

Effektiv ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Verdien av tillit

Stål Ulvin Garberg

Veileder: Professor Rune Lines

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon,
Institutt for Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen tar sikte på å utforske hvilken verdi tillit har i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Målet har vært å undersøke hvorvidt det finnes et grunnlag for å se på tillit som en hovedfaktor innen god ledelse, i stedet for et biprodukt, slik det ofte blir behandlet i dag.

Utredningen favner bredt og forsøker, gjennom bruken av en kvalitativ tilnærming med dybdeintervju av et lite antall ledere og kunnskapsmedarbeidere, å ta rede på prosessene rundt hvordan tillit oppstår og formidles. Utredningen ser også nærmere på hvilken effekt tillit har som et ledelsesredskap og som motivasjonsfaktor.

Funnene fra undersøkelsen blir presentert og sammenlignet med eksisterende teori og det argumenteres for at tillit bør få en mer markant plassering i måten vi tenker på ledelse av kunnskapsmedarbeidere.

Resultatene viser at tillit har en sentral rolle og kan oppleves som motiverende både når man som medarbeider har tillit til ledelsen, og får tillit fra ledelsen. Spesielt interessant er funn som indikerer at å det gi tillit øker både troverdigheten hos den som mottar tilliten, og tilliten denne personen gir tilbake til avsenderen av tillit.

Forord

Arbeidet i denne masterutredningen tok utgangspunkt i en interesse av å undersøke hvordan en god leder klarer å påvirke sine medarbeidere. Ettersom storparten av norsk ledelse i dag handler om kunnskapsarbeid ble det interessant å undersøke ledelse i fra dette perspektivet.

En vanlig oppfatning av ledelse er at man klarer å påvirke andre i den retning man vil, og i dette ligger det at man behøver makt, i hvert fall om man definerer makt som evnen til å påvirke. Dette ble også utgangspunktet for undersøkelsen.

Gradvis oppdaget jeg at det egentlig ikke var makt jeg forsket på, og det ble etter hvert klart at tillit var den faktoren som gav lederen virkelig makt til å effektivt lede og gjennomføre. Dette, sammen med en frustrasjon over hvor splittet forskningen på ledelse er gav rom for en oppgave som forsøker å redefinere måten vi tenker på ledelse på.

Dette har ført til en utredningen som favner vidt og som har vært meget krevende å trekke sammen med den tiden og de ressursene som har vært tilgjengelig.

Jeg vil takke min veileder Rune Lines, familien og kjæresten min for tålmodigheten og tilliten de har vist meg.

Jeg vil også takke Jane Xia i Visma for at hun organiserte intervjuene til datainnsamlingen, og sist men ikke minst vil jeg sende en stor takk til alle de hyggelige respondentene i Visma som valgte å ta seg tid til å prate med meg.

Orkdal, desember 2012

Stål Ulvin Garberg

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING	7
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	7
2. PROBLEMSTILLING	10
2.1 HVA VIL JEG HA SVAR PÅ?	10
3. TEORI	11
3.1 KUNNSKAP.....	11
3.2 TRADISJONELL LEDELSE- OG MOTIVASJONSTEORI	13
3.3 LEDELSE AV KUNNSKAPSARBEID	15
3.3.1 <i>Direkte ledelse</i>	15
3.3.2 <i>Transaksjonsledelse</i>	15
3.3.3 <i>Transformasjonsledelse</i>	16
3.3.4 <i>Myndiggjørende ledelse</i>	16
3.3.5 <i>Tabell 1</i>	17
3.4 TILLIT.....	19
3.4.1 <i>Figur 1</i>	21
3.5 ULIKE GRUNNLAG FOR TILLIT	21
3.5.1 <i>Dispositional trust</i>	21
3.5.2 <i>History-based trust</i>	23
3.5.3 <i>Third parties as conduits of trust</i>	23
3.5.4 <i>Category-based trust</i>	24
3.5.5 <i>Role-based trust</i>	24
3.5.6 <i>Rule-based trust</i>	25
3.6 ROLLEN TILLIT SPILLER I KUNNSKAPSARBEID.....	25
3.7 TILLIT OG ØKTE PRESTASJONER	27
3.8 MOTIVASJON AV KUNNSKAPSMEDARBEIDERE	28
4. METODOLOGI.....	30
4.1 FORSKNINGSFILOSOFI	30
4.2 FORSKNINGSDSIGN	31

4.3	TILGANG	32
4.4	UTVELGELSE.....	33
4.5	ETISKE PROBLEMSTILLINGER.....	35
4.6	SPØRSMÅLSDESIGN	36
4.7	ANALYSE	38
4.8	RELIABILITET	39
4.9	VALIDITET.....	40
4.10	GENERALISERBARHET.....	41
4.11	FORBEREDELSE FOR DATAINNSAMLING.....	41
5.	FUNN	43
5.1	INNLEDENDE INTERVJU.....	43
5.2	KUNNSKAPSARBEID	44
5.3	TILLIT OG ANSVAR	45
5.4	TILLIT OG KONTROLL.....	48
5.5	TILLIT OG MOTIVASJON	50
5.6	TILLIT OG KOMPETANSE.....	53
5.7	TILLIT OG NÆRHET.....	56
5.8	MELLOMLEDER SOM TILLITSMEDIATOR	57
5.9	LEDELSE AV KUNNSKAPSMEDARBEIDERE	59
5.10	VARIASJON MELLOM RESPONDENTENE.....	61
5.10.1	<i>Yngre må å bevise sin troverdighet.....</i>	<i>61</i>
5.10.2	<i>Oppgave- og relasjonsorientering.....</i>	<i>62</i>
5.10.3	<i>Tidligere negative opplevelser</i>	<i>62</i>
6.	DRØFTING	63
6.1	TILLIT SOM RASJONELT ELLER RELASJONELT	63
6.2	TEORI PÅ ULIKE TILLITSBASER.....	64
6.2.1	<i>Predisponert tillit.....</i>	<i>64</i>
6.2.2	<i>Historiebasert tillit</i>	<i>64</i>
6.2.3	<i>Rykter</i>	<i>64</i>
6.2.4	<i>Kategoribasert tillit</i>	<i>65</i>
6.2.5	<i>Rollebasert tillit.....</i>	<i>65</i>
6.2.6	<i>Regelbasert tillit.....</i>	<i>65</i>
6.3	FELLES VIRKELIGHET OG GODHET.....	66
6.3.1	<i>Kompetanse og nærhet.....</i>	<i>66</i>

6.4	LEDERSTILER	68
6.4.1	<i>Direkte ledelse</i>	68
6.4.2	<i>Transaksjonsledelse</i>	68
6.4.3	<i>Transformasjonsledelse</i>	69
6.4.4	<i>Myndiggjørende ledelse</i>	69
6.5	MELLOMLEDERENS VIKTIGE ROLLE.....	69
6.6	AUTONOMI OG KONTROLL.....	70
6.6.1	<i>Ansvar</i>	71
6.7	MOTIVASJON	72
6.7.1	<i>Indre og ytre motivasjon</i>	73
6.8	GI TILLIT, FÅ TILLIT TILBAKE	73
7.	KONKLUDERENDE TANKER	75
7.1	IMPLIKASJONER FOR LEDELSE.....	75
7.2	IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING.....	76
7.3	BEGRENSNINGER.....	77
8.	LITTERATUR.....	78
9.	VEDLEGG	85
9.1	VEDLEGG 1	85

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Den vitenskaplige metodes far, Francis Bacon (1561-1626), tildeles ofte æren for uttalelsen om at «kunnskap er makt» (Store Norske Leksikon, 2009). Aldri før i historien har vel dette kunne sies å være mer riktig. I hele den vestlige verden har vi i løpet av de seneste årtiene observert en stadig forflytning av arbeidskraft fra den primære og sekundære til den tertiære næringen, hvor den ansattes innsats ikke lenger avhenger av fysiske innsatsfaktorer, men kunnskap og kompetanse. Den norske økonomien har utviklet seg til å bli det vi kan kalle en kunnskapsøkonomi, og selv om vi kan takke oljen for mye av vår velstand er det vår kompetanse som har gjort det mulig å pumpe den opp.

Dagens arbeidere faller dermed i stadig større grad inn under kategorien «kunnskapsmedarbeidere» – et begrep mange av oss nå har rukket å gjøre oss kjent med. Allerede på 1960-tallet etablerte Peter F. Drucker termene kunnskapsarbeid (knowledge work) og kunnskapsmedarbeider (knowledge worker) (Drucker, 1993). Som Drucker skriver i sin bok *Post-Capitalist Society* er det ikke lenger hverken kapital, naturressurser eller arbeidskraft som er den grunnleggende økonomiske ressursen, men det er, og vil fortsette å være, kunnskap som regjerer innen vestlig økonomi:

The basic economic resource—“the means of production,” to use the economist’s term—is no longer capital, nor natural resources (the economist’s “land”), nor “labor.” It is and will be knowledge. (Drucker, 1993)

Kunnskapsarbeid blir stadig viktigere og med det følger en helt ny måte å strukturere arbeidsplassen på. Dagens og fremtidens ledere vil løpe på stadig større problemer om de ubekymret forsøker å anvende en ledelsesteori hvis rammeverk ikke lenger gjelder slik teoriene ble utviklet for.

Innenfor forskning på ledelse har det også vokst fram en anerkjennelse av at det er et behov for å på ny undersøke rammene for ledelse. Kanskje er virkelig kunnskapsmedarbeideren en uledelig og umulig primadonna slik noen påstår, eller kanskje er vedkommende forbausende lik 20-tallest trauste industritravere. Men fremtidens ledere behøver å få vite mer om hvordan kunnskapsmedarbeideren eventuelt skiller seg fra teoriens standardmedarbeidere for å kunne lede mest mulig effektivt.

«Ledelse av kunnskapsmedarbeidere er en balanse mellom autonomi og kontroll,» skriver Flemming Poulfelt (2011), der han trekker fram artikkelen «Thinking ahead» av Stephen B. Miles og Thomas E. Vail (1960).

En central pointe i artikkelen er, at mange chefer dengang ledede ut fra klassiske prinsipper, og overså, at videnmedarbeidere dels agerer anderledes end andre personalegrupper og dels oppfatter ledere som 'housekeepers', hvorfor de ofte kun har en ringe respekt for deres ledere. (Poulfelt, 2011)

Poulfelt beskriver hvordan denne artikkelen som er over et halvt århundre gammel, fortsatt er brennende aktuell, om ikke mer så nå, enn for femti år siden. Vi kan få et inntrykk av at den ledelsesfilosofien som anvendes ikke lenger passer til medarbeiderne som skal ledes, og kanskje kan myten om at kunnskapsmedarbeidere ikke vil ledes komme av at virkeligheten til disse kunnskapsmedarbeiderne har endret seg så drastisk at våre modeller for effektiv ledelse ikke lenger gjør seg gjeldende?

Men kanskje er oppfattelsen av ageren også overdreven og selvskabt. Derfor forekommer det viktig, at søge myten punkteret. For andre erfaringer viser faktisk, at videnmedarbeidere gerne vil ledes. Blot kræver det, at ledere er opmærksomme på, at ledelse af disse medarbejdere måske skal håndteres lidt anderledes, end man hidtil har gjort – hvis man altså har gjort noget. For hvis ledelse af videnmedarbejdere ikke udøves, er det en selvopfyldende profeti, at de ikke vil ledes – eller at de agerer meget individualistisk. Således er det tankevækkende, at nyere analyser af højtuddannede viser, at de faktisk efterlyser mere – og kvalificeret – ledelse. (Poulfelt, 2011)

At kunnskapsmedarbeideren trenger et visst nivå av selvstendighet, og gjerne er den som faktisk er best egnet til å legge opp sin egen arbeidshverdag gjør at lederen ofte kan føle som overflødig. Dette kan igjen føre til at lederen melder seg helt ut og lar den ansatte lede seg selv, eller motsatt, at lederen går inn og tar for mye kontroll.

Det argumenteres da også ofte for at kunnskapsmedarbeiderne har mye mer makt overfor sine ledere enn det som tidligere har vært tilfellet. Ledelsesfilosofien som best kan beskrives som hierarkisk og basert på en kapitalistisk virkelighet hvor lederen sitter med all makten blir dermed vanskeligere å applisere når maktforholdet jevnes ut, og kanskje er det nå på tide å tenke på en organisering hvor ledere og medarbeidere arbeider i et fellesskap, heller enn et hierarki (Adler P. S., 2001)?

For at man i et fellesskap skal kunne skape en god balanse mellom autonomi og kontroll argumenterer jeg i denne utredningen for at vi behøver en helt essensiell komponent tilstede mellom lederen og medarbeiderne: nemlig **tillit**. Ikke bare må lederen kunne stole nok på

kunnskapsmedarbeideren til å la vedkommende legge opp mye av sitt arbeid selv – kunnskapsmedarbeideren må også ha tillit til lederen for å akseptere hans innvirkning.

Dermed må vi spørre oss om det kan være effektivt å gjenoppfinne måten vi tenker på ledelse på, fra makt til tillit.

2. Problemstilling

2.1 Hva vil jeg ha svar på?

Denne oppgaven kan på oppleves noe utradisjonell i at den ikke legger for seg en klar hypotese som ønskes testet for å en bekrefte eller avkreftede gjeldende antakelser. Jeg ønsker å større grad å utforske temaer rundt kunnskapsmedarbeidere, deres forhold til makt og tillit i form av autonomi, kontroll og ledelse. I så henseende vil det ledende spørsmålet jeg ønsker å forsøke å belyse gjennom denne utredningen bli:

Hvilken rolle har tillit når det gjelder å på best mulig måte lede kunnskapsmedarbeideren?

Dette er et veldig bredt spørsmål, og jeg vil umulig kunne belyse alle fasetter av temaet i denne utredningen. Jeg forsøker derfor å utforske, primært fra den ansattes ståsted, hvilke faktorer som bidrar til at kunnskapsmedarbeideren føler tillit til en leder. Jeg vil også undersøke hva tillit har og si for jobbutførelsen.

Et tilhørende ønske som også ligger til grunn for utformingen av oppgaven bunner ut i en frustrasjon over graden av oppdeling vår gjeldende ledelseslitteratur. Et tema som er så gjennomstudert som ledelse burde etter min mening ha kommet lenger i å nå et høyere konseptualiseringsnivå, men dessverre er det slik vi møter en overflod av ulike tankeretninger som ofte bare bidrar med mer forvirring enn oppklaring. Det er også derfor et håp at denne utredningen kan bidra til et grunnlag for at ledelsesopplæringen endres slik at tillitsbegrepet bringes inn som den bærende faktoren i ledelse.

3. Teori

I dette kapitlet vil jeg forsøke å gjøre en sammenfatning av forskning som jeg legger til grunn for mitt videre arbeide.

Innledningsvis ønsker jeg å bygge et grunnlag for vår forståelse av kunnskap og kunnskapsmedarbeidere. Deretter oppleves det som hensiktsmessig å kort gjennomgå tradisjonell ledelse- og motivasjonsteori, og videreføre dette til å se nærmere på ledelse av kunnskapsarbeid.

Dette knyttes sammen med en undersøkelse av den formidable mengden litteratur som finnes på kunnskapsmedarbeidere og kunnskapsindustri.

Deretter tar jeg utgangspunkt i en artikkel av Stanford-professor Roderick M. Kramer (Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, 1999) som gjennomgår eksisterende litteratur på tillit. Denne forskningen forsøker jeg så å utfylle med nyere litteratur, før jeg avslutningsvis ser nærmere på rollen tillit spiller i kunnskapsarbeid og motivasjon av kunnskapsmedarbeidere.

3.1 Kunnskap

Humankapital er et generelt begrep om refererer til alle ressursene som individer direkte bidrar med til en organisasjon: fysisk, kunnskap, sosial, og omdømme. Fysiske ressurser slik som styrke, utholdenhet og fingerferdighet var tidligere viktige egenskaper for å skaffe seg en konkurransefordel, men i dagens økonomiske landskap er det viktigere med intelligens, sosiale ferdigheter og omdømme (Hitt, DeNisi, og Jackson, 2003).

I diskusjonen rundt kunnskap skilles det ofte mellom *taus kunnskap* (tacit knowledge) og *kjent kunnskap* (explicit knowledge), der taus kunnskap har sitt utspring i erfaring og er vanskelig å beskrive kun gjennom verbal instruering, individer kan det, men ikke forklare det (Hitt, DeNisi, og Jackson, 2003). Noe av verdien i en kunnskapsmedarbeider vil ligge i vedkommendes tause kunnskap. Dette gir medarbeideren større verdi for bedriften ettersom han innehar kompetanse som ikke uten videre kan kvantifiseres eller læres bort til nyansatte. Dermed blir kunnskapsmedarbeideren vanskelig å erstatte dersom vedkommende velger å slutte, noe som gir en kunnskapsmedarbeider mye større forhandlingsmakt overfor bedriften

og ledelsen, enn en vanlig arbeider. Videre betyr denne tause kunnskapen også at medarbeiderne ofte kan sitte med kompetanse som lederen ikke selv besitter, siden den ofte stammer fra erfaringer gjort i arbeidet.

Kunnskapsmedarbeidere går vanligvis inn i arbeidslivet med ferdigheter og kunnskap som de har opparbeidet seg gjennom formell utdanning. Med erfaring utvikler de dypere ekspertise og bred praksisbasert kunnskap gjennom at de anvender sin kunnskap i ulike situasjoner for å løse forskjellige problemer (Mohrman, 2003). Basert på sin ekspertise forventer de seg autonomi og deres lojalitet er til deres karrierer og profesjonelle identitet, heller enn til firmaet (Von Glinow, 1988).

Som vi har vært inne på i innledningen peker funn gjort av blant andre Von Glinow (1988) på at kunnskapsmedarbeidere forventer autonomi med bakgrunn i sin ekspertise. Dette er en forventing beskrevet også av Poulfelt (2011), og det kan ha ført til en innstilling om at det er best å la disse medarbeiderne være i fred og gi dem rom til å bygge sine karrierer.

Alexander Madsen Sandvik (2011) har forsøkt å definere og operasjonalisere begrepet *kunnskapsarbeid* på denne måten:

Jeg velger å definere kunnskapsarbeid som et sett med karakteristika ved arbeidet, bestående av jobbkompleksitet, informasjonsprosessering, problemløsning og mangfold av ferdigheter. Videre foreslår jeg at arbeidet foregår i en kontekst som er autonom. Drucker (1999) og Robertson og Swan (2003) har foreslått at autonomi har en sentral plass i kunnskapsarbeid. Baser på dette kan kunnskapsarbeid defineres som komplekse og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst. En kunnskapsarbeider er en person som arbeider med og som har kompetanse til å løse arbeidsoppgaver lik karakteristikaene og konteksten beskrevet ovenfor.

En attributt som ofte trekkes frem når det gjelder kunnskapsmedarbeidere er også at de opererer i større grad med et personlig nettverk (Adler og Kwon, 2002). Disse nettverkene er viktige for at kunnskapsmedarbeideren skal kunne fortsette å utvikle seg faglig, men de er også essensielle for karrierebygging (Mohrman, 2003). Dette knytter seg til funn som C. Marlene Fiol (2003) trekker fram rundt viktigheten av tillit for kunnskapsmedarbeidere.

3.2 Tradisjonell ledelse- og motivasjonsteori

Med et så stort og rikt felt som ledelsesteorien er det mange som har forsøkt å definere ledelse. De fleste definisjonene reflekterer antakelsen om at det involverer en prosess hvor tiltenkt påvirkning er lagt på andre mennesker for å guide, strukturere og tilrettelegge aktiviteter og forhold i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2010). Innen teorien skiller det gjerne mellom det som kan kalles «leadership» og «management» hvor leadership ofte tillegges kvaliteter som å inspirere og drive gjennom virkelig endring, mens management i større grad handler om å administrere. I denne oppgaven vil distinksjonen ikke brukes eksplisitt, ettersom kunnskapslederens jobb rent praktisk involverer både leadership og management. Jeg velger derfor å arbeide etter Yukls definisjon:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives. (Yukl, 2010)

Denne definisjonen er innenfor oppgavens rammer ettersom den inneholder de elementene som vi vil ta for oss rundt ledelsen av kunnskapsmedarbeidere. Spesielt viktig er kanskje her vekten på at medarbeideren må forstå og enes med det som skal gjøres. Denne måten å ordlegge seg på betyr at for eksempel tvang eller uærlig manipulering ikke kan defineres som en del av ekte ledelse. I dette ligger det også at den som ledes dermed må være motivert til å handle i henhold til lederen. Videre beskrives lederens rolle som å tilrettelegge for kunnskapsmedarbeiderens arbeid. Dette oppfatter jeg som et signal om at lederen ikke er hevet over den som ledes, og at lederrollen ikke bare består i å motivere, men også tilrettelegge for medarbeiderne.

Ettersom oppgaven søker å bedre vår forståelse rundt hvordan en leder kan lede sin kunnskapsmedarbeidere bedre og mer effektivt burde vi ha et mål på hvor god eller effektiv en leder er. Men som Yukl (2010) skriver finnes det ikke et enkelt svar på hvordan vi kan evaluere en leders effektivitet. Her kan det tenkes at leder og medarbeider har helt forskjellige kriterier for hva som utgjør god og effektiv ledelse. Lederen kan for eksempel mene at god ledelse er å få størst mulig produksjon ut av medarbeideren, medarbeideren kan derimot mene at god ledelse er å gi nok rom for han eller hun til å jobbe kreativt eller videreutvikle sine kunnskaper og ferdigheter.

Yukl (2010) trekker frem er det tre typer variabler som vil være relevante når man forsøker å forstå ledereffektivitet, og disse inkluderer (1) lederen (2) medarbeiderne og (3) situasjonen.

Det er klart at utover den situasjonelle konteksten vil både trekk ved lederens bakgrunn og personlighet, samt atferd, bidra til å forme oppfatningen og tilliten en medarbeider har til vedkommende. Likeså vil trekk ved medarbeideren, som for eksempel utdanning og respekt for autoriteter bidra til å forme hvordan medarbeideren oppfatter lederen.

Men, med bakgrunn i Yukls definisjon av ledelse, vil jeg foreslå tillit et kriterium som burde kunne gi en passende indikasjon på ledereffektivitet, ettersom jeg tror det vil være vanskelig for en leder å påvirke medarbeiderne og få de til å forstå om man ikke har tillit. Selvfølgelig vil det være mange underliggende faktorer som skaper dette nivået av tillit, men dersom man kan få et mål på tilliten kan man også få et mål på hvor effektiv en leder er.

Selv om litteraturen opererer med ulike tilnærminger for personlighetstrekk, atferd, makt og innflytelse og situasjon vil denne oppgave ta et noe videre perspektiv. Ettersom det søkes å forstå mer om relasjonene mellom en leder og en kunnskapsmedarbeider vil arbeidet ha en åpen tilnærming for å ikke uteslutte mulige områder. Når dette er sagt er det tross alt det dyadiske forholdet og hvordan lederen utvikler lojalitet og tillit hos den ansatte som vil være fokus for oppgaven.

