder. Omtanke for de ansattes ve og vel, kan opptre på flere forskjellige måter. Lederen kan vise omtanke ved å være interessert i de ansattes trygghet, både trygghet på arbeidsplassen og trygghet i deres private liv forøvrig. Empiri fra vårt utvalg sier at informantene viser omtanke for de ansatte ved å snakke med dem og ved å være interessert i personen og mennesket. Informantene sier videre at de ønsker at det skal være trygt og godt på arbeidsplassen og i livet ellers for de ansatte. Samtaler og kommunikasjon er en mekanisme for å gi denne tryggheten til de ansatte. Med slike samtaler prøver informantene å vise omtanke for den ansatte, ikke bare for å bygge tillit, men også fordi de faktisk ønsker at de ansatte skal ha det bra. De fleste informanter sier at de prøver å bygge trygge rammer rundt de ansatte i form av prosedyrer, rutiner og kontrollmekanismer. Eksempel på slike kontrollmekanismer er formelle samtaler, medarbeiderundersøkelser og prosedyrer for HMS (helse, miljø og sikkerhet). Dette er da kontrollmekanismer som har i oppgave å ta vare på den ansatte ved å fange opp avvik eller eksterne faktorer som kan påvirke de ansattes ve og vel. Disse kontrollmekanismene er da et virkemiddel for omtanke, som er en viktig komponent i adferd, både for å kunne oppnå tillit og for å holde på relasjonell tillit. Samtidig er de et virkemiddel for å redusere risiko. Dersom den ansattes ve og vel ikke blir ivaretatt, vil dette kunne bidra til å øke risikoen for at den ansatte ikke utfører sitt arbeide på en forutsigbar eller tilfredsstillende måte.

Mayer et al. sier at sterke organisatoriske kontrollmekanismer kan hemme utviklingen av tillit, fordi aktivitetene i en organisasjon kan bli tolket som et resultat av kontrollmekanismene og ikke som et resultat at tillit (Mayer et al., 1995). Videre forskning fra andre, underbygger det Mayer sier om kontrollmekanismer, men veier det opp mot hvor sterke disse kontrollmekanismene er (Schoorman et al., 2007). Kontrollmekanismer kan bidra til at tillit blir gitt i situasjoner der opplevd risiko ellers hadde blitt for høy uten kontrollmekanismer. Kontrollmekanismer er her med på å redusere opplevd risiko nok til at tillit kan gis for å utføre en handling. Dersom kontrollmekanismene blir for sterke, vil opplevd risiko bli redusert så mye at grunnlaget for tillit kan forsvinne, fordi behovet for tillit bare er relevant i en risikosituasjon (Mayer et al., 1995). Fra empiri ser vi at informantene legger vekt på at opplevd risiko er individuelt og er et produkt av risikovillighet og sårbarheten til bedriften. Informantene



uttaler at de må ha kontrollmekanismer tilstede for å sikre at dersom en ansatt gjør feil, som er naturlig, så blir det fanget opp av systemet til en viss grad. Graden av kontrollmekanismer varierer ut fra lederens opplevde risiko.

Vår empiri viser at kontrollmekanismer kan være et virkemiddel for omtanke, som gir signaler om at det trygt å betro seg til lederen. Når kontrollmekanismene viser omtanke og omsorg, vil de være med å bygge tillit, samtidig som de reduserer opplevd risiko. Når opplevd risiko reduseres, så minker behovet for tillit. Fra empiri, ser vi at alle våre informanter har en bevissthet, forståelse og kunnskap om at trivsel og trygghet er viktig på arbeidsplassen og at denne tryggheten også vil kunne bli påvirket av eksterne faktorer som familiære forhold, miljømessige forhold eller andre forhold. Denne bevisstheten og forståelsen viser at disse informantene utøver det vi kaller et ekte lederskap, som er forankret i menneskers verdier og behov. De har med andre ord omtanke for de ansattes ve og vel. Ekte lederskap forankret i menneskers verdier og behov, er relatert til autentisk ledelse (Gardner et al., 2005; Northouse, 2019; Walumbwa et al., 2008). Informantene er samtidig bevisste på at denne omtanken er en bidragsyter til å erverve tillit.

