

Hva så med tillit?

Om betydningen av tillit i ledelse av kunnskapsarbeidere

Marte Arkøy

Masterprogram i organisasjon, ledelse og arbeid

30 studiepoeng

Vår 2023

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Forord

I det jeg skriver dette er jeg øyeblikk fra å levere denne masteroppgaven og årene på Blindern har gått mot sin slutt. Jeg er spent og nysgjerrig på å starte i jobb etter sommeren. Samtidig er det trist å skulle forlate Harriet Holters hus og alle de fantastiske medstudentene på OLA-programmet.

Å skrive denne oppgaven har vært krevende, men også en utrolig berikende reise. Jeg ønsker å takke min veileder, Haldor Byrkjeflot. Tusen takk for interessante diskusjoner og gode samtaler. Jeg ønsker også å rette en stor takk til Data Respons R&D Services, som har latt meg få et innblikk i deres arbeidshverdag. Takk til alle informanter som har bidratt med interessante refleksjoner.

Det er med stolthet og ydmykhet at jeg nå innser at målstreken er nådd. Takk for meg!

Oslo, mai 2023

Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker hvilken rolle tillit spiller i ledelsen av kunnskapsarbeidere. I lys av teorier om tillit og hvordan tillitsrelasjoner mellom leder og ansatt oppstår, samt ulike perspektiver på ledelse, har oppgaven til hensikt å analysere betydningen av tillit for ledelse av kunnskapsarbeidere. Oppgaven diskuterer også hvilken rolle tillit og ledelse spiller inn på kunnskapsarbeidernes ønske om å bli i organisasjonen.

Oppgaven tar utgangspunkt i enkelte perspektiver på hvordan tillit oppstår, samt ulike perspektiver på ledelse i moderne tid. Basert på idéen om at kunnskapsarbeidere utgjør en særegen arbeidsgruppe, ønsker jeg å se hvilken rolle tillit spiller i ledelsen av denne arbeidsgruppen. Oppgavens problemstilling presenterer seg slik:

Hvilken rolle spiller tillit i ledelse av kunnskapsarbeidere? Og hvordan kan denne tilliten bidra til å beholde kunnskapsarbeiderne i organisasjonen?

I tillegg til oppgavens overordnede problemstilling, har jeg utviklet to underliggende forskningsspørsmål som har til hensikt å bidra til å besvare problemstillingen i sin helhet. For å forstå hvilken rolle tillit spiller i leder-ansatt-relasjonen mellom kunnskapsarbeidere, fremstår det sentralt å etablere hvilken forståelse av tillitsbegrepet som legges til grunn hos kunnskapsarbeidere. Det fremstår også sentralt å identifisere hva kunnskapsarbeidere opplever som viktige aspekter i arbeidshverdagen. Deretter analyseres dette i lys av teorier om tillit og ledelse, for å forstå hvilken rolle tillit spiller i ledelsen av kunnskapsarbeidere og kunnskapsarbeidernes ønske om å bli i organisasjonen. De to forskningsspørsmålene presenterer seg slik:

- 1) Hvordan oppfattes begrepet «tillit» og hvilken betydning legges i tillit mellom leder og ansatt på arbeidsplassen?
- 2) Hva fremstår som viktige aspekter å ta hensyn til i ledelsen av kunnskapsarbeidere?

Jeg utarbeidet disse forskningsspørsmålene med hensikt å strukturere analysen og til å svare på den overordnede problemstillingen. For å analysere hvilken rolle tillit spiller i ledelsen av kunnskapsarbeidere har jeg benyttet et kvalitativt forskningsdesign. Jeg har gjennomført dybdeintervjuer i én enkelt bedrift. Det har blitt gjennomført totalt tolv dybdeintervjuer med

tre avdelingsledere og med tre tilhørende ansatte fra hver avdeling. Intervjuene ble gjennomført i Data Respons R&D Services, et teknologiselskap som leverer spesialisttjenester innen elektronikk og programvare. De ansatte jobber enten i interne utviklingsprosjekter på huset eller leies ut til kunder for å utvikle et produkt eller en tjeneste. Bedriften tilbyr altså konsulenttjenester innen utvikling og programmering. Oppgaven legger til grunn at utviklere og programmerere omfattes av begrepet kunnskapsarbeider. Slik brukes empirien til å generaliseres til den typen bransje.

I analysekapittelet presenteres de viktigste funnene. Datamaterialet viste at organisasjonen var preget av et høyt nivå av tillit. Det fremsto også viktig for lederne å påpeke betydningen av tillit i bedriften. Det ble derfor viktig i analysen å presentere forståelsen av tillit de ansatte og lederne la til grunn. Å ta hensyn til oppfatningen av tillit som legges til grunn hos denne typen kunnskapsarbeidere, har dermed vært viktig for å forstå den helhetlige oppfatningen av tillit i organisasjonen. Funnene fra intervjuene ble samlet i tre kategorier. Disse kategoriene legger til grunn at tillit blant denne typen kunnskapsarbeidere forstås som en naturlig forutsetning på arbeidsplassen og i tillitsrelasjonen mellom leder og ansatt, en gjensidig forventning samt en tro på fag og kompetanse.

Videre ble det tydelig at for å forstå hvilken rolle tillit spiller i ledelse av kunnskapsarbeidere var det grunnleggende å forstå hva som fremsto som viktig for denne typen kunnskapsarbeidere. Gjennom intervjuene var det flere aspekter som fremsto viktige, herunder ønsket om autonomi, støtte og veiledning, samt faglige utfordringer og utvikling. Disse aspektene ble retningsgivende for siste del av analysen som mer konkret orienterer seg rundt ledelsen av kunnskapsarbeidere. Her diskuteres funnene fra delkapittel en og to for å samle trådene og svare på problemstillingen i sin helhet. Diskusjonen belyser hvordan det i ledelsen av denne typen kunnskapsarbeidere er viktig å opptre støttende, lyttende og veiledende. Slik kan man skape økt tillit og styrke den ansattes ønske om å bli i organisasjonen.

Samlet sett viser funnene fra min oppgave at begrepet tillit er svært sentralt i ledelsen av kunnskapsarbeidere. Analysen viser at tillit for denne typen kunnskapsarbeidere forstås som en naturlig forutsetning for leder-ansatt-relasjonen, en gjensidig forventning og en tro på fag og kompetanse. Aspektene som fremstår viktig for denne typen kunnskapsarbeidere er ønsket

om autonomi, støtte og veiledning, samt faglig utvikling. En ledelse som orienterer seg etter de ovennevnte ønskene de ansattes ønsker i og opptrer støttende og lyttende, samt legger til rette for den ansattes utvikling er essensielt, både for å skape og opprettholde tillit, men også for å beholde kunnskapsarbeiderne i organisasjonen.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Oppgavens struktur og oppbygning.....	2
1.2 Case og kontekstualisering	3
2 Teoretisk rammeverk.....	5
2.1 Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere.....	5
2.1.1 Kjennetegn ved kunnskapsarbeidere	5
2.2 Ledelse.....	8
2.2.1 Idéen om ledelse	8
2.2.2 Ulike typer ledelse	9
2.2.2.1 Kunnskapsledelse	9
2.2.2.2 Tillitsledelse.....	10
2.2.2.3 Tjenende ledelse	11
2.3 Tillit	12
2.3.1 Tillitsbegrepet.....	13
2.3.2 To perspektiver på hvordan tillit oppstår i organisasjoner	13
2.3.2.1 Tillit som resultat av samhandling og interaksjon	14
2.3.2.2 Tillit som resultat av systemer og strukturer	16
2.4 Tidligere forskning	17
2.4.1 Ledelse av kunnskapsarbeidere	18
2.4.2 Tillit i leder-ansatt-relasjonen.....	20
2.6 Problemstilling og forskningsspørsmål	21
3 Metode	23
3.1 Valg av metode og forskningsdesign	23
3.2 Innsamling av data.....	24
3.2.1 Intervjuguide og samtykkeskjema	25
3.2.2 Utvalg og rekruttering av informanter.....	26
3.2.3 Gjennomføring av intervjuer	27
3.3 Prosess og endring.....	27
3.4 Analyse av datamaterialet.....	29
3.5 Ethiske hensyn.....	30
3.6 Kvalitetsvurderinger	32
4 Sentrale funn og analyse	34
4.1 Det opplevde tillitsnivået og forståelsen av tillitsbegrepet.....	34
4.1.1 Ledernes tanker om betydningen av tillit og det opplevde tillitsnivået i organisasjonen	35
4.1.2 Hvor kommer tilliten fra?	41
4.1.2.1 Tillit som en naturlig forutsetning for leder-ansatt-relasjonen.....	42
4.1.2.2 Tillit som en gjensidig forventning	43
4.1.2.3 Tillit til kompetanse og fag.....	44
4.2 Aspekter som fremstår viktig for kunnskapsarbeidere på arbeidsplassen.....	47
4.2.1 Autonomi og selvstyring	47
4.2.2 Veiledning og støtte.....	49

4.2.3 Faglige utfordringer og utvikling	51
4.3. En lederstil tilpasset kunnskapsarbeidere	55
5 Oppsummerende diskusjon og veien videre.....	60
6 Konklusjon	62
Litteraturliste.....	64
Vedlegg	68
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	68
Vedlegg 2: Intervjuguide (ansatte)	70
Vedlegg 3: Intervjuguide (ledere)	72
Vedlegg 4: NDS-godkjenning	74

1 Innledning

I dagens kunnskapssamfunn står innovasjon og utvikling sentralt for økt konkurranseevne (Heggheim & Solhaug, 2004). Dette gjelder ikke kun mellom organisasjoner, men også innad hver enkelt organisasjon. Bruken av innleide konsulenter med ekspertise innen utvikling av teknologiske løsninger som har til hensikt å fremme en organisasjons konkurranseevne og øke produktiviteten.