Den dyadisk tilnærmingen fokuserer på forholdet mellom en leder og et annet individ, som vanligvis er en medarbeider (Yukl, 2010). Forklaringen for lederens påvirkning er vanligvis begrunnet i hvordan lederen får medarbeideren til å bli mer motivert og bedre egnet til å utføre oppgaver. Disse teoriene fokuserer vanligvis på ledelsens atferd som utgangspunktet for påvirkning, og på endringer i innstilling, motivasjon, og atferd hos en individuell medarbeider som påvirkingsprosessen. (Yukl, 2010). LMX-teorien er et eksempel på denne formen for dyadisk teori. Likeså er mye av forskningen på makt og innflytelsestaktikker konseptualisert i dyadiske prosesser (Yukl, 2010). Men et rent dyadisk perspektiv ville blitt for begrenset i forhold til spørsmål vedrørende situasjon og gruppedynamikk.

Måten teoriene fokuserer enten på lederen eller medarbeiderne er også en nyttig måte å klassifiserer ledelsesteorier. De fleste ledelsesteorier legger vekt på karakteristikkene og oppførselen til lederen uten mye tanke på medarbeidernes karakteristikk (Yukl, 2010).

Det er forfatterens eget syn at ledelsesteorien er så fragmentert at den er vanskelig å tilnærme seg denne oppgaven ut i fra en spesifikk teori som for eksempel LMX-teorien eller Situasjonell ledelsesteori (Hersey, Blanchard, og Johnson, 2008). Det er heller ikke ønskelig

å teste de ulike teoriene for å prøve å begrunne dem, ettersom hensikten med oppgaven er å etablere en ny måte å vurdere ledelse på.

3.3 Ledelse av kunnskapsarbeid

Etter å kort å sett på kunnskap og ledelse generelt er det nødvendig å bygge ut forståelsen for de ledelsesproblemene som er relevante for ledelse av kunnskapsarbeidere spesielt, og det er derfor på sin plass med gjennomgang av eksisterende forskning på dette feltet.

Alexander Madsen Sandvik (2011) støtter seg i sin artikkel «Ledelse av kunnskapsarbeid» til en firefaktortypologi foreslått av Manz og Sims (1991), som består av fire distinkte ledelsesteorier. Disse fire typene er direkte ledelse, transaksjonsledelse, transformerende ledelse og myndiggjørende ledelse (empowering). Sandvik viser til flere studier på denne typologien som en situasjonsbestemt ledelsesmodell. Blant funnene viser Sandvik til at Liu, Lepak, Takeuchi og Sims (2003) foreslår at myndiggjørende ledelse er mest effektiv, og at Sims, Faraj og Yun (2009) finner støtte for at myndiggjørende ledelse passer bedre ved mindre kriser og lang erfaring, mens direkte ledelse er mer effektiv ved større kriser og liten erfaring.

3.3.1 Direkte ledelse

Direkte ledelse kan karakteriseres som en lederstil hvor lederen i stor grad er involvert i detaljstyring av arbeidet gjennom koordinering og delegering av oppgaver. Sandvik (2011) argumenter for at direkte ledelse kan være konstruktiv og gi den tiltrengte koordinering og struktur på ustrukturerte arbeidsoppgaver. Under en slik ledelsesstil vil tillit være en mindre viktig komponent, utover den tilliten som gir lederen makt til å styre arbeidet. Som Sandvik påpeker vil direkte ledelse i stor grad være relatert til posisjonsmakt og legitim makt (French og Raven, 1959). Det er mulig å argumentere for at den direkte lederstilen vil være vanskeligere å utføre dersom medarbeiderne ikke har tillit til organisasjonen og lederens posisjonsmakt og legitime makt dermed svekkes.

3.3.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er basert på et bytteforhold mellom leder og medarbeider, der medarbeider belønnes for innsats etter prestasjon. Teorien om transaksjonsledelse er reflektert i tidligere forskning som for eksempel forventningsteori (Vroom, 1964), rettferdighetsteori (Adams, 1963) og forsterkningsteori (Skinner, 1953). Basert på disse

klassiske teoriene handler transaksjonsledelse om å skape og avklare belønningsformer for ønsket atferd, der belønningene blir oppfattet som rettferdige og attraktive (Sandvik, 2011). Som vi har vært inne på tidligere har kunnskapsmedarbeidere makt over arbeidsgiveren i form av at de kan være vanskelige å erstatte, dette gjør det viktig for arbeidsplassen å fremstå som attraktiv. Igjen er bedriften avhengig av at medarbeiderne har tillit til at de blir rettferdig belønnet for sin innsats.

3.3.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse blir ofte beskrevet som en motsetning til den rent byttebaserte transaksjonsledelsen. «Teorien om transformasjonsledelse prøver å forklare hvordan ledere skaper og kommuniserer en visjon om en attraktiv fremtid, gjerne kommunisert på en karismatisk måte slik at det utløses følelsemessige og emosjonelle responser som skaper et ønske om å oppfylle visjonen» (Sandvik, 2011, s. 59). Tillit vil være en fundamental del av transformasjonsledelse, og man kan driste seg til å påstå at karismatisk ledelse har en skremmende side ved at medarbeiderne i så stor grad lar seg smitte av lederens engasjement at det adopterer vedkommendes virkelighetssyn. En så stor grad av tillit til lederens fortreffelighet kan gjøre det enklere for lederen å få gehør for sine ideer, og dermed få planer gjennomført, men det kan være skadelig i form av at det oppstår *gruppetenkning* som ikke skaper ny kunnskap.

Sandvik peker på transformasjonsledelse som en effektiv form for ledelse «ved at lederen skaper og kommuniserer en overordnet visjon for retningen av arbeidet, slik at en legger til rette for at kunnskapsarbeidere arbeider mot kollektive mål fremfor egne interesser» (2011, s. 50). Et trekk ved kunnskapsarbeid er at det ofte kan være vanskelig å måle resultatene (Quinn, 2005) men gjennom å skape emosjonelt engasjement kan lederen oppnå mer effektivitet ved at medarbeiderne føler et ønske om å bidra.

3.3.4 Myndiggjørende ledelse

Myndiggjørende ledelse handler om en form for ledelse som baserer seg på at lederens oppgave er å legge til rette for selvledelse hos medarbeiderne, slik medarbeiderne selv kan ha innflytelse og lede seg selv mot bedriftens mål (Srivastava, Bartol, og Locke, 2006, Vecchio, Justin, og Pearce, 2010). Sandvik viser til studier av Zhang og Bartol (2010) hvor myndiggjørende ledelse ble funnet å være svært effektiv for kreativitet og innovasjon, og i til studier av Manz og Sims (1987) og Srivastava mfl. (2006) der myndiggjørende ledelse er effektivt ved fravær av leder.

Noe som kan trekkes frem som en fordel med denne lederstilen er at den faller godt inn med tidligere funn blant andre av Von Glinow (1988) samt den regjerende oppfatningen av at kunnskapsarbeidere ønsker autonomi. Med denne formen av ledelse hvor lederens oppgave i større grad går ut på støtte medarbeideren i å lede seg selv, kan lederen bidra med retning, uten at den ansatte føler seg kontrollert i like stor grad. Naturligvis vil en slik lederstil avhenge av både leder og medarbeider føler tillit til hverandre, og for mange ledere vil det å *gi slipp på makten* kunne oppleves som skremmende, nærmest umulig, om tilliten ikke er til stede.

Sandvik tar utgangspunkt i disse fire lederstilene når han så tar hensyn til situasjonen. Basert på ulike situasjoner setter han så opp følgende figur som gir et bilde av i hvilken situasjon de ulike stilene er mest effektiv. Med dette som grunnlag argumenterer Sandvik for at den effektive lederen vil velge en *fleksibel lederstil* (Yukl og Lepsinger, 2004) der man tilpasser formen for ledelse til situasjonen.

3.3.5 Tabell 1

Karakteristika/Lederstiler	Direkte	Transaksjon	Transformasjon	Bemyndiggjøring
Autonomi	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Kompleksitet	Høy effekt	Lav effekt	Høy effekt	Høy effekt
Informasjonsprosessering	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Problemløsning	Lav effekt	Lav effekt	Medium effekt	Høy effekt
Mangfold av ferdigheter	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Tidsperspektiv	Kort tid	Lang tid	Kort tid	Lang tid

Dette rammeverket kan være vi av interesse for oppgaven, utvide med behovet for tillit mellom leder og medarbeider. Dersom vi legger inn tillitsnivå, kan vi tenke oss at om situasjonen er slik at tilliten er lav, så vil direkte ledelse, og transaksjonsledelse kunne være bedre egnet. I direkte ledelse vil man ikke være så avhengig av tillit til medarbeiderne ettersom lederen er involvert på alle nivåer, men vi kan tenke oss at direkte ledelse avhenger av at medarbeiderne har tillit til ledelsen for at de skal godta den direkte inngrippingen. I transaksjonsledelse kan lederen være sikker på at den ansatte leverer så lenge vedkommende har tillit til at belønningen er god og rettferdig, og krever kanskje ikke like mye tillit fra ledelsen til medarbeiderne. Transformasjonsledelse vil måtte preges av at medarbeiderne har

en enorm tillit til ledelsen. Dette betyr at ledelsen er nødt til å bygge opp et høyt nok tillitsnivå for at denne formen skal kunne fungere. Dessuten kan vi tenke oss at transformasjonsledelse er mer sårbar, ettersom vi vet at tillit lettere kan forsvinne enn bygges opp. Myndiggjøring er på sett og vis i motsats til transformasjonsledelse, i og med at det her i større grad er lederen som må kunne stole på at de ansatte har riktig kompetanse og gode intensjoner, enn at medarbeiderne må ha tillit til ledelsen.

3.4 Tillit

Kjernen i denne utredningen er tillit og for å begynne å etablere en forståelse for hva som legges i dette begrepet vender vi oss først til Stanford-professor Roderick M. Kramer (1999) som har gjort en god og omfattende *literature review* på temaet. Jeg vil derfor trekke mye på denne i de følgende avsnittene.

Som Kramer beskriver det er det mange som har gjort et forsøk på å definere tillit og derfor eksisterer det mange ulike definisjoner som ikke alltid er kompatible. På den ene siden har vi formuleringer som trekker på de sosiale og etiske fasettene av tillit. Hosmer karakteriserer tillit som «*the expectation... of ethically justifiable behavior—that is, morally correct decisions and actions based upon ethical principles of analysis*» (1995, s. 399). Mens andre velger å fokusere på de strategiske og kalkulerende sidene av tillit i en organisasjonssetting, der er for eksempel Burt og Knez definerer tillit som forventet samarbeid – «*anticipated cooperation*» (1996, s. 70), hvor de argumenterer for at «*the issue isn't moral... It is office politics*» (s.70). Begge leirer har likevel til felles at det handler om en *vilje til å være sårbar, basert på positive forventinger til intensjonene eller atferden til en annen* (Rousseau, Sitkin, Burt, og Camerer, 1998).

De fleste enes likevel om at tillit er en psykologisk tilstand (Kramer, 1999) hvor den ene parten velger stole på, eller forvente, at en annen part vil opptre på en måte som er fordelaktig eller i det minste ikke skadelig for vedkommende. I oppfølging til dette blir spørsmålet hvorvidt dette er en bevisst beslutning eller har rot i mer ubevisste prosesser.

Utover dette er en del forskning gjort på tillit som beslutningsatferd. Den mest innflytelsesrike retningen av tillit in organisasjonsteori er «*the rational choice*»-perspektivet, som trekker på sosiologisk (Coleman, 1990), økonomisk (Williamson, 1993) og politisk (Hardin, 1992) teori (Kramer, 1999). Innen dette perspektivet er tillit lik andre former for risikable beslutninger og at vi motiveres til å gjøre disse valgene ut fra rasjonale valg. På denne måten brytes tillit ned til å være et rasjonelt valg hvor man kalkulerer fordelene (Schelling, 1960).

Hardin (1992) mener at tillit består av to sentrale elementer: det første er kunnskap som gjør det mulig for en person å stole på en annen, og det andre er incentivene personen som blir

gitt tillit har for å etterleve denne tilliten. Hardin mener derfor at tillit kommer av at du kan stole på at mine interesser vil føre til at jeg lever opp til dine forventninger.

En sterk kritikk mot dette rasjonelle synet, blant annet fremsatt av March (1994) har vært at man overdriver den kognitive evnen den som gir tillit har for å gjøre bevisste kalkuleringer av denne typen. Det virker urealistisk at tillit oppstår kun på bakgrunn av en klar og gjennomtenkt tankeprosess. Faktisk vil mange kanskje si at denne typen kalkulering ikke er tillit, ettersom om du vet at den andre vil handle i dine interesser fordi det egentlig er i den andres interesser, så vet du at den andre handler ut av egeninteresse, og behøver dermed ikke ha tillit til vedkommende for å vite at han eller hun skal gjøre dette. Kritikken som reises fra det psykologiske perspektivet er at det derfor kan påstås at noe av det som gjør tillit til tillit er at det ikke er ren kalkulering, men en mer intuitiv, emosjonell og sosial prosess.

Som en respons på disse begrensningene en rekke forskere foreslått at en teori om organisasjonell tillit må inneholde mer systematisk de sosiale og relasjonelle forholdene rundt tillitsrelaterte valg (Mayer, Davis, og Schoorman, 1995, McAlister, 1995, Tyler og Kramer, 1996). Dette har ført til flere retninger som har til felles det at modellen har et bredere fokus på sosiale heller enn rent instrumentelle (ressursbaserte) motiver som drivere for tillitsatferd, inkludert hvordan de involvertes tanker rundt egenpresentasjon og identitetsrelaterte behov og motiv påvirker tillitsrelatert kognisjon og beslutning (Kramer, 1999).

For å bygge en bro over dette spennet har derfor Hardin (1992) argumentert for å konseptualisere tillit som en tredelt relasjon som involverer egenskapene til den som **gir** tillit, attributtene til den som **får** tillit, og en spesifikk **kontekst**. Denne trepartsteorien, forsøkt illustrert i **Figur 1**, burde kunne gi rom for å undersøke både de relasjonelle og de kalkulerende egenskapene ved tillit.

Med hensyn på utredningen kan en arbeidsdefinisjon på tillit blir som følgende:

Tillit oppstår på grunnlag av en vurdering om at den som tillegges tillit er troverdig – det vil si at vedkommende deler motpartens verdigrunnlag og har en genuin intensjon om å ivareta motpartens interesser, og på denne måten handler som en forlengelse av førstnevnte.

3.4.1 Figur 1



Som vi skal se i den senere diskusjonen kan dette skillet mellom hvorvidt tilliten er av en aktiv karakter – at den gis til andre, eller av en passiv karakter – mottas fra andre, også ha betydning for innflytelsen tillit har på motivasjonen til en medarbeider.

3.5 Ulike grunnlag for tillit

Herunder vil ulike situasjoner eller forutsetninger som kan bidra til å skape tillit i organisasjoner bli belyst.

3.5.1 Dispositional trust

Mange funn peker på at nivået av tillit en person har med seg i møte med andre personer kan variere mye. Denne variasjonen i *predisponert tillit* har vist seg å korrelere med personens syn på menneskets natur (PEW, 1996, Wrightsman, 1991). Rotters (1971, 1980) forslag på hvor den predisponerte tilliten oppstår er at mennesker trekker på sine tidlige tillitsrelaterte erfaringer og bygger opp generelle oppfatninger om menneskers troverdighet.

Andre forskere har pekt på at denne predisponerte tilliten kan være dypere forankret i vår genetik. Nevroøkonom Paul Zak (2011), har framlagt argumenter for at det skal finnes et såkalt tillitsmolekyl, eller moralsk molekyl, kjent som oksytosin. Ifølge Zak er vårt nivå av

oksytosin både med på å påvirke i hvor stor grad personer er villige til å gi andre tillit, samt personers *trustworthiness*, hvor troverdige de er den tilliten de gis og samarbeidsvillighet.

Zaks første eksperiment gikk ut på å dele ut 10 dollar til forsøkspersonene å la dem velge selv om de ønsket å dele noe av disse pengene med en annen, anonym forsøksperson. I så fall ville de pengene tredobles. Forsøket fant at 90% av de som fikk tilbud om å dele av pengene først gjorde dette – beskrevet som et mål på tillit, og hele 95% av de som fikk penger tilsendt valgte å sende penger tilbake – et mål på troverdighet. Et spørsmål er hvorfor den andre personen velger å sende penger tilbake i hele tatt, hvorfor ikke beholde alle pengene når man allerede har fått penger fra den første? Målingene viste at jo mer penger personen hadde mottatt av den første, jo høyere var nivået av oksytosin hjernen produserte.

For å klargjøre at oksytosin var den aktive ingrediensen og at ikke andre faktorer spilte inn, utførte Zak et eksperiment der 200 menn fikk utdelt inhalatorer som inneholdt enten oksytosin eller en placebo før de skulle utføre en test som gikk ut på å dele penger med en totalt ukjent person. Resultatene viste at ikke bare viste de som fikk oksytosin mye mer tillit, man mer enn doblet antallet personer som var villig til å dele alle pengene med sin anonyme motpart, det hele uten å endre på forsøkspersonene humør eller kognisjon. Videre undersøkelser viste også at denne tilliten var koblet til forsøkspersonenes nivå av empati og i forlengelse av dette, moralske karakter.

Noe av det mest interessante med denne forskningen var at man gjennom å gi tillit til noen andre økte oksytosinnivået hos vedkommende, slik at vedkommende i større grad ønsket å opptre tillitsverdig. Overført til ledelse av kunnskapsmedarbeidere kan dette tolkes som at om vi gir en person tillit, så øker vi faktisk denne personens troverdighet og sjansen for at vedkommende vil opptre på en måte som korresponderer med den tilliten vi gir dem.

Et annet viktig funn fra denne forskningen er at gjennom å vite at det er dette spesifikke molekylet som produserer tillit hos oss kan vi enklere forske på hva det er som konkret skaper denne tilliten. Som nevnt øker det å få tillit oxytosinnivået. Men man vet også at cirka 5 % av befolkningen ikke produserer oksytosin på stimulus – vi kan kanskje kalle dem psykopater. Et annet funn er at stress hindrer produksjonen av oksytosin. Så som en leder opptatt av tillit vil det være viktig å forhindre at de ansatte opplever en for stressende arbeidshverdag.

3.5.2 History-based trust

Historiebasert tillit er en betegnelse på en form som tillit som oppstår etter utstrakt kontakt over tid. Forskning på utvikling av tillit har vist at individers oppfatning av andres tillitsverdighet og deres vilje til å inngå i tillitsbasert atferd med dem i stor grad avhenger av historiske prosesser (Boon og Holmes, 1991, Deutsch, 1958, Lindsold, 1978, Pilisuk og Skolnick, 1968, Solomon, 1960). Basert på tidligere erfaringer med en person kan man danne seg forventninger til hvor tillitsverdig personen er. Dette knyttes sammen med teorier om gjensjelsforhold (*reciprocity*), hvor gjensjels bygger tillit, mens fravær underminerer den (Deutsch, 1958, Lindsold, 1978, Pilisuk, Kiritz, og Clampitt, 1971, Pilisuk og Skolnick, 1968).

Disse teoriene fremhever to psykologiske fasetter av tillitsvurderinger. For det første er individers bedømminger av andres tillitsverdighet basert, til en viss grad, på deres *a priori* forventninger om andres atferd. For det andre endrer disse forventningene som respons til hvorvidt erfaringene man gjør seg enten bekrefter eller avkrefter dem (Kramer, 1999). Men som Kramer videre påpeker er denne formen for personalisert kunnskap vanskelig å opparbeide seg innenfor en organisasjon. Det er ganske enkelt ikke rom for å bygge de tette sosiale relasjonene som behøves for denne typen tillit.

3.5.3 Third parties as conduits of trust

Vi kan tenke oss at i en ideell verden vil en person, med bakgrunn i sitt predisponerte tillitsnivå, samt utførlig historiebasert kunnskap om vedkommende man står overfor, ha en overflod av tid til å utføre utforme beslutningsprosesser. Men, ettersom denne formen for perfekt kunnskap er uoppnåelig trenger man mindre tidkrevende tommelfingerregler.

Burt og Knez (1995), har derfor argumenter for at *tredjeparter* i organisasjoner er viktige videreformidlere av tillit ettersom de kan gi tillitsrelevant informasjon i form av *sladder* («gossip» Kramer, 1999). Noe av problemet med denne formen for informasjonsdeling er i følge Burt og Knez at tredjeparten gjerne kommuniserer et ufullstendig bilde av virkeligheten fordi de ønsker å kommunisere på en måte som stemmer overrens med den oppfatningen de tror at den andre parten ønsker å høre. Vi kan tenke oss at i en organisasjon hvor normen er at «vi stoler ikke på det ledelsen sier» vil tredjeparten ha en sterkere tendens til å dele sladder som setter ledelsen troverdighet i dårlig lys, og heller holde tilbake på positivt sladder. Vi kan videre tenke oss at tillitskapende atferd fra ledelsen blir oversett fordi den ikke oppfattes ettersom medarbeidernes fokus er på å finne negative aspekter.

Videreført til dyadiske ledelsesteorier som for eksempel LMX-teorien med inngrupper og utgrupper blant de ansatte kan vi tenke oss at den samme atferden vil kunne styrke inngruppens samtidig som utgruppens tillit svekkes. For en leder kan det derfor ses på som aktuelt å bruke inngruppen som *ambassadører*, for eksempel ved opplæring av nyansatte, eller i gruppearbeid med medlemmer fra utgruppen.

Uzzi (1997) gjorde en studie hvor han fant at tredjeparter kan fungere som mellommenn i nye relasjoner, og på denne måten gjør det mulig for individer å overføre sin forventninger fra veletablerte forhold til nye hvor kunnskapen og bakgrunnshistorien ennå ikke er tilgjengelig. Ser vi til for eksempel Kina og Japan hvor det er praktisk talt umulig å entre markedet uten hjelp av tredjepart som kan gå god for deg. Dette kan godt ha sammenheng med at forretninger gjøres i større grad basert på tillitsbånd mellom aktørene.

3.5.4 Category-based trust

Kategoribasert tillit er en form for tillit som baserer seg på informasjon om en person tilhørighet i en sosial eller organisasjonell kategori – informasjon som ofte kan påvirke andres vurderinger om en persons tillitsverdighet (Kramer, 1999). Siden vi observerer at profesjonsidentiteten ofte er mye sterkere hos kunnskapsmedarbeidere kan det tenkes at denne formen for tillit vil ha en målbar påvirkning. Antageligvis vil denne være ekstra sterk når personen vi skal vise tillit til tilhører vår egen kategori, en form for *in-group bias*. Dette reflekteres i den pågående diskusjonen rundt hvorvidt en leder bør være en spesialist på det området de ansatte jobber, eller om vedkommende bør ha en med ledelsesteoretisk forankring.