Fra empiri, ser vi at alle våre informanter støtter seg til verdier som ærlighet, åpenhet, omtanke og respekt. Dette er verdier som faller inn under verdibasert ledelse, der tillit har en avgjørende rolle. Denne tilliten underbygger de med kontrollmekanismer for å redusere opplevd risiko og for å ivareta de ansattes ve og vel. Empiri viser at kontrollmekanismene er et virkemiddel og et verktøy for å tilrettelegge for verdibasert ledelse og dermed også for å bygge tillit. Vår empiri har ikke data på om sterke kontrollmekanismer for å vise omtanke, reduserer opplevd risiko slik at grunnlaget for tillit forsvinner, men vi har empiri fra informantene på at de tenker at denne type kontrollmekanismer må være til stede og at mekanismene må være sterke for å passe på og ta vare på menneskene i organisasjonen på en tilfredsstillende måte. Det kan hende at dette er kulturelt betinget fra utvalget vårt som omfatter norske små og mellomstore teknologibedrifter. Andre typer organisasjoner, fra andre land, kan ha en annen tilnærming til kontrollmekanismer for å vise omtanke.

### 5.3 Tillit som verktøy

Selv om informantene fra utvalget er bevisste på tillit og at tillit betyr mye for deres ledelse av mennesker, så er det uklart om hele utvalget bruker tillit som et verktøy. Vi har empiri på at halve utvalget leder med tillit og at de har daglige aktiviteter for å bygge tillit eller for å vedlikeholde tillit. De daglige aktivitetene kan bestå i å invitere til åpen dialog med de ansatte for å bygge relasjoner og tillit. Erkjennelse av feil og utilstrekkelighet fra lederen til de ansatte, er også med å bygge tillit til lederen. Empiri viser at ærlighet og integritet er faktorer som noen av informantene bruker aktivt for å erverve tillit og for å bygge relasjoner. Når en leder bevisstgjør at han ikke er perfekt fordi det er verdi i å eksponere disse sidene for de ansatte, er dette autentisk ledelse. Samtidig er det i tråd med adferdsteorien fra Kirkhaug, der åpenhet i kommunikasjon er en viktig adferd for å bygge tillit.

Den andre halvdel av utvalget er bevisste på at tillit er viktig for deres lederskap, men empiri gir oss ikke et klart svar på om de tenker på tillit som et verktøy i lederskapet. Felles for alle informantene fra utvalget vårt er at de mener det er viktig å gi tillit for å få tillit, men bare halvparten av utvalget gir aktiviteten med å erverve tillit, like stor

oppmerksomhet som det å gi tillit. Det kan virke som empiri gir antydninger til at halve utvalget ikke ser på det å erverve tillit som viktig for sin utøvelse av ledelse. Det fremstår for oss som at noen av informantene er usikre på hvilke virkemidler de kan bruke for å erverve tillit. Når noen av informantene snakker om relasjonell tillit fra den ansatte til lederen, blander de dette sammen med definisjonen på institusjonell tillit. Institusjonell tillit er ikke det samme som relasjonell tillit, men heller at den ansatte har tillit til prosedyrer, teknologi, ledelse, mål, visjoner, kompetanse og rettferdighet i organisasjonen (Krot & Lewicka, 2012).

## 5.4 Administratorer og ledere.

I tidligere ledelsesforskning var det vanlig å skille på administrasjon og ledelse. Nyere forskning argumenterer for at administrasjon og ledelse er to avhengigheter i ledelse.