En stadig større andel av dagens arbeidstakere omtales som kunnskapsarbeidere, og idéen om kunnskapsarbeid er dominerende i post-industrielle økonomier (Field & Chan, 2018). I møte med økt konkurranseevne som følger av globalisering, innovasjon og utvikling, blir kunnskap og kunnskapsdeling i organisasjoner stadig viktigere (Heggheim & Solhaug, 2004). Fordi organisasjoner i økende grad samarbeider på tvers og behovet for økt kunnskap på spesifikke områder blir større, blir det å ivareta kunnskapsarbeidere som en ressurs essensielt. Ikke minst krever økt kompleksitet i samfunnet behov for mer kunnskap og ekspertise.

Ledelse fremstår essensielt i det å ivareta både kunnskap og kunnskapsarbeidere (Pietrzak, 2019; Correia de Sousa & Dierendonck, 2010). Det pekes på viktigheten av å ikke bare besitte, men også hvordan best utnytte kompetansen og ekspertisen kunnskapsarbeidere innehar. Deres ekspertise, kreativitet og evne til å håndtere komplekse problemstillinger gjør kunnskapsarbeidere til en svært verdifull ressurs. En leder som vet hvordan best ivareta kunnskapsarbeidere er dermed viktig.

For fragmenterte organisasjoner der de ansatte leies ut på oppdrag til kunder med varighet fra noen måneder til et år, kan det være utfordrende å bygge tillitsrelasjoner mellom leder og ansatt. Samtidig ser vi at tillit fremstår som en stadig viktigere mekanisme for samhandling og samarbeid i møte med økt kompleksitet (Luhmann, 2017; Blöbaum, 2016). Det er forsket mye på hvilken rolle kommunikasjon spiller i leder-ansatt-relasjonen, og hvilken effekt det har på relasjonen mellom leder og ansatt at de befinner seg på ulike geografiske lokasjoner. Likevel synes det å være mangel på studier om hvilken rolle tillit spiller i leder-ansatt-relasjonen, og hvordan dette kan være avgjørende i å beholde kunnskapsarbeidere innad i organisasjonen. I tillegg finnes det mye forskning tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere. Mye av forskningen trekker frem tillit som et aspekt ved ledelse, i likhet med tilhørighet, arbeidsmiljø, motivasjon og produktivitet. Likevel finnes det lite forskning som utelukkende

analyserer betydningen av tillit i leder-ansatt-relasjonen i konteksten av kunnskapsarbeid, som i tillegg trekker frem hvordan dette påvirker de ansattes ønske om å bli i organisasjonen.

Denne oppgaven utforsker sammenhengen mellom kunnskapsarbeid, ledelse og tillit.

Hensikten er å undersøke betydningen av tillit i ledelse av kunnskapsarbeidere, samt hvordan dette kan være avgjørende i å beholde kunnskapsarbeidere innad i organisasjonen. For å besvare problemstillingen har jeg gjennomført intervjuer i en teknologibedrift der samtlige ansatte er utviklere. Funnene fra min oppgave vil kunne si noe om denne typen kunnskapsarbeideres oppfatning om tillit i ansatt-leder-relasjonen og aspekter som fremstår som viktige for de ansatte i arbeidshverdagen. Videre vil den si noe om hvordan en leder kan jobbe for å imøtekomme ønskene til denne typen kunnskapsarbeidere, slik at de ønsker å bli i organisasjonen fremfor å søke jobb hos kunden eller en konkurrent.

1.1 Oppgavens struktur og oppbygning

I innledningkapittelet presenteres casen som data fra oppgaven er bygget på. Dette bidrar til en større kontekstualisering rundt tema og aktualitet. Det teoretiske rammeverket som utgjør utgangspunktet for analyse og diskusjon vil presenteres kapittel 2. Rammeverket vil gjøre rede for sentrale begreper og teorier som benyttes, samt presentere en kort sammenfatning av utvalgt tidligere forskning på feltet. I kapittel 2 vil jeg også presentere oppgavens problemstilling, samt to underliggende forskningsspørsmål som har til hensikt å bidra til å svare på problemstillingen.

I kapittel 3 gjøres det rede for sentrale metodiske valg. Her presenteres først og fremst det overordnede metodiske rammeverket. Videre gjøres det rede for datainnsamling, samt relevante metodiske svakheter og etiske hensyn. I kapittel 4 analyseres selve datamaterialet, i lys av tidligere forskning og teori. I kapittel 5 vil jeg oppsummere funnene fra analysekapittelet, og drøfte hvorvidt de skilles eller samsvarer med tidligere forskning. I tillegg vil jeg understreke hvordan min oppgave belyser det vi vet fra før på de relevante feltene. Jeg vil også drøfte oppgavens begrensninger og beskrive hvordan oppgavens funn kan bidra til å utvikle kunnskapsområdet. Til slutt vil konklusjonen sammenfatte oppgavens overbærende temaer og sentrale punkter, samt svare på oppgavens problemstilling.

1.2 Case og kontekstualisering

Intervjuene ble gjennomført i Data Respons R&D Services. Data Respons R&D Services er et selvstendig selskap i Data Respons-gruppen som i tillegg til Norge har kontorer i Danmark, Sverige, Tyskland og Taiwan. I 2022 ble Data Respons-gruppen en del av det sveitsiske selskapet Akkodis.

Data Respons R&D Services (heretter Data Respons) er underlagt Data Respons-gruppen og er et teknologiselskap som markedsfører seg som utviklere av innovative, lønnsomme og fremtidsrettede løsninger for en rekke kunder og samarbeidspartnere. Bedriften leverer spesialisttjenester innen innebygd elektronikk og programvare for teknologibaserte bedrifter. De jobber innenfor en rekke segmenter som for eksempel energi, mobilitet, telekommunikasjon og forsvarsmateriell.

Bedriften omtaler seg selv som en kunnskapsbedrift (Data Respons R&D Services). Slik hevder bedriften at verdien som skapes ligger hos menneskene som jobber i organisasjonen. Data Respons består av utviklere innen programvare (*software*), FPGA (Field Programmable Gate Arrays), maskinvare (*hardware*) og mekanikk. De ansatte jobber i utviklingsprosjekter på tvers av avdelinger, og på oppdrag ute hos kunder. Utviklere som ikke jobber på prosjekter på huset leies ut til kunder på konsulentoppdrag for å utvikle et produkt eller en tjeneste etter behov og ønske.

Bedriften består av over 100 ansatte, og har ifølge hjemmesiden en gjennomsnittsalder på 33 år. Bedriften består av 11% kvinner. De ansetter stort sett nyutdannede, som forklarer hvorfor gjennomsnittsalderen er relativt lav. Ifølge bedriften selv stilles særlig strenge krav til resultater fra høyere utdanning, for å sikre et høyt faglig nivå. De ansatte har ulik bakgrunn og derfor ulik kompetanse. Fellesnevneren at samtlige er utdannet innen ulike felter innenfor teknologi og IT. Bedriften er delt inn i seks avdelinger fordelt på fire lokasjoner, samt ett testsenter. Alle avdelingene har en blanding av utviklere med ulik kompetanse, og driftes av en avdelingsleder.

Ifølge deres hjemmeside jobber Data Respons ut ifra fire grunnverdier. Ansvarliggjøring trekkes frem som den viktigste verdien, og bedriften tilstreber at de ansatte involverer seg og viser entusiasme. I tillegg vektlegges generøsitet, og det å ha en åpen og inkluderende

læringskultur. Viktigheten av høy suksessoppnåelse understrekes også, og ifølge bedriftens hjemmeside foreligger en ambisjon om levere det «aller beste til kunden» (Data Respons R&D Services). Data Respons legger mye verdi i å ha utviklere som lykkes i oppdrag hos kundene. Det legges en særlig stor vekt på å prestere, slik at bedriften sikrer høyest mulig kvalitet. Dette er gjennomgående bransjen, da teknologibedrifter som leverer konsulenttenester er avhengige av å levere gode resultater for å oppnå et godt rykte. Slik opprettholdes kontakten med eksisterende kunder, samtidig som man markedsfører seg som en sterk konkurrent for potensielle kunder. I lys av kontekst og bransje synes fokuset på å prestere, og betydningen av å ha ansatte som holder høy kvalitet, å være ekstra viktig.