Brewer (1981) har lagt fram flere argumenter for hvorfor tilhørighet i en kategori kan skape en basis for tillit. For det første kan delt medlemskap i en kategori definere grensene for lavrisikabel tillit mellom personer. Videre kan in-group bias lede individer til å attribuere positive karaktertrekk som ærlighet, samarbeidsvilje og tillitsverdighet til andre inngruppedlemmer.

Orbel mfl. (1994) har også vist at denne kategoribaserte tilliten kan være sterkere forankret i fordommer rundt ulike kategorier, enn de aktuelle forskjellene.

3.5.5 Role-based trust

Rollebasert tillit er en annen form for forutinntatt tillit innen organisasjoner som baserer seg på kunnskapen om at en person holder en spesiell rolle i organisasjonen, heller enn konkret

kunnskap om vedkommendes ferdigheter, karakter, motiv og intensjoner (Kramer, 1999). Gjennom forventningene til rollen i seg selv og hva det kreves av ferdigheter og kompetanse for å få denne rollen kan personer tillegge forutinntatt tillit. Som flere forskere (Barber, 1983, Dawes, 1994, Meyerson, Weick, og Kramer, 1996) har påpekt, er det ikke personen selv i rollen som får tillit heller enn systemet av ekspertise som produserer og ivaretar passende atferd for innehaveren av rollen.

3.5.6 Rule-based trust

Regelbasert tillit kan beskrives som en form for tillit som er basert på at normer, rutiner og regler gir klare retningslinjer for hvordan en person forventes å opptre innenfor organisasjonens rammer. Regelbasert tillit oppstår ikke som følge av gjennomtenkte kalkuleringer av konsekvenser, men som en delt forståelse av systemet av regler for riktig oppførsel (Kramer, 1999). Som March og Olsen (1989) beskriver det opprettholdes regelbasert tillit innen en organisasjon ikke av en eksplisitt kontrakt, men av at de ansatte sosialiseres inn i strukturen av regler.

3.6 Rollen tillit spiller i kunnskapsarbeid

Lines skriver at «*nivået på verdiskapning for den enkelte kunnskapsarbeider kan fremstilles slik: $\text{verdskapningsnivå} = \text{evne} \times \text{motivasjon}$. Denne enkle formelen viser at verdiskapningsnivået kan påvirkes gjennom to baner: Enten via en økning i evne eller via en økning i motivasjon*» (2011, s. 24).

Med hensyn til temaet tillit kan vi spekulere i om dette ikke er en faktor som vil kunne påvirke begge faktorene i denne formelen. På den ene siden er det naturlig å anta at kunnskapsarbeidere som føler at de blir gitt tillit, eller som føler tillit til ledelsen og organisasjonen vil være mer motiverte til å skape verdi for bedriften. Samtidig er det nærliggende å anta at økt tillit vil være med på å bidra til at kunnskapsarbeideren kan fokusere mer på det verdiskapende arbeidsoppgavene, uten inngripen fra ledelsen gjennom, for eksempel, etterkontroll.

For å kunne oppnå dette er det i følge Fiol (2003) viktig å ha et nivå av tillit som gjør det mulig å koordinere bruken av kunnskap. Tillit blir dermed viktig på to nivåer. Først og fremst trengs et miljø hvor tillit eksisterer for å gjøre det mulig for kunnskapsmedarbeideren å skape og nyttegjøre seg av ny kunnskap, og at en leder vil være avhengig av å tilrettelegge

for at bedriften fostret et slikt nivå. Samtidig må vi huske at lederen er et del av dette miljøet og at en leder må både tilrettelegge for tillit mellom de ansatte, men kanskje vel så viktig at de ansatte har tillit til lederen.

Manglende tillit vil også kunne være en stor hindring for verdiskapningen i en bedrift:

Without trust in social relations, knowledge is withheld instead of disseminated, protected rather than enlarged upon. When the level of trust is low, people are gripped by worry and fear, and they use their energies to protect themselves and limit personal involvement. (Fiol, 2003, s. 84)

Mye av forskningen som er gjort fokuserer på hvordan man skal kunne øke kreativiteten blant kunnskapsmedarbeidere, slik at bedriften holder seg på linje med konkurrentene. Her kommer det tydelig frem at tillit er en viktig variabel når medarbeiderne skal utvikle den nye kunnskapen (Fiol, 2003). Det er nærliggende å anta at dersom de ansatte ikke kan stole på hverandre kommer ikke de nye ideene frem, enten fordi man er redd for å få ideene sine stjålet eller fordi man er redd for å bli utstøtt dersom man gjør en feil. Lav tillit kan altså bety at i stedet for å involvere seg utfører medarbeiderne kun sine kjerneoppgaver. På den andre siden det også hende at lav tillit til at andre medarbeidere i organisasjonen ikke utfører sine oppgaver riktig kan bety at medarbeidere bruker mye tid på å etterkontroller andres oppgaver, eventuelt utfører dem selv.

Cohen (1998) argumenterer at tillitsfulle relasjoner trengs for effektivt kunnskapsarbeid, noe som bygger på Nonakas idé om tilknytning (connection), slik at samarbeid og følelsesmessig tilknytning bidrar til å skape og dele ny kunnskap. Derfor kan bruken av formelle strukturer ment for å øke tilliten i en organisasjon kan ha den utilsiktede effekten av at tilliten faktisk reduseres, siden de kan representere barrierer mellom medarbeiderne og skaper en negativ spiral av formaliteter og avstand (Granovetter, 1985).

Fiol peker dermed på at evnen til å skape et tillitsfullt miljø i en organisasjon vil være med å øke denne bedriftens konkurransevne i en kunnskapsdrevet forretningsverden:

Embodied and meaning-filled knowledge work in organizations happens when people understand each other and are willing to interact. Understanding and willingness are socially motivated. They happen when people work in trusting relationships. They have less to do with people being in a particular place on the organizational chart and more to do with people feeling that they are members of a community (2003, s. 87).

På denne måten ser vi hvor viktig tillit er for en kunnskapsbedrift på det rent konkurransemessige området. Det betyr også at en leder av kunnskapsmedarbeidere må vektlegge tillit, ikke bare fordi dette gjør at han lettere kan lede sine medarbeidere, men at de også skaper det produktet bedriften er avhengig av for å overleve.

3.7 Tillit og økte prestasjoner

Det finnes mange som har foreslått at tillit til ledelsen vil øke organisasjonens effektivitet og resultater (Salamon og Robinson, 2008) og to studier har sett konkret på forholdet mellom tillit til ledelsen og resultat. Den ene (Dirks, 2000) viser til at teammedlemmenes tillit til treneren var relatert til basketballags resultater. På samme måte finner Davis, Schoorman, Mayer og Tan (2000) at medarbeidernes tillit til lederen av en gitt restaurant var positivt relatert til restaurantens salg og profitt. Samlet sett kan vi utgå fra at dersom medarbeiderne føler tillit til ledelsen og organisasjonen så kan dette påvirke resultatene i positiv retning.

Dersom det å føle tillit **til** ledelsen kan ha positiv innvirkning, blir et relevant oppfølgingsspørsmål hvordan det å føle tillit **fra** ledelsen vil innvirke på resultatet. Salamon og Robinson (2008) utviklet og testet en modell som viser at når medarbeidere i en organisasjon føler at de har tillit fra ledelsen så øker tilstedeværelsen av ansvarsnormer, så vel som salg og kundetjenesten.

Gjennom å undersøke spørreundersøkelser fra en stor butikkjede i Canada med 88 forskjellige utsalg finner Salamon og Robinson at når medarbeiderne føler at de har tillit fra ledelsen så øker ansvarsfølelsen blant de ansatte. Denne økte ansvarsfølelsen varierte mellom de ulike butikkene, selv om alle i praksis følger de samme rutinene, noe som Salamon og Robinson mener indikerer at følelsen av å ha tillit fra ledelsen ikke nødvendigvis oppstår gjennom formelle mekanismer i organisasjonen, men mer sannsynlig fra den subjektive behandlingen og pågående kommunikasjonen av mellomlederne.

For denne utredningen er det interessant å se indikasjoner på at tillit gitt til en medarbeider kan bidra til mer effektiv ledelse og økte resultater. At man også finner såpass store variasjoner på tvers av organisasjonen styrker også ideen om at det er lederens atferd som skaper tilliten til organisasjonen.

3.8 Motivasjon av kunnskapsmedarbeidere

Om man ser bort i fra å øke medarbeidernes evner er den andre måten man kan øke effektiviteten hos kunnskapsmedarbeidere å øke motivasjonen, og det er ikke til å komme unna at store deler av forskningen som er gjort på kunnskapsmedarbeidere har sirkulert rundt av hvordan ledelsen skal evne å motivere denne typen ansatte. Som Christensen og Foss beskriver det er det særegne problemer knyttet til å lede kunnskapsarbeidere:

Det er vanskelig (og kanskje ødeleggende for kunnskapsarbeiderens motivasjon) å overvåke den faktiske arbeidsinnsatsen, og det kan også være vanskelig å gjennomskue den faktiske arbeidsinnsatsen, for eksempel hvor kreativ og idéskapende medarbeideren har vært. Løsningen kan ideelt sett være å la resultatet av arbeidet danne grunnlag for en stor del av lønnen. Det kan imidlertid være vanskelig å måle et konkret resultat helt nøyaktig, særlig når det er et resultat av innsatsen i et team av kunnskapsarbeidere. En ytterligere komplikasjon er at bonussystemer og kunnskapsarbeid ikke alltid er en god kombinasjon. [...] Motivasjonspsykologisk forskning viser at den indre motivasjonen som er så viktig ved kunnskapsarbeid, kan fordampe når arbeidsinnsats eller resultater knyttes tett opp til pengebelønninger og andre extrinsic motivators (Deci og Ryan, 1985) (Christensen og Foss, 2011, s. 43)

Motivasjon deles ofte inn i to kategorier, det som kan sies å være *ytre motivasjon* – ytre belønninger og incentiver som for eksempel lønn basert på prestasjon, og *indre motivasjon* som reflekterer en genuin glede av og interesse for oppgaven (Lai, 2011).

Christensen og Foss beskriver i sin artikkel en rekke ulike paradigmer innenfor motivasjonsteorien, der de nevner Maslows (1954) behovspyramide, Hackman og Oldhams (1980) teori om arbeidets utforming og organisering, rettferdighetsteoriene og self-determination theory (Christensen og Foss, 2011). De viser deretter til Christensens bok fra 2007 – *Motivasjon i videnarbejde*, hvor forfatteren hevder at «*det finnes seks forskjellige grupper motivasjonsfaktorer, nemlig tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi (og medbestemmelse) og selvrealisering, eller for enkelhets skyld TURPAS-modellen.*» (2011, s. 45)

Tabell 2: TURPAS-modellen:

Tilhørighet	Man føler at man er en del av et felleskap.
Utfordrende oppgaver	Man får oppgaver som kanskje ikke alltid er like lette, men som til gjengjeld gir mulighet for faglig selvrealisering.
Rettferdighet	Innsatsen man yter, står i et rimelig forhold til både indre og ytre belønninger, og innsatsen er også rimelig sammenliknet med hva andre mottar.
Prestasjon	Handler om å kunne se at man faktisk bidrar med noe og altså har et meningsfylt arbeid og for øvrig også får tilbakemeldinger.
Autonomi og Selvbestemmelse	Innenfor organisatoriske rammer bestemmer man selv hvordan man utfører gitte aktiviteter, og kanskje også i noen grad når. Man involveres til og med i beslutningsprosesser.
Selvrealisering	Ønsket om personlig vekst gjennom arbeidet.

(Christensen og Foss, 2011, s. 45)

4. Metodologi

4.1 Forskningsfilosofi

For å gi leseren en bedre innsikt i bakgrunnen for tankeprosessene som er gjort i denne utredningen gir jeg her en kort redegjørelse for forskerens egen oppfatning rundt kunnskap.

Ontologi tar for seg virkelighetens natur, og stiller spørsmål ved antakelsene forskeren har rundt hvordan verden fungerer (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009). Forfatterens egen oppfatning kan påstås å ligge nærmere den retningen som beskrives som *subjektivisme*, hvor synet er at «*sosiale fenomener skapes fra oppfatninger og relaterte handlinger fra sosial aktører*» (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009, s. 111), altså at det er vi selv som bidrar til å skape virkeligheten vi operer i. Det skiller seg på denne måten fra *objektivismen*, som i større grad holder et standpunkt hvor virkeligheten eksisterer ekstern fra de sosiale aktørene. (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009)

Dette synet medfører at virkeligheten ikke kan tolkes som statisk, men som i endring – en gjenstand for tolkning og fortolkning av de involverte parter. Dette må nødvendigvis ha innvirkning på hvordan ulike fenomener oppstår. Ettersom vår virkelighet konstrueres med bakgrunn i den viten og de erfaringer vi har med oss, vil det være klart at virkeligheten for en leder av kunnskapsmedarbeidere i dag skiller seg fra den virkeligheten som møtte en leder av fabrikkarbeidere i mellomkrigstiden. Dette bidrar også til å viktiggjøre behovet for ny forskning på ledelse i en ny virkelighet.

Når det gjelder *epistemologi* tar det for seg hva som er akseptert kunnskap innenfor et bestemt forskningsområde (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009). Her inntar jeg et mer interpretivt standpunkt. Med bakgrunn i min subjektivistiske virkelighetsoppfatning argumenterer jeg for at det er viktig for forskerne å forstå virkeligheten ut i fra forskningsobjektets synspunkt. Oppfatningene er komplekse og det kreves derfor at man går i dybden om man vil undersøke og forstå et fenomen.

I dette ligger det også at forskerens egne verdier kommer til spille i forskningen og man påtar seg en *aksiologi* (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009) der forskningen avhenger av forskerens egne verdier og fortolkninger, og at forskeren også er en del av det som blir undersøkt.

Med bakgrunn i denne oppfatningen av kunnskap og virkeligheten fremgår det at datainnsamlingen kanskje best kan gjennomføres med en kvalitativ tilnærming, der bruk av små utvalg, og dybdeintervjuer, gir oss muligheten til å gå grundig nok tilverks for å kunne skape en forståelse av virkeligheten som et sosialt konstrukt.

Dette synet er også med på å forme problemstillingen man søker svar på, og har alt å si for hvordan metodologien utformes. I denne utredningen ønsker jeg å undersøke hvordan fenomenet *tillit* virker inn i ledelsen av kunnskapsarbeidere. Dette gir ikke noe klart årsaksforhold, for som vi har vært inne på kan tilliten virker begge veier, og det vil være en myriade av forhold som kan påvirke hvordan tilliten mellom to personer tolkes og oppleves. Dermed kompliserer dette en kvantitativ tilnærming. Det oppleves som mer riktig å forsøke å belyse spørsmålet fra så mange sider som mulig, slik at man på denne måten kan skape et en mer nyansert, og helhetlig, oppfatning av hva det kan være som foregår. Da gjenstår kun den kvalitative tilnærmingen.

Den interpretivistiske epistemologien og ønsket om å gjøre en kvalitativ studie bidrar også til at jeg velger en mer induktiv tilnærming til problemstillingen, der ønsket er å oppnå en forståelse for de meningene som mennesker knytter til hendelser, samt en tettere forståelse av konteksten der forskeren også er en del av forskningsprosessen (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009).

4.2 Forskningsdesign

Som nevnt ønsker jeg med denne problemstillingen å utforske forholdene rundt effektiv ledelse av kunnskapsmedarbeidere og hvordan tillitsforholdene mellom leder og medarbeider kan oppleves. Jeg er av den oppfatning at ledelsesforskning i alt for liten grad har sett på tillit som en sentral del av forholdet mellom en leder og kunnskapsmedarbeider og ønsker derfor å se på fenomenet i en nytt lys. Dette faller inn beskrivelsen som Robson gir oss av en undersøkende (*exploratory*) studie som et forsøk på å finne ut: «*what is happening; to seek new insights; to ask questions and to assess phenomena in a new light*» (2002, s. 59).

Med utgangspunkt i dette ønsket falt valget av forskningsdesign på en blanding av induktiv og deduktiv metode. Ifølge Goulding (2002) er dette spesielt anvendbart når man ønsker å undersøke og utvikle ny teori rundt atferd, noe som gjør det spesielt relevant i forhold til teori rundt leder- og medarbeideratferd.

Et element i denne strategien er at man starter arbeidet uten å skape et teoretisk rammeverk som utgangspunkt, og at teori utarbeides fra data generert gjennom en rekke observasjoner (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009, s. 149). Når dette er sagt bør det understrekes at jeg ikke har ønsket, eller kunnet, se bort fra eksisterende litteratur, og et grundig søk ble gjort i eksisterende forskning for å skape seg et best mulig bakteppe for spørsmålsformulering og analyse. Derimot har noe av fordelene med å ikke være for knyttet til en deduktiv inngang at jeg har kunnet skifte fokus gradvis, etter hvert som nye innspill har endret synet på problemstillingen.

En utfordring med dybdeintervjuene er at de skaper store mengder data som må analyseres, noe som i seg selv er begrensende for hvor mange respondenter man kan intervjuer. Både med tanke på tidsbegrensningen, og at styrken på analysen kan ville svekkes desto større datamengde som er samlet inn, ettersom man mister evnen til å gå dypere i materien, ble det valgt å ta sikte på å begrense antallet respondenter til tolv.

4.3 Tilgang

Ettersom denne studiene baserer seg på primærdata innsamlet gjennom dybdeintervjuer var man naturlig nok avhengig av å få innpass hos et selskap som ville være villig til å stille med et tilstrekkelig antall passende respondenter. Å skaffe denne formen for *fysisk tilgang* (*physical access*) kan ofte være vanskelig av flere grunner. Enten kan organisasjonen få for mange forespørsler fra studenter og lignende slik at man derfor ikke kan, eller ønsker, å behandle alle. Alternativt kan avslag komme som følge av at man ikke evner å nå fram til beslutningstaker eller skape interesse hos den som kontrollerer tilgang (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009).

Det innledende intervjuet, (med toppleder for større norsk bank) ble skaffet til veie under et sommervikariat for banken. I dette tilfellet var fysisk tilgang allerede etablert og Jankowicz (2005) referer til denne muligheten med å bruke sin utplassering i en organisasjon i forbindelse med et forskningsprosjekt. Beslutningen ble også tatt med tanke på at

respondenten potensielt kunne bidra med meget relevant innsikt i forhold til problemstillingen, og med et mer langsiktig baktanke om at tilgang hos toppleder enklere kunne bidra til innpass i andre deler av foretaket på et senere tidspunkt. Selv om intervjuet var gav gode data og bidro til å skape et godt spor gav det ikke utbytte i form at innpass for intervjuer ettersom leder skiftet jobb kort tid etter intervjuet tok sted.

Når det gjaldt utvelgelse av et selskap som kunne stille med respondenter ble det satt opp kriterier om at det var ønskelig med et selskap hvor majoriteten av de ansatte kunne beskrives som kunnskapsmedarbeidere, og hvor man helst hadde en stor variasjon i de ansattes bakgrunn, slik som utdanning, alder, profesjon, og lignende. Det ble også lagt vekt på selskaper hvor man hadde et eksisterende kontaktnettverk, for å lettere kunne få innpass til datainnsamling.

Flere selskaper ble kontaktet, men det viste seg, ikke uventet, å være vanskelig å få innpass. Ettersom problemstillingen ikke var direkte relatert til bedriftenes bunnlinje ble vanskelighetene også større. Ved et tilfelle ble tilgang gitt på et lavere plan, hvorpå beslutninger fra et høyere nivå vanskeliggjorde gjennomføringen ved å begrense antallet respondenter det ble gitt tilgang til. Resultatet ble at man opplevde to *falske starter* og påfølgende skuffelse (Johnson, 1975), noe som førte til at man ble nødt til å omstille seg for å fortsette å søke etter en passende organisasjon.

4.4 Utvelgelse

Da kontakt var opprettet med selskapet (Visma) ble en innledende utvelgelse av mulige respondenter utført av selskapets HR-koordinator, basert på at den ansatte skulle oppfylle kriteriene for å inneha en rolle som kunnskapsmedarbeider (jevnfør med Alexander Madsen Sandviks definisjon av kunnskapsarbeid og et ønske om variasjon i utdanning, samt faktorer som: alder, nasjonalitet, arbeidserfaring, leder/ikke-leder-erfaring og lignende).

Ikke-sannsynlighets sampling ble i dette tilfellet ansett som mest praktisk, ettersom dette er en undersøkende studie og kravet for generaliserbarhet ikke er like gjeldende. Saunders, Lewis og Thornhill beskriver *self-selection sampling* (2009) som et passende utvalg når data ikke kan samles inn fra hele populasjonen, statistisk inferens ikke trengs og det ikke behøver å være sannsynlig at utvalget er representativt for hele populasjonen.

En invitasjon til å delta i et dybdeintervju ble deretter sendt ut til 20 ansatte, i håp om at omtrent tolv ville melde seg frivillig. Denne formen for utvelgelse gir oss selvfølgelig visse problemer, der det aller største kanskje er at vi på denne måten går glipp av ansatte som enten ikke har lyst, eller ikke føler de har tid til å stille på et intervju, og på denne måte risikerer å få et ufullstendig utvalg, gjerne av mer motiverte ansatte.

Samtidig er det etter min mening positivt at respondentene for denne typen undersøkelse melder seg av egen interesse, for som Saunders, Lewis og Thornhill (2009) understreker er det viktig med *kognitiv tilgang (cognitive access)* for å kunne skaffe til veie presis data som belyser problemstillingen. Spesielt siden det er snakk om dybdeintervjuer hvor kreves det at respondenten ønsker å svare grundig på spørsmål og delta i en dialog med forskeren. Dette vil etter min mening fungere meget dårlig om vedkommende ikke ønsker å være tilstede og føler seg utkommandert til å besvare spørsmålene.

Problemer oppstod da kun få respondenter meldte seg frivillig. HR-koordinator ønsket ikke å sende gjentatte påminnelser til de som allerede hadde fått tilsendt forespørsel, men gikk med på å sende ut en ny e-post til nok en gruppe medarbeidere. Igjen var det kun få som meldte seg på. Dette illustrerer hvor vanskelig det kan være å skape engasjement hos bedriften. Delvis kan dette skyldes at oppgaven ikke retter seg direkte inn mot en bedrifts interne anliggender og sådan kunne ansees å være til nytte for bedriften, men heller er av et mer generelt anliggende. Ettersom flere av de tidligere bedriftene som hadde vært kontaktet også hadde vist seg lite villige til å stille med intervjukandidater ble beslutningen tatt om at man ville starte med de syv som stilte opp frivillig hos Visma, og at dersom ikke datametning ble oppnådd fra disse syv så ville man vurdere muligheten for å gjøre tilleggsintervjuer i andre bedrifter.

