

Oda Selbæk Bergjord
Sandra Kristiansen Enerhaugen
Vilde Hauger-Johannessen

Hvordan kan ledere opparbeide tillit i sin ledelse av kunnskapsmedarbeidere?

En bacheloroppgave om tillit i relasjonen mellom ledere og kunnskapsmedarbeidere

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Hilde Fjellvær
April 2024



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Oda Selbæk Bergjord
Sandra Kristiansen Enerhaugen
Vilde Hauger-Johannessen

Hvordan kan ledere opparbeide tillit i sin ledelse av kunnskapsmedarbeidere?

En bacheloroppgave om tillit i relasjonen mellom ledere og kunnskapsmedarbeidere

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Hilde Fjellvær
April 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet våren 2024 ved NTNU Handelshøyskolen, som det avsluttende arbeidet med studieløpet, økonomi og administrasjon. Å skrive denne oppgaven har vært en lærerik prosess som både har bydd på utfordringer, men tilsvarende også mestring. Vi har fått mange nye erfaringer og kunnskap i arbeidet med oppgaven som vi vil ta med oss videre.

I løpet av et treårig studieløp på NTNU har det blitt vekket en stor interesse innenfor retningen, organisasjon og endring, og da med hovedvekt på ledelse. Gjennom ulike fagemner har temaet tillit gjentatte ganger blitt fokusert på, noe som har vekket en interesse og er derfor utgangspunktet for oppgaven.

Vi ønsker å takke vår veileder Hilde Fjellvær for god veiledning og tilbakemeldinger på oppgaven gjennom hele semesteret. Vi ønsker også å takke de ulike bedriftene og informantene som ønsket å svare på våre spørsmål som danner grunnlaget for oppgaven.

Avslutningsvis ønsker vi også å takke hverandre for et tett og godt samarbeid med oppgaven, som har ført til gode diskusjoner og større kunnskap.

Oppgavens innhold står på forfatterens regning.

Sammendrag

De siste tiårene har medarbeidernes kunnskap og ferdigheter gjennomgått endringer som har ført til en økende detaljkunnskap og flere fagområder. Konsekvensen av dette har vært en endring i maktforholdet i relasjonen mellom ledere og kunnskapsmedarbeidere, og muligheten ledelsen har til å kontrollere arbeidet som utføres. Med mindre mulighet for kontroll, blir graden av tillit i relasjonen mellom kunnskapsmedarbeiderne og ledelsen stadig viktigere og mer aktuelt.

Hensikten med oppgaven er derfor å undersøke hvordan tilliten mellom kunnskapsmedarbeiderne og ledere påvirkes, og hvilke tiltak ledere gjennomfører for å forsterke og opprettholde tilliten mellom ledelsen og kunnskapsmedarbeidere. Dette ønsker vi å undersøke ved å besvare følgende problemstilling:

“Hvordan kan ledere opparbeide tillit i sin ledelse av kunnskapsmedarbeidere?”

I undersøkelsen tok vi i bruk kvalitativ forskningsmetode ved å gjennomføre fire intervjuer, to med personer som er fungerende ledere for kunnskapsmedarbeidere, og to kunnskapsmedarbeidere til hver av lederne. Under intervjuene ble det klart at autonomi, anerkjennelse og kommunikasjon er viktige begreper som ledelsen burde fokusere på i sine tiltak for å kunne forsterke tilliten i sin relasjon til kunnskapsmedarbeiderne. Funnene som er gjort i datainnsamlingen utgjør oppgavens empiriske grunnlag. Teori om involvering, makt, leader-member-exchange, transformasjonsledelse og autentisk ledelse vil anvendes i analysen av dataen.

Vi kan dele funnene inn i to hovedgrupper som legger til rette for at ledelsen opparbeider tillit i sin ledelse. Den første er en kulturorganisasjon som kjennetegnes av involvering, kommunikasjon og anerkjennelse. Den andre er egenskaper ved lederen i form av interesse, lederstil og åpenhet.

Abstract

In recent years, employees' knowledge and skills have increased and resulted in higher and more detail-oriented competence. This has led to the power dynamic between the leaders and the knowledge workers changing, and also making it more difficult for leaders to control the result of the work their employees have done. Therefore, leaders having less control can make building trust between knowledge workers and managers more important and relevant.

The purpose of this study is therefore to examine how trust between knowledge workers and leaders is affected, and what measures leaders undertake to reinforce and maintain trust between leadership and knowledge workers. This is investigated by addressing the following research question:

"How can leaders build trust in their leadership of knowledge workers?"

In our research, we used qualitative research methods by conducting four interviews: two individuals serving as leaders for knowledge workers, and two knowledge workers for each of the leaders. During the interviews, we found that autonomy, recognition, and communication are crucial concepts that leadership should focus on in their efforts to reinforce trust in their relationship with knowledge workers. The findings from the data collection form the empirical basis of the study. The theory about involvement, power, leader-member-exchange, transformational leadership, and authentic leadership will be applied in the analysis of the data.

We can categorize the findings into two main groups that facilitate leadership in building trust. The first is an organizational culture characterized by involvement, communication, and recognition. The second one is the attributes of the leader such as interest, leadership style, and openness.

Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	0
<i>Sammendrag</i>	1
<i>Abstract</i>	2
<i>Innledning</i>	1
Bakgrunn og formål	1
Problemstilling	2
Oppbygning og struktur av oppgaven	2
<i>Teori</i>	2
Tillit.....	2
Kunnskapsmedarbeidere	4
Ledelse og makt	5
Egenskaper ved lederen	6
Lederens atferd	6
LMX-teorien.....	7
Autentisk ledelse.....	7
Transformasjonsledelse.....	8
<i>Metode</i>	10
Valg av metode.....	10
Utvalg av enheter	11
Planlegging og gjennomføring	11
Validitet og reliabilitet	12
Kritisk refleksjon	13
<i>Drøfting og analyse</i>	14
Autonomi	14
Kommunikasjon og åpenhet	16
Svekkelse av tillit	18
Anerkjennelse og faglig kompetanse	21
Tillit.....	23
Oppsummering av analyse.....	25
<i>Avslutning</i>	26
Konklusjon.....	26
Studiens begrensning og videre forskning	27
<i>Litteraturliste</i>	29
<i>Vedlegg 1 – Intervjuguide</i>	30
<i>Vedlegg 2 – Samtykkeskjema</i>	33

Innledning

Bakgrunn og formål

I løpet av få tiår har kompetansen og kunnskapen som medarbeidere besitter gjennomgått en stor endring, med en økende vekt på detaljkunnskap og et økende antall fagområder. Dette skyldes en stadig raskere teknologisk utvikling og at flere personer i samfunnet gjennomfører høyere utdanning. Denne utviklingen har ført til et høyere antall kunnskapsmedarbeidere som regnes som en viktig intellektuell kapital for de ulike organisasjonene. Viktigheten av denne kunnskapen vektlegges av Kaufmann og Kaufmann som påpeker følgende; “kompetanse i form av intellektuell kapital i organisasjonen blir en stadig viktigere konkurranseressurs. Intellektuell kapital er organisasjonens beholdning av kunnskap og kompetanse.” (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 185).

Den økende detaljkunnskapen og et økende antall fagområder gjør at det stilles nye krav til ledelsen. Tradisjonelle syn på lederskap tar utgangspunkt i at lederen i stor grad besitter samme kunnskap som de som ledes, men samfunnsutviklingen kan føre til et skjevt forhold mellom kunnskapen som besittes av en kunnskapsmedarbeider og deres leder. Vår antakelse er at mange av lederne i ulike organisasjoner i Norge er en eldre generasjon som ikke nødvendigvis har like lang utdanning som sine kunnskapsmedarbeidere, men heller har en lenger erfaring som har ført til at de har fått sin lederrolle. Dette betyr at medarbeiderne som ledes i større grad besitter mer og nyere kunnskap enn personen som opptrer som en leder.

Dette skaper grunnlaget for en spennende undersøkelse om hvordan en leder med mindre eller en annen kompetanse enn sine kunnskapsmedarbeidere klarer å opprettholde eller opparbeide tillit til sin ledelse. Dette oppleves som interessant da ledere som har samme eller mer kunnskap på et fagområde enn sine medarbeidere, vil automatisk få en form for tillit ved at lederen har kompetanse. Når denne egenskapen hos lederen ikke eksisterer, vil det være spennende å se på andre faktorer som gjør at tilliten mellom leder og kunnskapsmedarbeider eksisterer. Dette har vært bakgrunnen for utarbeidelsen av problemstillingen.

Problemstilling

Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvordan kan ledere opparbeide tillit i sin ledelse av kunnskapsmedarbeidere?

Oppbygning og struktur av oppgaven

Oppgaven er delt inn i ulike kapitler for å gi en gjennomgående tydelig struktur. Besvarelsen har først en teoridel for å vise til hvilke teorier vi ønsker å bruke for å avdekke problemstillingen. Videre vil det bli presentert en metodedel som tar for seg hvorfor og hvordan vi har gjennomført innsamling av data. Dataen blir senere brukt i analyse- og drøftingsdelen hvor vi knytter teori med dataen og hvordan disse forklarer problemstillingen. Avslutningsvis vil det fremkomme en konklusjon som oppsummerer det mest sentrale fra besvarelsen, og studiens begrensning og videre forskning.

Teori

I dette kapitlet skal vi ta for oss teori som er relevant for å belyse den aktuelle problemstillingen. Teoriene vi har valgt er basert på både kjent og ny kunnskap som vil hjelpe med å knytte dataene vi samler inn til å besvare problemstillingen. Teoriene vil omhandle blant annet temaene tillit, makt og ledelse, og egenskaper ved lederen, da disse kan gi en bedre forståelse av dynamikken mellom kunnskapsmedarbeidere og ledere, og hvordan de ulike faktorene er med på å påvirke tillit.