Til slutt står integritet som en sentral verdi, hvilket betyr at de ansatte forventes å vite hva som er rett og galt for å bygge relasjoner til både kunder og kollegaer. Å vise at man tar ansvar innebærer ifølge Data Respons både å ta ansvar og være ærlig ovenfor kunder, men også å bistå kollegaer, vise engasjement på arbeidsplassen og være lojal. Disse fire grunnverdiene har til hensikt å gjennomsyre måten Data Respons jobber på. Utover dette oppfordres de ansatte til å ha det gøy og ikke begrenses av de klassiske forventningene i arbeidslivet (Data Respons R&D Services).

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for begrepene kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere, samt tillit og ledelse. En klar forståelse av begrepene utgjør det teoretiske bakteppet for diskusjon, og tydeliggjør hvordan begrepene forstås i organisasjonssammenheng. Jeg vil også presentere relevant tidligere forskning om tillit og ledelse, også i sammenheng med kunnskapsarbeid. I tillegg presenteres problemstillingen oppgaven har til hensikt å besvare, sammen med øvrige underliggende forskningsspørsmål.

2.1 Kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere

Begrepet kunnskapsarbeider (engelsk: *knowledge worker*) benyttes for å omtale et spesielt segment av ansatte i arbeidslivet. I denne oppgaven vil begrepet henvise til utviklere som har en teknisk ekspertise som benyttes for å skape eller videreutvikle et produkt eller en tjeneste. I dette delkapitlet presenteres først en forståelse av begrepet kunnskapsarbeider, og det tilhørende begrepet kunnskapsarbeid. I tillegg vil begrepsbruken nyanseres, ved å trekke frem kritikk rundt bruken av «kunnskapsarbeider» som begrep.

Kunnskapsarbeid, ifølge Drucker (1996), er en type arbeid som gjør kunnskap i seg selv til en byttbar ressurs. Å besitte ekspertise anses som en ressurs i seg selv (Fuller & Unwin, 2010, s. 205). De seneste årene fremstår teknisk ekspertise som mest sentralt, og ideen om viktigheten av kunnskapsarbeidere har sjeldent vært like relevant som i dag (Hvide & Kristiansen, 2012). En automatisering av flere og flere arbeidsprosesser har satt nye krav til kunnskap og informasjon, og resultatet er mer spesialiserte yrker. Det hevdes at vi lever i et post-industrielt samfunn, eller kunnskapssamfunn (Byrkjeflot, 2001; Field & Chan, 2018).

2.1.1 Kjennetegn ved kunnskapsarbeidere

Begrepet kunnskapsarbeider benyttes som paraplybetegnelse for en særegen gruppe ansatte i kunnskapssamfunnet. Begrepet ble først brukt av Peter Drucker i 1959. Han hevdet at samfunnet sto overfor et skifte fra en økonomisk modell basert på fysisk arbeid til en modell der informasjon og kunnskap står sentralt (Drucker, 1996). En kunnskapsarbeider kan defineres som en med «high degrees of expertise, education, or experience and the primary purpose of their jobs involves the creation, distribution, or application of knowledge» (Davenport, 2005, s. 9). Bruken av begrepet «eller» i definisjonen over er imidlertid omstridt, da en kunnskapsarbeider både skaper, deler og benytter seg av kunnskap.

Det finnes flere kjennetegn som kan bidra til å forstå hva kunnskapsarbeid er og hva kunnskapsarbeid innebærer (Surawski, 2019, s. 106). For det første, står konkret og teoretisk kunnskap innenfor et spesielt felt som grunnlag for å kunne anses som en kunnskapsarbeider. Kunnskapen skal være ervervet gjennom formell, ofte høy, utdanning. For det andre kjennetegnes kunnskapsarbeidere ved at de vurderer og benytter seg av denne kunnskapen i relevante settinger for å generere ideer, finne løsninger eller utvikle produkter. For det tredje står gode kommunikasjonsevner frem som et sentralt kjennetegn. Dette fordi kunnskapsarbeidere stadig befinner seg blant annet i dialog med kunder i forbindelse med utviklingen av en tjeneste, eller i samhandling med ansatte i forbindelse med kunnskaps- og erfaringsdeling. Til slutt trekkes motivasjon frem som et kjennetegn hos kunnskapsarbeidere fordi det i mange bransjer settes krav til å være oppdatert på nye trender og endringer, og det forventes at de ansatte er motivert til å tilegne seg ny kunnskap de kan benytte seg av videre. Kort forklart kjennetegnes denne arbeidsgruppen ved at de bruker teoretisk og analytisk kunnskap de har ervervet seg gjennom formell utdanning til å utvikle produkter og tjenester.

Oppsummert skiller kunnskapsarbeid seg fra øvrig type arbeid ved at kunnskap fremstår som den mest sentrale ressursen i seg selv (Correia de Sousa & Dierendonck, 2010, s. 231). Det er likevel verdt å stille spørsmål ved en slik forståelse. Fordi så å si alle typer arbeid krever en viss grad av kompetanse kan all type arbeid i praksis klassifiseres som kunnskapsarbeid (Maruta, 2012, s. 36). Kunnskap anses som en så grunnleggende del av en organisasjon, og fremveksten av kunnskapsarbeid som et særegent forskningsfelt kan virke problematisk (McInerney, 2002, s. 1009). For å forstå hva kunnskapsarbeid innebærer og hvem som egentlig anses som kunnskapsarbeidere, virker det derfor hensiktsmessig å nyansere bruken av begrepet, ved ekskludere de som *ikke* er kunnskapsarbeidere. Klassifiseringen hvem som utgjør kunnskapsarbeidere og hvem som ikke gjør det, er naturligvis avhengig av hvilken definisjon som legges til grunn for å forstå begrepet.

Først og fremst er det nevneverdig å påpeke at å finne en enkel definisjon og kategorisering av kunnskapsarbeidere og ikke-kunnskapsarbeidere er utfordrende (El-Farr, 2009, s. 12). Det gjøres likevel et forsøk, nettopp fordi litteraturen tilknyttet kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere øker. En mer konkret, men fremdeles også tvetydig definisjon av begrepet inkluderer «managerial, professional and technical workers» (Davenport, 2005, s. 6) som kunnskapsarbeidere. I øvrige yrker preges arbeidshverdagen i større grad av standardiserte prosesser og prosedyrer (Maruta, 2012, s. 37). Slik ekskluderes blant annet

serviceansatte og produksjonsarbeidere. Dermed kan man skille mellom de ulike arbeidsgruppene ved å si at manuelt arbeid ikke er kunnskapsarbeid. Likevel innebærer jo for eksempel programmering av en fysisk programvare manuelt arbeid. Slik fremstår også en slik klassifisering problematisk.

Ytterligere kritikk av definisjonen på kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere er fremmet av Nonaka og Takeuchi (1995), som hevder at den klassiske forståelsen av begrepet kunnskap, som er lagt til grunn i denne oppgaven, er gjenstand for diskusjon. Ifølge forfatterne er denne forståelsen av kunnskap preget av utelukkende vestlige verdier. Slik kunnskap er beskrevet i denne oppgaven, er fokuset på synlig og målbar kunnskap eller «information processing» (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 8). Dette er det Nonaka og Takeuchi kaller *explicit knowledge*, eller synlig eller artikulert kunnskap. I sin bok *The Knowledge-Creating Company* (1995) legger forfatterne imidlertid større vekt på såkalt *tacit knowledge* eller taus kunnskap. De hevder at kunnskap delvis uttrykkes i ord og sifre, og derfor kan måles. Likevel mener de at dette kun er toppen av isfjellet og at kunnskap faktisk er taus – noe som er vanskelig å identifisere, måle og uttrykke (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 8). Det er vanskelig å definere konkret hva taus kunnskap er. Ifølge forfatterne omhandler taus kunnskap kompetansen individet kan inneha som resultat av erfaring, mer enn eksplisitt kunnskap. Verdier, tro, idéer og meninger er derfor viktig når man snakker om taus kunnskap. Det forstås som mer implisitt kunnskap, tillært gjennom erfaring og interaksjon.

Til tross for at begrepsbruken er omstridt, benyttes begrepet kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere i denne oppgaven. Bedriften jeg har innhentet datamaterialet fra omtaler seg selv som en kunnskapsbedrift, og de ansatte og lederne faller under den klassiske oppfatningen av begrepet slik den er presentert i dette delkapittelet. Oppsummert kan en si at kunnskapsarbeidere skiller seg fra øvrige arbeidere ved at de benytter seg av en kompetanse eller ekspertise for å skape noe eller løse et problem. I denne oppgaven vil det mer spesifikt henvise til ansatte med en teknisk kompetanse. Under dette faller ingeniører, utviklere og programmerere. I analysen vil jeg dermed når jeg benytter meg av begrepet kunnskapsarbeidere henvise til utviklere.