Dette kommer også klart frem fra empiri, når informantene sier de har behov for prosesser og rutiner for å ha kontroll på arbeidet som skal utføres, samtidig som de har et bevisst forhold til verdier, motivasjon, visjon, etc. Prosesser og kontrollrutiner er administrasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019), mens verdier, motivasjon, visjon, etc er komponenter innen ledelse. En av informantene påpeker eksplisitt at han anser ledelse og administrasjon som en og samme sak. Informantene argumenterer for at når organisasjonen blir større og mer kompleks, er ledelsen mer avhengig av prosesser og kontrollsystemer enn hvis organisasjonen er mindre. Systemene og prosessene har samtidig en funksjon for å hjelpe de ansatte i form av et sikkerhetsnett, når de utfører arbeidet. De administrative oppgavene blir da å sørge for at prosessene og kontrollsystemene blir implementert og fulgt på en tilfredsstillende måte. Ledelsesoppgavene blir å legge til rette for å erverve å gi tillit til de ansatte for å ivareta verdiene som lederen ønsker å formidle. Vi snakker da om oppgaveorienterte aktiviteter og relasjonsorienterte aktiviteter. Tillit er en komponent i begge disse aktivitetene. I den oppgaveorienterte aktiviteten er komponenten institusjonell tillit (Krot & Lewicka, 2012) og i den relasjonsorienterte aktiviteten er komponenten relasjonstillit (Kirkhaug, 2018).

To grunnleggende lederstiler blir omtalt fra ledelsesteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2019):

1. Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse.
2. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse.

Lederen vil utøve demokratisk eller relasjonsorientert ledelse innen sin lederstil gjennom å aktivt involvere medarbeiderne i beslutninger, samt å utvikle gode relasjoner og fokusere på verdier. Administratoren derimot, utøver autoritær eller oppgaveorientert ledelse ved å fokusere på effektivitet, produksjon og resultater ved bruk av kontrollmekanismer og systemer.

Mens informantene i utgangspunktet sier at de leder ved å utøve lite kontroll av de ansatte, viser funnene at det likevel er en varierende grad av kontroll. Empiri viser at kontrollmekanismer er nødvendig. Det er et bevisst valg fra informantene at de ansatte får utdelt oppgaver for så å løse de egenhendig ved hjelp av sine egne vurderinger og sine egne kompetanser. Informantene forteller at de har kontrollsystemer på plass og de er stolte av at kontrollsystemene virker som tiltenkt. Dette viser at selv om de har en lederstil som fremstår som visjonær og støttende, og at den ansatte får mye ansvar, så har de behov for å kontrollere at arbeidet blir utført på en tilfredsstillende måte.

Informantene sier at de har dette kontrollbehovet for å lage et sikkerhetsnett, som nevnt ovenfor. Selv om lederen har kommunisert visjonen, forventninger og målene så kan det skje uforutsette ting underveis. For å unngå at oppgavene ikke eskalerer i feil retning uten kontroll fra lederen, er det etablert kontrollrutiner. Dette er ikke fordi det er skepsis til den ansatte, men heller et behov for å administrere organisasjonen til en viss grad for å sikre at alle utfører oppgavene de skal, på forventet måte. Som Mayer sier (Mayer et al., 1995), er tillit knyttet til risiko. Bruken av kontrollmekanismer og derav administrativ ledelse, vil derfor oppleves som nødvendig for å redusere risiko i en tillitskontekst.

Vi ser også at behovet for administrasjon er en nødvendighet for å kunne få god oversikt over organisasjonen og for å kunne rapportere til styret, med mer. Det er ikke nok for styret å bare se at bedriften har positive resultater, de må også forstå hvorfor. En annen grunn for å administrere er at ved å ha gode kontrollrutiner og systemer, så reduserer lederen arbeidspresset sitt. Det kan se ut som at administrasjon faktisk kan redusere tidsbruken til lederen, slik at han har mer tid til overs for å utøve ledelse. Dette er et argument for at ledelse og admirasjon er gjensidig avhengig av hverandre som lederstiler.