Tillit

Tillit kan beskrives som den positive forventningen om at en annen person gjennom sine ord, handlinger og beslutninger ikke vil opptre rent opportunistisk (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 359). Det eksisterer en rekke studier som viser at tillit mellom ansatte og ledelsen vil føre til positive effekter for en virksomhet (Stensaker og Haueng, 2016, s. 23). Ifølge Ekman er en av de viktigste egenskapene i en ledelsessammenheng evnen til å bygge opp tillit. Evnen til å bygge opp tillit vil variere fra person til person, men en grunnleggende egenskap er individets evne til å omgås andre (Ekman, 2004, s. 110).

Å ha tillit til en person vil si å ha positive forventninger til ens adferd. Dersom medarbeidere føler tillit til ledelsen, vil de føle seg mer forpliktet til å bidra positivt til virksomheten (Stensaker & Haueng, 2016, s. 19). Det kan være vanskelig å bygge opp tillit, og tilliten kan lett ødelegges. Det finnes tillit på flere ulike nivåer. Vertikal tillit er tillit mellom individer eller grupper som befinner seg på ulike nivåer i organisasjonen (Stensaker og Haueng, 2016, s. 23). Under vertikale forhold vil ledelsen som regel ha mer informasjon om de ansatte, enn de ansatte har om ledelsen. Ledelsen vil ha autoritet i forholdet mellom en medarbeider og lederen selv, og vil derfor sitte i en maktposisjon. Dette gjør det lettere for lederen å ha tillit til medarbeiderne enn det er for medarbeiderne å ha tillit til lederen (Stensaker & Haueng, 2016, s. 23). Hvordan utfordres dette maktforholdet når kunnskapsmedarbeidere sitter på mer kunnskap enn lederen selv, og hvordan skal ledere da kunne opparbeide seg tillit?

Ifølge Vestergaard (2020) viser studier om prosessen fra formulering av strategi til gjennomføring av strategi at når ansatte blir involvert, deltar i utviklingen av løsninger, vet hva lederen vurderer og hvilke forventninger lederen har, så vil tilliten til ledelsen øke. På samme side vil kvaliteten på beslutningene forbedres (Vestergaard, 2020, s. 17). Involvering fører videre til at medarbeidere er mer villige til å dele kunnskap og delta i løsninger. Involvering, forklaring og klarhet i ledernes forventninger til medarbeiderne er alle viktige faktorer for å kunne styrke tillit. Dersom en av disse prinsippene ikke holdes, vil medarbeiderne lettere få mistillit til ledelsen (Vestergaard, 2020, s. 17). Som tidligere nevnt går involvering ut på at medarbeiderne får være med på å utvikle og teste løsninger som berører deres arbeid i virksomheten.

Forklaring er med på å gi medarbeidere kriterier, noe som kan gi medarbeidere en begrunnelse på hvorfor deres ideer blir, eller ikke blir tatt i bruk. Dette er viktig for å skape gjennomsiktighet til beslutningsprosessen, noe som kan være med på å styrke tilliten til ledernes beslutninger. Videre viser forklaring til at lederen har tatt seg tid til å vurdere medarbeidernes arbeid og løsninger (Vestergaard, 2020, s. 19). Samtidig kan dette også innebære falsk involvering. Dette går ut på at ledelsen involverer medarbeidere til å tenke ut løsninger på en gitt problemstilling, selv om ledelsen allerede har bestemt seg for løsningen, for å deretter velge et av medarbeidernes forslag som ligner på det ledelsen allerede har tenkt ut (Vestergaard, 2020, s. 67). Dersom medarbeiderne finner ut av dette, kan tilliten til ledelsen bli svekket.

I virksomheter bestående av kunnskapsmedarbeidere vil nødvendigheten for tillit øke i takt med avstanden mellom den kompetansen ledelsen besitter og den som har ekspertisen (Sjøvold, 2017, s. 239). Kunnskapsmedarbeidere besitter ekspertmakt, dette vil si at medarbeiderne har en kompetanse eller kunnskap som lederen selv ikke besitter, og som lederen derfor er avhengig av for å utføre arbeidsoppgaver (Sjøvold, 2017, s. 238). Grunnlaget for kunnskapsmakt er derfor tillit (Sjøvold, 2017, s. 238). I et arbeidsforhold mellom ledere og kunnskapsmedarbeidere oppstår et asymmetrisk forhold mellom kunnskapsmedarbeiderens kunnskap og lederens egen kunnskap (Sjøvold, 2017, s. 237). Dette gjør det vanskeligere for en leder å kontrollere arbeidet som er utført.

Den asymmetriske kunnskapen legger til rette for at kunnskapsmedarbeideren kan handle opportunistisk. Kaufmann og Kaufmann definerer opportunisme som “å handle målbevisst på vegne av egne behov og interesser uten hensyn til hvordan dette påvirker andres interesser eller behov” (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 359). Det kan være vanskelig å vite om en person har denne egenskapen, ofte fordi undersøkelser viser at opportunistiske mennesker er sjarmerende og sosialt flinke, noe som kan styrke tilliten til disse. En utfordring for ledelsen er å balansere tillit og kontroll for å forhindre opportunisme. Ledelsen må utvikle strategier for å redusere opportunisme og forbedre tillit, samtidig som de balanserer styring og kostnader. De kan finne det krevende å overvåke ansattes unngåelse av opportunistisk atferd, og ifølge Wathne og Heide kan det derfor være lønnsomt for bedriften å unngå å satse på et nivå av opportunisme som ikke er lik null (Wathne & Heide, 2000, s. 48).

Kunnskapsmedarbeidere

For å kunne undersøke hva en kunnskapsmedarbeider anser som viktig for å opparbeide tillit til ledelsen, må det først kartlegges hva en kunnskapsmedarbeider er. Det eksisterer flere definisjoner på hva en kunnskapsmedarbeider er. Professor ved Handelshøyskolen i Stockholm, Gunnar Ekman, definerer kunnskapsmedarbeidere på følgende måte: “Kunnskapsarbeidere er kort og godt de som behersker et kunnskapsområde, ofte bedre enn sjefen, og bruker det i utøvelsen av yrket sitt” (Ekman, 2004, s. 44).

En definisjon som bedre kan tas i bruk til å besvare oppgavens problemstilling er Kuvaas (2008) følgende definisjon på kunnskapsmedarbeidere: “høyt utdannede mennesker som

utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres” (Kuvaas, 2008). Definisjonen av kunnskapsmedarbeidere vektlegger autonomi, å kunne bestemme selv, og det er denne selvbestemmelsen som er med på å gjøre lederrollen vanskelig (Ekman, 2004, s. 70). Spørsmålet er hvordan kunnskapsmedarbeidere kan ledes når arbeidet er preget av autonomi. Løsningen her er at ledelsen må bygge tillit, delta i uformelle samtaler, for å så kunne påvirke forming av normer i en virksomhet (Ekman, 2004, s. 70). I noen tilfeller må lederen ha kunnskap på lik linje som kunnskapsmedarbeidere for å kunne etablere tilliten som trengs, men hva om lederen ikke har denne kunnskapen. Hvordan skal ledelsen da lede kunnskapsmedarbeidere?

De siste årene har det skjedd enorme samfunnsendringer. Felles verdier har nå blitt til ulike små "verdiøyer" (Ekman, 2004, s. 43). Mennesker skifter hyppigere arbeid nå enn før i tiden, og individualismen har økt. Det er i dag mye viktigere med personlig utvikling, enn det å søke posisjoner og karrierer (Ekman, 2004, s. 44). I tillegg til disse endringene, blir organisasjoner mer avhengige av unike individer, nemlig kunnskapsmedarbeidere. Dette gjør at det stilles krav til lederskapet. Det er nødvendig for ledere og sjefer å bli mer interesserte for mennesker, deres arbeid og deres individuelle behov. Deltakelse i organisasjonens uformelle liv er derfor nødvendig for å forstå dynamikken her (Ekman, 2004, s. 46).

Ledelse og makt

Ifølge Northouse består fenomenet lederskap av fire sentrale komponenter; det er en *prosess*, inkluderer *påvirkning*, finner sted i *grupper* og inkluderer *felles mål* (Northouse, 2021, s. 6). Ledelse innebærer at ledere anvender overbevisning og sosial overtalelse for å oppnå støtte blant medarbeidere for å realisere felles mål for virksomheten (Erichsen et al., 2022, s. 43). Motivasjon, inspirasjon og å fremme samarbeid står sentralt. Relasjonskompetanse er viktig, noe som vil si at virksomhetens fundament må baseres på gjensidig tillit, troverdighet og rettferdighet (Erichsen et al., 2022, s. 44).

Videre er makt relatert til ledelse, og handler om å kunne påvirke ledelsesprosessen (Northouse, 2021, s. 10). Makt er evnen eller potensialet til å påvirke. Mennesker har makt når de har evnen til å påvirke andres tro, holdninger og handlingsmønstre (Northouse, 2021, s. 11). Som en leder i en virksomhet vil makten stamme fra en posisjonell makt, da lederposisjonen støttes i gruppens normer og verdier i form av legitimert makt (Sjøvold, 2017,

s. 228). Den posisjonelle makten vil tradisjonelt sett gi makt basert på ulike maktbaser, for eksempel belønningsmakt ved at man som leder har kontroll over ulike ressurser innad i organisasjonen som er ønskelige å motta for medarbeiderne i organisasjonen (Sjøvold, 2017, s. 228). Det argumenteres for at forholdet mellom ledelse og makt har endret seg de siste 40 årene (Northouse, 2021, s. 10). Ansatte har større tilgang på informasjon og kunnskap som har forsterket deres maktposisjon i arbeidsforholdet, og ledelsen må opptre mer transparente enn tidligere. Konsekvensene er en svakere respekt for ledere og deres legitime makt blant de som skal ledes. Arbeidslivet har blitt mer profesjonalisert, og virksomheter krever mer spesifikk kunnskap. Dette viser til at makten over arbeidet i en virksomhet har flyttet seg fra sjefene til kunnskapsmedarbeidere (Ekman, 2004, s. 119). For hver dag som går blir kunnskapsmedarbeidere viktigere for verdiene som virksomheten står for. Det er disse som møter kundene eller pasientene daglig, og de blir derfor utsatt for en strøm av kunnskap som ledelsen kan få del i. Den informasjonsstrømmen vi i dag står overfor gjør at det ikke lenger kun er sjefene som sitter på informasjonen som er viktig for bedriften. Både medarbeidere og sjefene må derfor bruke informasjonen til å sette sammen puslespillet virksomheten står overfor (Ekman, 2004, s. 120).