2.2 Ledelse

Ledelse er et komplekst fenomen, og det knyttes utfordringer til å finne en definisjon som lykkes i å beskrive ledelse en gang for alle. Definisjonen vil være avhengig av hvilket perspektiv som benyttes fordi ulike lederstiler definerer ledelse på ulike måter. Oppfatningen av begrepet har også endret seg i takt med samfunnets utviklinger (Byrkjeflot, 2002). Fordi forståelsen av ledelsesbegrepet er avhengig av hvilket perspektiv man analyserer ut fra, eller oppfatningen man har av organisasjoner, presenteres i dette delkapittelet ingen konkret definisjon. Jeg vil likevel i det følgende kapitlet redegjøre for hvordan konseptet ledelse kan forstås og hva ledelse innebærer. I tillegg vil jeg trekke frem tre ulike typer lederstiler som virker fremtredende i ledelsen av kunnskapsarbeidere: (1) kunnskapsledelse, (2) tillitsledelse og (3) tjenende ledelse.

2.2.1 Idéen om ledelse

Til tross for at det er utfordrende å definere ledelse, kan en i følge Bolman og Deal (2014) i grove trekk oppsummere hva ledelse innebærer. Disse aspektene legger til grunn et moderne syn på ledelse og tar i betraktning aspekter som inkluderer individ, relasjon og kontekst.

For det første hevder forfatterne at ledelse er en aktivitet, ikke en posisjon. Tradisjonelt sett har ledelse vært oppfattet som en bestemt posisjon som gir et autoritetsgrunnlag (Byrkjeflot, 1997). Idéen om at ledelse er en form for utøvelse av autoritet råder fremdeles. Samtidig omfatter Bolman og Deals (2004) mer moderne forståelse av ledelse mindre fokus på autoritet gjennom en formell posisjon, og mer på kompleksiteten ledelse innebærer. I stedet for oppfatningen om at det finnes en posisjon som gir ledelse gjennom autoritet, slik Weber fremstilte det, er ledelse en aktivitet som krever håndtering av langt større problemer enn det autoritet gir (Bolman & Deal, 2014, s. 384). Samtidig kan en ikke se fullstendig vekk fra idéen om at autoritet hører med i ledelse, fordi ledere forventes å ta avgjørelser og sikre organisasjonens drift. Ledelse oppfattes derfor både som en posisjon og en aktivitet. Ledelse utøves av en leder, og oppfatningen av ledelse som utelukkende en aktivitet, fremstår dermed problematisk. Videre handler ledelse også om noe mer enn kun administrasjon. Å administrere handler utelukkende om planlegging og organisering. Ledelse, derimot, innebærer å skape visjoner, bygge nettverk og skape relasjoner. Slik synes ledelsesbegrepet å omhandle mer enn organisering og autoritet (Bolman & Deal, 2014, s. 385). Samtidig kan

man ikke utelukke at både organisering og autoritet også hører til ledelse, i lys av hva som anses som lederens oppgaver.

I tillegg oppfattes ledelse multilateral, ikke unilateral, noe som betyr at ledelse ikke bare skjer gjennom samhandling mellom to individer. Dermed tilsidesettes idéen om at ledelse betyr at lederen viser veien og de andre følger etter. I stedet blir ledere formet av omgivelsene rundt seg, og samspillet mellom ledere og ansatte er langt mer dynamisk (Bolman & Deal, 2014, s. 385). Ledelse anses også som å være distribuert og ikke konsentrert på toppen, fordi ledelse ikke kun utøves i toppledelsen eller av personer i høye stillinger. Særlig ses dette i sammenheng med at organisasjoner i det moderne samfunn står ovenfor problemstillinger som krever hurtig omstilling og fleksibilitet. Dermed forstås ledelse som noe som kan skje på alle nivåer, og krever organisasjoner som er langt mer desentraliserte (Bolman & Deal, 2014, s. 386).

2.2.2 Ulike typer ledelse

På grunn av ledelsesbegrepets kompleksitet er det utfordrende å skille ut ledelsens sentrale oppgaver, fokus og hensikt. Nettopp fordi dette vil være avhengig av for eksempel kontekst, perspektiv eller kultur. Uansett vokser det frem nye begreper og tendenser i ledelseslitteraturen (Northouse, 2022). Begreper som kunnskapsbasert ledelse, tillitsledelse og tjenende ledelse er perspektiver som trekkes frem når man snakker om moderne ledelse. Felles for disse lederstilene er at de orienteres rundt individ, relasjon og kontekst, som beskrevet over. Under vil jeg gå litt nærmere inn på disse tre lederstilene.

2.2.2.1 Kunnskapsledelse

Kunnskapsbasert ledelse eller kunnskapsledelse (engelsk: *knowledge management*) har vokst frem som et relativt moderne ledelsesperspektiv. Dette kommer som et direkte resultat av at kunnskap i seg selv står frem som samfunnets mest sentrale ressurs (Wiig, 1997; Correia de Sousa & Dierendonck, 2010). Essensen i kunnskapsledelse er at kunnskap i seg selv står helt sentralt, og hvordan etablere og benytte seg av verktøy som best ivaretar kunnskap er fokus.

Det overordnede målet innen kunnskapsledelse er å sørge for at organisasjonen og dens ansatte optimaliserer verdien av kunnskap (Wiig, 1997). I tillegg omhandler kunnskapsledelse hvordan skape, overføre og utvikle kompetanse. Fra et kunnskapsbasert

ledelsesperspektiv vil derfor en organisasjons to mest essensielle mål være å identifisere organisasjonens største kunnskapsressurser, samt sørge for best mulig drift gjennom utnyttelsen av disse ressursene.

Særlig i lys av nyere utviklingstrender innen organisasjonsfeltet fremstår kunnskapsbasert ledelse som svært relevant (Drucker, 1996). Som et resultat av stadig større og hyppigere omstruktureringer samt nye måter å jobbe på, settes det stadig større krav til organisasjoners tilpasningsdyktighet og omstillingsevne. Dagens samfunn preges av økt innovasjon, samt behovet for mer systematisering grunnet løsere strukturer og fremveksten av nettverksorganisasjoner (Nohria & Eccles, 1992). I møte med disse utfordringene står kunnskap stadig mer sentralt. Gjennom ivaretagelsen av kunnskap som en ressurs i seg selv, samt kompetanse om hvordan optimalisere ressursen står organisasjoner bedre rustet til å møte utfordringene dagens arbeidsliv står ovenfor (Curley & Kivowitz, 2001).

Kunnskapslederen kjennetegnes ifølge El Farr (2009, s. 8) ved at de oppfordrer til «self-learning, knowledge sharing, knowledge production, knowledge acquisition, knowledge creation, and self-development of employees». Lederstilen hevdes å legge større vekt på nettverk, autonomi og såkalt «myk kontroll» (engelsk: *soft control*). En lederstil preget av myk kontroll innebærer at lederen legger mer vekt på verdier og moral, samt legger til grunn en mer interpersonell forståelse av leder-ansatt-relasjonen. Enkelte kaller også dette *informal control systems* (Chtioui & Thiéry-Dubuisson, 2011, s. 293). På den andre siden anses «hard kontroll», eller *formal control systems*, å legge vekt på det man anser som tradisjonelle lederoppgaver som for eksempel formelle prosedyrer og mål- og resultatstyring (Chtioui & Thiéry-Dubuisson, 2011, s. 291). Kunnskapsledelse innebærer en frigjøring fra tradisjonell autoritet fordi det hevdes at dette øker de ansattes kreativitet (El-Farr, 2009, s.8).

2.2.2.2 Tillitsledelse

Idéen om tillitsledelse synes å ha vokst frem som et organisatorisk ledelsesideal de aller seneste årene. Ledelsesstilen har stort sett dominert i Sverige og Danmark, og hovedfokuset har vært på ledelse og styring i offentlige organisasjoner (Bentzen, 2018; Bringselius, 2021). I en mer internasjonal kontekst har Gordon og Gilley (2012) presentert et rammeverk for å bedre forstå hva tillitsledelse innebærer.

Tillitsbegrepet i konteksten av tillitsledelse forstås som de ansattes villighet til å gjøre seg sårbar for handlingene til lederen deres (Gordon & Gilley, 2012, s. 28). Enkelte hevder at tillit er det viktigste aspektet ved ledelse. I en slik forståelse av begrepet anses det å vise empati og omsorg som sentrale forutsetninger for god ledelse. I tillegg trekker forfatterne frem øvrige aspekter som er sentrale i forståelsen av tillitsledelse, blant annet kommunikasjon og visjon, samt medmenneskelighet. Klar og tydelig kommunikasjon gir grunnlag for å inspirere gjennom dialog, men legger også tydelige rammer for organisasjonens visjon (Gordon & Gilley, 2012, s. 31). Slik bidrar man til å redusere usikkerhet og styrke tillitsgrunnlaget. Samlet sett bidrar rammeverket til å skape en forståelse av tillitsledelse som ledelsesstil. I henhold til rammeverket resulterer økt tillit i mer solide ansatt-leder-relasjoner som over tid bidrar til organisatorisk suksess (Gordon & Gilley, 2012, s. 34).