Datametning beskrives ofte som det punktet i datainnsamlingen hvor ingen nye data oppstår, men Corbin og Strauss (2008) mener at det også inkluderer utviklingen av kategorier i form av deres innhold og dimensjoner, deriblant variasjon, og teoribygging gjennom beskrivelsen av relasjonene mellom konsepter. Som jeg forsøker å demonstrere i gjennomgangen av funnene fra datainnsamlingen ble datametning oppnådd relativt raskt og under de tre siste intervjuene var det ingen nye kategorier som oppstod.

Det kan være vanskelig å demonstrere for leseren hvordan datametning oppstod. De fleste kategoriene oppstod under de tre første intervjuene. Den siste kategorien oppstod i intervju fire.

4.5 Etske problemstillinger

Som nevnt var det vanskelig å få respondenter til å stille opp, og man kunne vurdert tvang, eller rettere sagt press, fra ledelsen til å flere respondenter til å møte. Som nevnt mener jeg at dette ikke ville gitt gode data, og samtidig føles etisk problematisk å tvinge noen til å delta i en slik forskningsstudie. Dette er ekstra ømfintlig ettersom deler av intervjuene går inn på tillitsforhold mellom ledelse og ansatt, og medfører at respondentene kan føle seg presset. Av den grunn var det viktig at respondentene deltok på eget initiativ og ble gitt mulighet til å trekke seg dersom det var ønskelig.

Innledningsvis ble hensikten med studien forklart av intervjuer slik at respondent hadde full opplysning om hva som skulle foregå. Anonymitet ble gitt så langt som mulig, men det ble også avtalt at respondentene ville få mulighet til gjennomlesning av eventuelle sitater som ble tatt i bruk, så vel som beskrivelser som kunne føres tilbake til dem. I og med at Visma er en så stor bedrift og respondentene ikke fikk informasjon om hvilke andre som ble intervjuet kan en viss grad av anonymitet beholdes.

Dette gav også utfordringer i presentasjonen av funnene og drøftingen ettersom forfatterens ønske om å gi respondentene en viss form for anonymitet gjorde det vanskelig å presentere individuelle variasjoner mellom respondentene basert på faktorer som kan gjøre det enklere å spore funnene tilbake til enkeltpersoner. Særlig med hensyn til det begrensede antallet respondenter ble dette en utfordring. Forfatteren har derfor valgt å løse dette gjennom å forsøke å diskutere variasjonene som ble observert på et mer generelt nivå, hvor det legges mindre vekt på å tillegge utsagnene til individuelle respondenter og større vekt på forskerens observasjoner.

Data fra intervjuene ble lagret under filnavn som ikke kunne føres tilbake til respondenten og navn ble også holdt ute av transkriberte tekster.

Det ble lagt vekt på at intervjuer skulle opptre på en ærlig og åpen måte der all nødvendig informasjon ble gitt. Det ble også lagt vekt på å vise hensyn der følsomme tema ble diskutert.

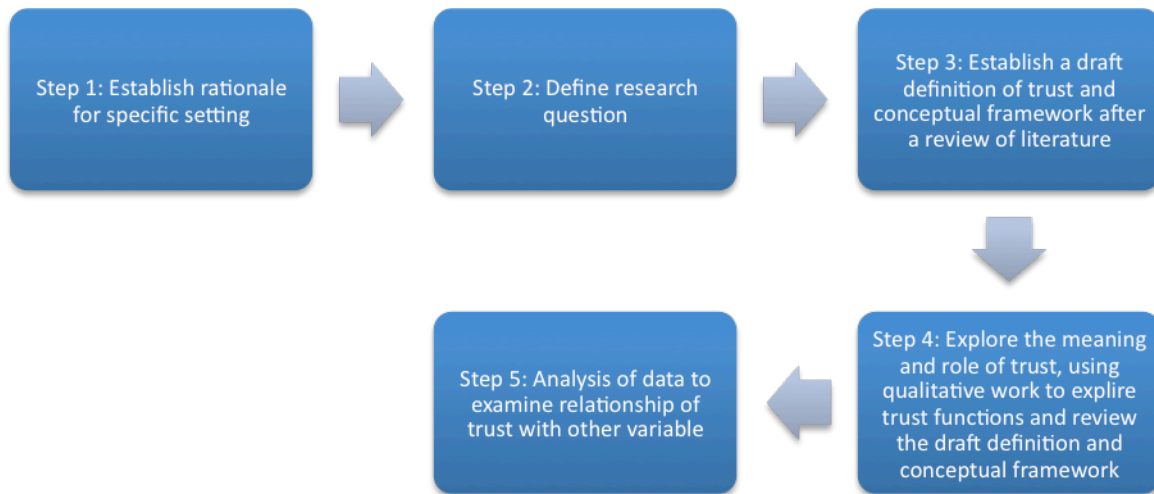
4.6 Spørsmålsdesign

Ved bruk av intervjuer foreslår Saunders, Lewis og Thornhill (2009) en tredelt typologi der intervjuene kan kategoriseres som enten strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte, eller dybdeintervjuer. Strukturerte intervjuer følger en fast oppsatt rekke med spørsmål og har som hensikt å skape kvantifiserbare data. Semistrukturerte intervjuer er mer åpne og har en liste av tema og spørsmål som man ønsker å dekke, selv om disse kan variere fra intervju til intervju. De utstrukturerte intervjuene er enda mer uformelle, og legger opp til at intervjuobjektet kan snakke fritt om tema som interesserer vedkommende.

Den mindre strukturerte formen for intervju gir mulighet for gå mer i dybden på temaene som behandles og man kan derfor utforske forholdene rundt hvordan og hvorfor en respondent reagerer på for eksempel en gitt handling fra ledelsen.

Selv om tillit er et kjent begrep for oss all, er det å skulle undersøke tillit mer vanskelig. Både å definere begrepet og å måle det kan fremstå som en umulig oppgave. Ettersom tillit vil være knyttet til konteksten som fenomenet måles i mener Goudge og Gilson (2005) at en undersøkelse av tillit alltid krever en forståelse omkringliggende og spesifikke sosiale, personlige og politiske prosesser. Goudge og Gilson mener dette gjør en kvalitativ tilnærming best egnet i startfasen, og foreslår også en strategi på åtte steg som «best-practice» for å undersøke tillit, der det også er mulig å stoppe etter de fem første stegene som presenteres her:

Figur 2: Best practice research strategies for investigating trust



(Goudge og Gilson, 2005, s. 1448)

Som Goudge og Gilson beskriver det vil det første steget i enhver undersøkelse være å kvalitativt klargjøre hvordan tillit bør undersøkes i en gitt situasjon, der det er kritisk å etablere en definisjon av tillit relevant til konteksten (2005).

For å følge dette opplegget ble det lagt derfor lagt vekt på å at intervjuet skulle være såpass fritt i sin form at respondent og intervjuer sammen kunne forsøke å utvikle en definisjon av tillit. Som et middel for å gjøre det enklere å diskutere et så abstrakt begrep som tillit valgte jeg derfor også å anvende meg av «*the critical incident technique*» (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009, s. 332). Dette er en teknikk Saunders, Lewis og Thornhill foreslår som effektiv når det gjelder å diskutere abstrakte tema. Gjennom å få respondenten til å knytte temaet til sine egne erfaringer er det enklere å få vedkommende i prat.

Det innledende intervjuet ble sammen med teori rundt kunnskapsmedarbeidere, tillit og ledelse brukt til å utvikle en liste av spørsmål som ble brukt i de semistrukturerte intervjuene (Se vedlegg 1). Denne listen ble ikke fulgt til punkt å prikke, ettersom det var ønskelig å gi respondentene rom for å utbrodere på tema de selv fant interessante. Likevel ble hovedtemaene forsøkt diskutert i opplistet rekkefølge for å skape mer *reliabilitet* blant funnene. Her ble det lagt vekt på å skape en logisk flyt i spørsmålsstillingen slik at temaene avløser hverandre på en god måte. Intervjuene ble innledet med å la respondenten snakke om

seg selv og sin egen bakgrunn, blant annet med hensikt om å gi respondenten tid til å stresse ned og å forsøke å bygge en trygghetsfølelse ved ikke å gå rett på de vanskeligere spørsmålene. Neste tema var kunnskap og kunnskapsmedarbeidere, deretter tillit, så avslutningsvis ledelse. Bakgrunnen for ønsket om å følge denne flyten var at en antakelse av at respondentenes svar kan farges av de temaene man nettopp har snakket om fordi disse er mer fremtredene i tankene. Ved å la respondentene resonere over temaene i samme rekkefølge kan derfor bidra til å redusere eventuelle bias som måtte oppstå som følge av dette.

4.7 Analyse

Det største problemet med å analysere kvalitativ data er at det er vanskelig å kvantifisere på en meningsfull måte (Dey, 1993) men ofte rikere og bedre egnet til å utforske et tema så nært som mulig (Robson, 2002). Under analysen vil det være behov for å summere, gruppere, eller omstrukturere dataene som er innsamlet for å kunne gjøre en meningsfull analyse (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009).

Analyse oppstår under innsamlingen av data, så vel som i etterkant (Kvale, 1996). Etter hvert enkelt intervju ble en kort sammenfatning av førsteinntrykket og de initiale tankene omkring intervjuet notert ned. Dette la grunnlag for utvikling av nye konsepter som ble testet i intervjuene som fulgte. En teknikk som beskrives av blant andre Corbin og Strauss (2008).

Som nevnt under diskusjonen av datametning gjorde valget av denne interaktive metoden for analyse det enklere å oppdage når man nærmet seg punktet for datametning.

Etter at intervjuene var utført satt man igjen med cirka 45 minutter opptak per respondent. Hvert enkelt intervju ble transkribert til fulle, noe som både styrker reliabiliteten for utredningen og gav forskeren god tid til å gjøre seg kjent med innholdet i intervjuene.

Innen litteraturen gjøres det ofte et distinkt skille mellom den deduktive analysemetoden, hvor utgangspunkt tas i eksisterende teori som deretter testes opp mot funnene, og den induktive metoden, hvor utgangspunktet tas i funnene som man deretter prøver å bygge teori ut fra. Mitt ståsted er at det synes å være vanskelig å gjøre dette skillet mentalt, og at man i denne typen utredning påvirkes av metoder. For å likevel forsøke å holde disse adskilt og styrke reliabiliteten ble det gjort et forsøk på å først analysere dataene induktivt for å se om

man kunne bygge opp ny teori, for så å deretter sammenligne denne teorien med eksisterende, og til slutt anvende eksisterende teori til å teste opp mot funnene. Denne trinnvise forløpet er forsøk framstilt med samme flyt i funnseksjonen.

Første ledd i analysen var en datareduksjon. Hvert enkelt intervju gav store mengder data, men det var åpenbart fra første gjennomlesing at deler som ikke angikk forskningsområdet kunne fjernes. Denne prosessen ble utført gjennom å kopiere de relevante sitatene inn i et Excel-skjema.

Neste ledd var å gjennomgå hvert intervju og gjøre en første gruppering av de ulike meningene som var blitt framsatt av respondentene. Uttalelser som virket til å omhandle samme tema fikk hver sin celle, og uttalelser som omhandlet flere tema ble splittet opp. Dette var første ledd i å begynne å kategorisere dataene. Når hver enkeltcelle inneholdt en mening ble det deretter forsøkt å kode de ulike kategoriene. De fleste kodene ble basert på terminologi brukt av respondentene, såkalt *in-vivo-koding* (Corbin og Strauss, 2008).

På dette tidspunktet satt man igjen med et stort antall kategorier, men man kunne også se at visse av kategoriene hadde fellesnevner. Herfra ble det forsøkt å reorganisere de ulike kategoriene inn under færre paraplykoder. Samtidig er det ikke til å unngå at kategoriseringen også påvirkes av eksisterende teori på feltet.

Til slutt sto man igjen med noen få kategorier. Disse funnene ble så anvendt på ny på rådataen for å teste hvorvidt kategoriene opplevdes som dekkende gjennom en narrativ prosess hvor hypotesene ble testet. Argumenter for de ulike funnene ble bygget opp, samtidig som man også søkte i rådataene etter elementer som kunne peke i motsatt retning. Etter denne induktive tilnærmingen avsluttet man med å trekke inn eksisterende teori som ble testet deduktivt.

4.8 Reliabilitet

Når man anvender seg av dybdeintervjuer slik det er blitt gjort i denne utredningen er kanskje den største utfordringen til reliabiliteten mangelen på standardisering, og dermed om andre forskere vil kunne komme fram til lignende informasjon (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009).

Ettersom oppgaven er av en undersøkende og kvalitativ natur kan det være vanskelig for andre forskere å komme frem til samme utfall på grunn av mangelen på standardisering. For å prøve å imøtekomme dette har jeg lagt vekt på å være så grundig og åpen rundt de valg jeg har gjort i datainnsamlingen og analysen. Slik håper jeg å kunne rettferdiggjøre og legitimere valgene som er tatt, og slik også gjøre det enklere for andre forskere å gjøre samme funn, eventuelt motbevise mine funn.

Det vil være umulig å unngå problemer med forutinntatthet, både fra intervjuer sin side (*interviewer bias*) og fra respondent sin side (*response bias*) (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009).

Den som intervjuer vil umulig kunne unngå å ha visse tanker om hvilken retning vedkommende ønsker at intervjuet og analysen skal ta, og dette kan bli kommunisert både gjennom verbal og ikke-verbal atferd. For å forsøke å redusere eventuell påvirkning av egen forutinntatthet har jeg forsøkt å være veldig klar over hva mine meninger om temaet er på forhånd. Gjennom å selv forstå hvilke antakelser jeg har er jeg bedre forberedt på hvordan de påvirker meg.

I intervjusammenheng valgte jeg å kommunisere åpent rundt mine meninger om temaet innledningsvis, men samtidig forsøkte jeg understreke at dette kun var mine meninger. Dette kan selvfølgelig ses på som en atferd som kan være styrende fordi respondentene da kanskje ønsker å svare slik på spørsmålene at jeg skal bli fornøyd, men det er min oppfatning at validiteten i undersøkelsen øker når alle respondenter har hatt de samme forutsetningene.

På samme måte er jeg åpen rundt mine oppfatninger slik at eventuell forutinntatthet som kan ha påvirket analysen av dataene også kan gås i sømmene. Dette bidrar forhåpentligvis med å gjøre det enklere for andre forskere å forstå hvordan beslutningene som er tatt har oppstått.

4.9 Validitet

Validitet kan i vårt tilfelle beskrives som: «*the extent to which the researcher is able to infer a meaning that the participant intended from the language that was used by the person*» (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009, s. 327). Sammenlignet med standardisert datainnsamling hvor det finnes lite rom for å klarlegge hva respondenten egentlig mener vil bruken av dybdeintervjuer kunne ses på som en styrkende faktor, ettersom man her har

muligheten til å bruke oppfølgingsspørsmål og omformuleringer til man har klarlagt hvilke meninger respondenter ønsker å kommunisere.

4.10 Generaliserbarhet

Ettersom denne utredningen baserer seg på et så lite utvalg og benytter seg av semistrukturerte intervjuer er det veldig vanskelig å generalisere funnene på et høyere nivå, ettersom det er høyst usannsynlig at utvalget som er gjort i denne undersøkelsen er representativt for hele populasjonen.

Et argument som kan anvendes for generaliserbarhet av kvalitative data er at dersom man kan relatere sine funn til eksisterende teori så vil man også kunne bevise at funnene har en bredere teoretisk verdi enn i dette enkelttilfellet (Marshall og Rossman, 1999). Etter en innledende induktiv analyse vil det derfor bli vektlagt i drøftingen av funnene å se hvordan man kan knytte funnene i denne utredningen til eksisterende teori, og hvor det eventuelt måtte finnes forskjeller.

Dersom mine funn stemmer godt overrens med eksisterende teori bør dette kunne gi grunnlag for å anta at andre funn også er gjenstand for generaliserbarhet.

4.11 Forberedelser for datainnsamling

Et innledende intervju ble gjort veldig tidlig i prosessen, før teoriinnsamling var påbegynt i særlig grad. Dette ble gjort med den hensikt å skaffe seg en retning for oppgaven og et grunnlag for innsamling av teori. Temaet *effektiv ledelse av kunnskapsarbeidere* har hele tiden ligget til grunn, men det innledende intervjuet var med på å skape retning for temaet rundt tillit, ettersom noe av fokuset før dette lå på maktforholdet mellom leder og kunnskapsmedarbeider. Det innledende intervjuet gav grunnlag for en spissing i fokuset på utredningen, og bidro til utformingen av intervjuguiden (vedlegg 1).

I forkant av de semistrukturerte intervjuene ble teori rundt tillit, kunnskapsmedarbeidere og ledelse grundig gjennomgått, slik at intervjuer skulle ha et godt nok nivå av bakgrunnskunnskap til å kunne oppdage og utdype nye funn.

Av praktiske hensyn ble intervjuene lagt til møterom nært til lokalene hvor respondentene jobbet. Dette bidro forhåpentligvis til at deltakerne kunne føle seg mer avslappet og svare friere. Møterommene hadde innsyn, men ingen kunne lytte inn på intervjuene, slik at respondentene også kunne føle seg mer avslappede.

Et spørsmål som ble vurdert før intervjuene var hvor mye informasjon respondentene skulle bli gitt. Saunders, Lewis og Thornhill (2009) mener at å gi deltakerne relevant informasjon i forkant av intervjuene kan bidra til å øke forskerens kredibilitet, og at validiteten og reliabiliteten kan økes dersom deltakerne blir gitt en liste over temaene som skal gjennomgås slik at de kan forberede seg. For å imøtekomme dette og redusere usikkerheten til deltakerne ble en kort beskrivelse av temaene for intervjuene sendt ut. Samtidig ble det tatt en avveining om å ikke gi for mye informasjon, med en antakelse om at mye god data kan dukke opp i uforberedte svar.

Med tanke på hva slags førsteinntrykk intervjuer gjorde på deltakerne ble det gjort en avveining i forhold til bekledning. Robson (2002) anbefaler at man kler seg likt som respondentene man skal intervjuer.

Alle deltakerne ble forespurt om de godkjente at intervjuene ble tatt opp. Opptak ble gjort ved hjelp av intervjuers laptop i stedet for en diktafon, noe som kan bidra til å gjøre respondenten mer avslappet ettersom en laptop er et vanlig element i ethvert møterom og derfor fort glemmes, i motsetning til en diktafon som kan oppleves som forstyrrende.

5. Funn

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere de viktigste funnene fra analysen av intervjuene. Funnene ble først analysert ved bruk av en induktiv metode, og deretter deduktivt, der de ble sammenlignet med eksisterende teori. Funnene er oppdelt tematisk med bakgrunn i kodene som oppstod gjennom analysen. I følgende avsnitt presenterer jeg sammendrag av de mest interessante funnene, samt de best beskrivende sitatene fra intervjuene som et ledd i å gi leseren et bedre innblikk i bakgrunnsdataene.

Ettersom det kan være av interesse for leseren å vite om respondenten innehar en leder eller medarbeiderstilling er respondentene kodet med enten en L for leder, eller en M for medarbeider.

5.1 Innledende intervju

Som beskrevet i metodekapittelet ble det tidlig i prosessen utført et innledende dybdeintervju med lederen for en norsk bank. Formen på intervjuet kan best beskrives som et uformelt ustrukturert intervju (Saunders, Lewis, og Thornhill, 2009) hvor hensikten var å diskutere ulike tema omkring *ledelse av kunnskapsmedarbeidere* for å få et innblikk i hvordan disse utfordringene oppleves på ledelsesnivå. Respondent 1L beskrev forskjellene med kunnskapsmedarbeidere på følgende måte:

Kunnskapsarbeidere er vanskeligere fordi de er mer kritiske i utgangspunktet. De ønsker å diskutere og vil ha bevis på det du forteller dem. Det fører til at kommunikasjonen blir veldig viktig. Du må forstå dem. Det er helt avgjørende. Og det blir også en forskjell mellom å instruere og motivere. For å få til dette må man bruke tid sammen, og du som leder må være tilgjengelig (Respondent 1L).

Flere grunnleggende faktorer dukker opp i dette utsagnet. Først beskriver respondenten kunnskapsmedarbeidere som «vanskeligere» noe som kan knyttes til uttalelser om at de har mer makt overfor ledelsen. Respondenten beskriver selv hvordan disse vanskene delvis oppstår som et resultat av at kunnskapsmedarbeiderne ønsker å forstå det bakenforliggende i det de blir fortalt, med andre ord, de ønsker mer kontroll over helheten. For å møte denne skepsisen mener respondenten at man er avhengig av å forstå medarbeiderne slik at man kan kommunisere på riktig måte.

I intervjuet med Respondent 1L ble det brukt mye tid på å diskutere makt, og da særskilt ekspertmakt (Yukl, 2010), som et nødvendig krav for effektiv ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Logikken bak resonnetet lå i en definisjon av makt som evnen til å påvirke gjennom sine medarbeidere. Men respondenten la også vekt på at det ikke var nok å bare ha makt til å kunne få medarbeideren til å bare utføre de nødvendige arbeidsoppgavene, men at man *«ønsker å ta et steg utover det, og få medarbeiderne til å ha lyst til å gjøre det»* (Respondent 1L). Her mente respondenten at for å få mer enn en *«formell autoritet»* og i stedet en *«reell respekt»* så var lederen nødt til å ha nok, og riktig kompetanse. For å oppnå denne respekten mente respondenten at: *«Der tror jeg vi skal ha respekt for T-formet ledelse. Lederen skal kunne ta de store linjene på toppen, men må også ha så mye kompetanse til å kunne dykke ned»* (Respondent 1L).

Det oppstår her et bilde av at for å få makt til å effektivt lede kunnskapsmedarbeiderne så må ledelsen opparbeide seg en reell respekt fra medarbeiderne gjennom å framvise tilstrekkelig kompetanse. I analysearbeidet som ble utført i etterkant av intervjuet fremstod det som uklart om det egentlig var makt man her hadde snakket om. I stedet ble det gjort en antakelsen om at denne reelle respekten og makten som var beskrevet av respondenten egentlig faller inn under en høyere kategori, nemlig tillit.