Egenskaper ved lederen

Det finnes ulike perspektiver på hva som utgjør en god leder. For at en leder skal kunne skape tillit og lede kunnskapsmedarbeidere er det ønskelig å vise til ulike teorier som kan støtte opp ulike måter å være en god leder på. De teoriene som blir sett på som mest relevante for senere drøfting vil bli presentert nå, for å videre støtte opp dataen som er innsamlet.

Lederens atferd

Den atferdsmessige tilnærmingen til en leder fremhever lederens atferd i forhold til hva de gjør og hvordan de oppfører seg. Ifølge Northouse er den atferdsmessige tilnærmingen delt inn i oppgave- og relasjonsatferd, hvor oppgave-atferd på den ene siden legger til rette for måloppnåelse i form av å organisere arbeid og definere roller for å kunne nå målet. På den andre siden har vi relasjonsatferd som er mer interessert i relasjoner mellom mennesker. Kameratskap, respekt, tillit mellom ledere og medarbeidere for å ivareta medarbeideres behov står sentralt (Northouse, 2021, s. 84). Dette kan knyttes til om lederen er opptatt av

mennesker, eller oppfatte av oppgavene som skal gjøres, noe som kan påvirke tilliten deres. Hvilken tilnærming lederen til kunnskapsmedarbeidere velger, vil være avgjørende for om det opparbeides tillit eller ikke.

LMX-teorien

Leader-member exchange er en teori som fokuserer på samspillet mellom ledere og ansatte. Senere studier basert på LMX-teorien kartlegger hvordan høy kvalitet på forholdet mellom ledere og medarbeidere videre fører til positive konsekvenser for lederen, medarbeideren og organisasjonen generelt (Northouse, 2021, s. 159). Videre vektlegger teorien viktigheten av at ledere må behandle sine medarbeidere rettferdig og involvere de i arbeidet som skal gjennomføres. Lederne må ha respekt for de ansatte og bygge tillitsfulle relasjoner hvor de erkjenner at enhver ansatt er unik (Northouse, 2021, s. 172).

Volmer, Spurk og Niessen (2012) undersøkte hvordan autonomi påvirker forholdet mellom ledere og ansatte. Studien deres viste at høyere grad av autonomi hadde en positiv påvirkning på kvaliteten til relasjonen mellom de ansatte og lederen (Northouse, 2021, s. 161). Dette viser til at å lede kunnskapsmedarbeidere kan fungere når lederen gir medarbeideren frihet og mulighet for selvstendighet.

Autentisk ledelse

Det finnes flere måter å definere autentisk ledelse på, men definisjonen som på best måte passer til vår problemstilling er at autentisk ledelse er en mellommenneskelig prosess. Dette perspektivet skisserer autentisk ledelse som relasjonell, og som skapt av ledere og medarbeidere sammen. Autentisk ledelse er ikke et resultat av lederens innsats alene, men responsen fra medarbeidere spiller en stor rolle, og dette er derfor en gjensidig prosess (Northouse, 2021, s. 221).

En amerikansk forretningsmann og akademiker, Bill George, utviklet en autentisk tilnærming til ledelse som fokuserer på egenskapene til autentiske ledere. George definerer på en praktisk måte hvordan man kan utvikle visse ferdigheter (Northouse, 2021, s. 223). En av ferdighetene går på et sterkt forhold mellom ledere og medarbeidere. Denne går ut på at autentiske ledere

har kapasitet til å åpne seg opp og etablere en forbindelse med andre. De er villige til å dele sin egen historie med andre og lytte til andres historier. Gjennom gjensidig åpenhet utvikler ledere og medarbeidere en følelse av tillit og nærhet (Northouse, 2021, s. 225). George argumenterte for at i dag ønsker mennesker å ha tilgang til sine ledere og de vil at deres ledere skal være åpne med dem. På en måte ber medarbeidere ledere om å myke opp grensen rundt deres lederrolle og være mer transparente. Medarbeiderne ønsker å ha et tillitsfullt forhold til sine ledere, og i bytte er de villige til å gi ledere mer lojalitet og større engasjement (Northouse, 2021, s. 225). Dette viser til et gjensidig forhold mellom ledere og medarbeidere, noe som viser til autentisk ledelse.

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse står i kontrast til den tradisjonelle lederstilen transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse er når ledelsen engasjerer seg og skaper en relasjon som skal øke motivasjonen og tilliten hos både lederen og den ansatte (Northouse, 2021, s. 186). På grunn av at kunnskapsmedarbeidere ofte besitter mer kompetanse eller kunnskap om sitt arbeid, er det vanskeligere for lederen å skulle vurdere resultatet. Derfor mener Northouse (2021) at ledere i dag i større grad er avhengige av å ta i bruk transformasjonsledelse enn tidligere.

Det er ulike faktorer som gjør at transformasjonsledelse skiller seg fra transaksjonsledelse. En av disse faktorene er lederens karisma eller idealiserte innflytelse ved at lederen fungerer som en rollemodell for de ansatte i organisasjonen. At medarbeidere identifiserer seg med lederen, vil kunne skape et ønske hos medarbeiderne om å etterligne sin leder. I slike situasjoner vil ansatte ofte respektere og ha stor tillit til ledelsen (Northouse, 2021, s. 186). Denne formen for idealisert innflytelse kan måles langs følgende to dimensjoner; hvordan de ansatte oppfatter lederen og den atferden de ansatte observerer av lederen.

En annen viktig faktor som er med på å identifisere transformasjonsledelse er den intellektuelle stimuleringen av de ansatte (Northouse, 2021, s. 193). Her er det viktig at lederen oppfordrer de ansatte til å være kreative og innovative, ved at de i større grad føler på et behov for å bli utfordret innenfor sine kunnskapsområder. Dette er spesielt relevant i forhold til kunnskapsmedarbeidere, som bør utfordres på sine egenskaper innenfor sine kunnskapsområder.

Også individualisert oppmerksomhet kjennetegner transformasjonsledere som ønsker å skape et støttende klima der individuelle behov ivaretas. I denne formen for ledelse vil ledere opptre som rådgivere eller trenere for å hjelpe de ansatte for å oppnå sitt fulle potensiale (Northouse, 2021, s. 186). Dette støttes av Notgrass (2004), som fant ut at betingede belønninger, eller lederens bruk av avklarende eller støttende atferd for å oppnå mål, er mest effektive når følgerne opplever at de har et kvalitetsforhold til sin leder (Northouse, 2021, s. 195). Dette vil være relevant for ledere av kunnskapsmedarbeidere ved at lederen får en rolle som veileder og støtte, fremfor en detaljstyrt og kontrollerende leder.

Laissez-faire lederstil er en form for transformasjonsledelse der lederen inntar en passiv stilling i forhold til sin medarbeiders arbeid. Denne lederstilen har tidligere fått kritikk fordi det sies at lederen fraskriver seg ansvar, utsetter beslutninger, gir ingen tilbakemeldinger og gir en liten innsats for å hjelpe de ansatte med å tilfredsstille deres behov (Northouse, 2021, s. 196). Likevel har nyere studier (Yang, 2015) argumentert for at lederstilen ikke har et fravær av en leder, men at det kan anses som et strategisk valg av lederen for å kunne anerkjenne de ansattes kunnskap. Ved å ha en passiv lederstil viser studier at dette fører til en større grad av autonomi og selvbestemmelse blant de ansatte, som legger til rette for at de ansatte får makten til å lede (Northouse, 2021, s. 196).

Ifølge Bennis og Nanus skaper transformasjonsledere tillit til sine medarbeidere ved at de tydeliggjør sine mål og standpunkter, og står fast ved disse gjennom arbeidsprosessen. Ved at lederen er forutsigbar eller pålitelig, skaper dette tillit til tross for usikre omstendigheter. Bennis og Nanus fant ut at ledere forsterket sin tillit ved å formidle en retning, og når ledere etablerte tillit i en organisasjon, ga det organisasjonen en følelse av integritet i tillegg til en sunn identitet (Northouse, 2021, s. 48). Som tidligere nevnt er tillit essensielt i et forhold mellom leder og medarbeider, og da spesielt når det er i relasjon med en kunnskapsmedarbeider.

Metode

I dette kapittelet skal det legges frem valg av metode og de ulike metodiske valgene som er blitt tatt for oppgaven. Det vil bli begrunnet hvorfor vi har valgt den intervju metoden vi har benyttet, hvordan vi har gjennomført intervjuene og refleksjoner og kritikk i ettertid av egen undersøkelse. Utgangspunktet for de ulike valgene er basert på teori fra Dag Ingvar Jacobsens bok, *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (Jacobsen, 2022).