Ifølge Bentzen (2018) er tillitsledelse i større grad en filosofi enn et konkret ledelseskonsept. I prinsippet handler det om å skape større handlingsrom blant de ansatte, noe som gjør at de ansatte mulighet til å styre sin egen hverdag og utføre oppgaver med større autonomi og frihet. Lederens hovedoppgave synes dermed i større grad å omhandle støtte og veiledning, enn styring og kontroll. Dette muliggjør at arbeidsoppgaver kan løses med større individuell fleksibilitet. Forfatteren hevder også at overdreven kontroll hindrer innovasjon og den ansattes opplevelse av ansvar og eierskap. Slik skaper man ansatte med tunnellsyn og uten evne til egen refleksjon og kreativitet.

For Velten (2022) står ansvar sentralt i forståelsen av tillitsledelse (Velten, 2022, s. 31). Forfatteren hevder at forventningen til å ta ansvar er like essensiell som forventningen til at noen er tillitsfulle. Altså legger forfatteren vekt på ansvarliggjøring. En felles forståelse av organisasjonens overordnede mål og aktuelle risikoer er en sentral faktor for ansvarliggjøring. Det kan ikke forventes at ansatte tar ansvar dersom de ikke har en forståelse for arbeidsoppgavens eller kontekstens hensikt og mål. Fra et slikt perspektiv handler tillitsledelse om å formulere tydelige mål og begrunnelser for avgjørelser, for deretter å gi ansatte de rette forutsetningene for å ta ansvar (Velten, 2022, s. 32).

2.2.2.3 Tjenende ledelse

Idéen om lederen som tjener ble først introdusert av Robert K. Greenleaf i 1980. Ifølge Greenleaf (1998) så man på grunn av utviklinger i samfunnet behov for en ny ledelsesmodell,

som i ytterligere grad satte mennesket og individet i sentrum. Som et resultat vokste idéen om «servant leadership», eller tjenende ledelse, frem blant organisasjonsforskning og ledelsesteoretikere.

Greenleaf (1998) hevder at en tjenende leder først og fremst er en som har et brennende ønske om å hjelpe andre. Tjenende ledelse handler dermed om å sette andre først. En tjenende leder sørger for at en persons grunnleggende behov er møtt, og det er kun etter dette personen kan vokse som individer og bli mer autonome. Det essensielle i idéen om tjenende ledelse handler ikke om hvordan individet kan hjelpe organisasjonen, men hvordan organisasjonen kan hjelpe individet. Slik kan tjenende ledelse sies å ha en ansatt- og vekst-fokusert tilnærming (Correia de Sousa & Dierendonck, 2010, s. 231). Lederens fokus bør derfor orienteres rundt hvordan legge til rette for den enkelte ansatte og hvordan hen kan utvikle seg mest mulig.

Mer konkret handler tjenende ledelse blant annet om å involvere de ansatte i beslutningsprosesser. Dette innebærer å skape et miljø som kjennetegnes av tilhørighet, fellesskap og der makt fremstår som desentralisert (Correia de Sousa & Dierendonck, 2010, s. 234). I tillegg legges det vekt på viktigheten av å utvikle samhandlingsmodeller som baserer seg på å skape felles verdier og kultur. Begreper som empati, lytting og bevisstgjøring er sentrale i idéen om tjenende ledelse (Dahl, 2019). Som leder skal en legge til rette for å skape en kultur som muliggjør både deltakelse og autonomi. For eksempel innebærer tjenende ledelse at den ansatte i større grad skal få lov til å definere egen arbeidsdag og egne arbeidsoppgaver (Correia de Sousa & Dierendonck, 2010, s. 235). Slik forplikter lederen seg til de ansattes utvikling. Idéen om å legge til rette for vekst og utvikling knyttes til både personlige og faglige aspekter, og dette henger på mange måter sammen. Ved å tilrettelegge for personlig utfoldelse, bidrar lederen til faglig vekst og utvikling. For eksempel innebærer dette å tilgjengeliggjøre verktøy som sørger for faglig utvikling og kompetanseheving.

2.3 Tillit

I likhet med ledelsesbegrepet finnes det en rekke ulike forståelser av begrepet tillit. Under vil jeg først gjøre kort rede for tillit som begrep. Deretter vil jeg presentere to tilnærminger for hvordan tillit kan oppstå i organisasjoner (1) Lewicki og Bunkers (1996) idé om

«tillitsstrappen» og (2) tillit som et resultat av strukturene og omgivelsene rundt oss, såkalt *systemtillit*.

2.3.1 Tillitsbegrepet

Tillitsbegrepet rommer mye, men forstås først og fremst som en holdning eller psykologisk tilstand. I forståelsen av begrepet legges det til grunn at tillit er relasjonelt, og handler om forholdet mellom aktør A og aktør B, eller en *tillitsgiver* og en *tillitsmottaker* (Julsrud, 2018; Blöbaum, 2016). Likevel kan tillit også handle om tillit til strukturer, samfunn og institusjoner (Luhmann, 2017). Altså skjer ikke tillit utelukkende mellom individer, men også aktører på et mer overordnet nivå.

Ifølge Julsrud (2018) innebærer tillit en positiv forventning om andres adferd, og fordrer at man stiller seg selv i en sårbar situasjon ovenfor den andre. Tillit kan dermed forstås som en tilstand mellom kunnskap og uvitenhet, fordi man ved å vise tillit i mange situasjoner befinner seg i ukjent territorium som forutsetter at man setter sin lit til en annen. Samtidig kan tillit forstås som en handling, i form av at en stoler på en annens fremtidige adferd (Julsrud, 2018, s. 25). Slik bærer det å utøve tillit med seg en form for risiko, fordi det forutsetter at den andre opptrer innenfor rammene av hva som forventes. Samtidig fremstår tillit som en mekanisme som bidrar til å redusere samfunnets kompleksitet (Blöbaum, 2016, s. 5). Særlig i lys av den økende kompleksiteten som karakteriserer det moderne samfunn settes større krav til utøvelsen av tillit. Mer komplekse samfunn, med stadig flere muligheter og valg, gjør at behovet for å stole på aktørene rundt seg øker, enten det er individer eller systemer (Luhmann, 2017).

2.3.2 To perspektiver på hvordan tillit oppstår i organisasjoner

I dette delkapittelet vil jeg presentere to perspektiver på tillit i organisasjoner. Dette vil bidra til å belyse hvordan tillit bygges eller kan oppstå. Først presenteres Lewicki og Bunkers idé om en såkalt «tillitsstrapp», der det hevdes at tillit mellom individer beveger seg gjennom ulike stadier, og at det er slik tilliten skapes. Deretter presenteres et alternativt perspektiv som peker på tillit til strukturer og systemer som grunnlag for hvordan tillit oppstår.

2.3.2.1 Tillit som resultat av samhandling og interaksjon

Lewicki og Bunker (1996) har utviklet et rammeverk for hvordan tillit forstås i profesjonelle relasjoner, altså i organisasjoner og mellom ansatte. Rammeverket består av tre ulike dimensjoner av tillit: kalkulasjonsbasert tillit, kunnskapsbasert tillit og identifikasjonsbasert tillit¹. Å formulere et slikt rammeverk med disse tre typene tillit har til hensikt å skape forståelse for hvordan typen av profesjonelle relasjoner legger til rette for endringen og utviklingen av tillit på arbeidsplassen.

Det mest grunnleggende nivået kalles kalkulasjonsbasert tillit. Kalkulasjonsbasert tillit innebærer at graden av tillit skjer som resultat av en kalkulert beslutning basert på nytten og kostnaden av å skape eller opprettholde en relasjon (Lewicki & Bunker, 1996, s. 120). Fokuset ligger hovedsakelig på trusselen av hvordan det å bryte tillit vil påvirke relasjoner, kollegaer og rykte. Ifølge kalkulasjonsbasert tillit er det å ha et rykte som tilsier at du er tillitsverdig eller ærlig en verdifull evne som bør etterstrebes og opprettholdes. Tillit i dette perspektivet sammenlignes med et stigespill - å bevege seg fremover og skape tillit er en saktegående prosess, men man kan lett «skytes bakover» og miste tillit. Dersom en relasjon baseres på kalkulasjonsbasert tillit, hevder forfatterne at tilliten mellom partene er skjør (Lewicki & Bunker, 1996, s. 121).

I dimensjonen kunnskapsbasert tillit stammer graden tillit fra den andres forutsigbarhet (Lewicki & Bunker, 1996, s. 121). Tillit baseres her i større grad på informasjon. Ifølge forfatterne utvikles kunnskapsbasert tillit over tid, som et resultat av gjentatte interaksjoner som gir grunnlag for vissheten om hvordan den andre vil handle. Slik avgjøres graden av tillit. Gjennom kunnskapsbasert tillit er tilliten et resultat av vissheten om at den andre kommer til å handle tillitsverdig. Slik legges det til grunn en større tålmodighet eller forståelse mellom aktørene, fordi de kan ha et forhold til hverandre som gjør at oppførsel eller handlinger lettere kan tilgis. Kontinuerlig interaksjon og kommunikasjon er derfor avgjørende for tillitsrelasjonen. Ved å ha informasjon om den andres reaksjonsmønster og preferanser har man et bedre utgangspunkt for en sterkere tillitsrelasjon. Informasjon og erfaring fremstår dermed utslagsgivende for tillitsrelasjonen i kunnskapsbasert tillit.