Jacobsen og Thorsvik sier at de to lederstilene ikke er gjensidig utelukkende og kan kombineres (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Empiri viser at lederstilene kombineres av informantene i varierende grad og at de ikke har bevisste handlinger på denne kombinasjonen. Informantene sier at de har en lederstil som er identifisert innen demokratisk eller relasjonsorientert ledelse, men bruken av kontrollmekanismer understøtter teorien med at stilene kombineres i varierende grad. Det kan se ut som at informantene ubevisst lener seg på administratorens lederstil for å redusere risiko. Fra empiri finner vi at noen informanter tar risiko når opplevd risiko er innenfor akseptabelt nivå. Når opplevd risiko blir for høy, må de bruke kontrollmekanismer for å redusere opplevd risiko til et akseptabelt nivå. Dette forteller oss at lederen går over til å administrere når opplevd risiko blir for høy eller når sårbarheten til bedriften og de ansatte blir vesentlig.

Fagkompetanse har betydning innen ledelse, da de ansatte vil anse lederens fagforståelse som en viktig faktor for tillit til lederen. I empiri er det uenighet blant informantene om de anser faglig kompetanse som viktig. En av informantene sier at han later som at han ikke er så veldig kompetent, blant annet for at de ansatte skal bli selvstendige og ta egne valg, istedenfor å søke bekreftelse og støtte fra han som leder. Fra empiri er det vanskelig å konkludere med om faglig kompetanse har betydning for tillit i SMB'er, eller om det er mer som en ressurs for de ansatte ved behov.

Fra empiri ser vi at informantene legger vekt på tillit og resultater som viktige faktorer innen ledelse. Det kommer ikke klart frem hvilke av faktorer som er viktigst når de utøver ledelse. Informantene sier at tillit er grunnsteinen innen ledelse. Det blir og sagt at resultater er viktigst for organisasjonen. Dersom resultatene uteblir, vil ikke tillit bety like mye siden organisasjonen risikerer å slutte å eksistere. Informantene er ikke klare på hva de legger i resultater. En informant sier at resultater er at de ansatte trives på jobb. Andre ser på økonomiske resultater, det vil si tallene som organisasjonen står igjen med til slutt. Teori viser at når risiko blir høy, kan ikke lederen gi ukontrollert tillit og de ansatte må derfor kontrolleres. Informantene sier at dersom de hadde ledet bedrifter med dårligere resultater, hadde de brukt kontrollmekanismer i en større grad. Dette er på grunn av sårbarhet og opplevd risiko. Konsekvensen av uforutsette hendelser vil være høyere dersom bedriften er mer sårbar. Den opplevde risiko blir derfor høyere siden

konsekvensen blir høyere når bedriften er ekstra sårbar. Teori sier at hvis opplevd risiko blir for høy til å gi tillit, kan man ta i bruk organisatoriske kontrollmekanismer for å redusere risiko slik at tillit kan gis (Schoorman et al., 2007).

Lederstil er et element innen ledelse og kobles til adferd. Funnene våre viser at noen av informantene gir mye av seg selv. De prøver å være til stede, spre visjoner og motivere de ansatte til å utøve så mye som de klarer, uten å sette for store begrensninger. Graden av tilstedeværelse varierer, men essensen er at de ikke ønsker å styre for mye av arbeidsdagen, men heller motivere. Dette er typisk ledelse når man ser på hvordan teori skiller på administrasjon og ledelse. Alle har likevel et behov for kontroll, men uten at dette er fremtredende i måten de sier de leder på. Det er først når de mener det er behov for kontroll at informantene tar aksjon og begynner å administrere, og det er kombinasjonen av følelser og eksisterende kontrollsystemer som avgjør dette behovet. Disse funnene sammenfaller med teori om ledelse og administrasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Schoorman et al., 2007). I situasjoner der opplevd risiko eller sårbarhet blir for stor, vil administrasjon fungere som en bro eller sikkerhetsnett for å kunne utøve ledelse.