Valg av metode

På bakgrunn av problemstillingen vår måtte vi ta et valg om kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Med tanke på at problemstillingen er utforskende og åpen, så ble det valgt en kvalitativ tilnærming. Vi ønsket denne forskningsmetoden fordi en kvalitativ tilnærming gir detaljerte beskrivelser og mulighet til innblikk i ulike perspektiver (Jacobsen, 2022, s. 141). Dette gjør at det er mulig å samle inn flere detaljer og nyanser, samt å få en større helhetsforståelse rundt temaet.

Videre ble det tatt et valg mellom intensive eller ekstensive undersøkelsesopplegg. Det ble her valgt intensiv undersøkelse grunnet at denne går i dybden, gir høy intern gyldighet, samtidig som den omhandler relativt få enheter (Jacobsen, 2022, s. 145). Vi ønsket å utføre åpne intervjuer på informantene som ifølge Jacobsen (2022) er den mest vanlige formen for en kvalitativ undersøkelse. Dette er ønskelig på bakgrunn av problemstillingen, ved at svarene vi får fra intervjuobjektene vil være utfyllende og komplekse, noe vi videre må tolke og se i sammenheng med teori. Det må være tre forutsetninger til grunn for å kunne gjennomføre en slik undersøkelse. Undersøkelsen må omhandle få enheter, være interessert i individualisering og ønske å vite hvordan den enkelte informant tolker eller mener om et fenomen (Jacobsen, 2022, s. 146). Alle disse tre forutsetningene er oppfylt under vår problemstilling grunnet at vi ønsker å intervju få antall enheter, er interesserte i hver enkelt informant sine meninger og perspektiver. Videre finnes det flere ulike former for åpne intervjuer, hvor vi har valgt personlige intervjuer ved bruk av ansikt-til-ansikt intervjuer. Dette valgte vi på bakgrunn av vår åpne og utforskende problemstilling, slik at det var mulig å ha mer fleksible intervjuer på grunnlag av informantene og svarene de ga under intervjuet.

Utvalg av enheter

Vi kom i kontakt med to ulike ledere fra to ulike bedrifter som vi ønsket å undersøke. Internt i gruppen hadde to av oss kjennskap til en leder hver fra før, som gjorde at det var enkelt å opprette kontakt. Videre fikk vi kontakt med en kunnskapsmedarbeider fra hver av de respektive lederne. Dette førte til at utvalget vårt ble på totalt fire intervjuobjekter, to ledere og to kunnskapsmedarbeidere. Dette var ønskelig grunnet at vi da får perspektiver både fra lederen selv, men også fra kunnskapsmedarbeideren som er den som blir ledet. Det kunne vært fullt mulig å intervju flere objekter, men grunnet begrenset med tid og ressurser ble det vurdert til at dette var et rimelig antall intervjuobjekter. Det ble også tatt en vurdering av om det var tilstrekkelig med data fra de fire intervjuene vi hadde etter at intervjuene var utført. Konklusjonen var at vi hadde nok data fra de fire intervjuene ved at intervjuene hadde en god lengde og ga en viss mengde informasjon som var tilfredsstillende. I tillegg samsvarte svarene vi fikk, og de utfylte hverandre slik at det var mulig å støtte opp funnene med den ønskede teorien.

Planlegging og gjennomføring

Det ble tatt kontakt med informantene på mail før vi avtalte tidspunkt for når intervjuene skulle finne sted. Grunnet ulike lokasjoner på informantene og oss, ble alle intervjuene gjort digitalt med både video- og talekommunikasjon. På bakgrunn av at to av oss hadde en form for kjennskap eller tilknytning til en av lederne, var denne personen passiv i intervjuet og bidro kun med referat fra selve intervjuet.

I forhold til strukturering av intervjuene ønsket vi å ha en intervjuguide, som det er anbefalt av Jacobsen (Jacobsen, 2022, s. 166). Det var ønskelig å ha ulike intervjuer for lederne og kunnskapsmedarbeiderne for å tydelig få frem de ulike perspektivene, og dermed lagde vi to intervjuguider. Disse er lagt ved som vedlegg 1. Dette førte til at vi hadde et felles utgangspunkt for begge lederne, og et felles utgangspunkt for kunnskapsmedarbeiderne. På bakgrunn av at det var personlige intervjuer hadde vi også muligheten til å tilpasse hvert enkelt intervju i en viss grad ved å stille oppfølgingsspørsmål til hvert enkelt intervjuobjekt. Før gjennomføringen av intervjuene hadde vi tatt kontakt med informantene for både planlegging av intervju, men også sendt over kort informasjon om hva problemstillingen og tanken bak intervjuet var slik at de hadde en tanke om retning på intervjuet.

Ved selve gjennomføringen av intervjuene fulgte vi retningslinjene som Jacobsen (2022) har gitt. Før intervjuet starter er det helt sentralt å forberede seg på forhånd, noe vi hadde gjort gjennom intervjuguiden, samt noe informasjon om personene vi skulle innintervjue. Videre er det anbefalt å fortelle om hensikten med intervjuet før en starter med generelle spørsmål. Etterfulgt kan det komme litt mer detaljerte og kompliserte spørsmål, samt oppfølgingsspørsmål (Jacobsen, 2022, s.166). Vi tok også et valg om å ta lydopptak i gjennomføring av intervjuene, noe som førte til at vi hadde all rådata da vi skulle gå gjennom i ettertid, og til transkribering.

Som tidligere nevnt valgte vi at den som hadde kjennskap til en av lederne ikke var aktiv deltakende under intervjuet, men heller passiv og tok notater. Dermed ble det to som var aktivt deltakende under intervjuene, med en som tok hovedstyringen og en annen som tilførte og kom med oppfølgingsspørsmål. Varigheten på de ulike intervjuene varierte i noen grad fra mellom 25-35 minutter. Vi opplevde under intervjuene at dette var tilstrekkelig med tid for å få gode nok svar på de ulike spørsmålene, samtidig som at det ikke opplevdes som en stressende eller hastet situasjon for intervjuobjektene. Etter at all data var innsamlet ble intervjuene transkribert slik at det var enklere å analysere dataen. Videre ble informasjonen fra dataen kategorisert i ulike grupper på bakgrunnen av spørsmålene som ble stilt. Dette ble gjort for å enklere finne sammenfallende eller ulike svar om samme temaer. Disse kategoriene ble utgangspunktet for de ulike delene av analysen og drøftingen som kommer senere.

Validitet og reliabilitet

Det er svært sentralt å se på om svarene en får er valide og reliable, det vil si om dataen er gyldig og pålitelig. Validitet handler om gyldighet og troverdighet, noe som er viktig for å kunne bruke dataen som er innsamlet. Dette deles ofte inn i ekstern og intern gyldighet (Jacobsen, 2022, s. 240). Intern gyldighet handler om undersøkelsen faktisk undersøker, og måler det den faktisk skal finne ut av. Den interne gyldigheten i vår undersøkelse kan argumenteres for at er sterk fordi informantene har god kjennskap til temaet som blir undersøkt ved at de selv er ledere eller kunnskapsmedarbeidere. Det skal også nevnes at informantene er valgt på bakgrunn av bekjentskap, noe som kan svekke den interne gyldigheten i noe grad. Ekstern gyldighet handler om hvorvidt svarene kan generaliseres eller

ikke. På bakgrunn av vår kvalitative undersøkelse som omhandler relativt få informanter vil det antas at generalisering ikke egner seg i stor grad.

Reliabilitet handler om påliteligheten til svarene som kommer av undersøkelsen. Her er det sentralt å se på ulike undersøkelseeffekter og eventuelt konteksteffekter som kan ha påvirket svarene og dataene fra intervjuene (Jacobsen, 2022, s. 250). Intervjuene ble tatt opp slik at vi hadde lydopptak i etterkant av analysen, som førte til at alle fremtredende detaljer ble fanget opp. På bakgrunn av digitale intervjuer kan det ha medført en konteksteffekt, ved at en ikke befant seg i samme omgivelser som kan ha påvirket intervjuet. Om dette er tilfellet vil det argumenteres for at dette er i så liten grad at det ikke påvirker reliabiliteten. Det ble også gjort et bevisst valg på at den bekjente ikke var aktiv under intervjuet, som et forsøk på å redusere intervjuereffekten.

Kritisk refleksjon

Som nevnt tidligere er lederne i undersøkelsen funnet på bakgrunn av bekjentskap, noe som kan påvirke svarene på bakgrunn av vår relasjon til informantene. Samtlige av oss var deltakende på alle intervjuene, som et tiltak for å redusere påvirkningen av relasjonen.

Det kan videre nevnes at det var lederne som henviste oss til hver sin medarbeider som vi også intervjuet. Her kan det tas i betraktning at lederen kjenner medarbeideren og dermed har valgt en informant som muligens egner seg bedre til intervjuet til fordel for lederen.

Ved digitale intervjuer vil omgivelsene og den naturlige konteksten for informantene forsvinne. Det gjør at vi mister noe av helhetsinntrykket ved at miljøet og omgivelsene til lederen og kunnskapsmedarbeideren kan være en påvirkende faktor på oppførsel og samspill mellom partene.

De tolkningene og de inntrykkene vi har gjort oss opp etter intervjuene kan være påvirket av andre faktorer, som for eksempel det at vi hadde mer informasjon fra før enn det som kom frem under intervjuene. I tillegg er det en underliggende oppfatning og relasjon av de bekjente som ble intervjuet, som kan være med på å vinkle perspektivene på de aktuelle informantene. Dette er selvsagt noe vi prøver å minimalisere ved at drøftelsen og analysen skal ta utgangspunkt i dataene fra intervjuene.

Drøfting og analyse

I dette kapittelet skal vi presentere de funnene som har blitt gjort gjennom innsamling av data, og analysere disse opp mot de relevante teoriene som har blitt presentert tidligere i oppgaven.