¹ I artikkelen omtaler forfatterne dette som henholdsvis *calculus-based trust*, *knowledge-based trust* og *identification-based trust*.

Identifikasjonsbasert tillit er det siste tillitsnivået. Her innebærer tillit i større grad en felles identifisering og forståelse av ønsker og intensjoner (Lewicki & Bunker, 1996, s. 122). Idéen om gruppetilhørighet kan trekkes inn ettersom identifikasjonsbasert tillit innebærer at individet identifiserer seg med omgivelsenes mål og ambisjoner. Slik knyttes samarbeid, og ønsket om å lykkes, mer til gruppetilhørighet og felles verdier, heller enn individuelle prestasjoner og egeninteresse.

Lewicki og Bunker hevder også at en tillitsrelasjon er basert på identifikasjonsbasert tillit vil si at person A legger like mye viktighet i handlinger som person B gjør, fordi man ønsker å opprettholde ideen om at man er en tillitsverdig person. Til tross for at det å opprettholde et inntrykk tilsynelatende fremstår som en kalkulert og bevisst beslutning, peker forfatterne på at det i bunn og grunn er en grunnleggende mellommenneskelig relasjon og felles verdier som er avgjørende, ikke en nytte-kostnad-vurdering. Blant annet trekkes viktigheten av empati inn for å skille identifikasjonsbasert tillit fra kalkulasjonsbasert tillit (Lewicki & Bunker, 1996, s. 123). Felles motiver skaper en felles identitet og felles ønsker og intensjoner. Samlet sett legger dette selve tillitsgrunnlaget ut fra et identifikasjonsbasert tillitsperspektiv.

Disse tre dimensjonene av tillit utgjør sammen en trinnvis evolusjon av tillit i profesjonelle forhold (Lewicki & Bunker, 1996). Ifølge forfatterne kjennetegnes profesjonelle relasjoner ved at tilliten gradvis utvikler seg fra å være kalkulasjonsbasert til å bli kunnskapsbasert og til slutt identifikasjonsbasert. Likevel påpeker forfatterne at det ikke er gitt at alle profesjonelle relasjoner beveger seg gjennom «tillitsstrappen» - enkelte relasjoner forblir i den første eller andre dimensjonen (Lewicki & Bunker, 1996, s. 124).

Samlet sett peker forfatterne på at den stegvise utviklingen mellom tillitsdimensjonene forutsetter samhandling (Lewicki & Bunker, 1996, s. 125). For eksempel kan en relasjon ikke bevege seg fra kalkulasjonsbasert tillit til kunnskapsbasert tillit uten noen form for samhandling som legger til rette for kunnskap- og informasjonsdeling mellom partene i relasjonen. Gjentatte interaksjoner, reaksjoner, samtaler og aktiviteter som legger et grunnlag for en relasjon gir oss informasjonen som behøves for at tillitsforholdet skal utvikles til å være kunnskapsbasert. Videre er det ikke tilstrekkelig med kjennskap og informasjon om den andre parten for å utvikle en relasjon på identifikasjonsbasert tillitgrunnlag. For at en profesjonell relasjon skal bevege seg inn i den dimensjonen, kreves det en viss grad av

personlig identifikasjon mellom partene. Her legges det vekt på en viss assimilering hos individene.

I profesjonelle relasjoner er det imidlertid ikke helt vanlig med identifikasjonsbaserte tillitsforhold. Dette kan skyldes ulike grunner, men forfatterne peker forfatterne på to momenter (Lewicki & Bunker, 1996, s. 125). For det første kan partene mangle tid eller energi til å pleie og utvikle relasjonen og investere det nødvendige for å nå identifikasjonsbasert tillit. For det andre er det ikke gitt at partene ønsker en slik dypere relasjon, men heller vil befinne seg i en kunnskapsbasert tillitsrelasjon. Uansett forstås Lewicki og Bunkers (1996) rammeverk som sentralt for å forstå tillitens rolle i profesjonelle relasjoner. Videre er det tydelig at kommunikasjon, samhandling og interaksjon er sentrale elementer i utviklingsprosessen av tillitsforhold på arbeidsplassen.

2.3.2.2 Tillit som resultat av systemer og strukturer

En annen måte å forklare tillit på handler om tillit som en sentral del av systemer, organisasjoner og strukturer. En slik forståelse av tillit vil i denne oppgaven betegnes som *systemtillit*.

Systemtillit forstås først og fremst som tillit til sosiale og politiske systemer (Luhmann, 2017; Flathman, 1980). Idéen om systemtillit hviler på grunnlag av en avhengighet til systemene og strukturene vi omgis av. For eksempel handler det om tillit til aktørenes kapasitet og funksjon. Flathman (1980) har skrevet om tillit med utspring i teori om politisk lederskap. Han hevder at tillit er nødvendig for at en leder skal få støtte og følgeskap fra sine underordnede. Han pekte på at tillit er basert på en antakelse om at den personen eller institusjonen man stoler på, vil handle i ens beste interesse. Tilliten kommer som et resultat av opplevelsen av at ting er i orden. Det handler om at våre forventninger til aktørene rundt oss, stemmer med virkeligheten (Lewis & Weigert, 1985. s. 974).

Luhmann (2017) hevder at systemtillit tillater individer å samhandle med andre basert på felles forventninger og en gjensidig forståelse av hvordan systemet fungerer. Han trekker også frem at tillit til andre personer som personlige systemer er en sentral del av systemtillit (Luhmann, 2017, kap. 3. avsn. 13). Det handler altså ikke utelukkende om tillit til systemet som helhet, men også individene som befinner seg i samme system. Systemtillit bidrar ifølge

Luhmann (2017) til å redusere usikkerhet og kompleksitet. Slik reduseres også risikoen som i utgangspunktet forbindes med å utøve tillit (Blöbaum, 2016). Overordnet bidrar dette til mer stabilitet innenfor det sosiale systemet.

Julrud (2018) trekker frem Lynne Zuckers institusjonelle rammeverk for å forklare tillit til systemene. Innenfor dette rammeverket hevdes det at tillit til institusjoner blir en erstatning for relasjonell tillit i moderne samfunn (Zucker, 1985, s. 11). I møte med større kompleksitet øker tillit toleransen for mangetydighet. Slik blir tillit et nødvendig alternativ til systemenes, eller organisasjoners, kompleksitet (Julrud, 2018, s. 73). Altså må man i større grad lene seg på tillit til systemene, i form av institusjoner og organisasjoner. Slik blir tillit til systemet grunnleggende for at organisasjoner skal fungere. Fra et slikt perspektiv står relasjonell tillit og systemtillit i motsetning til hverandre, og behovet for personlig tillit er mindre når man har tillit til systemet. Likevel kan det hevdes at personlig tillit og systemtillit befinner seg i et gjensidig forhold av kompatibilitet, heller enn en motsetning (Luhmann, 2017; Lewis & Weigert, 1985). Dette fordi tillit til systemer og institusjoner forsterker individenes tillit til hverandre som en del av det felles systemet (Lewis & Weigert, 1985, s. 974).

Med bakgrunn i Flathman (1980), Luhmann (2017) og Julrud (2018) forstås tillit som en sentral forutsetning i de systemene eller strukturene vi befinner oss i. I lys av dette begrepet anses tilliten som en sentral del av organisasjoner, gjennom strukturer og formelle systemer. Videre kan det argumenteres for at systemtillit skaper eller forsterker personlig tillit, fordi man ved å ta del i de samme systemene opererer etter samme forventninger.

2.4 Tidligere forskning

Det er forsket mye på tillit og ledelse. I tillegg ser man at studier tilknyttet hvilken rolle disse aspektene spiller i konteksten av kunnskapsarbeid har økt de seneste årene. Dette forstås som et direkte resultat av at antall kunnskapsarbeidere i arbeidslivet øker (Davenport, 2011). I dette kapittelet vil det gjøres rede for studier som drøfter hvordan best ivareta kunnskapsarbeideres ønsker. I tillegg presenteres studier som analyserer sammenhengen mellom tillit og ledelse i ansatt-leder-relasjonen og hvilken påvirkning dette kan ha på tilliten mellom leder og ansatt.

2.4.1 Ledelse av kunnskapsarbeidere

Fordi kunnskap anses som den mest sentrale ressursen, kreves det ifølge Pietrzak (2019) særlige hensyn og verktøy for å lede, motivere og ivareta kunnskapsarbeidere. I sin artikkel fokuserer Pietrzak (2019) på faktorer som påvirker produktiviteten og kreativiteten til disse typen ansatte. Han hevder at en organisasjons suksess er avhengig av kunnskapsarbeidernes kreativitet (Pietrzak, 2019, s. 119). Å sørge for en leder som lykkes i å øke de ansattes kreativitet fremstår dermed sentralt. Ettersom kunnskapsarbeidere forventes å levere høykvalitetsarbeid, samt være kreative og stadig tilegne seg ny kunnskap, er det en rekke aspekter en leder bør ta hensyn i ledelsen av disse ansatte (Pietrzak, 2019, s. 121-122). Disse aspektene inkluderer tydelig formuleringer av oppgaver, autonomi, støtte og veiledning, samt en god organisasjonskultur.