5.2 Kunnskapsarbeid

Ettersom det mest grunnleggende temaet for denne undersøkelsen er basert på antakelsen om at det er en forskjell mellom det vi kan beskrive som *vanlige* arbeidere og kunnskapsmedarbeidere var dette også det innledende tema som ble gjennomgått i intervjuene. Samtlige av respondentene hadde ingen problemer med å beskrive seg selv som kunnskapsmedarbeidere, og ga uttrykk for at det var en relevant kategori. Arbeidsoppgavene for en kunnskapsmedarbeider ble blant annet beskrevet som **mindre rutinemessige**, og at større vekt ble lagt på at arbeider er nødt til å **utvikle sin kunnskapsbase** for å løse arbeidsoppgavene. Det ble også trukket frem at kunnskapsmedarbeidere er mer **kritiske** og ønsker bevis eller forklaringer fra ledelsen, samt at de er mer **ansvarlige** og har et ønske om å bidra.

Respondent 7M illustrerer kanskje noe av dette når han påpeker at: *«Jeg tror folk er veldig opptatt av rettferdighet. At det er en viss logikk i de handlingene som skjer, i hvert fall i begynnelsesfasen»*.

Respondent 2M mente at et av de største skillene mellom kunnskapsarbeid og vanlig arbeid var at det var i større grad forventet at man aktivt tok ansvar: «*I andre typer engasjement jeg har hatt [ikke kunnskapsarbeid] har det ikke vært noen krav om at jeg skal komme med egne innspill [...] men at det er mer å løse en faktisk oppgave.*» (respondent 2M). Hun virket som om at hun ønsket å bidra og skape verdi gjennom å utvikle og dele sin kunnskap.

Respondent 4L gir også inntrykk av at det å være kunnskapsmedarbeider innebærer å stadig være i endring, kontinuerlig forbedre seg og utvikle sin kompetanse:

For mange så er det et ønske om å stadig bli bedre, stadig klatre litt oppover. Og jeg må jo si det at det beste som hadde skjedd for meg var at det kom to-tre bak meg som pushet meg ut av min stilling fordi de begynte å bli flinkere og bedre (respondent 4L).

At respondentene selv var så klare på de selv var kunnskapsmedarbeidere og at kompetanse var den viktigste verdien i arbeidet gjør at vi rom til å anta at det er passende kategori. De fleste kunne også fortelle om tidligere jobber som de beskrev som mer vanlige stillinger. Igjen virker det som det største skillet her var at man som kunnskapsarbeider hadde mye ansvar, varierte arbeidsoppgaver, og kontinuerlig utvikling.

Sammenligner vi med gjeldene teori ser vi at dette sammenfaller med og delvis komplementerer blant annet beskrivelsene til Alexander Madsen Sandvik (2011) med krav om jobbkompleksitet og et om problemløsning. Det virker også i overenstemmelse med kravet om autonomi, for eksempel framsatt av Drucker (1993).

5.3 Tillit og ansvar

Et spørsmål som dukket opp i så å si samtlige intervjuer var hvordan man kan definere tillit og hva det egentlig er, men felles for de fleste var at det handlet om å vise hensyn til parten man har tillit fra og handle mer som en forlengelse av den andre, enn av egne motiver.

I jobbsammenheng så er det vel det at man... Jeg har et sitat fra lenge siden: Det var mottoet til admiral Nelson og han sa vel at: «når jeg finner meg uten ordre, så vil jeg tenke og gjøre slik som jeg tror er best for Dronningen». Og det er litt sånn også med tillit så må da den nærmeste lederen også stole på at den ansatte vil gjøre det som virker best for selskapet, og ikke for seg selv. Og i noen tilfeller vil den ansatte tenke feil, men det må det jo være høyde for så lenge det er tillit der (Respondent 7M).

Selv om respondentene gav inntrykk av å ha den samme forståelsen av hva tillit innebærer var det visse problemer med å verbalisere tankene om tillit, men et ord som ofte dukket opp og som av flere ble beskrevet som synonymt med tillit var ansvar.

Respondent 8M: Kanskje et synonym som kommer opp er ansvar. For med tillit følger også et ansvar, i alle fall for meg personlig. Og det ansvaret det går jo både ut mot dem man jobber med, men også at man har et ansvarskrav mot dem tilbake.

Intervjuer: så det at man blir gitt ansvar er jo egentlig det samme som at man blir gitt tillit?

Respondent 8M: Ja.

Respondent prøver å besvare spørsmålet om å definere tillit med å trekke frem det han kjenner best henger sammen med tillit. Det er interessant at han velger å definere det å ha tillit som det å ha ansvar, og et *ansvarskrav* som han beskriver det som.

I sitt forsøk på å definere tillit trekker Respondent 4M fram at det er en tilstand som gjør at man kan legge til side spørsmål man måtte ha, og helt ukondisjonelt følge de beskjeder man får.

Det er en viktig verdi da. Føle at man kan stole på, helt ukondisjonelt, på de man arbeider med, og spesielt kanskje leder og underansatt, at man kan stole på både oppfølging og tilpassing av seg selv i arbeidet, at man blir rettferdig behandlet og sånne ting i arbeidet (Respondent 4M).

Han trekker også fram rettferdig behandling, noe som indikerer at tillit kommer av en forståelse av at den andre parten tar hensyn til både sin egen og fellesskapets ønsker.

Respondent 2M definerer tillit på denne måten:

Tillit for meg, det er nok hvert fall det at jeg får lov til å gå min egen vei. Og at det ikke blir satt noen begrensninger på arbeidet jeg skal utføre, [...] men at man har noen over seg som sier at «du gjør det på den måten du vil» (Respondent 2M)

Her velger hun å definere tillit ut i fra hennes opplevelse av å bli gitt tillit fra ledelsen. Altså en form for *mottatt tillit*. I dette tilfellet vil hun oppleve tillit som tilstedeværende når det ikke blir satt begrensninger for hva hun skal gjøre, og at man blir gitt autonomi.

Autonomi blir jo gjerne beskrevet som et krav fra kunnskapsmedarbeiderne (Christensen og Foss, 2011) og her ser vi at autonomi kan tolkes som tillit. På denne måten bør vi kunne si at å ha tillit fra ledelsen nærmest blir et krav fra kunnskapsmedarbeiderne.

Respondent 6M beskriver tillit som «ansvarsfrihet»:

Det er liksom ansvarsfrihet føler jeg. At jeg skal løse noe og det er opp til meg hvordan jeg gjør det egentlig. Jeg har i denne stillingen nesten for mye tillit føler jeg av og til, for jeg liker på en måte å ha noen retningslinjer eller noe jeg kan holde fast i. Og det er ofte tilliten er at jeg skal klare å løse det på best mulig måte, men jeg må også finne ut hvem som kan gi meg informasjon om hvordan jeg kan gjøre det. Kan jeg det ikke så må jeg finne ut av ting og lære meg det (Respondent 6M)

Tilliten hun beskriver er en tillit hun mottar fra ledelsen gjennom frihet, eller autonomi, til å løse arbeidsoppgavene på den måten hun selv synes er best egnet. Hun trekker også fram en interessant problemstilling idet hun peker på at hun føler at hun i blant får for mye tillit, eller ansvar, og at hun mangler retningslinjer. Går vi tilbake til myten om at kunnskapsmedarbeidere ikke ønsker å bli ledet kan det virke som denne respondenten ikke faller i denne kategorien, men at en leder i det minste skal kunne bidra med retningslinjer. Et annet aspekt med dette sitatet som også er interessant er hvordan respondenten beskriver at tillit fører til at dersom hun ikke umiddelbart kjenner løsningen på et problem så har hun muligheten til å finne ut av det og lære seg det selv.

Respondent 3L var definerte tillit ut fra medarbeiders tillit til leder og mente at tillit var en felles forståelse av virkeligheten og en vilje fra lederen til å ta hensyn til de ansattes hverdag: «De får tillit til at du forstår deres budskap på rett måte og at du vil ta hensyn til det, når det skal tas beslutninger som nødvendigvis vil påvirke også deres arbeidshverdag» (Respondent 3L). Lederen blir dermed nødt til å forstå medarbeiderne og snakke samme språk som dem for å kunne overbevise dem om at han skjønner deres utfordringer, samtidig må han også kunne overbevise dem om at han er villig til å ta hensyn til disse utfordringene.

Her foregår to prosesser, den ene kan sies å gå mer på fag og kompetanse, det vil si, at en leder som har samme forståelse for faget og arbeidsoppgavene som medarbeider, vil enklere kunne overbevise medarbeider om at han forstår situasjonen på samme måte. På den andre siden har vi den mellommenneskelige relasjonen, hvor nærhet mellom partene vil kunne gi utslag for hvor sannsynlig det er at medarbeideren tas hensyn til.

I løpet av intervjuene og analysen ble det klart at respondentene var veldig opptatt av ansvar i ulike former. Respondent 2M beskriver det å ta ansvar som et krav til en kunnskapsmedarbeider hos Visma: «Du leverer under forventning hvis du ikke er proaktiv og hvis du ikke selv kommer med forslag og meninger, da tror jeg kanskje man ikke lenger

fyller den nødvendige rollen.» (Respondent 2M) Ut i fra denne meningen kan vi tolke det som at en kunnskapsmedarbeider forblir en kunnskapsmedarbeider gjennom at vedkommende tar ansvar for sin egen læring og utvikling og på denne måte holder seg i utvikling.

Respondent 3L uttrykker jo også dette i klartekst når han sier: *«Hvis man vil opp her i verden, da skal man ikke få ansvar, da skal man ta ansvar. Få ansvar og ta ansvar er to helt forskjellige ting».*

En mulig forklaring for hvorfor respondentene opplever tillit og ansvar som synonyme gis av Respondent 5M: *«Jeg tror det kan være vanskelig å tildele noen ansvar for en oppgave uten å ha tillit til at de, eller en forventning til at de skal utføre den oppgaven, så jeg synes det er litt sammenheng mellom de to».* Det samme uttaler Respondent 2M: *«Ja, det synes jeg. For du vil ikke gi ansvar til en du ikke har tillit til.».* Dermed kan det virke som at det å bli gitt ansvar vil oppleves av mange som en tillitserklæring.

5.4 Tillit og kontroll

Et annet område som knytter seg til tillit og ansvar er kontroll og dette trekkes fram av flere av respondentene. På spørsmål om personer er ulikt predisponert for tillit trekker Respondent 2M fra kontroll: *«Tillit handler jo på mange måter om kontroll også, så jeg tenker jo at i den grad du er veldig opptatt selv av å ha kontroll så har du kanskje vanskeligere for å gi tillit til andre».* Her får man inntrykk av at hun gir opplever det som et kontinuum hvor man har kontroll på den ene siden og tillit på den andre siden, og at dersom en person er opptatt av kontroll har man vanskelig for å vise tillit. Når vi tenker på kunnskapsmedarbeidere som har et ønske om autonomi så blir det et krav til ledelsen at de evner å gi slipp på kontrollen.

Videre sier hun:

Jeg tror det er en viss form for kontroll vil alltid være nødvendig og det behøver ikke gå på bekostning av tillit. Jeg tror du til en viss grad kan ha de to tingene parallelt, men at de to tingene som blir utøvd må kanskje oppleves på en bestemt måte for ikke å gå utover tilliten. Så jeg tror at hvis kontrollen oppleves som en kontroll for å passe på at du gjør jobben din riktig, så ville jeg følt at de hadde mindre tillit til meg, men hvis det var kontroll på et mer generelt plan som en helsesjekk av virksomheten som helhet, så ville jeg ikke følt at det gikk på bekostning av tilliten som de har vist til meg. Men det ville derimot nesten gjort at jeg fikk mer tillit til ledelsen. (Respondent 2M)

Dette er interessant, fordi her er det snakk om at en viss grad av kontroll fra ledelsen er ønskelig. Det vil si at om ledelsen bare gir slipp på alt så mister de ansatte tillit. Samtidig er det viktig hvordan kontrollen utføres, og kanskje også hvordan den kommuniseres? Dette bekreftes av de fleste respondentene, blant annet når de beskriver hvordan total ansvarsfraskrivelse, som bør kunne sammenlignes med manglende kontroll fra ledelsen, oppleves som demotiverende.

Respondent 6M gir en lattermild beskrivelse på hvordan hun opplever at det kan være for lite kontroll fra ledelsen til tider. «*Jeg føler noen ganger at jeg får så mye tillit at jeg aldri får noen korrekser, ja og da lurer jeg på "får noen med seg hva jeg gjør, eller?" [latter]*» (Respondent 6M).

At medarbeiderne opplever lite kontroll fra ledelsen bør kunne sies å være et eksempel på hvordan kunnskapsmedarbeiderne blir gitt ansvar. Respondent 4L mener at dette heller ikke er unikt for Visma, men et generelt trekk for bransjen selskapet operer i:

Men den bransjen her er jo veldig spesiell på den måten, for det er jo fullt ansvar. Frihet under ansvar. Bare du gjør jobben din, så om du kommer 8 eller om du kommer 6 eller om du går til frisøren mitt på dagen. Det er veldig sånn at du skal levere arbeidet ditt innefor fristene som er og i hvert fall er jeg sånn at når jeg oppdager at det er gjensidig respekt og tillit ovenfor den friheten, så fungerer jo det som en motivasjon på de ansatte og det er jo det mange synes er best med denne bransjen, at det er frihet under ansvar. Men med en gang du merker at det blir misligholdt så er det bare å stramme inn (Respondent 4L).

Det kan virke som «Frihet under ansvar» ligger innbakt i ledelsesfilosofien, og at dette kanskje bidrar til å gjøre medarbeiderne ekstra motiverte? Samtidig bør vi observere ordbruken når respondenten snakker om å «stramme inn». Dette virker koblet til tillit, og innstramning av tilliten skjer dersom medarbeiderne ikke evner å oppfylle det ansvaret de er gitt. Kan dette være en indikasjon på et høyt nivå av innledende tillit?

Hvordan et høyt nivå av tillit kan redusere en persons behov for kontroll blir også tydelig i Respondent 2Ms uttalelse om behovet for å ha tillit til ledelsen:

Jeg tror ikke jeg kunne arbeidet på den måten som jeg gjør nå for en ledelse som jeg ikke hadde tillit til og som ikke framsto som troverdige for meg. Det er helt nødvendig for at jeg skal i trives. Jeg hadde måttet kjempe veldig med å holde meg til det som jeg skal arbeide med om ikke, for da tror jeg at jeg hadde blitt veldig rastløs og forsøkt å endre på ting og gjøre noe som er utover mitt eget mandat. Så for meg er det veldig viktig at jeg har tillit til ledelsen for å kunne

fokusere på de oppgavene som jeg skal fokusere på. For da vet jeg at da tar de hånd om det andre. (Respondent 2M)

At hun har tillit til ledelsen gjør at hun er villig til å gi slipp på noe av kontrollen og gjøre oppgaver uten å måtte stille spørsmål ved logikken bak dem. Dermed får hun, gjennom at hun har tillit til at alt styres riktig, tryggheten til å kun fokusere på sine arbeidsoppgaver.

5.5 Tillit og motivasjon

I gjennom analysen ble det klart at nært knyttet til tillit og ansvar var følelsen av motivasjon. Samtlige av respondentene gav inntrykk av at tillit var en veldig viktig faktor, både for at de skulle kunne prestere godt som ledere, og som medarbeiderne. Både det å ha tillit til andre og å føle at man ble gitt tillit ble beskrevet som veldig motiverende.

Alle respondentene er klare på at tillit **til** ledelsen er viktig for motivasjonen, som for eksempel Respondent 5M sier: «*Ja, motivasjonsmessig tror jeg at det er veldig viktig at man har tillit til sjefen*». Dette samsvarer med mye forskning som er gjort på området og bør i og for seg ikke være noe forbausende, men det kan være verdt å ta med seg at å føle at man har tillit til ledelsen er veldig viktig for samtlige respondenter i denne utredningen.

Da Respondent 2M ble spurt hvor viktig det var med tillit **fra** ledelsen svarte hun: «*For meg så er det veldig motiverende. Det er nok det som har gjort at jeg har holdt ut i de stillingene jeg har hatt*» (Respondent 2M). Hun gir oss også to begrunnelser for hvorfor tillit er så viktig for hennes motivasjon. Den første går på måten tillit gir seg til uttrykk i interaksjonen mellom henne og hennes ledere:

I stillinger som jeg har hatt tidligere, som har vært mer ensformige, så har jeg egentlig tøyd strikken ganske langt i forhold til hva jeg sånn sett har hatt mandat til å gjøre i den stillingen som jeg er ansatt til. Og da har jeg opplevd tillit som at jeg får lov til å gjøre det, og at jeg blir oppmuntret til å fortsette med det. Mens i den grad jeg får beskjed om at «nå må du holde deg til det du skal gjøre» så ville jeg nok heller følt at de har ikke tillit til meg. Så jeg tror nok det er måten jeg selv har fått opplevd tillit på tidligere i hvert fall. At jeg har testet grensene, og så har jeg fått klarsignal på å fortsette i den retningen jeg har påbegynt da. (Respondent 2M)

Her blir det tydelig at tilliten hun føler fra ledelsen manifesterer seg i muligheten til å strekke seg lengre og utvikle seg i den stillingen hun er i. Denne friheten må kunne ses nært i sammenheng med autonomi og muligheten til selvrealisering, som vi tidligere har bedømt

som viktig for kunnskapsmedarbeidere. Her gir respondenten altså inntrykk av at den friheten hun får til å utfolde seg, som følge av tilliten, skaper en motivasjon. Noe som vi kanskje kan vi trekke dette i retning **indre motivasjon**?

Samtidig beskriver hun en tilsluttende måte følt tillit kan oppleves motiverende:

For meg så er det veldig motiverende fordi jeg nok er redd for å skuffe eller for ikke å leve opp til de forventningene som kommer med tillit, så for meg oppleves det som en sterk motivasjon fordi jeg da gjerne ønsker å vise at det var riktig at de ga meg tillit (Respondent 2M).

Beskrivelsen av å være «redd for å skuffe» indikerer at hun føler visst press på seg for å levere. Denne betraktningen kan kanskje være et argument for at dette er en mer **ytre motivasjonsfaktor**. Ønsket om å ikke skuffe virker i hennes tilfelle til å være så stort at hun vil være motivert til å leve opp til forventningene selv om hun ikke har den samme tilliten til ledelsen:

Så lenge de har tillit til meg så er det motivasjon uavhengig om jeg har tillit til dem. Og det har nok noe å gjøre med at jeg ikke ønsker å skuffe noen, og uansett hva jeg sitter og tenker så vil jeg ikke at de skal tenke noe negativt om meg (Respondent 2M).

Respondenten beskriver et tilfelle hvor følt tillit gir henne motivasjon til å leve opp til tilliten, være troverdig, selv om hun ikke føler den samme tilliten overfor ledelsen.

Dersom det er sånn at tillit har en motiverende effekt så kan de også være interessant å spørre seg om mangel på tillit har motsatt effekt.

Visma er jo veldig stort og har mange ulike system og avdelinger, og veldig mange personer som sitter og gjør sin lille bit. Men er avhengig av alle rundt omkring. Som du var inne på tidligere, er dette med kompetanse som en av grunnsteinene i Visma. Det funker jo ikke om man ikke har denne tilliten til hverandre og den gjensidige respekten til de man jobber sammen med. Så det her med kunnskapen til de nærmeste medarbeiderne er jo ekstremt viktig, for jeg får jo ikke utført min jobb riktig om ikke mine motparter presterer det samme, dels mot meg, men også jeg mot dem (Respondent 8M).

Her beskriver respondenten hvordan hele systemet i Visma avhenger av tillit, og at tillit blir limet som holder hele maskinen sammen. Dette virker til å gjelde både mellom hver enkelt medarbeider og overfor ledelsen og organisasjonen i sin helhet.

Også Respondent 8M er klar på at han føler et ønske om å leve opp til mottatt tillit:

Ja, selvsagt, og det tror jeg gjennomsyrrer alle som jeg har jobbet med i Visma, at man hele tiden gjør sitt ytterste for å holde deadline og man skal prestere, eller levere et bra materiale, eller resultat. Varene skal leveres. Og ser jeg til min egen del så forsøker jeg alltid å gjøre mitt beste så klart. Og så den tilliten til sjefen da av å delegere ned ansvaret eller oppgaver, det bør jo også gjøres en avveining om det er rett oppgaver til rett person eller ikke. Så at man ikke hele tiden lempet over oppgaver på en og samme person. (Respondent 8M)

Hva som kan være årsaken til at de ansatte ønsker å leve opp til tilliten kan være vanskelig å fastsette, ettersom det virker til å være et sammensatt årsaksforhold, og et underutviklet begrepsapparat. Men kanskje er Respondent 4L inne på noe når hun beskriver det som følger: «Hvis du gir ansvar til noen så gir jo også det tillit tilbake igjen, for det viser at du har tro på vedkommende, og at du ønsker å få dytte de opp og fram».

Her bringer hun selv opp temaet ansvar i intervjuet i den kontekst at det å gi ansvar kan likestilles med å gi tillit. Dette er spennende ettersom denne sammenligningen også dukker opp i andre intervjuer, uten at intervjuleder har brakt fram temaet. Spesielt interessant blir dette med tanke på Zaks (2011) funn om at å gi tillit også fører til at man får tillit tilbake. Om leder gir ansvar til en ansatt så opplever kanskje vedkommende det som en motivasjon, eventuelt en form for belønning?

Men, samtidig som alle respondentene er enige i at å bli gitt ansvar er med på å gjøre at de føler at de har tillit fra ledelsen, er det flere som påpeker farene ved å lempe over alt ansvar fra leder til medarbeider.

Det er jo en motivasjonsfaktor i det å hele tiden bli pålagt mer ansvar, men å hele tiden få mer ansvar uten å få noen kompensasjon tilbake har en ganske negativ effekt til slutt. For da blir det bare mer og mer arbeid uten at man får noen kompensasjon tilbake, uansett hva slags kompensasjonen, men å bare lempe over masse tillit eller ansvar, uten å ha en bra avveining på det slår nok tilbake ganske fort. [...]Og det henger i hop med denne kommunikasjonen, hvordan man leverer det her ansvaret og hva man får tilbake, altså i motprestasjonen. Å bare lempe over masse ansvar, ja man kjenner kanskje en viss form av tillit i begynnelsen, men om det ikke skjer noen form av kompensasjon tilbake så blir det kanskje en form av mistro tilbake da. (Respondent 8M).

Dette utsagnet kan tolkes i flere retninger, respondenten virker her opptatt av rettferdighet og gjenytelse, og bruken av ordet ansvar kan i dette tilfellet være ganske synonymt med arbeidsoppgaver. Respondenten mener at det er motiverende å få mer ansvar, men han er også opptatt av at han skal kompenseres om han blir gitt for mye ansvar. Det kan også tolkes som at en leder som gir fra seg alt ansvar og all kontroll mister tillit fra medarbeiderne.

Det må være en balanse mellom det å gi ansvar og det å ikke avskrive seg ansvar da. For hvis man bare sier «du har full tillit, bare fiks det selv, jeg skal ikke bry meg» da blir det bare ansvarsfraskrivelse. Og da har ikke jeg så mye tillit til at den personen egentlig følger med på hva jeg gjør da. (Respondent 6M).