Empiri viser at informantene bruker både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Informantene er opptatt av gjensidig tillit, det vil si at de gir de ansatte tillit for å få tillit tilbake. Informantene bruker da tillit som en transaksjon i transaksjonsledelse. Noen av informantene bruker mye tid på å spre visjon, lytte til de ansatte og oppfordre til kreativitet og involvering. Dette er transformasjonsledelse ved at informantene spiller på følelsene til de ansatte og prøver å påvirke samvittigheten og ansvarsfølelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Lederne bruker transaksjonsledelse og transformasjonsledelse innen verdibasert ledelse bevisst og teori argumenterer for at tillit er en forutsetning for verdibasert ledelse. Flere av informantene legger også vekt på at de som leder må være ekte og ha moralsk forankring. Som leder må man utøve det man tror på og vise at man mener det man sier. Dette faller blant annet inn under nyere teori om autentisk ledelse (Gardner et al., 2005; Northouse, 2019; Walumbwa et al., 2008). Vi ser at dette er bevisst hos noen av informantene. Teori om autentisk ledelse er ny og under stadig utvikling. Vi mener vi kan se at informantene har tilnærminger og uttalelser som viser at det er et bevisst forhold til adferd innen autentisk ledelse.

Vi ser fra empiri at lederne er opptatt av at relasjonene til de ansatte er viktige. Både når de viser at de gir tillit til de ansatte, men også når de skal erverve tillit fra ansatte. Lederne er opptatt av å forstå de ansatte og tilpasse lederstilen sin til hver enkelt og skaper med dette interpersonal relasjon. Dette styrker graden av tillit og gjør at det skapes en gjensidig respekt og tillit. En slik tilpasning av relasjonen til den enkelte er relasjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vi ser fra empiri at flere av informantene bruker dialog med formelle og uformelle avtaler mellom den ansatte og lederen. Klare rollefordelinger og forventninger blir etablert i disse dialogene og begge parter er derfor enige om forutsetningene i relasjonen og dermed kan tillit utveksles. Denne type ledelse er beskrevet i relasjonsteorien innen LMX-teorien (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Northouse, 2019). Empiri viser at noen av lederne trekker seg litt tilbake og lar organisasjonen utvikle seg selv ved at de gir tillit og involverer seg minst mulig. Fra teorien om ledelse i komplekse adaptive systemer (LMX-teorien), ser en at lederen skaper relasjoner mellom de ansatte, slik at organisasjonen utvikler kreative prosesser. Tillit er også en forutsetning for LMX-teorien, som også er innenfor relasjonsledelse.

## 6 Avslutning

Fra empiri ser vi at informantene fra vårt utvalg er opptatt av tillit og at dette er en viktig del av deres hverdag som ledere. Utvalget vårt er fra norske små og mellomstore teknologibedrifter og empiri er ment å representer disse. Det er likevel et lite utvalg som legges til grunn og studien er derfor ikke egnet til å trekke de store slutningene til et større utvalg. Siden tidligere forskning på området er svak, er det likevel verdifullt arbeide som er lagt ned i denne studien, siden vi nå har sondert terrenget i forhold til problemstillingen for noen ledere.

### 6.1 Konklusjon

Problemstillingen som er utgangspunkt for denne studien om tillit, lyder:

#### **Hvordan reflekterer ledere om tillit og hva har det å si for deres forståelse av ledelse?**

For å få svar på problemstillingen, har vi intervjuet 6 informanter. Hovedfunnene fra intervjuene er:

1. Tillit er helt avgjørende for en organisasjon
2. Tillit er underordnet resultater
3. De fleste informantene mener at det trengs kontrollmekanismer
4. Lederen bør gi tillit til de ansatte for å få tillit
5. Tillit fra leder til ansatte gis umiddelbart og vedlikeholdes ved åpen og ærlig kommunikasjon
6. Tillit fra ansatte til leder vedlikeholdes ikke i like stor grad som fra leder til ansatte
7. Det er uenighet om det er nødvendig med faglig kompetanse for lederen for å oppnå tillit
8. De fleste mener at tillitsbrudd kan gjenoprettes

Vi har diskutert hvordan informantene forholder seg til fenomenet tillit og adferd. Vi har diskutert informantenes forståelse av ledelse, deres bruk av kontrollmekanismer og deres bruk av tillit som verktøy. Til slutt har vi diskutert koplingen mellom administrasjon og ledelse i forhold til tillit.