Først og fremst hevder forfatteren at klare formulering av relevante oppgaver og mål er sentralt. Her legges det vekt på lederens evne til å prioritere og fordele oppgaver, slik at en ikke kaster bort verdifulle ressurser. Gjennom å sørge for riktig prioriteringer og tydelig definisjoner av arbeidsoppgaver og objektiver, sikrer lederen høyere produktivitet og tilfredshet blant de ansatte. For det andre fremstår ønsket om autonomi sentralt. Forfatteren hevder at for å opprettholde høy produktivitet, kreves en høy grad autonomi. Videre trekker forfatteren frem at en større autonomi øker den ansattes opplevelse av tillit. Altså tolkes det at dersom en leder oppleves som for kontrollerende eller overvåkende, opplever den ansatte at lederen ikke stoler på hen.

Forfatteren trekker også frem veiledning og et arbeidsmiljø preget av støtte som sentralt i ledelsen av kunnskapsarbeidere. Han legger vekt på viktigheten av å ha en åpen delingskultur som preges av samarbeid og kunnskapsdeling. Det å fremme nye perspektiver eller løfte frem en utfordring eller et problem kan oppleves som risikabelt for nyansatte. Å skape en atmosfære preget av støtte og veiledning kan eliminere denne risikoen de ansatte kan kjenne på. Videre trekker forfatteren frem viktigheten av at organisasjonen støtter de ansattes initiativ til kompetanseheving og utvikling. Eksempler på dette kan være sertifiseringer, kursing og trening. Forfatteren legger vekt på at ved å signalisere at man investerer i den ansatte og anser den ansatte som en verdi fremfor en kostnad, vil dette bidra til å øke den ansattes kreativitet og innovasjonsevne som resultat av kompetanseheving.

Ved å sørge for ivaretagelse av kunnskapsarbeidere gjennom å imøtekomme ønskene slik beskrevet over, vil en organisasjon stå bedre rustet til å ivareta de ansatte, i følge Pietrzak (2019). En sentral problemstilling i bransjer med høy andel kunnskapsarbeidere, er høy «turnover». «Turnover» betyr gjennomtrekk, eller store utskiftninger av ansatte. Ved å sørge for at den ansatte opplever de ovennevnte ønskene som tilfredsstilt, kan bedriften i større grad unngå høyt gjennomtrekk, ved at de ansatte blir i organisasjonen heller enn å søke seg andre steder. Ettersom erstatning av arbeidskraft både er kostnad- og tidskrevende er det ønskelig for bedrifter å unngå dette så langt det lar seg gjøre.

I følge Pietrzak (2019) er derfor å sørge for å møte den enkelte kunnskapsarbeider sine ønsker et stort steg mot både økt produktivitet og kreativitet, men også hvordan motvirke høyt gjennomtrekk ved å sørge for ivaretagelse av de ansatte. Oppsummert trekkes definerte mål og arbeidsoppgaver, autonomi, en støttende arbeidskultur med rom for kunnskapsdeling og erfaring, samt mulighetene for faglig utvikling og kompetanseheving som mest sentralt for kunnskapsarbeidere. Dersom den ansatte opplever at de relevante hensyn er tatt i henhold til de ovennevnte aspektene, er det å forvente at den enkelte ansattes trivsel ivaretas og produktivitet øker.

Correia de Sousa og Dierendonck (2010) forsker på hvordan ivareta kunnskapsarbeideres motivasjon gjennom ledelse. Ifølge forfatterne kjennetegnes kunnskapsarbeidere hovedsakelig av tre grunnleggende kjennetegn: behovet for (1) en meningsfull arbeidshverdag, (2) tilhørighet og felles identifikasjon med kollegaer og (3) autonomi. I henhold til førstnevnte, er det viktig at lederen tillater de ansatte å fokusere på arbeidsoppgaver, og eliminerer aspekter som kan virke distraherende eller som kan motvirke kreativitet og produktivitet. Dette kan ses særlig i lys av at kunnskapsarbeidere har investert mye tid og ressurser på en utdanning som gir de en form for ekspertise. Det å benytte denne ekspertisen i praksis, og ønsket om arbeidsoppgaver som oppleves som interessante og meningsfylte er sentralt. I tillegg hevder forfatterne at å tilrettelegge for faglig utvikling er en sentral del av det å oppleve arbeidshverdagen som meningsfull. Derfor bør ledere sørge for at den enkelte ansatte kan få muligheten til kunnskapsutvikling basert på individuelle behov og ønsker.

Videre hevder forfatterne at lederen bør legge til rette for å skape et arbeidsmiljø preget av samhold og tilhørighet. Slik blir mulighetene for kunnskapsdeling og erfaringsdeling større.

Dette har en positiv effekt både på organisasjonen som helhet ved at økt kunnskapsdeling kan bidra til mer innovasjon og nye løsninger, men også den enkelte ansattes opplevelse av felleskap. Sist fremstår autonomi og muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag som viktig for kunnskapsarbeidere. Dette gjør seg ikke gjeldende kun i form av at den ansatte kan gjøre arbeidsoppgavene med en høy grad selvstendighet. Det innebærer også å involvere de ansatte i beslutninger, som kan bidra til å skape en felles identitet og visjon for organisasjonen. Forfatterne hevder også at ved å involvere de ansatte og gi de eierskap over egen arbeidshverdag i form av høy grad autonomi, kan terskelen for å gjøre noe som for den ansatte kan oppleves som risikabelt, for eksempel å stille spørsmål eller løfte et problem, senkes.

Forfatterne trekker frem at kunnskapsarbeidere også kjennetegnes av at de har større mobilitet, i form av at de gjennom å bygge nettverk på oppdrag hos kunder når ut til en rekke aktører som gir de større valgmuligheter med hensyn til arbeidsplass. Å ha en leder som imøtekommer ønskene presentert over virker sentralt for å ivareta de ansatte.

2.4.2 Tillit i leder-ansatt-relasjonen

Merriman, Schmidt og Dunlap (2007) analyserer i sin artikkel *Profiling Virtual Employees: The Impact of Managing Virtually* hvordan digital samhandling påvirker leder-ansatt-relasjonen. Ifølge forfatterne er kvaliteten på relasjonen mellom leder og ansatt avhengig av kvaliteten på samhandlingen aktørene imellom. I forskningen fremstår tillit som et sentralt aspekt fordi kvaliteten på ansatt-leder-relasjonen på mange måter påvirker tillitsrelasjonen. Forfatterne hevder at tillit er essensielt i personlige relasjoner, og disse skapes gjennom samhandling (Merriman, m. fl., 2007, s. 8). Sosial samhandling innebærer former for kommunikasjon og andre sosiale interaksjoner. Videre spiller prinsippet om gjensidighet inn på samhandlingen. Gjensidighet forstås som en utveksling fra begge parter som sammen skaper en balanse eller en likevekt (Blau, 2017). Opplevelsen av gjensidighet er derfor svært sentralt i samhandling og kommunikasjon, fordi dersom en av partene opplever at den andre ikke opptrer gjensidig i en spesifikk situasjon eller gjennom interaksjon, vil det resultere i en ubalanse. Ved å utøve tillit legger man sin lit til at den andre opptrer gjensidig. Dersom gjensidighetsprinsippet ikke opprettholdes hos en av partene, kan det forventes at tillitsgrunnlaget svekkes.

Harris (2003) har forsket på hvordan avstand og mindre ansikt-til-ansikt kommunikasjon påvirker relasjonen mellom ansatt og leder. Ifølge studien oppstår en rekke problemer tilknyttet det å jobbe på ulike geografiske lokasjoner. Her trekkes særlig sosial isolering og lojalitet til organisasjonen frem som sentrale aspekter (Harris, 2003, s. 425). Opplevelsen av isolering og redusert lojalitet til organisasjonen kan være problematisk på flere måter. Blant annet fordi lojalitet innebærer å opprettholde forpliktelser (Fletcher, 1995). Dersom en ansatts lojalitet til organisasjonen reduseres kan det resultere i at den ansatte ikke opprettholder de forventede forpliktelsene, som for eksempel kan være å fremme et felles sett med verdier, snakke positivt om organisasjonen og fremstå som et godt ansikt utad. Det kan også resultere i at den ansatte opplever mindre tilhørighet til organisasjonen. I tillegg påpekte studien at det å jobbe på ulike geografiske lokasjoner gjorde at de ansatte opplevde følelsen av å bli oversett og ikke fulgt opp av lederen sin (Harris, 2003, s. 426). Samlet sett kan dette svekke tillitsrelasjonen mellom leder og ansatt (Harris, 2003, s. 431).