Kapittelet vil være strukturert på en måte som skal gjøre at analysen og drøftelsen skal oppleves som oversiktlig. Dette ønsker vi å gjøre ved å ta utgangspunkt i relevant teori og analysere hvilke datafunn som underbygger teorien. På bakgrunn av at problemstillingen i oppgaven er å undersøke hvordan ledere kan opparbeide tillit i sin ledelse av kunnskapsmedarbeidere, vil vi ta utgangspunkt i intervjuer som er gjennomført med både ledere, men også deres kunnskapsmedarbeidere. Intervjuene som er gjennomført med lederne i de ulike bedriftene vil kunne komplementere hva kunnskapsmedarbeiderne selv vektlegger, og se om funnene samsvarer med hverandre. I oppgaven vil vi referere til informantene som hen, slik at vi best mulig ivaretar anonymiteten til den enkelte. L vil bli brukt som forkortelse for “leder”, og KM for “kunnskapsmedarbeider”. Drøftelsen og analysen er delt inn i ulike begreper som viste seg å være gjentakende i svarene til respondentene, og derfor er viktige for å kunne besvare problemstillingen i oppgaven.

Autonomi

Flere studier vektlegger viktigheten av at lederen legger til rette for selvbestemmelse, kjent som begrepet autonomi, for å styrke tilliten til medarbeiderne i arbeidsprosessen. I intervjuene som har blitt gjennomført med kunnskapsmedarbeidere og deres ledere underbygges viktigheten av autonomi. Lederen oppleves i stor grad som en tilrettelegger i kunnskapsmedarbeidernes arbeidsprosess. På spørsmål om hvilke tiltak som er de viktigste ledelsen gjennomfører for å styrke tilliten, var KM2 klart opptatt av autonomi:

"Vi er en veldig kunnskapsbasert organisasjon med tyngde på alle forskningsdelene. Jeg tenker det viktigste er autonomi, gi tillit til at medarbeiderne klarer å løse det."

KM2

Vi finner det samme fokuset på hvordan ledere kan opparbeide tillit igjen i svaret til KM1, som uttrykker dette på følgende måte:

“Det er veldig viktig at de er ledere og ikke sjefer, at de guider og hjelper.” KM1

Ønsket om at lederen skal fungere som en tilrettelegger samsvarer med L1 sitt syn på sin egen rolle i arbeidsprosessen til kunnskapsmedarbeiderne:

“De aller fleste som jeg har ansvar for har jo mer kompetanse enn meg, så de kan jo sine saker i veldig stor grad, så det er i grunnen mer å prøve å være noen som kan rydde under problemer eller hinder.” L1

Disse refleksjonene rundt sin rolle som leder samsvarer med Laissez-faire lederstilen som fokuserer på en lav involvering av lederen, der Yang (2015) argumenterte for at lederen kan ta en mer passiv posisjon for å anerkjenne kunnskapsmedarbeidernes ferdigheter og selvstendighet. Det tyder på at lederen tar en mer tilbaketrukket rolle i arbeidsprosessen. Likevel kan mulige komplikasjoner av dette være at lederen fraskriver seg ansvar og ikke gir tilbakemeldinger til de ansatte, slik at deres behov ikke blir tilfredsstillt.

Volmer, Spurk og Niessen (2012) konkluderte i sine studier med at høyere grad av autonomi hadde en positiv påvirkning på kvaliteten til relasjonen mellom de ansatte og ledere, og denne konklusjonen underbygges også av funnene gjort i de ulike intervjuene som ble gjennomført. I svarene som er gitt i intervjuene brukes autonomi ofte som et tegn på tillit, og det kan virke som at kunnskapsmedarbeiderne ikke mener det kan foreligge tillit uten at ledelsen legger til rette for selvstendig arbeid.

“Når jeg tenker autonomi, handler det om å gi tillit til at medarbeiderne klarer å løse det.” KM2

Del konklusjon

Autonomi og selvstendig arbeid virker som et grunnleggende tiltak for at det skal være en opplevd tillit mellom kunnskapsmedarbeideren og lederen. Lederen er selv opptatt av å anerkjenne at de selv ikke sitter på samme kunnskap som kunnskapsmedarbeideren, for å

skape klare forventninger til egen rolle. Det er tydelig at kunnskapsmedarbeiderne er opptatt av at lederne skal fungere som tilretteleggere, og for at det skal foreligge tillit må det også være lagt til rette for selvstendig arbeid.

Kommunikasjon og åpenhet

Kommunikasjon

For at det skal kunne opparbeides tillit er det gjennomgående i de fleste teoriene at kommunikasjon er sentralt. Dette er relevant for en leder og en «vanlig» medarbeider, men oppleves som spesielt viktig når det er kunnskapsmedarbeidere som skal ledes. Dette er fordi kunnskapsmedarbeiderne sitter på mye kunnskap selv, og dialog blir dermed viktig for å kunne utnytte potensialet i størst mulig grad.

Det er gjennomgående i alle de respektive intervjuene at de selv anser kommunikasjon mellom leder og kunnskapsmedarbeider som viktig. Fra lederne sine perspektiver kommer det frem i begge intervjuene at de bidrar og har diskusjoner når det er behov for det, men ønsker å gi takhøyde for at kunnskapsmedarbeiderne kan jobbe selvstendig uten unødvendige forstyrrelser. Dette påvirker organisasjonskulturen ved at det er et fokus på dialog. Det er også samsvar i alle intervjuene ved at de har faste og mer formelle oppfølgingsmøter mellom leder og kunnskapsmedarbeider, noe som skaper stabilitet.

Fra KM1 fremstår det som at det er etablert et tillitsforhold mellom hen og hens leder, ved at hen sier:

“Jeg kan være ganske direkte da i forhold til hvis en av mine sjefer sier noe som jeg mener er uriktig” KM1

Ved at hen opplever at det er rom for å kunne være direkte og at hens mening har betydning, tolkes det som at det er en organisasjonskultur med høy grad av involvering og tillit i relasjonen. Dette er som tidligere nevnt noe Vestergaard (2020) vektlegger på bakgrunn av at involvering er det avgjørende steget for å etablere tillit.

Det kommer også frem gjennom samtlige intervjuer at det er tett dialog mellom ledere og kunnskapsmedarbeidere, som kan komme av korte avstander på arbeidsplassen.

Kunnskapsmedarbeiderne forteller at det er fint med kontinuerlig dialog og enkelt å komme i kontakt med leder når det oppstår spørsmål eller problemer. På bakgrunn av den tette dialogen skaper dette en god og nær relasjon mellom lederen og kunnskapsmedarbeideren, noe som skaper tillit når det kommer til autentisk ledelse. Et sitat som illustrerer dette, er fra KM2 som sier:

“Også sitter vi jo veldig tett. Det er jo et åpent kontorlandskap nå, så da er det veldig lett å spørre om noen har to minutter.” KM2

Dette underbygges også av KM1:

“Ting jeg føler at jeg ikke kan ta beslutninger på, eller jeg føler at jeg trenger noen avklaringer, så tar jeg bare kontakt da” KM1

Dette viser til viktigheten av at det burde være en lav terskel for kunnskapsmedarbeideren å ta kontakt med lederen, for å kunne få svar og hjelp når det trengs, samtidig som at lederen til vanlig ikke har kontrollerende tilnærming til arbeidsprosessen. Her kan kommunikasjonen ses i sammenheng med grad av selvstendighet, og at lederen skal være tilgjengelig for kommunikasjon når dette er ønskelig for kunnskapsmedarbeideren. Dette kommunikasjonsmønsteret er med på å etablere tillit og en god relasjon, ved at medarbeideren vet at lederen er lett tilgjengelig og er til hjelp når det trengs.

Åpenhet

Fra teorien om autentisk ledelse vektlegges det at for å skape en god relasjon mellom leder og medarbeider er det viktig med åpenhet mellom partene. Det fremkommer i intervjuene med begge lederne at dette er noe de verdsetter høyt. Både når ting har vært bra, men også når det er ting som kunne vært gjort bedre.

“Og så er det og veldig viktig å innrømme hvis jeg har tatt feil at man er åpen på det, her tok jeg feil. Hvorfor tok jeg feil, hvorfor tok vi feil, og hva kan vi unngå neste gang?” L2

Ved at ledere fokuserer på åpenhet vil dette være med å skape tillit i relasjonen til kunnskapsmedarbeider, fordi den andre parten kan da stole på at en innrømmer at det har blitt gjort feil.

L1 er opptatt av at det skal kunne være åpenhet i relasjonen ved at det skal være enkelt for en kunnskapsmedarbeider å komme med tilbakemelding hvis en oppgave ikke passer vedkommende. Ved at tilbakemeldinger blir tatt i betraktning og hensyn til er det med på å forsterke relasjonen, og dermed styrke tilliten. Dette illustreres i intervjuet der L1 sier:

“Det er jo stor takhøyde for å komme tilbake og si at det her er nok en oppgave som jeg ikke er tilfreds med eller føler meg komfortabel med å gjøre, og vi er jo såpass mange at det går greit å bytte ut underveis, eller fylle på flere personer som kan fylle ut den kompetansen da. Det gjøres jo hele tiden.” L1

Del konklusjon

På bakgrunn av dataen som er innsamlet som omhandler kommunikasjon og åpenhet, fremstår det som at dialogen er tett, god og åpen noe som påvirker organisasjonskulturen. Ved å se på teoriene som for eksempel involvering av Vestergaard (2020) og transformasjonsledelse, kan det argumenteres for at dette er konkrete tiltak som påvirker at det opparbeides tillit mellom lederen og kunnskapsmedarbeideren. At en leder tilrettelegger for at medarbeidere kan kommunisere meninger og kunnskap, oppleves som viktig for kunnskapsmedarbeiderne sett opp mot tillit, da de i stor grad føler at de sitter på kunnskap som lederen vil være avhengige av for å kunne ta gode beslutninger. Det vil derfor være skadelig for kunnskapsmedarbeidernes tillit til ledelsen hvis medarbeiderne opplever at åpenhet og kommunikasjon ikke prioriteres av lederne.