De refleksjonene som lederne har om tillit, er at tillit er avgjørende for organisasjonen og for dem som leder. Tillit til ansatte er viktig for at å redusere kontroll og administrasjon. Med tillit til de ansatte vil oppgaver kunne fordeles og lederen vil få mer tid til å utøve ledelse, fremfor å kontrollere alt som skal utføres. Tillit er med på å forenkle hverdagen i organisasjonen og skape trivsel. I små og mellomstore teknologibedrifter med inntil 250 ansatte, er tillit en forutsetning for ledelse og lederne viser ikke at de har tilstrekkelig kunnskap om denne forutsetningen. De er ikke omforent om at tillit fra de ansatte er like viktig som at lederen gir tillit til de ansatte. Viktigheten av tillit fra den ansatte er undervurdert hos flere av lederne. Lederne bruker likevel omtanke og åpen kommunikasjon for å gi tillit og erverve tillit, enten i form av ærlig dialog eller systemer

som gir de ansatte den informasjonen de trenger og tar vare på de ansatte. Lederne er tydelige på at de må vise den ansatte tillit, både med dialog og med systemer.

I sin forståelse av lederskap og tillit, sier lederne at de bruker systemer for å kontrollere og hjelpe den ansatte for å redusere risikoen der risikoen er for høy for å gi tillit. De bruker også systemer for å ivareta den ansattes ve og vel. Lederne mener slike systemer vil være med å skape tillit til lederen og organisasjonen. Eksisterende teori er svak på dette punktet og denne studien har ikke nok data for å verifisere om så er tilfelle.

Dagens norske små og mellomstore teknologibedrifter er kunnskapsintensive og krever at lederen bruker tillit i sin utøvelse av ledelse for at de ansatte skal kunne yte som best. Lederen må derfor i sitt lederskap prioritere andres behov foran sine egne og handle på forespørsel fra de ansatte. Det må knyttes et bånd mellom lederne og de ansatte som er basert på relasjoner, verdier og tillit. Tilliten til lederen er *minst* like viktig som tillit til den ansatte og dagens ledere må forstå viktigheten av denne gjensidigheten for å skape motivasjon, myndighet og styrke hos de ansatte. Dersom lederen har kunnskap om hvordan tillit oppnås og ivaretas kan dette være en nøkkelfaktor for å lykkes.

## 6.2 Studiens styrker og svakheter

Studien har et relativt lite utvalg fra samme geografiske område. I tillegg er informantene hentet fra eget nettverk, der det kulturelle opphavet kan være homogent og forskjellig fra andre nettverk. Dette kan føre til at empiri blir preget av de samme kulturelle nyansene og at konklusjonene ikke vil gjelde for andre geografiske områder.

Siden forskerne har en relasjon til informantene, kan dette også påvirke intervjusituasjonen, slik at informantene ikke er ærlige i deres svar, men at svarene heller er preget av relasjonen. Vi har prøvd å få informantene til å være så objektive som mulig. Relasjonen til informantene kan også være en styrke dersom man til en viss grad klarer å være objektiv, siden forskerne kan grave dypere i intervjusituasjonen og få informasjon fra informantene som ellers ville ha vært skjult.

Som forskerne har vi ingen erfaring med intervjusituasjonen før studien startet og spesielt de første intervjuet bar preg av dette. Med mer erfaring kunne vi ha justert intervjuene mer, spesielt underveis, og fått enda bedre empiri til forskningen.

## 6.3 Forslag til videre forskning

Sterke systemer, eller kontrollmekanismer, skal ifølge teori virke hemmende på tillit. Vi har ikke nok empiri i denne studien på om kontrollmekanismer som tar vare på de ansattes ve og vel, virker hemmende på tillit. Eksisterende teori er svak på dette området og gir ikke ordentlig svar på problemstillinger når det gjelder kontrollsystemer for å ta vare på de ansatte. En studie av kontrollmekanismer som tar vare på de ansatte i forhold til tillit vil kunne hjelpe til å belyse dette spørsmålet.