Respondent indikerer her at hun foreventer at ledelsen skal balansere mellom å gi ansvar til medarbeideren og å være engasjert selv. Hun gir også inntrykk av at hun foreventer at lederen skal ha en viss innsikt i hva respondenten driver på med, og at dette er med på å gi henne tillit. En leder som gir totalt slipp på kontrollen vil dermed miste tilliten fra sine ansatte ifølge Respondent 6M.

Her får vi et veldig tydelig inntrykk av at de ansatte ønsker en eller annen form for kontroll fra ledelsen, men at det er viktig hvordan denne kontrollen kommuniseres. Lederen kan gi fra seg noe av kontrollen gjennom å gi ansvar til medarbeiderne, som rapporterer at opp til et visst nivå vil økt ansvar lede til økt motivasjon. Men som vi ser rapporteres det også om at motivasjonen forsvinner dersom ledelsen gir fra seg all kontroll.

5.6 Tillit og kompetanse

Når Respondent 3L skal beskrive hva som har vært det viktigste for at han som ledd i å best mulig lede de ansatte beskriver han viktigheten av kompetanse for å oppnå tillit:

I de to siste arbeidsforholdene mine har jeg jo opplevd å kommet inn og på et forholdsvis tidlig tidspunkt fått ganske bra 'standing' hos de ansatte, fordi at jeg faktisk hadde faglig kunnskap om den virksomheten som vi har hatt. Basert på at de tidligere har opplevd å ha hatt ledere som ikke har hatt kunnskap i det hele tatt, og som har gjennomført endringer som de ikke har ønsket og som de ikke har forstått hensikten med, og som til syvende og sist, selvfølgelig har hatt negative konsekvenser, på en slik måte at de mener «ja, hva var det jeg sa, det der kunne jo ikke gå bra.» Det er viktig at man føler at man blir ledet av noen som faktisk har kunnskap om hva man holder på med. Ingen av dem forventer at jeg er ekstremt god, eller tilnærmet professor på enkelte områder innenfor vårt fagfelt, men det er ingen tvil om at for meg så har det vært en veldig viktig brikke for å bli akseptert. For sånn er det for en leder også, hvis ikke møter du motbør i alt du sier. Da er rollen din utspilt før du er kommet i gang. (Respondent 3M)

Leder mener selv at han i sine siste to jobber raskt har fått tillit fra de ansatte, og at dette i hovedsak skyldes at han har hatt kunnskap om arbeidsoppgavene på lik linje med sine ansatte. Han sier ikke direkte at de ansatte forventer at lederen skal ha samme kompetanse som dem. Men han sier derimot at dersom han ikke hadde hatt samme denne spisskompetansen så ville han ha møtt mye mer motbør fra medarbeiderne. Å møte motbør

tolker jeg i dette tilfellet som å representere en manglende tillit fra medarbeiderne. Dermed blir det i følge respondent en viktig brikke i det å få tillit at man kan bevise seg gjennom sin kompetanse.

Respondent 4L, som er en leder på tilsvarende nivå som Respondent 3L beskriver også dette behovet for kompetanse når hun innleder intervjuet på følgende måte:

Du er nødt til å kjenne hva de ansatte skal gjøre og hvordan de skal gjøre det og hvordan systemene våre er, og du må kjenne alt de gjør for å kunne klare å lede de på rett vei. Og hvis ikke man har det, så hjelper det ikke å komme være leder, du blir gjennomsett (Respondent 4L)

Igjen er det kompetanse som er nøkkelen. Ordbruken her er også spesiell. Hun beskriver det som om at lederen vil bli gjennomskuet, dersom hun ikke har den samme innsikten i systemene og arbeidsmåten som de hun skal lede. Ut i fra disse uttalelsene virker det veldig klart at kunnskapsmedarbeidere krever et høyt kompetansenivå fra sine ledere.

På direkte spørsmål om kompetanse er viktig for å bygge tillit svarer hun også:

Ja, jeg tror i hvert fall at det er høyst nødvendig når du er i ung alder. For jeg tror ikke folk ser på deg som en leder med mindre de skjønner at du kan det du snakker om. Det nytter ikke å komme inn å være high-flying og ikke kunne det de på golvet gjør da, tross alt. Og da er det helt nødvendig å kunne kunnskapen (Respondent 4L).

Lignende svarer Respondent 5M at tilliten til en ny leder som kommer inn, først og fremst avgjøres med bakgrunn i en evaluering av lederens kompetanse:

Hvis en ny leder kommer inn, så jeg ville jo først reagert med å gjøre meg opp noen tanker om hvorvidt den personen faktisk har kompetansen til å foreslå hva jeg skal gjøre for noe, om det faktisk er hensiktsmessig. Det kommer litt an på situasjonen, hvorvidt det han sier høres fornuftig ut. Så det blir jo på en måte slik at man vil gjøre seg opp en formening om hvorvidt man har tillit da til den lederen. Og det kan jo være litt tilfeldigheter i det bildet så fram det ikke blir sånn at man introduserer seg for hverandre på en mer ordentlig måte (Respondent 5M)

Det virker som kunnskapsmedarbeideren her ikke nødvendigvis aksepterer ledelsen innflytelse umiddelbart, noe som stemmer overens med tidligere funn og teori som indikerer en større skepsis til å bli ledet. Samtidig virker det som at dersom lederen oppnår medarbeidernes tillit vil de være mer tilbøyelige til å la seg bli ledet.

Kunnskapsnivået til den nærmeste sjef anser jeg som viktig, for om man ikke har den troen til sjefen, at han eller hun ikke har denne kunnskapen, men at han eller hun skal delegere ned til andre, da blir det ikke den tilliten tror jeg (Respondent 8M)

Det er lett å tolke dette dit hen at det underbygger myten om at kunnskapsmedarbeidere har vanskelig for å la seg ledes, men det viser seg at medarbeiderne er like opptatt av å få tillit fra ledelsen, som å ha tillit til ledelsen.

Respondent 7M beskriver dette slik:

Intervjuer: Om vi tar en leders perspektiv og man har en ansatt, så må jo tilliten fra leder til medarbeider oppstå på en måte.

Respondent 7M: det må jo komme fra primæroppgavene, at man viser at man kan det først. Eller at man også viser da samtidig at man har en kompetanse fra et annet sted som også kan gi en boost til det. Men jeg tror først og fremst så må primæroppgavene bli løst på en riktig måte og at man bygger opp tilliten på den måten da.

Det fremstår som om kompetanse er en like viktig verdi for både medarbeider og leder når det gjelder å oppnå tillit fra den andre.

Respondent 3M er meget klart at det for han er meget viktig å bevise sin kompetanse for å kunne lede medarbeiderne sine best mulig, fordi mangelen på kompetanse vil være ødeleggende for hans troverdighet:

Det vil slå inn på troverdigheten. [...] Du får ingen til å gå etter deg i krigen hvis ikke de har trua på at du faktisk vet hva du holder på med. Det handler om å spre både tillit og trygghet, og samtidig representere de holdningene og verdiene som de ansatte ønsker at du skal representere, eller aksepterer. For å få til det er du nødt til å ha faglig ballast som du kan slå tilbake med. Og det er sann at jo yngre du er når du kommer inn, jo mer blir du testet på sånne ting. (Respondent 3L)

Det fremgår også av dette sitatet at medarbeidere kan, både bevisst og ubevisst, teste lederens faglige ballast for å bestemme om lederen har tilstrekkelig troverdighet til at man ønsker å la seg lede av vedkommende. På sett å vis blir det derfor lederens oppgave å bevise seg verdig overfor sine medarbeidere, og dersom man ikke klarer å oppnå kunnskapsmedarbeidernes tillit har tapt kampen og vil slite med å lede disse effektivt.

I tilknytning til kompetanse som en viktig faktor for å vurdere den andres troverdighet ble alder trukket fram av flere av respondentene:

Ofte, i min erfaring, så har man vel kanskje initielt litt større tiltro til litt eldre personer i en ledene rolle, med tanke på all den erfaringen man bygger seg opp med årene. Men den erfaringen den kan jo erstattes med veldig dyktige personlige egenskaper eller veldig dyktig rent faglig, så det er ikke noe krav til alder. [...] Men når det gjelder alder så er det nok sånn at man har initielt litt større tiltro til eldre ledere. (Respondent 8M)

5.7 Tillit og nærhet

At kunnskapsmedarbeiderne legger så mye vekt på kompetanse hos lederen kommer kanskje ikke som en stor overraskelse, kunnskap er tross alt den viktigste faktoren i disse respondentenes arbeidshverdag. Likevel det er påfallende at samtlige respondenter er så enige om viktigheten av å ha kunnskap og kompetanse for å skape tillit. Men til tross for at respondentene jevnt over brukte mye tid på å snakke om kompetanse under intervjuene fremgår det også at dette ikke er den eneste faktoren som virker inn på det tillitsnivået som oppstår mellom leder og medarbeider, som for eksempel Respondent 4L trekker frem etter å ha innledet med å snakke om verdien av kompetanse for tillitsbygging:

Men du bygger jo ikke tillit kun via fag. [...] Enten så er du oppriktig interessert i mennesker, eller så er du ikke. Og hvis du ikke er det, så er det ikke noe du kan lære deg. Nærhet bygger tillit det og. Folk åpner seg jo mer for folk som bryr seg enn folk som springer forbi, og da er de jo mer åpne for å få tillit til personen også (Respondent 4L).

Dette er et tydelig uttrykk for at dette er en leder som er opptatt av mennesker, noe hun mener er viktig for å oppnå tillit. Vi må spørre oss om vi snakker vi her om en form for mer følelsesmessig tillit enn den som er basert på en vurdering av for eksempel lederens kompetanse og bakgrunn? Her gir jo respondent inntrykk av at nærhet bygger tillit, og å «åpne seg» blir et nøkkelord. Hun sier at folk er mer åpne for å få tillit til mennesker de føler bryr seg.

Det samme synet gjenspeiler seg for eksempel hos Respondent 4M som mener at det er styrkende for tillit til en annen person at man faktisk kjenner vedkommende.

«I utgangspunktet så kan man jo si at i alle slags relasjoner, ikke bare mellom leder og medarbeider så er det vanskelig å ha 100 prosent tillit til noen man ikke vet noe om. Men her jeg jo god kjennskap til både nærmeste leder og avdelingsleder osv. Jeg ser de ofte nok til at jeg føler at jeg blir kjent med de på en måte. Og det er jo definitivt underbyggende for tilliten det og (Respondent 4M)

Dette kan både tolkes i retning av at økt kjennskap til en person gir medarbeideren bedre innsikt i personens kompetanse og dermed muligheten til å bedømme vedkommende på bakgrunn av dette. Men også videre kan det bidra til bedre kjennskap til den andres personlighet og derfor også mer forutsigbarhet i personens følelser og vurderinger.

Ja, der kommer jo alt det avhenging av hvordan menneskene liker hverandre og fellesnevner og sånne ting. Det har jo også mye å spille inn. Hvis to personer ikke liker hverandre så blir det vanskeligere med tillit, mye vanskeligere for begge to. (Respondent 7M).

Men selv om flere av respondentene vektlegger nærhet mellom leder og medarbeider som styrkende for tilliten brukte samtlige mye mer tid på å snakke om kompetanse som tillitsbyggende, og dette var også det første som ble trukket fram på spørsmål om hva som gjør at man får tillit til lederen.

5.8 Mellomleder som tillitsmediator

Gjennom funnene fra intervjuene kan vi se indikasjoner på at tillit til en leder og en organisasjon oppstår gjennom både en evaluering av faktisk kompetanse og atferd, samtidig som flere av respondentene også har påpekt at store deler av tilliten oppstår fra nærhet og vennskap til motparten. Dersom vennskap har innvirkning på følelsen av tillit til motparten så kan dette ha innvirkning på hvordan man føler overfor organisasjonen som helhet. Flere av respondentene tok opp dette skillet mellom organisasjon og person, og rollen til mellomleder for å kommunisere tillit ble beskrevet som veldig viktig.

Det er nok en god blanding for min del hvert fall. Enkeltpersoner kan ha veldig mye å si for meg, og at de er troverdige, de jeg treffer fra ledelsen, og de jeg arbeider med. Hvis de ikke fremstår som troverdige for meg så har jeg også et problem med å ha tillit til de. Men på et mer generelt grunnlag, det vil jo alltid i en ledelse være noen som du har mer og noen som du har mindre kontakt med og da handler det også for meg å se på hvordan virksomheten blir styrt, altså jeg er jo tallnerd, så jeg vil for eksempel se på er det vekst, går det bra, gjør vi de riktige investeringene, kutter de på bemanningen, øker de bemanningen, den typen ting vil jeg vektlegge da når jeg tenker på om jeg har tillit til en ledelse. (Respondent 2M)

Respondenten gir her et innblikk i en todelt evaluering av følt tillit fra medarbeider og til organisasjonen. På den ene siden mener hun at personer fra ledelsen som opptrer som troverdige gir henne mer tillit til ledelsen som helhet. Samtidig beskriver hun seg selv som en «tallnerd», og at hun derfor legger vekt på en rent rasjonell vurdering av selskapet.

Hvordan hun oppfatter en person som troverdig er uklart og jeg spør henne derfor om hun tilliten/troverdigheten til en person kalkuleres på samme måte: «*Det er absolutt ikke like kalkulerende, men der går det mer emosjonelt vil jeg tro. Der kan jeg bli påvirket om jeg syns en person framstår som skarp og smart, reflektert, dyktig, arbeidsom, osv*» (Respondent 2M).

Først og fremst gir hun her inntrykk av at tilliten hun har til en leder kan ha positiv innvirkning på tilliten hun føler til organisasjonen som helhet. Samtidig mener hun at når det gjelder tillit til en person så er det ikke like rasjonelt og kalkulerende som imot bedriften, men at der er tillit heller mer en emosjon som oppstår på bakgrunn av ulike karaktertrekk.

Da Respondent 4L ble spurt om tillit var noe som foregår på et mellommenneskelig nivå var hun tydelig på at hun mente at tillit foregår mellom to personer:

Ja, jeg er helt overbevist om det. Du får ikke tillit til en død ting. Det er nødt til å være noen som gir deg tillit. Du løper jo ikke etter en død ting i krigen, og du løper etter en person i krigen fordi du har tillit til vedkommende. (Respondent 4L)

Her fremhever hun det altså et syn om at man ikke kan ha tillit til et objekt, ei heller en organisasjon, men at tillit er knyttet til andre mennesker. Dette styrker utsagnet fra Respondent 2M om at tillit i mellom to personer kan oppleves på et mer emosjonelt plan. Videre kan denne uttalelsen indikere at tilliten som oppstår gjennom personlig kontakt med for eksempel nærmeste leder har en mye sterkere innvirkning på følt tillit til organisasjonen enn den mer kalkulerende evalueringen.

Respondent 7M er også inne på dette når han blir spurt om tillit til toppledelsen og organisasjonen som helhet avhenger av en generell vurdering eller spesifikke personer:

Det er ja, begge delere egentlig. Men i vekt så tror jeg det har veldig mye å si med nærmeste ledere, for det utgjør veldig stor forskjell på trivsel og sånne ting. Når det gjelder tillit så man like det selskapet man jobber i og at man føler at det går riktig vei. Men jeg har sett fra å jobbe i mange forskjellige stillinger så har jeg sett at det inntrykket man egentlig sitter igjen med av ledelsen, og toppledelsen blir veldig fort reflektert og påvirket av nærmeste leder. Sånn at hvis det er både i positiv og negativ art. Om den nærmeste lederen har en veldig positiv tone til ledelsen og strategien og tankegangen så smitter det videre nedover, men hvis denne lederen er mer negativ så smitter det slik at de ansatte får et dårligere inntrykk av det som skjer oppover da. » (Respondent 7M)

Her får vi tydelig inntrykk av at nærmeste leder har en opinionsformende rolle når det gjelder nivået av tillit en medarbeider føler overfor organisasjonen. Selvfølgelig kan dette også bety at medarbeidere også vil kunne la seg påvirke av andre medarbeideres følte tillit. Respondent 5M er også inne på dette temaet når han uttaler at: «Jeg tror at tillit kan være litt smittsomt mellom folk. Hvis en faktisk ytrer at han har tillit til den personen så vil flere kanskje være tilbøyelige til å føle tillit» (Respondent 5M).

Inntrykket av at den nærmeste lederen har sterk innvirkning styrkes videre av Respondent 8M, som vektlegger at lederen har mye detaljkunnskap, men også at de har konvergerende verdier: «Altså, jeg stoler hele tiden på min nærmeste sjef egentlig. Som jeg syns besitter en enorm kompetanse, dels om Visma som helhet, men også veldig mye detaljkunnskaper, så jeg stoler veldig mye til hans synspunkt og den responsen han gir meg» (Respondent 8M).

5.9 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere

Igjennom intervjuene har det dukket opp mange funn som indikerer at kunnskapsmedarbeiderne mener at tillit er en viktig faktor for god ledelse, og siden utredningen tar sikte på å utvikle bedre kunnskap rundt ledelse av kunnskapsarbeidere var det naturlig at deler av intervjuene dreide seg om hva som er god ledelse for våre respondenter. Nøkkelord som går igjen er god kommunikasjon, delegering og tilrettelegging.

For meg innebærer god ledelse mange av de elementene som vi har snakket om nå, gode ledere er nettopp ledere som kan klare å delegere, og delegering går hånd i hånd med tillit spør du meg. Så ledelse og tillit blir på den måten også da to elementer som går hånd i hånd syns jeg. [...]Jeg forventer jo at ledelsen tilrettelegger for at jeg skal klare å oppfylle den tilliten de har gitt meg. For du kan ikke gi tillit uten å gi de nødvendige forutsetningene for å kunne oppfylle den. Så jeg tror et viktig element for god ledelse er at de klarer å tilrettelegge for at en medarbeider skal kunne nå de målene som har blitt satt. (Respondent 2M)

Her beskriver respondenten at den ledelsestypen som hun ønsker er «delegerende», og i dette ligger det et også et krav om en viss oversikt og kontroll fra ledelsen, samtidig som selve jobbutførelsen er ganske fri. Hun vektlegger også at ledelsen skal tilrettelegge for at hun kan leve opp til forventningene som er plassert på henne. I tilrettelegging ligger det også et krav til lederen om å kunne forstå medarbeidernes behov. En ledelsesstil som kan minne om myndiggjørende ledelse. Videre mener hun at det er et krav om at tillit må være tilstede for at det skal fungere.

Respondent 3L som selv har beskrevet hvordan menneskene er det fokus på menneskene er det viktigste for henne som leder mener det har gitt henne gode resultater: «Og det kommer jo masse tilbakemeldinger på det etterpå: jeg er flink til å stille krav til de, men de vet at de kan komme hvis det er noe som er gæærnt» (Respondent 3L). At lederen stiller krav til medarbeiderne kan være et tegn på at hun viser dem tillit. At de ansatte føler at de kan komme til henne med problemer kan dermed tolkes som en indikasjon på at både kravene hun setter og omsorgen hun viser gjør at de ansatte føler tillit til henne, som leder og medmenneske. Samtidig rapporterer hun også at hun får tilbakemelding om at hun er flink til å stille krav, noe som vi igjen bør kunne tolke som at hun gir medarbeiderne ansvar som hun også følger opp.

Respondent 5M er også inne på behovet av at lederen forstår medarbeidernes behov og arbeidshverdag:

Jeg tror jo det er viktig at de som skal lede en kunnskapsbedrift som dette her også innehar mye av den kunnskapen som de som skal ledes innehar, i alle fall på et generelt nivå. For å best kunne styre ting og sårn. Ellers så tror jeg det er viktig at de har god kommunikasjon, god kontakt, og at de kanskje ikke er leder for altfor mange, så de har oversikt. (Respondent 5M)

Her nevner respondent behovet av at lederen har mye av den kunnskapen medarbeiderne har. Delvis fordi dette gir oversikt til å styre og kommunisere. Altså at leder skal kunne administrere, koordinere, trekke i tråder og holde oversikten. Respondenten uttaler også at leder ikke bør lede for altfor mange, sårn at oversikten ikke forsvinner. Dette gir igjen indikasjoner på at kunnskapsmedarbeideren ønsker en viss form av kontroll fra ledelsen.

Respondent 7M beskriver god ledelse på følgende måte:

R: Den må være både klar, og kunne sette klare mål på hvor man vil hen. Og så må gjerne målene skifte, men at man vet en begrunnelsen hvorfor. Så blir det litt en sårn coachingrolle hvis da man står fast eller trenger åpning av noen dører eller hjelp videre at man er der og støtter så folk kan greie å gjøre jobben.

S: om vi tenker på din nærmeste leder, hva slags atferd får deg til å føle at du har tillit?

R: det blir jo ofte mer det at man får mer spillerom, både gode tilbakemeldinger, og at det man føler at man bidrar med det bidrar videre. (Respondent 7M)

Her ser vi tydelig at god ledelse innebærer mer frihet (ansvar/autonomi), respons og tilbakemeldinger (kontroll), og viktige arbeidsoppgaver (tillit).

5.10 Variasjon mellom respondentene

Som en del av løftet om anonymitet som ble gitt til deltakerne har det vært ønskelig å ikke gå for dypt inn på den enkelte respondents bakgrunn for å se om det finnes variasjoner blant respondentene som gir seg til uttrykk. Samtidig er det vanskelig med et så lite utvalg å si noe generelt om ulikheter mellom respondentene, da kan det heller gi sterkere resultater ved å se på likhetene.

Samtidig kjenner vi fra litteraturen at det finnes forskjeller i for eksempel hvor lett en person har for å stole på andre, som predisponert tillit (Kramer, 1999) eller nivået av oksytosin (Zak, 2011). Vi har også eksempler på hvordan lignende bakgrunn (kategoribasert tillit Kramer, 1999), for eksempel samme utdanning gjør at man har enklere for å stole på hverandre.

Dette avsnittet forsøker derfor å kommentere observasjoner gjort av forskeren som berører variasjoner mellom respondentene som kan være utslagsgivende, uten at dette knyttes til enkeltdeltakere.

5.10.1 Yngre må å bevise sin troverdighet

Når det gjelder alder som faktor går den på i hvor stor grad man ønsker, eller motiveres av, å leve opp til forventningene man gis av ledelsen. Selv om samtlige av respondentene uttrykte motivasjon i å bli gitt ansvar virket det som det var enda viktigere for de yngste av respondentene. Dette har muligens sammenheng med at det tar tid å bygge opp tillit og å bevise at man er troverdig, i overensstemmelse med historiebasert tillit (Kramer, 1999). Kanskje noe av grunnen til at de yngre deltakerne føler mer press for å bevise sin troverdighet sammenfaller med det som ble beskrevet fra både ledere og medarbeidere om hvordan unge ledere hadde vanskeligere for å få tillit i startfasen. Her var det enighet om at yngre ledere ble testet i større grad enn de eldre, for å bevise at de var troverdige.