Svekkelse av tillit

Basert på teori vi tidligere har nevnt kan det ta tid å bygge opp tillit, men likevel kan den raskt ødelegges. Det er flere faktorer som kan spille en stor rolle i forhold til om tilliten opprettholdes eller svekkes. Det lederne formidler, og måten de formidler informasjon på kan legge et stort grunnlag her. Blir kunnskapsmedarbeiderne involvert og skjønner de hva de skal gjøre til enhver tid. Hvilke faktorer er det da som svekker tilliten?

I intervjuet med L2 kommer det fram at transparens og involvering er viktig for å unngå svekkelse av tillit i organisasjonen. Dette understreker derfor at det motsatte, mangel på transparens og involvering, vil føre til svekkelse av tilliten.

“Jeg er veldig god på det å være åpen og ærlig og det å være transparent i forhold til det som angår de som holder på å jobbe med en sak.” L2

“Men det er veldig lite tillitsskapende hvis du holder ting tilbake fra folk, så det har jeg ikke gjort, det gjør jeg ikke, og det har jeg aldri gjort. Så jeg starter med å vise tillit hos de som jobber hos meg med å dele alt jeg har av informasjon. Jeg sitter ikke og ruger på ting selv, og da opplever jeg at den tilliten kommer tilbake. Så det er en sak, det med informasjon og transparent.” L2

At mangel på transparens og åpenhet svekker tilliten støttes av Vestergaard (2020). Det kan derfor tenkes at dersom man ikke involverer kunnskapsmedarbeiderne og ikke gir kontinuerlig informasjon, så kan dette være med på å svekke tilliten til lederne, noe som kan føre til at kunnskapsmedarbeiderne ikke vil bidra med den informasjonen de sitter på.

Videre har intervjuene vist at det å bli detaljstyrt, kontrollert, og føle at lederne ikke lar deg prøve å feile, kan være med på å svekke tilliten.

“Jeg synes at det her med tillit er jo noe som man gjør seg fortjent til gjennom det man gjør og i alle fall fra min side, når jeg gir oppgaver til noen, så får de lov til å både utøve den oppgaven og feile.” L1

Det å unngå detaljstyring underbygges også av M2:

“Du kan ikke ha kontrollerende og detaljstyrende ledere for kunnskapsmedarbeidere, det går ikke.” M2

At autonomi er et tydelig tegn på tillit, underbygges også av at kunnskapsmedarbeiderne mener at kontroll og detaljstyring svekker tilliten fra kunnskapsmedarbeideren til ledelsen, men også at den opplevde tilliten fra ledelsen til kunnskapsmedarbeideren vil oppleves som svak. Dette støttes opp av intervjuet med en av kunnskapsmedarbeiderne hvor det blir sagt at det å ha en følelse av selvbestemmelse eller frihetsgrad er viktig. På spørsmålet om hva en leder bør unngå for at tilliten skal kunne opprettholdes, formulerer KM2 det slik:

“Det å bli overstyrt, kontrollert. Det trenger ikke å være ment sånn fra den som kontrollerer, men det oppleves som at det ikke er tillit. Jeg tror at det å gi kunnskapsmedarbeidere en følelse av at du ikke har tillit til dem er det verste.” KM2

Det å ha en lederposisjon har tradisjonelt sett ført til en posisjonell makt, som har gjort at ledere har hatt den sterkeste innflytelsen og størst makt i forholdet mellom ledere og medarbeidere. I de senere årene har vi som tidligere nevnt at maktforholdet mellom kunnskapsmedarbeidere og ledere har endret seg, da kunnskapsmedarbeidere besitter en ekspertmakt. Dette har ført til at kunnskapsmedarbeidere har fått en økende innflytelse i de beslutningene som tas av ledelsen. Ifølge Ekman er det derfor lurt at både lederne og kunnskapsmedarbeiderne må jobbe sammen for å løse problemene virksomheten står overfor (Ekman, 2004, s. 120). Det kommer også frem i intervjuene at det er viktig at lederne er ledere og ikke sjefer. At de faktisk guider og hjelper dersom kunnskapsmedarbeiderne spør om hjelp. Dette kan tyde på at dersom lederne tar en for stor maktrolle, og er for detaljstyrt, så kan dette være med på å svekke det kunnskapsmedarbeiderne vil bidra med for bedriften.

“Det er veldig viktig at de er ledere og ikke sjefer, at de guider og hjelper.” KM1

Del Konklusjon

På bakgrunn av dataen som er innsamlet som omhandler svekkelse av tillit, kommer det frem at det å inkludere ansatte, gi dem autonomi og en stor grad av frihet, er avgjørende for å opprettholde tilliten. Ved å undersøke lederteoriene som vektlegger involvering, autonomi og

makt kan det argumenteres for at slike tiltak konkret bidrar til å bygge tillit mellom lederen og kunnskapsmedarbeideren.

Anerkjennelse og faglig kompetanse

Dialogen mellom leder og kunnskapsmedarbeider er en viktig faktor knyttet til tillit, og kan være med på å utvise at en gir kunnskapsmedarbeidere anerkjennelse. På samme måte kan kontinuerlig dialog være med på å vise til at det er mulig å få til en god drift selv om lederne ikke har den samme faglige kompetansen som kunnskapsmedarbeiderne. Dette har vi sett igjen i noen av intervjuene.

“Hvis det er noen ting jeg føler at jeg ikke kan ta beslutninger på, eller jeg føler at jeg trenger noen avklaringer, så tar jeg bare kontakt da.” KM1

Dette underbygges av L1:

“Det er jo stor takhøyde for å komme tilbake og si at det her er nok en oppgave som jeg ikke er tilfreds med eller føler meg komfortabel med å gjøre.” L1

Gjennom noen av intervjuene kunne vi se at en god dialog mellom leder og medarbeider var viktig for å opprettholde tilliten på bakgrunn av ulik kompetanse. Dette ser vi igjen i Northouse (2021) sin teori om autentisk ledelse, hvor autentiske ledere har kapasitet til å åpne seg opp og etablere en forbindelse med andre, og hvor gjensidig åpenhet og kommunikasjon er med på å etablere tillit selv om kunnskapsnivået er ulikt (Northouse, 2021, s. 225). Et sitat fra intervjuet med KM2 støtter opp dette:

“Det krever en tett dialog, og det krever åpenhet fra begge parter, og tett oppfølging slik at ledere er oppmerksomme... for det er ikke alt som er åpenbart.” KM2

L2 kommenterer også at det er viktig å anerkjenne at man som leder ikke sitter på samme kompetanse som sine kunnskapsmedarbeidere:

“Jeg jo ikke ekspert. Det gjelder jo å innrømme at du er ikke ekspert selv når du er på sånn rolle som jeg har.” L2

Som kunnskapsmedarbeider vil det videre være viktig å føle på anerkjennelse og det å føle seg verdsatt. Dette støttes opp av Laissez-faire lederstilen innenfor transformasjonsledelse, hvor det å ta en passiv stilling som leder er med på å anerkjenne ansattes kunnskap (Yang, 2015). De fleste ledere vil ha en annen kompetanse enn det kunnskapsmedarbeiderne sitter på, og det er derfor spesielt viktig å vise interesse for det kunnskapsmedarbeiderne legger frem. Transformasjonsledelse vektlegger også viktigheten av intellektuell stimuli, noe det er sentralt at lederne legger til rette for og utnytter.

“I forhold til interesse da, eller sånn at man føler at lederen bryr seg selv om hen ikke skjønner alle de tingene du snakker om.” KM1

“De beste sjefene jeg har hatt, det er jo de som på en måte stoler på medarbeiderne sine og vet kompetansen som trengs.” KM1

Videre, har vi likevel sett i intervjuene at det kan være utfordrende for lederne å ikke sitte på samme kunnskap som kunnskapsmedarbeiderne, og at det i noen tilfeller blir på et så detaljert nivå at man som leder kan kjenne på fristelsen til å ta en “spansk” en. I et av intervjuene med en av kunnskapsmedarbeiderne kommer utfordringen rundt detaljeringsgrad tydelig frem.

“Noen ganger så kan det være litt vanskelig å vite på hvilket detaljeringsnivå man skal legge det på for at lederen skal skjønne hva hvis det er noen utfordringer.” KM2

Likevel ser vi igjen at det også er viktig for medarbeidere å forstå lederen sin, noe kommunikasjon og tillit legger til rette for.

“Det er ofte fokus på at lederen skal forstå medarbeideren, men det handler også vel så mye om at medarbeideren skal forstå lederen sin. Og det går på forståelse av folk og hva som er viktig, også bare sørge for at hun og han vil ha det sånn, og hvis ikke det er veldig kompensert så handler det også om å tilrettelegge for dem også.” KM2

Dette støttes opp av Vestergaard (2020) som blant annet fokuserer på involvering og forklaring. Det å bli involvert i beslutninger gir kunnskapsmedarbeidere en større giv til å dele kunnskapen sin og dermed bidra til å komme frem til løsninger. For å knytte forklaring opp mot sitatet ovenfor viser dette til at lederen har tatt seg tid til å vurdere kunnskapsmedarbeidernes arbeid og løsninger, noe som vil gi en forståelse for hva som er viktig for kunnskapsmedarbeiderne slik at de igjen også føler på en anerkjennelse.