Verdibasert ledelse er nåtidens lederstil. Tillit er et viktig element i denne. Å utlede kunnskap rundt hvordan bevisst bruk av tillit påvirker prestasjon innen organisasjoner vil være en nyttig å forske videre på.

Denne studien er en kvalitativ studie av tillit der vi har intervjuet ledere. Et forslag til videre studie er å gjennomføre en kvantitativ studie på tillit for å samle empiri fra de ansatte og sammenligne empiri og konklusjon med vår studie.

## Referanser

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership quarterly*, 14(3), 261-295. doi:10.1016/s1048-9843(03)00030-4
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bernet, R., Kern, I., & Marbach, E. (1993). *An introduction to Husserlian phenomenology*. Evanston, Ill: Northwestern University Press.
- Bloomberg, L. D., & Volpe, M. (2018). *Completing your qualitative dissertation: A road map from beginning to end*: Sage Publications.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership quarterly*, 18(6), 606-632. doi:10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet : arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforl.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *J Appl Psychol*, 87(4), 611-628. doi:10.1037/0021-9010.87.4.611
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership quarterly*, 16(3), 459-474.
- European-Commission. (2020). User guide to the SME definition. In I. Directorate-General for Internal Market, Entrepreneurship and SMEs (Ed.). EU Web Archive: Office of the EU.
- Gambetta, D. (1988). Trust: Making and breaking cooperative relations.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 387-406.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet : en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior : utilizing human resources* (6th ed. ed.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Holte, J. F. (2008, 23.01.2021). Nye tider - gammel lederstil. Retrieved from <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-partner-norges-handelshoyskole/nye-tider---gammel-lederstil/967372>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Kramer, R. M., & Isen, A. M. (1994). Trust and distrust: Its psychological and social dimensions. *Motivation and emotion*, 18(2), 105-107. doi:10.1007/BF02249395
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The Importance Of Trust In Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3).
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode : ei innføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.



- Kvalsund, R. (2005). *Coaching : metode, prosess, relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development in KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). *San Francisco: Barrett-Koehler*.
- Martínez-Tur, V., Molina, A., Moliner, C., Gracia, E., Andreu, L., Bigne, E., & Luque, O. (2019). Reciprocity of trust between managers and team members. *Personnel review*, 49(2), 653-669. doi:10.1108/PR-08-2018-0319
- 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. doi:10.2307/258792
- Meyer, K. I. S., & Kvalsund, R. (2014). *Samarbeidets kunst i ledelse, veiledning og læring*. Oslo, Trondheim: Akademika.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel journal*, 6(1), 124.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership : theory and practice* (8th edition.; International Student edition. ed.). Los Angeles: SAGE.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Rajeev, B., Timothy, M. D., & Madan, M. P. (1998). A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *The Academy of Management review*, 23(3), 459-472. doi:10.2307/259289
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). NOT SO DIFFERENT AFTER ALL: A CROSS-DISCIPLINE VIEW OF TRUST. *The Academy of Management review*, 23(3), 393-404. doi:10.5465/AMR.1998.926617
- 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:10.5465/amr.2007.24348410
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- SSB. (2021). Virksomheter. Retrieved from <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>
- Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: Sage.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

# Vedlegg

**Vedlegg 1:** Samtykkeerklæring

**Vedlegg 2:** Intervjuguide

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## *Hva betyr tillit i organisasjoner?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt vi skal undersøke hvordan ledere håndterer tillit i suksessfulle organisasjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Det er forsket relativt lite på tillit i ledelse i dag. Det meste av forskningen på tillit finnes innenfor fagfeltene psykologi og sykepleie og i mindre grad innenfor ledelsesteorien. I dette forskningsprosjektet skal vi prøve å belyse begrepet «tillit» innen ledelse. Det kan være interessant å undersøke om tillit er en faktor som betyr noe for prestasjon og effektivitet i en organisasjon. For å finne ut dette, må vi se på organisasjoner som har hatt en viss suksess og forske på fellestrekkene. Formålet med forskningen er å gi et svar på hvordan tillit oppleves og brukes i suksessfulle organisasjoner og om dette har hatt en betydning for suksessen. Forskingen blir utført som en avsluttende del av en erfaringsbasert master innen organisasjon og ledelse.