En annen faktor som muligens kan spille inn her er at de yngre respondentene også var ansatt i trainee-stillinger. Vi kan spekulere i om trainee-stillingene skiller seg fra vanlige jobber i at det er en mer krevende ansettelsesprosess, som både kan resultere i at traineene har et høyere iboende motivasjonsnivå, eller at opplever ansettelsen som en sterkere tillitserklæring, og dermed mer press på å levere i forhold til forventning.

5.10.2 Oppgave- og relasjonsorientering

Det ble også observert et visst skille mellom det vi kjenner som oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd som vi kjenner fra Ohio (Stogdill og Coons, 1957), og Michigan-studiene (Katz, Maccoby og Morse, 1950). De respondentene som gav inntrykk av å være i større grad opptatt av struktur og oppgaver la også, naturlig nok, mer vekt på kompetanse når de beskrev hvilke faktorer som førte til at de opplevde større grad av tillit til en annen person. På motsatt måte var de mer relasjonsorienterte deltakerne i større grad opptatt av å beskrive sosial atferd som tillitsbyggende. Når dette er sagt var både kompetanse og nærhet viktig for samtlige respondenter, men selv om graden av oppgave- og relasjonsorientering varierte lå nok flesteparten av respondentene tyngre mot oppgaveorientering.

5.10.3 Tidligere negative opplevelser

Respondenter som kunne beskrive erfaringer med negative tillitsforhold i tidligere ansettelse virket i større grad opptatt av en mer kalkulerende form for tillit. Med kalkulerende menes ikke nødvendigvis manipulativ atferd, men at man hadde vanskeligere for å stole på andre uten at tilliten var bevist. Her virket det til at negative erfaringer kan ha bidratt til å øke respondentenes verdsettelse av historisk tillit, der motparten først måtte vise seg verdig.

6. Drøfting

I videreføringen av god ledelse har jeg i gjennom utredningene også hatt som forutsetning i Yukls definisjon av ledelse, at effektiv ledelse oppstår når medarbeiderne har tillit til ledelsen. Under drøftingen av funnene vil det derfor være en forutsetning at tillit skaper god ledelse.

Som beskrevet i metodeseksjonen er funnene forsøk analysert induktivt først, og deretter deduktivt. Dersom mine funn stemmer overens med eksisterende teori er det en styrke for generaliserbarheten av funnene som er gjort (Marshall og Rossman, 1999). Derfor vil jeg først drøfte funnene i relasjon til teori presentert i teoriseksjonen av oppgaven for å bevise at det er en sterk korrelasjon mellom eksisterende teori og funnene fra denne utredningen. Etter denne deduktive tilnærmingen vil de induktive funnene fra analysearbeidet presenteres. Selv om dette gir en motsatt flyt i forhold til analysearbeidet som ble utført oppleves det som en mer pedagogisk presentasjon av funnene.

6.1 Tillit som rasjonelt eller relasjonelt

Skillet mellom tillit som et rasjonelt valg eller som en mer relasjonell modell har skapt debatt innen forskningen på tillit. Som vi har vært inne på i teoridelen eksisterer det to leire, der den ene tenderer mot at tillit er basert på en kalkulert avveining av ulike faktorer, og den andre tenderer mot at tillit oppstår i følelser basert på sosiale relasjoner.

Vi finner en stor grad av støtte for det rasjonelle synet blant uttalesene hos respondentene. Ved vurdering av hvorvidt en person eller organisasjon er tillitsverdig legger respondentene vekt på en evaluering av kompetanse og objektive måleenheter som hvor godt bedriften drives i form av inntekter og lignende. Dette er med på å danne en kunnskapsbase, som inkluderer en kjennskap til hvilke verdier og incentiver den andre personen har, og gjør at personen er bedre forberedt til å ta en beslutning på om den andre er troverdig, noe som stemmer godt overens med for eksempel Hardins (1992) modell om tillit.

Samtidig har vi også funn som indikerer at relasjoner er viktig for å bygge tillit. Her beskriver respondentene blant annet hvordan vennskap og nærhet gjør at man bygger mer tillit til hverandre, uten at det nødvendigvis foregår en kalkulering av risikoen ved å stole på den andre.

Her finner vi støtte for både den rasjonelle og relasjonelle modellen av tillit blant funnene, noe som kan ses på som styrkende for oppgaven ettersom vi kan anta at grunnen til at det ikke er funnet en endelig konklusjon for ett av synene innen teorien er at begge er i virke i praksis.

6.2 Teori på ulike tillitsbaser

6.2.1 Predisponert tillit

Innen forskningen peker mange studier på at individer varierer betraktelig i forhold til hvor lett de har for å stole på andre mennesker (Gurtman, 1992). Rotter (1971, 1980) mener at det skyldes at mennesker baserer deres tillitsnivå på tidligere tillitsrelaterte erfaringer og derfra bygger opp generelle forventninger til andre mennesker.

Som diskutert under variasjoner mellom respondentene observerer vi funn som indikerer at deltakere som tidligere har vært utsatt for situasjoner hvor tilliten har blitt misbrukt eller underminert, viser et lavere nivå av predisponert tillit.

6.2.2 Historiebasert tillit

På det hele brukte deltakerne mye tid på å beskrive tillit som noe som oppstår gjennom interaksjon med den andre. Interaksjonen ble beskrevet som et middel for å danne seg et inntrykk at motpartens generelle kompetanse og kunnskapsnivå, og hvilke verdier vedkommende har. Videre beskrev de fleste respondenten viktigheten av å bygge opp et vennskap og bli kjent med hverandre over tid. Denne interaksjonen tar sted over tid og er meget tydelig relatert til funn rundt historiebasert tillit (Boon og Holmes, 1991, Deutsch, 1958, Lindsfold, 1978, Pilisuk og Skolnick, 1968, Solomon, 1960). I overensstemmelse med disse funnene beskriver respondentene hvordan tillit styrkes over tid, etter hvert som man beviser sin kompetanse og godvilje.

Deltakerne la vekt på slike handlinger som å leve opp til forventningene, og levere som lovet, og at for å få tillit til en person så måtte vedkommende holde den han eller hun lovet.

6.2.3 Rykter

Siden vi ikke alltid har tid og mulighet til å bygge opp en tillitsbase til en annen person over tid mener flere forskere at det finnes substitutter for denne personlige kunnskapen (Creed og

Miles, 1996, Zucker, 1986). En av disse kildene til historiebasert tillit kan komme via rykter formidlet av tredjeparter (Burt og Knez, 1995).

Dette ble bekreftet av flere av respondentene, men det ble også pekt på at hvor mye vekt man valgte å legge på ryktene var avhengig av hvor troverdig tredjeparten opplevdes.

6.2.4 Kategoribasert tillit

Det kan være vanskelig å stadfeste i hvor stor grad felles kategoritilhørighet påvirker hvorvidt en person stoler på den andre. I følge blant andre Brewer (1981) kan det å tilhøre samme sosiale eller organisasjonelle kategori redusere følelsen av risiko ettersom man tillegger den andre en in-group bias. Men i funnene fra denne undersøkelsen er det vanskelig å skille ut denne typen prosesser. Det kan blant annet skyldes det begrensede antallet respondenter og at alle respondentene tilhørte lignende kategorier. Videre kan det skyldes at det muligens er en mindre rasjonell prosess, slik at respondentene selv ikke er like klar over at de har lettere for å stole på personer i spesifikke kategorier.

6.2.5 Rollebasert tillit

Når det gjelder rollebasert tillit var det derimot enklere å finne støtte for teorien blant deltakerne. Det virket til at alle rapporterte om en tillit til systemet for rekruttering. Her ble det beskrevet hvordan man gikk inn i et samarbeid med et gitt nivå av tillit til vedkommende, fordi man stolte på at organisasjonen og systemet som lå til grunn for at vedkommende hadde fått det posisjonen var tilstrekkelig. Respondent 3L beskrev for eksempel hvordan han gav tillit til medarbeidere som ikke var ansatt av han, fordi han stolte på at systemet rundt fungerte som et slags sikkerhetsnett.

6.2.6 Regelbasert tillit

I likhet med at deltakernes tillit til ulike roller ble det beskrevet situasjoner hvor regler også utgjorde en tillitsbase. Selv om respondentene er enige om at de har en stor grad av autonomi i arbeidet gis det også et inntrykk av at noe av tilliten mellom ledelsen og medarbeiderne holdes oppe av bakenforliggende regler. Et eksempel på dette er hvordan Respondent 4L beskriver Vismas tillit som tuftet på frihet under ansvar, men at friheten kan innskrenkes dersom man ikke følger reglene.

Samlet sett finner jeg her stor korrelasjon mellom teori om tillit og ulike tillitsbaser og de funn som er gjort i undersøkelsen.

6.3 Felles virkelighet og godhet

Et funn som virker robust, og som knytter seg til både historiebasert og kategoribasert tillit er behovet for en felles virkelighetsoppfatning. I dette ligger det et behov for å kunne se og forstå den andres virkelighet og utfordringer på samme måte som vedkommende gjør selv. Lederne som har blitt intervjuet i undersøkelsen la alle vekt på at dette var avgjørende for at de skulle kunne kommunisere effektivt med medarbeiderne. Og på samme måte ønsket medarbeiderne ledere som forstod deres utfordringer og tilrettela for en bedre arbeidshverdag for dem.

Felles virkelighetsforståelse kan trolig oppstå via flere faktorer, men den kanskje viktigste faktorer i følge respondentene er gjennom samme kompetansebakgrunn, noe som innebærer at man tilhører samme kategori. I dette ligger det at leder og medarbeider forstår utfordringene organisasjonen står overfor likt ettersom de har lignende bakgrunn i form av enten utdanning, eller arbeidserfaring. Herunder dukker kanskje noe av skepsisen til yngre ledere opp, ettersom yngre ledere gjerne ikke vil ha hatt like mye tid til å opparbeide seg de samme kunnskapene.

Gjennom at medarbeider og leder føler at de forstår hverandre kan de utelukke en god del usikkerhet, som ellers ville vært til hinder for tillitsbyggingen. Dersom medarbeideren føler at lederen forstår situasjonen på samme måte som medarbeideren selv, gjenstår kun lederens vilje til å ta hensyn til medarbeideren ønske som avgjørende – vi kan kalle dette «godhet».

Denne tolkningen ser ut til å være i tråd med det mest innflytelsesrike bildet av tillit: «*The Rational Choice Perspective*» (Kramer, 1999). Hardins (1992) rasjonelle tillitsdefinisjon inkluderer to sentrale elementer, nemlig kunnskap om hverandre, og incentiver for å oppfylle tilliten. Ser vi på uttalelsene fra våre respondenter virker det som om at felles kunnskap og godhet skaper *troverdighet*.

6.3.1 Kompetanse og nærhet

Dette kan videreføres til forholdet mellom kompetanse og nærhet, som framstod som meget viktig for respondentene. Samtidig er det viktig for oss å huske at settingen for disse intervjuene var innen en kunnskapsbedrift og hovedvekten ble lagt på tillitsforholdet mellom en medarbeider og leder. Dette er en forutsetning for svarene som ble gitt av respondentene, og noe som kan bidra til å forklare hvorfor så stor vekt ble lagt på kompetanse når

respondentene skulle beskrive hva som gav dem tillit til motparten. Så å si samtlige respondenter valgte å snakke om kompetanse først når de ble spurt hva som var viktig for at de skulle ha tillit til lederen, og likeså når det gjaldt hvordan de ledelsen fikk tillit til medarbeiderne. Nærhet ble nevnt sekundært og ikke alle respondentene trakk fram nærhet som grunn for tillit heller. At kompetanse trekkes frem som såpass viktig kan være en styrke for teorien om kategoribasert tillit, men kanskje vel så mye historiebasert tillit.

En årsak til disse funnene kan selvfølgelig være at kompetanse og kunnskapsarbeid var et av temaene som ble diskutert under intervjuene og at dette la føringer på hva respondentene først tenkte på når temaet tillit ble diskutert. En annen årsak kan være at det er mye enklere å visualisere og forestille seg kompetanse som en bestemmende faktor i hvorvidt vi velger å stole på andre, ettersom det har et veldig rasjonelt tilsnitt. Vi kan enkelt forestille oss hvordan vi logisk evaluerer den andres kompetanse og danner vår sluttsats. Å gjøre beslutninger basert på følelser er ikke like akseptabelt og kanskje heller ikke så enkelt å forklare. Kanskje foregår disse prosessene heller på et mer ubevisst plan, mens en evaluering av den andres kompetanse skjer på et bevisst plan, noe som gjør det enklere å bruke dette som en forklaring.

Et spørsmål vi er nødt til å stille oss i forhold til denne tolkningen er selvfølgelig hvorvidt tillit kun er et bevisst valg, eller om det også forholder seg til ubevisste tankeprosesser og reaksjoner av et mer emosjonelt slag.

Som vi kan se av funnene fra intervjuene la både lederne og medarbeiderne stor vekt på kompetanse som en avgjørende faktor for å vinne tillit hos andre. Kanskje er det ikke så rart at kunnskap og kompetanse har en så sterk rolle innenfor en kunnskapsintensiv bransje? Det er jo et trekk ved de fleste kunnskapsmedarbeider at det legges stor vekt på kunnskap, utvikling og profesjon. Dette virker til å ha sammenheng med at det fleste respondentene mente at det var enklere, og gikk raskere for eldre ledere å få tillit helt innledningsvis. I form av at alderdom vitner om livserfaring og et større kompetanseregister.

Om vi vurderer dette i forhold til de ulike respondentenes oppgave- og relasjonsorientering ser vi at kan vi se indikasjoner på at oppgaveorienterte personer opplever kompetanse som viktigere for tillitsbyggingen, mens relasjonsorienterte personer opplever nærheten og det personlige forholdet som viktigere. Men når det er sagt var både kompetanse og nærhet viktig for alle respondentene.

6.4 Lederstiler

Dersom vi forholder oss til de fire ulike lederstilene som blir presentert i teoridelen er det interessant å se hvilke erfaringer og meninger kunnskapsmedarbeiderne har i forhold til hva som oppfattes som god ledelse.

6.4.1 Direkte ledelse

Selv om man i følge myten om kunnskapsmedarbeider som ikke ønsker å bli ledet skulle tro at deltakerne i studiene var i mot direkte styring fra ledelsen finner vi helt klart beskrivelser av ønskelig lederatferd som faller inn under kategorien direkte ledelse. Samtlige av respondentene mener det er ønskelig lederen bidrar med å koordinere arbeidet og delegere oppgaver, og flere beskriver lederens jobb som å administrere og å følge opp. Sandvik (2011) påpeker at ved komplekse arbeidsoppgaver og når medarbeiderne har en høy grad av autonomi så kan direkte ledelse bidra til å koordinere arbeidet.

Dette virker til å stemme godt overens. Både lederne og medarbeiderne som ble intervjuet var av den oppfatningen at dersom medarbeiderne ble overlatt til å løse alle oppgavene selv ville det ikke bli løst på en optimal måte. Selv om mange verdsatte muligheten til å løse oppgavene på egen måte, blant annet fordi de mente dette var en god læringsmulighet, kom det også til et punkt hvor mange mente at lederen kunne oppvise ansvarsfraskrivelse.

Her virker det altså som om kunnskapsmedarbeiderne ønsker å bli ledet, og ser på det som positivt at lederen bidrar til å koordinere arbeidsoppgavene, men det går et grense for graden av koordinering. For samtidig som medarbeiderne mener det er ønskelig at lederen koordinere oppgavene i mellom de ulike medarbeiderne ser de negativt på om ledelsen blander seg for mye inn i arbeidsoppgaver som de er trygge på.

6.4.2 Transaksjonsledelse

Det skyldes muligens spørsmålsformuleringen som gikk på hva respondentene så på som god ledelse, for lederatferd som faller innenfor transaksjonsledelse ble i liten grad trukket frem. Det ble ytret fra flere hold en mening om at rettferdighet var viktig, og dette kan selvsagt tolkes som rettferdig fordeling av goder, men deltakernes hensikt var mer i form av en logisk og rettferdig behandling i forhold til situasjonen.

I den grad respondentene var opptatt av transaksjoner så virket det til å være i form av investeringer i deres kompetanse gjennom ansvar gitt dem fra ledelsen. Her kan det å bli gitt stadig mer ansvar og føle seg satset på kan beskrives som en belønning.

Dette kan være et interessant funn ettersom den vanlige oppfatningen av transaksjonsledelse gjerne går på mer bonuser og lønn, mens det her virker som den valutaen som de ansatte mest verdsetter er mer tillit fra ledelsen, i form av økt ansvar.

6.4.3 Transformasjonsledelse

En viktig del av transformerende ledelse ligger i å kommunisere en ønsket visjon, og det ble fra flere respondenter beskrevet som en ønsket atferd hos ledelsen. Likevel virket ikke transformasjonsledelse til å bli løftet fram av medarbeiderne som den viktigste formen for ledelse.

6.4.4 Myndiggjørende ledelse

Myndiggjørende ledelse handler mye om at lederen legger til rette for at medarbeiderne kan lede seg selv (Sandvik, 2011). Vi finner mange eksempler på at respondentene i denne undersøkelsen setter pris på denne formen for ledelse. De ønsker ansvar og frihet til å jobbe med sine arbeidsoppgaver, lære og utvikle seg, samtidig som de ønsker at lederen skal bistå med å håndtere de administrative oppgavene og gi hjelp og coaching der det måtte behøves.

6.5 Mellomlederens viktige rolle

Ut i fra funnene som er gjort virker det som mellomlederen spiller en stor rolle for nivået av tillit som medarbeideren føler til ledelsen og organisasjonen som helhet. Til tross for at noen av respondentene mente at tillit til organisasjonen som helhet delvis ble vurdert på en rasjonell gjennomgang av selskapets drift og finanser, så var ble det klart at de fleste lot seg påvirke i mye større grad av sin nærmeste leder, og at dersom vedkommende ble oppfattet som troverdig så smittet noe av denne tilliten over på organisasjonen også.

En måte som dette kan foregå på er gjennom effekten av tredjeparter som formidlere av tillit. Dette ser ut til å være relatert til Burt og Knez (1995) hvor ryktespredning er en verdifull kilde for kunnskap om andre. Det kan derfor virke som om tillit er smittsomt. Ikke bare gjelder dette mellom enkeltpersoner, men mellomlederen kan også bli en mediator for tilliten

en medarbeider har til selskapet. Selvsagt vil denne overføringen av tillit være begrenset til hvor stor grad av tillit den ansatte har til medarbeideren.

Dette er et funn som stemmer godt med Uzzis (1997) studie på embeddedness i forbindelse med forretninger mellom foretak. Her observerte Uzzi at mellommenn fungerte som tillitsmediator, noe som var spesielt viktig for å etablere forretningsavtaler mellom ukjente parter i mer fellesskapsorienterte kulturer som Japan og Kina.

Vi kan også sammenligne denne prosessen med funnene gjort av Salamon og Robinson (2008) der de fant at medarbeidernes følte tillit fra ledelsen forbedret arbeidsutførelsen. I denne studien fant man indikasjoner på at tillit fra ledelsen ble kommunisert via mellomlederne som var i direkte kontakt med medarbeiderne.

Det fremstår dermed som helt tydelig for meg at ved å bruke mellommenn, så kan man overføre tillit som ellers ville ha tatt lang tid å opparbeide, såfremt man har tillit mediatoren. Dette betyr blant annet at om en organisasjon ønsker å oppnå tillit fra sine medarbeidere så kan det være nyttig å se på lederne som er i kontakt med medarbeiderne.

6.6 Autonomi og kontroll

På spørsmål om de kunne definere tillit valgte de fleste av respondentene å bruke ansvarsbegrepet som et synonym. I tillegg til dette nevntes også kontroll, da beskrevet av flere ble som et antonym til tillit. Dette skyldes nok at de fleste av oss ikke går rundt med en klar definisjon av tillit og når vi blir spurt da ser til hva vi forbinder med begrepet, hvilke faktorer som får oss til å føle tillit.

Kanskje noe av grunnen til at autonomi fremgår som et så sterkt krav fra kunnskapsmedarbeidere kan spores tilbake til hvordan autonomi henger sammen med tillit. Dersom vi ser på autonomi som økt frihet og ansvar gitt fra ledelsen til en medarbeider, må vi med rette kunne argumentere for at denne autonomien ikke vil kunne oppstå uten tilstedeværelsen av et godt tillitsforhold mellom partene. Derfor blir denne friheten og ansvaret oppfattet som et helt tydelig tegn på tillit fra leder til medarbeider.

Det virker også som om kunnskapsmedarbeideren aksepterer kontrollerende atferd, så lenge det ikke bidrar til å bygge ned følelsen av tillit kunnskapsmedarbeideren får fra ledelsen. Her ble det fra flere gjort klart at kontroll ikke behøvde å være negativt, så lenge det ble

kommunisert på en måte som ikke kunne tolkes som forringende for tilliten medarbeiderne følte de fikk fra ledelsen. Dette oppleves i første omgang som merkelig, ettersom vi allerede har fått et inntrykk av at full autonomi er ønskelig og at kunnskapsmedarbeiderne absolutt ikke vil kontrolleres.

Vi bør derfor gjøre en distinksjon mellom kontroll som er demotiverende og kontroll som ikke er demotiverende, og respondentene peker på at kontroll gjerne kan være tilstede, så lenge de føler at kontrollen ikke kommuniserer manglende tillit til vedkommende selv.

Når vi ser på dette i forhold til myten om at kunnskapsmedarbeidere ikke vil ledes, kan vi spekulere i om det ikke skyldes at mange av dagens ledelsesverktøy lett kan oppfattes som et kontrollerende på en måte som reduserer nivået av tillit følt av medarbeiderne.

Vi bør også vurdere semantikken her. Kontroll er et ord som ofte bærer med seg noe negative konnotasjoner, spesielt om vi tenker på det i form av etterkontroll. Et mer positivt ladet begrep for kontroll kan være oppfølging. Selv om ikke alle respondentene beskrev et ønske om et visst nivå av kontroll fra ledelsen, ble det av samtlige lagt vekt på god oppfølging som en viktig lederatferd. I min mening kan ikke ledelsen følge opp ved de ansatte uten at det ligger i det jo et visst nivå av kontroll. Dermed bør vi kunne påstå at det oppleves som tillitsskapende at ledelsen følger med på hva som foregår og er tilstede for å si fra når noe går galt eller medarbeideren gjør noe feil – atferd som passer inn i en myndiggjørende lederstil.