Det å gi kunnskapsmedarbeidere anerkjennelse i form av at man legger opp til frihet i løsning av oppgaver vil også være en form for involvering, som igjen er med på å styrke tilliten mellom kunnskapsmedarbeider og leder. I tillegg vil den autentiske lederstilen i form av åpenhet og dialog styrke KM2 sine uttalelser rundt dette:

“Det er ingen begrensninger på meg for at jeg ikke skal løse ting slik jeg mener det skal bli løst. Det er ingen strikte rammer. Rammene er der og friheten er der, så er resten opp til meg. Så hvis jeg for eksempel tenker at nå skulle jeg gjerne hatt noe annet, så er rammene absolutt der for at jeg skal kunne gå til min leder å si, jeg trenger påfyll, nå vil jeg gjerne utfordres på noe annet.” KM2

Del Konklusjon

Det er viktig at lederne gir kontinuerlig anerkjennelse til kunnskapsmedarbeiderne for arbeidet de har gjort. I forhold til teori må lederne også legge til rette for involvering, forklaring, intellektuell stimuli og muligheten til å utnytte kompetansen kunnskapsmedarbeiderne sitter på.

Tillit

Det er essensielt at det er tillit mellom leder og kunnskapsmedarbeider for at relasjonen og samarbeidet skal fungere best mulig. Som Vestergaard (2020) nevner er involvering og gjennomsiktighet en viktig del av dannelsen av tillit. Dette oppleves ved at ledere er

transparent og gir informasjon til sine kunnskapsmedarbeidere. L2 nevner at dette er viktig og at det er en konkret måte å vise tillit på og dermed få tillit tilbake.

“Det har alltid lønt seg, så jeg starter med å vise tillit til de som jobber hos meg. Ved å dele alt jeg har av informasjon, og ikke sitte å ruge på ting selv, så opplever jeg at den tilliten kommer tilbake. Dette er en sak som omhandler informasjon og transparens.” L2

Viktigheten av god informasjonsflyt og at det er gjensidighet og gjennomsiktighet fra både medarbeider og leder er noe også KM2 kommenterer:

“Det at lederne er flinke til å gi den informasjonen de får videre, men også at informasjonen går begge veier.” KM2

Gjennomsiktighet er også viktig for medarbeiderne ved at de forstår lederen og valgene de tar. Dette er med på å forsterke relasjonen og tilliten mellom leder og kunnskapsmedarbeider. Ved at ledere fokuserer på relasjonsatferd vil de oppleves som gjennomsiktige. Dette vil være et konkret tiltak som kan danne et tillitsbasert grunnlag. Dette viser til at lederen sin atferd vil påvirke tillitsforholdet i stor grad, noe KM2 påpeker:

“Det er ofte fokus på at lederen skal forstå medarbeideren, men det handler også vel så mye om at medarbeideren skal forstå lederen sin. Og det går på forståelse av folk og hva som er viktig.” KM2

I forhold til transformasjonsledelse påpekes det at ved at lederen er tydelig og forutsigbar, vil det kunne dannes tillit. Dette vil være relevant for kunnskapsmedarbeidere ved at en gir de tydelige og forutsigbare oppgaver som de videre selv kan utføre på den beste måten. Som det blir nevnt i flere av intervjuene er det viktig at lederen ikke blir for kontrollerende, men heller setter en forventning som kunnskapsmedarbeideren skal leve opp til. I intervjuet med L1 fortelles det at det aldri blir sagt nei til ulike forslag, men at det er en forventning og forutsetning at det er blitt diskutert i teamet først. Dette vil da være rammer som er satt som gjør det tydelig og forutsigbart for hvordan en kunnskapsmedarbeider skal gå frem hvis en er i tvil. Det må derfor diskuteres i teamet først, og deretter kan en utøve arbeidsoppgaven som ønsket hvis det blir besluttet. Forutsigbarhet og tydelighet blir også trukket frem av KM2:

“Også er det viktig med klare mål, at vi vet hvor vi skal, og det å vite hvordan vi ligger an i forhold til målene. Gi fleksibilitet, se tilbake på covid med økende grad av hjemmekontor så var jo covid ikke så veldig bra på noen områder, men at det utløste noe veldig bra på fleksibilitet som veldig mange setter pris på nå.” KM2

Her blir målene som er satt retningslinjer og noe konkret å forholde seg til. Dette medfører at kunnskapsmedarbeideren kan jobbe ut fra gitte mål. Det vil kunne skape tillit ved at det ligger en forventning til hva arbeidet skal resultere i, men at det også er rom og åpenhet for fleksibilitet. Dersom det er rom og åpenhet for fleksibilitet og involvering vil man lettere få kunnskapsmedarbeiderne med seg i løsninger på problemstillinger. KM2 oppsummerer viktigheten i forhold til tillit mellom ledere og kunnskapsmedarbeidere:

“Hvis du klarer å få folk med deg, inspirere. Et uttrykk noen bruker «du må lage et bål der folk har lyst til å sitte rundt», det forteller veldig mye. Hvis folk har lyst til å være med får du veldig mye gjort, og det gjelder ikke minst kunnskapsmedarbeidere.” KM2

Del konklusjon

Det fremstår fra samtlige intervjuer at det er fokus på tillit i relasjonen mellom leder og kunnskapsmedarbeider. I samsvar med teori er det flere tiltak som blir gjort for å danne og styrke tillitsforholdet, blant annet forutsigbarhet, åpenhet og gjennomsiktighet. I tillegg ble det gjort flere funn som viser til at gjensidighet mellom leder og kunnskapsmedarbeider er viktig. Dette er noe autentisk ledelse implisitt fokuserer på gjennom gjensidig åpenhet.

Oppsummering av analyse

Gjennom analysen fremkommer viktigheten av tillit, og videre hvordan den kan etableres og styrkes. I samtlige intervjuer av lederne er det vektlagt at det er et fokus på å etablere et kontinuerlig tillitsforhold. Det kommer også frem fra kunnskapsmedarbeiderne at de opplever tillit som viktig i utførelsen av sitt arbeid for å kunne effektivisere og utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte.

Det oppfattes som at kommunikasjon er noe av det viktigste for at tilliten skal finne sted og vedlikeholdes. Dette er med på å sikre at arbeidsoppgavene blir utført på riktig måte og til riktig tid, men samtidig påpekes det at det er viktig at det ikke blir for kontrollerende og detaljstyrt oppfølging. Fra teorien er det stort fokus på involvering, noe som blir viktig når medarbeiderne har mer kompetanse enn lederne selv. Det fremstår fra alle intervjuene at det finnes involvering i stor grad, hvor lederne har tillit til at kunnskapsmedarbeiderne selv tar styring og sier ifra hva som må fokuseres på. Med tanke på i hvilken grad det er mulighet for selvstendig arbeid, er autноми også i fokus, noe både KM1 og KM2 opplever at de i stor grad har.

I intervjuene kommer det også frem at gjensidighet er en viktig faktor for å styrke tilliten. Dette er funn som det ikke er presentert eksplisitte teorier til. Det kan trekkes frem at gjensidighet nevnes i autentisk ledelse i noe grad, men her hadde det vært interessant å se om det fantes ytterligere teori som støtter disse funnene.

Avslutning

I det avsluttende kapittelet av denne oppgaven vil det oppsummeres formål og funn knyttet til den aktuelle problemstillingen. Det vil nevnes begrensninger som oppgaven har hatt, og også innspill til videre forskning som kunne vært aktuelt på bakgrunn av problemstillingen.

Konklusjon

Formålet og hensikten med denne oppgaven har vært knyttet til problemstillingen, "*Hvordan kan ledere opparbeide tillit i sin ledelse av kunnskapsmedarbeidere?*". Målet har vært å prøve og avdekke hvordan tillitsforholdet mellom leder og kunnskapsmedarbeider kan finne sted når medarbeideren har mer og annerledes kunnskap og kompetanse enn lederen selv. For å avdekke problemstillingen har det blitt gjennomført intervjuer for å samle inn informasjon fra to ledere og to medarbeidere fra to ulike bedrifter.

Ut fra dataen som er blitt innsamlet er tillit viktig for samtlige informanter. Det oppfattes som at lederne har et fokus på tillit og at den etableres, mens kunnskapsmedarbeiderne ikke nødvendigvis har et like stort fokus på at den etableres, men en forventning om at den

eksisterer. På bakgrunn av at KM1 og KM2 forteller om viktigheten av frihet og autonomi i arbeidsprosessen viser dette at det dermed allerede ligger en grunnleggende tillit der. Dette kan støtte at lederne har vært suksessfulle med å etablere tillit til sine kunnskapsmedarbeidere ved bruk av ulike tiltak.

Som fremlagt i analysen er kommunikasjon sentralt, noe som er tillitsskapende for både leder og kunnskapsmedarbeider. Det oppfattes som at det er kontinuerlig dialog hos samtlige, og at den er tett og åpen når det er behov for det. Kommunikasjonen fører til tillit ved at det skapes gjennomsiktighet som fører til at leder og kunnskapsmedarbeider vet hva hverandre gjør. Det er også et stort fokus på autonomi og selvstendig arbeid, noe som gjør at behovet for dialog og gjennomsiktighet blir forsterket. Kunnskapsmedarbeiderne vektlegger at det er viktig at de har muligheten til å arbeide på den måten de tenker er best, uten for mye kontroll og overvåkning. I flere av intervjuene har det blitt vektlagt at for mye kontroll og detaljstyring fra lederne kan svekke tilliten. Dette viser at autonomi og involvering står sentralt.

På bakgrunn av funnene fra ledere og kunnskapsmedarbeidere har det blitt oppfattet at det finnes en tillit i relasjonene. Dette blir støttet opp av teorien som tidligere har blitt presentert. Teorien bekrefter at dataen som er blitt funnet støtter opp om at det er utført ulike tiltak som er med på å danne et tillitsgrunnlag. Tiltakene omhandler blant annet kommunikasjon, gjennomsiktighet og autonomi. Det har også gjennom intervjuene med lederne kommet frem at de er bevisste på hva de ikke må gjøre for å eventuelt bryte tilliten, noe som samsvarer med kunnskapsmedarbeidernes svar.