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

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved NTNU er ansvarlig for prosjektet.

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

I forskningen har vi plukket ledere i et utvalg av 5-10 små og mellomstore bedrifter som har en viss suksess å vise til. Bedriftene omfatter alt fra varehandel og sørvisbedrifter til teknologibedrifter, for å få et representativt utvalg. Utvalget er gjort gjennom eget nettverk og omfatter 1-2 ledere fra hver bedrift.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på spørsmål under et intervju. Intervjuet er estimert til å vare ca. 30 min og det vil bli gjort lydopptak for videre analyser. Alle opptak vil bli gjort om til tekst, anonymisert og slettet. Alle opplysninger som kan identifiser bedrift og/eller person vil bli utelatt fra rapporten.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

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

Følgende personer/organisasjoner vil ha tilgang til dine opplysninger under prosjektet.

- Studentene Ole Roger Sem og Ronny Bergerud
- Veileder ved NTNU, Førsteamanuensis Frode Heldal

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Opptakene vil bli lagret inntil de er overført til tekst. Resultater vil kun bli publisert for grupper og aldri på individnivå. Det vil si at det ikke vil bli publisert resultater basert på svar fra kun én person.

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 01.02.2021. Alle lydopptak, navnelister og kontaktopplysninger som kan identifisere intervjuobjekter vil bli slettet .

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

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

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

- Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved  
*Frode Heldal,*  
*frode.heldal@ntnu.no*  
*tlf: 73 55 99 94*
- Vårt personvernombud:  
*Thomas Helgesen*  
*Thomas.helgesen@ntnu.no*  
*Tlf: 930 79 038*

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

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

Med vennlig hilsen

Ronny Bergerud, Ole Roger Sem

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hva betyr tillit i organisasjoner?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Intervjuguide

Noter ting vi ikke får på lyd.

## Bakgrunnsspørsmål

- Hva er ditt ansvarsområde og oppgaver
- Hva er din fagbakgrunn?

## Ledelse

- Hvordan er du som leder? (Hvilken ledelsesstil er du tilhenger av – indirekte spørsmål)
  - a. Hvor mye av arbeidsdagen bruker du som leder vs. fag?
  - b. Hva er du mest stolt av som leder?
  - c. Flat eller hierarkisk?

## Tillit

Generell samtale om tillitsbegreper (Vinkling: har de ansatte tillit til lederen sin?)

- Er tillit viktig for ledelse
  - a. Hvordan ser du på tillit innen ledelse
  - b. Hva er viktigst, fra leder til ansatte, ansatt til leder eller likeverdig.
  - c. Hva gjør du for at dine underordnede skal få tillit til deg?
- Tror du dine folk legger stor vekt på om du gjør jobben din bra som leder?
  - a. Vs. at likevel vil klare å gjøre jobben sin uavhengig av deg
- Er dine underordnede til å stole på?
  - a. Hvordan vet du det?
- Har dine underordnede tillit til deg?
  - a. Hva legger du i det?
  - b. Hvordan vet du at de ansatte har tillit til deg
- Hvordan underbygger du tillit/ gjør du noe aktivt for å oppnå tillit?
  - a. Hva gjør du dersom du opplever at enkelte ansatte ikke har tillit til deg?
- Case?
- En ansatt som du har delegert gitte oppgaver/beslutninger til gjør feil eller ikke i.h.h.t. dine forventninger. Hvordan håndterer du det?

## Resultater

- Hvorfor har dere hatt bra resultater? (Internt)
- Hva er grunnen til at det ikke alltid går som forventet? (Internt)
- Er tillit det viktigste for å oppnå gode resultater (for deg...)

## Avsluttende

- Hva betyr tillit for deg?

Åpne for kommentarer eller spørsmål. Takk for intervjuet.