Det er verdt å fundere mer på forholdet mellom ansvar og kontroll og hvordan dette oppleves fra kunnskapsmedarbeiderens side. Som nevnt ønsker respondentene seg ansvar, det er motiverende, og de føler at de blir gitt tillit fra ledelsen. Men de beskriver også hvordan de mister tillit til ledelsen om de blir gitt for mye ansvar og de opplever at ledelse fraskriver seg sitt ansvar. Her oppstår en situasjon hvor ledelsen gjennom å fraskrive seg ansvaret også mister all kontroll over kunnskapsmedarbeideren og arbeidet, og som beskrives som lite ønskelig fra medarbeidernes side.

6.6.1 Ansvar

Så hvorfor denne sterke koblingen mellom tillit og ansvar? Jo, kanskje kan det skyldes at tillit er et kognitiv og emosjonell tilstand som det kan være vanskelig å gi uttrykk for eller kommunisere direkte. Man kan si til en person at man har tillit til vedkommende, men det kan virke som om dette ikke er nok til å videreformidle eller bevise styrken på tilliten, eller

om det faktisk er sant. I så tilfelle må tillit bevises, og dette gjennom å bli kommunisert på andre måter. Med bakgrunn i uttalelsene fra våre respondenter kan det virke som om disse kunnskapsmedarbeiderne setter størst pris på ansvar som et troverdig signal på tillit.

6.7 Motivasjon

Det er også interessant å forsøke å knytte våre funn rundt motivasjon og tillit til TURPAS-modellen (Christensen og Foss, 2011). Jeg mener at vi gjennom funnene gjort i undersøkelsen kan identifisere tillit i alle fall fem av de seks motivasjonsfaktorene som Christensen fremlegger.

Når det gjelder *tilhørighet* så innebærer dette at man føler seg som en del av et fellesskap. Antropologen Alan Fiske (1991) argumenterer det for at den styrende verdien i et fellesskap er tillit, i motsetning til for eksempel et hierarki hvor makt er styrende. I våre funn ser vi at respondentene også vektlegger viktigheten av å kunne stole på sin medarbeidere for å gjøre jobben sin på best mulig måte.

Utfordrende oppgaver er direkte knyttet til ønsket om økt ansvar, det kanskje tydeligste signalet på tillit.

Rettferdighet fremgår som et krav for tillit fra respondentene, i dette ligger et behov for en logisk og god kommunikasjon.

Prestasjon mener jeg knytter seg til utfordrende oppgaver. I dette ligger det et ønske om å faktisk bidra i det store bildet. Igjen er dette nært knyttet til tillit. Dersom man ikke har tillit får man heller ikke de viktige oppgavene som bidrar i det store bildet.

Autonomi og selvbestemmelse knytter seg også klart til tillit, gjennom det ansvaret man pålegges ved å selv få bestemme over sin hverdag.

Det siste punktet på TURPAS-modellen er *selvrealisering*, og selv om det ikke fremgår helt tydelig hvordan dette er knyttet til tillit, vil jeg driste meg til å påstå at en medarbeider som ikke føler tillit fra ledelsen nok vil søke seg til en annen bedrift for å realisere seg selv.

Ser vi på TURPAS-modellen på denne måten så finner vi gode argumenter for at tillit er en viktig faktor for motivasjon av kunnskapsmedarbeidere.

6.7.1 Indre og ytre motivasjon

Som motivasjonsfaktor vil jeg påstå at tillit kan gjøre seg gjeldene i både i form av indre og ytre motivasjon, avhengig om den *gis* eller *mottas*.

Dersom kunnskapsarbeideren er giver av tillit, det vil si at han opplever bedriften og ledelsens framtoning å være av en tillitsskapende karakter, vil dette kunne sies være en indre motivasjonsfaktor. Gjennom at kunnskapsarbeideren stoler på ledelsens gode intensjoner ovenfor ham, er det sannsynlig at vedkommende i større grad vil være positivt innstilt, dele kunnskap og utvise atferd av typen *organizational citizenship behaviors* (OCB) som for eksempel å bistå kolleger, ta initiativ og å yte en ekstra innsats for å kompensere dersom kolleger ikke gjør nok for å nå gruppens mål (Organ og Ryan, 1995). Dette ser vi også fra funnene hvor respondentene jevnt over er enige om at de ville hatt vanskelig for å motivere seg i den typen arbeid de gjør om de ikke følte tillit til ledelsen.

Også i motsatt fall, dersom kunnskapsarbeideren er mottaker av tillit, og det er ledelsen som demonstrerer at den har tillit til de ansatte, så vil dette kunne anses som en ytre motivasjonsfaktor. På den ene siden kan tilliten kunnskapsmedarbeideren mottar ses på som en form for belønning, som også kan skille ham ut fra de andre ansatte og gi prestisje. Og dette kan på mange måter være en mer gangbar valuta i kunnskapsindustrien enn en ren monetær belønning, ettersom den kan sies å være basert i større grad på bakgrunn av medarbeiderens kompetanse og karakter, enn rene prestasjoner.

Basert på utsagnene fra respondentene ser det ut som at å bli gitt tillit er en sterk motivasjon for de ansatte, og selv om de ikke føler like mye tillit til ledelsen, er det å bli vurdert som troverdig av ledelsen en handling som fører til at man ønsker leve opp til forventningene. Begrunnelser respondentene gir for dette inkluderer blant annet et ønske om å ikke skuffe, og i dette kan det virke som at dersom vi blir gitt tillit så kan det bidra til å skape et ønske hos oss om å være troverdige.

6.8 Gi tillit, få tillit tilbake

Både innenfor teoriene som er presentert i utredningen og funnene som er gjort i de kvalitative undersøkelsene har vi funnet at kunnskapsmedarbeiderne som føler tillit til ledelsen er mer motiverte og mer effektive. Vi har også observert at å føle at man har tillit fra ledelsen også øker motivasjonen hos kunnskapsmedarbeiderne.

Funnene er viktige i den forstand at de gjør det tydelig at tillit er en helt elementer faktor i ledelse av dagens medarbeidere.

En forklaring på hvordan både det å føle at man *mottar* tillit, og å føle at man *gir* tillit kan ligge i et skille mellom indre og ytre motivasjon.

Men kanskje ligger det noe mer her, enda dypere, kanskje er Respondent 4L inne på noe når hun beskriver det som følger: «*Hvis du gir ansvar til noen så gir jo også det tillit tilbake igjen, for det viser at du har tro på vedkommende, og at du ønsker å få dytte de opp og fram*».

Kanskje kan det være slik at den motivasjonen som oppstår når man føler tillit fra noen gir seg til kjenne gjennom at man øker sin tillit til denne personen. Dette er ikke utenkelig hvis vi ser tilbake på definisjonen av tillit, hvori vi finner en intensjon om å handle med hensyn til den andres motiver og verdier, så vil jo det å vise den andre at man tillit vedkommende være et sterkt signal på gode intensjoner.

Siden dette funnet går igjen hos så å si samtlige av respondentene ser ut til å være en viktig verdi, og kanskje mer interessant, noe som stemmer overens med både teori fra for eksempel Zak (2011). Dersom tilfellet er som oppgitt at gitt tillit skaper et ønske om troverdighet så virker dette nært relatert til Zaks funn der forsøkspersoner som ble gitt tillit opplevde en økning i oksytosinnivået, som igjen førte til en økning i forsøkspersonenes troverdighet. Med andre ord, både våre funn, og Zaks funn, indikerer at gjennom å gi en annen person tillit, øker vi faktisk også denne personens motivasjon for å være troverdig og leve opp til forventningene.

7. Konkluderende tanker

Hensikten med denne utredningen har vært å forsøke å etablere en ny måte å se på ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Det virker på meg som at det å ta utgangspunkt i tillit som den mest fundamentale faktoren når vi tenker på denne typen ledelse er meget effektivt. Vi har sett i sammenligningen av mine funn og eksisterende teori at tillit ligger i bunnen av det meste, og med tanke på den utviklingen vi opplever hvor vi går mer og mer fra en hierarkisk måte å organisere våre bedrifter på til mer fellesskapsverdier kan det være verdifullt å utvikle denne tankegangen videre.

Funnene fra utredningen finner støtte i eksisterende litteratur på temaene rundt ledelse av kunnskapsmedarbeidere og tillit, samtidig som det også peker på områder som kan inneholde ny innsikt.

Fra ledelsens perspektiv opplever jeg det som positivt overraskende at det å gi en annen person tillit ikke bare ser ut til å gjøre den personen mer troverdig og motivert til å leve opp til tilliten som han eller hun har blitt gitt, men også øker tilliten som den personen har til meg. Dette er en spennende tanke som gir grunn til å vurdere tillit og ledelse nærmere.

Noe av ønsket med denne utredningen har altså vært å se om det er mulig å omformulere måten vi arbeider med ledelse i dag, og jeg mener det er grunn til å gå videre med en definisjon av ledelse hvor påvirkningen ikke skjer gjennom lederens makt, men gjennom medarbeiderens tillit.

7.1 Implikasjoner for ledelse

Det kanskje mest interessante, og optimistiske, funnet blant disse respondentene er at alle setter pris på å få ansvar og at dette gjør at de føler tillit fra ledelsen. Samtidig som det også virker til å være den viktigste faktoren som fører til at medarbeiderne føler de har tillit fra ledelsen. En god leder bør derfor fokusere på hvilke måter han eller hun best kan demonstrere sin tillit til medarbeiderne gjennom å gi dem riktig ansvar.

Men selv som det å gi ansvar er viktig, må lederen også være varsom med å ikke overlevere for mye av ansvaret til medarbeiderne, ettersom medarbeiderne faktisk virker til å et ønske om et visst nivå av kontroll fra ledelsen sin side.

At medarbeidernes tillit er viktig for ledelsen er kanskje ikke nytt, men selv om det vil være i lederens interesse å opparbeide seg tillit fra de ansatte, viser funnene fra denne utredningene og andre studier at det kanskje er like viktig å demonstrere sin tillit til medarbeiderne. Dersom det å gi tillit bidrar til å gjøre medarbeiderne mer troverdige vil det være viktig å ansette og utvikle ledere som ikke bare kan få tillit fra medarbeiderne gjennom for eksempel kompetanse, men også evner å gi tillit tilbake.

Forhåpentligvis kan funnene fra denne utredningen være et ledd i en frigjøringsprosess, hvor måten vi tenker på ledelse kan samles under et bærende konsept, i stedet for de mange ulike teoriene som eksisterer per i dag.

7.2 Implikasjoner for videre forskning

Forholdet mellom å gi og å få tillit tilbake oppleves spennende og nyskapende og er et felt hvor det gjenstår mer forskning. Zaks (2011) resultater peker jo på at dersom en forsøksperson føler at hun får tillit fra en annen så øker dette nivået av oksytosin i hjernen til forsøkspersonen. Resultatet av denne økningen i oksytosin er at vedkommende faktisk opptrer på en mer troverdig måte og forsøker å leve opp til forventningene som kommer med tilliten de er blitt gitt.

I mine funn har vi sett at forsøkspersonene rapporterer at å bli gitt tillit gjør dem mer motiverte til å levere et godt resultat. Forklaringer for dette har inkludert at å bli gitt tillit, eller ansvar, er en indikasjon på at personen som gir deg tillit har troen på deg. I dette kan det ligge en mekanisme som styrker tilliten tilbake, ettersom man opplever å bli satset på, noe som betyr at man da kan være mer trygg på at denne personen som satser på en faktisk har gode intensjoner.

Dette kan bety at tilliten mellom to individer ikke bare går en vei, men at nivået påvirkes av den andres tillit. Med andre ord, selv om det kan være mange faktorer som spiller inn på hvordan man danner seg et inntrykk av hvorvidt man kan stole på den andre, så er det kanskje den andres tillit tilbake som er den sterkeste påvirkningen?

7.3 Begrensninger

Kanskje den største begrensningen for denne undersøkelsen er at dataene stammer fra et lite utvalg i kun en bedrift. Dette betyr at vi må være forsiktige med å generalisere funnene som er gjort. Samtidig mener jeg å ha bevist at mange av funnene stemmer overens med eksisterende teori, noe som kan bidra til å styrke verdien av undersøkelsen. Videre må vi ta med oss at hensikten har vært å utforske relasjonen mellom tillit og effektiv ledelse. Dette betyr at funnene som er gjort her ikke bør ses på som endelige, men heller som et innspill i et forsøk på snu måten vi tenker på ledelse av kunnskapsmedarbeidere på til å inkludere tillit som den bærende faktoren.

Et annet problem ligger i vanskelighetene med å måle tillit. Jeg har vært nødt til å forlite meg på selvrapportert tillit og dette kan gjøre dataene mindre troverdige. En mulighet vil være å forsøke å ta forskningen videre inn i eksperimentsituasjoner hvor vi i større grad kan utvikle mer objektive mål for tillit. Igjen føles ikke dette som en stor begrensning i og med at dette er en utforskende oppgave. Dessuten ser jeg fra andre studier på tillit at denne formen for selvrappotering er vanlig, og faktisk ønskelig for å utforske dybden i spørsmålene rundt tillit.

8. Litteratur

- Adams, J. (1963). Wage Inequities, Productivity, and Work Quality. *Industrial Relations*, 3:9-16.
- Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2):215-234.
- Adler, P. S., og Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospect for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1):17-41.
- Barber, B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Boon, S. D., og Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. I R. A. Hinde, og J. Groebel, *Cooperation and Pro-Social Behavior* (s. 167-182). New York: Cambridge University Press.
- Brewer, M. B. (1981). Ethnocentrism and its role in interpersonal trust. I M. B. Brewer, og B. E. Collins, *Scientific Inquiry and the Social Sciences* (s. 345-359). New York: Jossey-Bass.
- Burt, R., og Knez, M. (1995). Kinds of third-party effects on trust. *Rationality and Society*, 7:255-292.
- Burt, R., og Knez, M. (1996). Third-party gossip and trust. I R. M. Kramer, og T. R. Tyler, *Trust in Organizations* (s. 68-69). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Christensen, P. H., og Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 14(03):41-48.
- Cohen, D. (1998). Toward a knowledge context: Report on the first annual UC Berkeley forum on knowledge and the firm. *California Management Review*, 29:22-39.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

-
- Corbin, J., og Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research* (3. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Creed, W. D., og Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: a conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity cost of controls. I R. M. Kramer, og T. R. Tyler, *Trust in Organizations* (s. 16-38). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., og Tan, H. H. (2000). Trusted unit manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 21:563-576.
- Dawes, R. M. (1994). *House of Cards: Psychology and Psychotherapy Built on Myth*. New York: Free Press.
- Deci, E., og Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2:257-266.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85:1004-1012.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society* (1. utg.). New York: HarperBusiness.
- Fiol, C. M. (2003). Organizing for Knowledge-Based Competitiveness. I M. E. Hitt, A. S. DeNisi, og S. E. Jackson, *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage* (s. 64-93). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Fiske, A. (1991). *Structures of Social Life: The Four Elementary Forms of Human Relations*. New York: Free Press.
- French, J., og Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. I I. D. Cartwright, *Studies of Social Power* (s. 150-167). MI: Institute of Social Research.
- Glaser, B., og Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago, IL: Aldine.

- Goudge, J., og Gilson, L. (2005). How can trust be investigated? Drawing lessons from past experience. *Social Science og Medicine*, 61:1439-1451.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management. Business and Market Researchers*. London: Sage.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The probability of embeddedness. *American Journal of Management*, 2:1-13.
- Gurtman, M. B. (1992). Trust, distrust, and inter-personal problems: a circumplex analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62:989-1002.
- Hackman, J. R., og Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hardin, R. (1992). The street-level epistemology of trust. *Analyse und Kritik*, 14:152-176.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., og Johnson, D. (2008). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources* (9. utg.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hitt, M. E., DeNisi, A. S., og Jackson, S. E. (2003). The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. I M. E. Susan E. Jackson, og N. Schmitt (Ed.), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*. San Fransisco: Josey-Bass.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and ethics. *Academic Management Review*, 20:379-400.
- Jankowicz, A. (2005). *Business Research Projects* (Vol. 4th edn). London: Business Press Thomson Learning.
- Johnson, J. M. (1975). *Doing Field Research*. New York: Free Press.
- Katz, D., Maccoby, N., og Morse, N. (1950). *Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation*. MI: Institute for Social Research.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annu. Rev. Psychol*, 50:569-598.

-
- Kvale, S. (1996). *Interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 14(03):49-55.
- Lindskold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychology Bulletin*, 85:772-793.
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 14(03):23-31.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., og Sims, H. P. (2003). Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1):127-152.
- Manz, C. C., og Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1):106-129.
- Manz, C. C., og Sims, H. P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4)18-35.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making*. New York: Free Press.
- March, J. G., og Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Marshall, C., og Rossman, G. B. (1999). *Designing Qualitative Research* (3. utg.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maslow, A. H. (1954). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., og Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20:709-734.
- McAlister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38:24-59.

- Meyerson, D., Weick, K., og Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. I R. M. Kramer, og T. R. Tyler, *Trust in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, S. B., og Vail, T. E. (1960 Januar-Februar). Thinking Ahead. *Harvard Business Review* .
- Mohrman, S. A. (2003). Designing Work for Knowledge-Based Competition. I M. E. Hitt, A. S. DeNisi, og S. E. Jackson, *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage* (s. 94-123). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Orbel, J., Dawes, R., og Schwartz-Shea, P. (1994). Trust, social categories, and individuals: the case of gender. *Motivation and Emotion*, 18:109-128.
- Organ, D. W., og Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48:775-803.
- Pagel, M. (2011). *How Language Transformed Humanity*. Hentet 2011 27. november fra ted.com:
http://www.ted.com/talks/lang/en/mark_pagel_how_language_transformed_humanity.html
- PEW Research Center for the People and the Press. (1996). *Trust and Citizen Engagement in Metropolitan Philadelphia: A Case Study*. Washington, DC: PEW.
- Pilisuk, M., og Skolnick, P. (1968). Inducing trust: A test of the Osgood Proposal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8:121-133.
- Pilisuk, M., Kiritz, S., og Clampitt, S. (1971). Undoing deadlocks of distrust: hip Berkeley students and the ROTC. *Journal of Conflict Resolution*, 15:81-95.
- Poulfelt, F. (2011). Ledelse af videnmedarbejdere er en balance mellem autonomi og kontrol. *Klassikeren - Danske Business*, 9(2):1-8.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in Knowledge Work: High Performance Experience in the Design of National Security Technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4):610-641.
- Robson, C. (2002). *Real World Research* (2. utg.). Oxford: Blackwell.

-
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychology*, 26:443-452.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychology*, 35:1-7.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., og Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-dicipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23:393-404.
- Salamon, S. D., og Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3):593-601.
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 14(03):56-63.
- Saunders, M., Lewis, P., og Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (Vol. 5th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schelling, T. C. (1960). *The Strategy of Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Sims, H. P., Faraj, S., og Yun, S. (2009). When Should a Leader Be Directive or Empowering? How to Develop Your Own Situational Theory of Leadership. *Business Horizons*, 52(2):149-158.
- Skinner, B. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillian.
- Solomon, L. (1960). The influence of some types of power relationships and game strategies upon the development of interpersonal trust. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 61:223-230.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., og Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6):1239-1251.
- Stogdill, R. M., og Coons, A. E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement (Research Monograph Number 88)*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Store Norske Leksikon. (2009). *Francis Bacon - filosof*. Hentet 17. oktober 2011 fra Store Norske Leksikon: http://snl.no/Francis_Bacon/filosof

- Tyler, T. R., og Kramer, R. M. (1996). Whither trust? I R. M. Kramer, og T. R. Tyler, *Trust in Organizations* (s. 1-15). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42:35-67.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., og Pearce, C. L. (2010). Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within a Hierarchical Structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3):530-542.
- Von Glinow, M. A. (1988). *The new professionals: Managing today's high tech employees*. New York: Ballinger.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Williamson, O. (1993). Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 34:453-502.
- Wrightsman, L. S. (1991). Interpersonal trust and attitudes toward human nature. I J. Robinson, P. Shaver, og L. Wrightsman, *Measures of Personality and Psychological Attitudes* (s. 373-412). San Diego, CA: Academic.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7. utg.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yukl, G., og Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zak, P. (2011). *Trust, morality - and oxytocin*. Hentet 29. november 2011 fra Ted.com: http://www.ted.com/talks/paul_zak_trust_morality_and_oxytocin.html
- Zhang, X., og Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1):107-128.
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: insititutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behavior*, 8:53-111.

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1

Masteroppgaven - spørsmål til respondenter

VISMA. Tillit og ledelse.

Tema 1: kunnskap og kunnskapsarbeidere

Hva vil det si å være en kunnskapsmedarbeider?

Føler du deg som en kunnskapsarbeider?

Er kunnskapsmedarbeidere ulike fra 'vanlige' ansatte?

Hva er din viktigste ressurs?

Er kunnskap og kompetanse det samme?

Finnes det forskjellige typer kompetanse?

Tema 2: Tillit

Hva er tillit? Hvordan oppstår det, forsvinner? Hva er enestående med tillit?

Er det en rasjonell form for tenkning – analyse av situasjon og person?

Eller er det en mer emosjonell psykologisk prosess, hvor tilliten nærmest oppstår fra det ubeviste?

(Hardin 3-part. Situasjon, egenskaper ved tillitsgiver, og egenskaper ved tillitsmottaker)

Er det et skille mellom å gi og få tillit?

Hvordan reagerer du når noen gir deg tillit? (Ønske om å oppfylle?)

Hva betyr det å ha tillit til sjefen?

- Skiller det seg fra å ha tillit til en kollega?

Oppleveres tillit motiverende?

Typer tillit:

Er man predisponert?

Baserer på historie?

Opptatt av hva tredjepart sier?

Baserer på kategori?

Baserer på rolle?

I arbeidssituasjonen: (tenke på en konkret leder, eller på ledelsen generelt)?

Er tillit viktig? Hvorfor?

Hva betyr det for jobbutførelsen at man 'stoler på' ledelsen?

Hva betyr det for jobbutførelsen at ledelsen 'stoler på' deg?

Er autonomi viktig?

Er det et forhold mellom tillit og makt?

Er det å få ansvar det samme som å få tillit?

Tema 3: ledelse

Hva er god ledelse for deg? Tror du dette er gjennomførbart i praksis? Tror du dette er god ledelse for ledelsen/organisasjonen som helhet?

(type ledelse [Sandvik] direkte ledelse, transaksjonsledelse, transformerende ledelse, eller myndiggjørende ledelse)

Hva forventer kunnskapsarbeidere av sine ledere? Hvilke kvaliteter ønskes. Hvor viktig er den spesifikke kompetansen vs. den generelle?

Hva er den ønskede lederen?

(Spesialiserte ledere, eller respekterte fagpersoner med skolering i ledelse egner seg best som ledere av kunnskapsarbeidere? (Goodall, 2009, ref. i Lines 2011))

Den ansatte tenker på en konkret leder...

Hvilken bakgrunn har lederen, personlighet, kjønn, utdanning, alder, atferd, osv. Har dette innvirkning på hvordan ansatt mener at han/hun oppfatter/respekterer/stoler på lederen?