Studiens begrensning og videre forskning

Dette er en begrenset oppgave, men da vi undersøkte temaet og problemstillingen fant vi flere faktorer som virket interessante for vår bacheloroppgave. Som tidligere nevnt tar denne oppgaven utgangspunkt i tilliten mellom kunnskapsmedarbeidere og ledere i forhold til at kunnskapsmedarbeidere sitter på mer og en annen kunnskap enn lederen sin. På grunn av tid og kapasitet har vi kun intervjuet to forskjellige ledere og en av deres kunnskapsmedarbeidere. Studiens begrensning har derfor kanskje ført til mer ensidige svar, og med mer tid og kapasitet hadde det vært interessant og utvidet mengden av intervjuobjekter.

Dersom oppgaven ikke var like begrenset, tror vi at det kunne ha vært interessant å intervju flere kunnskapsmedarbeidere per leder, for å få frem eventuelle ulikheter mellom kunnskapsmedarbeiderne. Det er stor sannsynlighet for at relasjonen mellom lederne og kunnskapsmedarbeiderne vil være forskjellig, noe som kunne ledet til at svarene på spørsmålene ville vært annerledes enn de vi har fått, og vi hadde fått flere kontraster å sammenligne. Det ble også gjort funn som omhandlet gjensidighet som det ikke var fremlagt mye teori på i forkant. Dette kunne vært en del som hadde vært interessant å utforske nærmere, i tillegg til om det finnes annen teori som støtter dette.

På bakgrunn av den økende veksten av kunnskapsmedarbeidere, er problemstillingen svært dagsaktuell. Den vil derfor være aktuell i tiden fremover også, og det kunne vært interessant å se nærmere på kunnskapsmedarbeidere som et eget konsept, og videre hva som skjer når de selv eventuelt blir ledere.

Litteraturliste

- Ekman, G. (2004). Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen. (1. utg.) Abstrakt forlag.
- Jacobsen, I. (2022). Hvordan gjennomføre undersøkelser? (4. utg) Cappelen Damm.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2011). Psykologi i organisasjon og ledelse (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2008). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Bergen: Fagbokforlaget.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice - International Student Edition (9th ed.). SAGE Publications, Inc. (US).
- Sjøvold, E. (2017). Resultater gjennom team. (1. utg.). Universitetsforlaget.
- Stensaker, I. & Haueng, A. C. (2016). Omstilling (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Vestergaard, B. (2020). Involverende endringsledelse: få medarbeiderne med deg (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide - Medarbeider

Dato:

Stilling:

Introduksjon og bakgrunn

- Forklare hva intervjuet skal brukes til
- Informere om forventet tidsbruk
- Informere om oppgaven og problemstilling
- Forsikre om anonymitet og taushetsplikt
- Samtykkeerklæring
- Informere om og starte video- og lydopptak

Oppstart Spørsmål

- Kan du fortelle litt kort om arbeidsplassen din og din stilling?
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?
- Kan du fortelle om dine typiske arbeidsoppgaver? (hvis ikke fortalt)
- Hva slags høyere utdanning har du?
- Hvordan ser en typisk arbeidsprosess ut for deg fra du får arbeidsoppgaven til du har fullført den?

Medarbeidere:

- I hvor stor grad har du tillit til at ledelsen gjør en god jobb og hva synes du er de viktigste tiltakene ledelsen gjør for å styrke denne tilliten?
- Er det noe du tenker er spesielt viktig at ledelsen unngår å gjøre for at din tillit skal kunne opprettholdes?
- På hvilke måter opplever du at å sitte på en annen form for kunnskap enn dine ledere kan føre til at tilliten utfordres?
- Hvordan opplever du at ledelsen sikrer at gitte arbeidsoppgaver samsvarer med den kunnskapen eller ferdighetene du sitter på?
- I hvilken grad opplever du å bli involvert i forarbeidet for hvilke arbeidsoppgaver og mål du skal gjennomføre?

- Hvordan opplever du at ledelsen legger til rette for eller oppfordrer til egen kreativitet og intellektuell utfordring i utførelse av arbeidsoppgaver?
- Hvor hyppig og i hvor stor grad kommuniserer du med lederen din før og under arbeidsutførelsen?
 - Og hva slags kommunikasjon bruker dere - fysisk, mail, møter, uformelt?
- På hvilke måter opplever du at ledelsen forsikrer deg om at de har tillit til din arbeidsutførelse etter at arbeidet er gjennomført?

Avslutning

- Er det noe du har opplevd som spesielt viktig av det vi har vært inne på?
- Er det noe mer du ønsker å legge til?

Intervjuguide - Leder

Dato:

Stilling:

Introduksjon og bakgrunn

- Forklare hva intervjuet skal brukes til
- Informere om forventet tidsbruk
- Informere om oppgaven og problemstilling
- Hvordan kan ledere opparbeide tillit i sin ledelse av kunnskapsmedarbeidere?
- Forsikre om anonymitet og taushetsplikt
- Samtykkeerklæring
- Informere om og starte video- og lydopptak

Oppstarts spørsmål

- Kan du fortelle litt kort om bedriften du jobber i og stillingen din?
- Hvor lenge har du jobbet der?
- Hva slags utdanning har du?
- Kan du fortelle om dine typiske arbeidsoppgaver?
- Hvor mange ansatte er du leder for?

Ledere:

- I hvor stor grad har du tillit til at dine medarbeidere gjør en god jobb og hva synes du som leder er de viktigste tiltakene for at tilliten mellom deg og dine

kunnskapsmedarbeidere opprettholdes?

- Er det noe du tenker er spesielt viktig for deg som leder å unngå og gjøre for at tilliten skal kunne opprettholdes?
- På hvilke måter opplever du at tilliten til kunnskapsmedarbeidere kan utfordres på grunn av at dere sitter på ulik kunnskap?
- Hva er de viktigste tiltakene du som leder gjennomfører for å sikre at gitte arbeidsoppgaver samsvarer med den kunnskapen eller ferdighetene kunnskapsmedarbeideren sitter på?
- I hvilken grad involveres medarbeiderne dine i forarbeidet for hvilke arbeidsoppgaver og mål som skal gjennomføres?
- Hvordan legger du til rette for eller oppfordrer til egen kreativitet og intellektuell utfordring i utførelse av arbeidsoppgaver hos dine kunnskapsmedarbeidere?
- Hvor hyppig og i hvor stor grad kommuniserer du med dine medarbeidere gjennom arbeidsutførelsen?
 - o Og hva slags kommunikasjon bruker dere?
- På hvilke måter opplever du at å lede kunnskapsmedarbeidere skiller seg fra å lede medarbeidere med samme fagbakgrunn som deg selv?
- På hvilke måter forsikrer du som leder at du har tillit til kunnskapsmedarbeidernes arbeidsutførelse etter at arbeidet er gjennomført?
 - o Hvilke tiltak gjennomfører dere for å kvalitetssikre beslutningene medarbeiderne kommer med?

Avslutning

- Er det noe du har opplevd som spesielt viktig av det vi har vært inne på?
- Er det noe mer du ønsker å legge til?

Vedlegg 2 – Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Bacheloroppgave - “Ledere og kunnskapsmedarbeidere - utfordres tilliten?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan tillit finner sted mellom leder og kunnskapsmedarbeider. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å finne ut av hvordan ledere får tillit fra sine kunnskapsmedarbeidere, når de mangler kompetanse eller kunnskap på tilsvarende område kunnskapsmedarbeideren har. Prosjektets varighet påløper over et semester.

Problemstillingen er som følger:

Hvordan kan ledere opparbeide tillit i sin ledelse av kunnskapsmedarbeidere?

Dette skal brukes i en bacheloroppgave som tilsvarer 7,5 studiepoeng. Oppgaven er det avsluttende arbeide for tre studenter som fullfører en bachelorgrad i økonomi og administrasjon på NTNU Handelshøyskolen, med fordypning i organisasjon og endring. Informasjonen som kommer frem under intervjuene skal kun ha som formål å bli brukt i oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket på bakgrunn av behovet for ledere, som ble funnet på bakgrunn av bekjentskap fra forfatterne av oppgaven. Videre ble en medarbeider fra hver av lederne kontaktet på bakgrunn av informasjon og anbefaling fra lederen.

Det er totalt tre ledere og tre medarbeidere, fra tre ulike bedrifter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det er ønskelig å gjennomføre et personlig intervju som blir gjennomført digitalt. Intervjuene vil bli tatt opp med både lyd og bilde for å ha all rådata tilgjengelig for videre analyse.

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et digitalt intervju. Det vil ta ca 30 minutter. Intervjuet vil i hovedtrekk inneholde spørsmål om gjennomføring av arbeidsoppgaver, kommunikasjon mellom medarbeider og leder og hvordan tilliten blir påvirket. Dine svar vil bli tatt opp og videre transkribert.

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.

- De som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon er forfatterne selv (studenter) og veileder.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på navneliste adskilt fra øvrig data.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- NTNU Handelshøyskolen ved Veileder: Hilde Fjellvær; e-post: hilde.fjellvar@ntnu.no. Student: Vilde Hauger-Johannessen; e-post: vildhau@ntnu.no
- Vårt personvernombud: Thomas Ørnulf Helgesen, e-post: thomas.helgesen@ntnu.no

Med vennlig hilsen

Hilde Fjellvær

Vilde Hauger-Johannessen

Veileder

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Ledere og kunnskapsmedarbeidere - utfordres tilliten?”, 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)