Studien fremstår særlig relevant i av konsulentbransjen og det å jobbe oppdragsbasert. I tilfeller der den ansatte er plassert ute hos kunden for å løse oppdraget, reduseres graden av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon mellom leder og den ansatte. I lys av forskningen kan det forventes at dette fører til redusert lojalitet til organisasjonen. Dersom en ansatt er plassert ute hos en kunde over et lengre prosjekt, er det ifølge studien naturlig at kommunikasjonen mellom leder og ansatt reduseres, og den ansatte kan oppleve at hen ikke blir fulgt opp til den graden hen ønsker. Kombinert kan redusert lojalitet og opplevelsen av manglende oppfølging fra leder ha flere negative konsekvenser. For det første kan det svekke tilliten mellom leder og ansatt. For det andre kan det føre til at den ansatte opplever mindre tilhørighet til organisasjonen. Dette kan igjen, slik Correia de Sousa og Dierendock (2010) beskriver, gjøre at den ansatte ønsker å forlate arbeidsplassen til fordel for kunden eller andre konkurrenter.

2.6 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens problemstilling presenterer seg som følgende:

Hvilken rolle spiller tillit i ledelsen av kunnskapsarbeidere? Og hvordan kan denne tilliten bidra til å beholde kunnskapsarbeiderne i organisasjonen?

For å svare på oppgavens problemstilling anser jeg det hensiktsmessig å formulere noen underliggende forskningsspørsmål. Ved å besvare disse underliggende forskningsspørsmålene vil jeg stå bedre rustet til å besvare oppgavens overordnede problemstilling. Forskningsspørsmålene presenterer seg slik:

- 1) Hvordan oppfattes begrepet «tillit» og hvilken betydning legges i tillit mellom leder og ansatt på arbeidsplassen?
- 2) Hva fremstår som viktige aspekter å ta hensyn til i ledelsen av kunnskapsarbeidere?

I dette kapitlet har jeg presentert de teoretiske prinsippene som utgjør oppgavens rammeverk. Jeg har gjort rede for begrepet kunnskapsarbeid, samt presentert enkelte kjennetegn på kunnskapsarbeidere. I tillegg har jeg gjort rede for tillitsbegrepet, samt presentert to ulike perspektiver på hvordan tillit i organisasjoner kan oppstå, gjennom idéen om en tillitstrapp og begrepet systemtillit. Videre har jeg gjort rede for konseptet ledelse og presentert tre ulike perspektiver på ledelse, kunnskapsledelse, tillitsledelse og tjenende ledelse. Jeg har også presentert relevant tidligere forskning på temaene kunnskapsarbeid, tillit og ledelse. Til slutt har jeg presentert oppgavens problemstilling, samt tilhørende forskningsspørsmål som vil bidra til å besvare problemstillingen.

3 Metode

I dette kapittelet presenteres valg av metode og oppgavens overordnede forskningsdesign. Jeg vil gå nærmere inn på valg av metodisk tilnærming og hvorfor det aktuelle valget virker mest hensiktsmessig med hensyn til å besvare oppgavens problemstilling. Videre presenteres mer konkrete metodevalg for innsamling av data og hvordan datainnsamlingen foregikk. Deretter presenteres fremgangsmåte for analyse av datamateriale. Til slutt vil jeg drøfte etiske hensyn og gjøre noen kvalitetsvurderinger med hensyn til oppgavens gyldighet og pålitelighet, samt muligheten for generaliserbarhet.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Målet med oppgaven er å analysere hvilken rolle tillit spiller i ledelsen av kunnskapsarbeidere. Derfor virker det mest hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ fremgangsmåte. Kvalitative forskningsmetoder er å foretrekke når en skal forske på sosiale fenomener (Alvesson & Skoldberg, 2018). En kvalitativ tilnærming brukes derfor som regel i forskning der en skal beskrive, tolke og forklare. Det fremhever i større grad innsikt, og brukes oftere for å finne ut hvordan samfunnet formes gjennom meninger, opplevelser, tanker og handling (Tjora, 2017). Aspekter som tillit og ledelse er til en viss grad målbare, men opplevelsen av tillit hos den enkelte og tanker om hva tillit er og betydning det har i relasjonen mellom ansatt og leder er det jeg prøver å søke meg frem til. For å søke meg frem til tanker og refleksjoner rundt dette kreves derfor en type datainnsamling som er innholdssøkende og gir mer rom for innsikt og refleksjon (Widerberg, 2005, s. 15).

Jeg benyttet meg av en abduktiv tilnærming for å svare på problemstillingen. Dette fordi jeg jobber ut fra teori og tidligere forskning som på mange måter «testes» gjennom analyse av data i en casestudie (Johannessen, 2022). Problemstillingen ble utformet med bakgrunn i relevant tidligere forskning på feltet samt enkelte teoretiske utgangspunkt. Videre ble intervjuene gjennomført samtidig med at det ble gjort store endringer i fokus og tilnærming. Slik ble både utviklingen av et teoretisk rammeverk og innhenting og analysen av data gjort parallelt. Tolkningen av data og analysen ble dermed gjort med de grunnleggende antakelsene som bakteppe for diskusjon, men formet også på mange måter teoriutviklingen. Teori og empiri fungerte derfor som gjensidig forsterkende. Under prosessen med å samle inn data, fremsto min første problemstilling som mindre relevant. Derfor endret jeg problemstilling med hensyn til hva som virket fremtredende under datainnsamlingen. På den

måten hadde empirien direkte påvirkning på det teoretiske utgangspunktet som benyttes som bakteppe, samt utformingen av problemstilling.

Dybdeintervjuer benyttes for å besvare problemstillingen. Dette fordi de empiriske data som fremgår av kvalitative studier trekkes ut fra deltakerens opplevelser (Lee, 1999, s. 27). Intervjuene har til hensikt å avdekke deltakerens egne refleksjoner og oppfatninger. En av de største fordelene med kvalitative forskningsmetoder er at de åpner for en relativt stor grad fleksibilitet. Særlig ved bruk av intervjuer tillates man å justere på datainnsamlingen eller på andre måter endre designet som følger av for eksempel kontekstspesifikke hindringer. Altså kan en i intervjusettingen både tilpasse for eksempel spørsmålene avhengig av mottaker og stille oppfølgingsspørsmål der dette kan være nyttig. I tillegg åpner det for andre refleksjoner fra deltakeren, grunnet det litt løsere designet.

Ved å bruke kvalitativt design får jeg dermed større fleksibilitet enn ved bruk av for eksempel survey (Tjora, 2017, s. 114). Ved å stille spørsmål som kanskje tas for gitt av informantene, eller som de ikke nødvendigvis reflekterer rundt, kan jeg senere identifisere holdninger i organisasjonen. Dette vil bidra til å svare på problemstillingen fordi jeg får innsikt i informantenes egne opplevelser, tanker og holdninger tilknyttet tematikken (Lee, 1999, s. 27). Det er heller ikke gitt at samtlige informanter har samme forståelse av begrepene tillit og ledelse. Bruk av dybdeintervjuer åpner for muligheten til å få informantenes refleksjoner rundt hva de ulike begrepene betyr for dem.

3.2 Innsamling av data

I denne oppgaven benyttes intervjuer som hovedmetode for hvordan besvare problemstillingen. Jeg ønsket å forstå hvilken rolle tillit spiller i ledelsen av kunnskapsarbeidere. Intervjuer egner seg særlig for organisasjonsforskning, og er dermed passende for å besvare min problemstilling (Lee, 1999, s. 24). Det kan virke utfordrende å redusere temaene tillit og ledelse til enkle spørsmål med ukompliserte svar. Derfor anses intervjuer som mest hensiktsmessig for denne problemstillingen.

I søken etter å forstå tillit og drøfte dette i lys av forholdet mellom ansatt og leder, benyttet jeg meg av dybdeintervjuer som metode for datainnsamling. Dybdeintervjuer muliggjør fri samtale innenfor noen faste rammer og med en satt tematikk (Tjora, 2017, s. 164). Det gir

derfor mest mulig rom for åpenhet. Dybdeintervjuer, der jeg stiller åpne spørsmål og lar respondenten reflektere fritt, gir muligheten til dypere innsikt og en større forståelse for hvilken tillitsforståelse som legges til grunn hos kunnskapsarbeidere, samt hvordan dette påvirker informantens tanker om ledelse (Loseke, 2017).

Åpne spørsmål gjør det mulig for informanten å gå i dybden i spørsmålene der de har mye å si. Det virket derfor hensiktsmessig i denne oppgaven å benytte seg av dybdeintervjuer. Det muliggjorde at informantene som hadde mange tanker og refleksjoner fikk ytret disse. For å svare på problemstillingen var jeg særlig ute etter de ansattes opplevelser og tanker, samt nyansene i dette. Dybdeintervjuene bidrar til å forstå og forklare en eventuell sammenheng mellom tillit og ledelse. Gjennom disse dybdeintervjuene er målet å identifisere enkelte temaer eller synspunkter som er fremtredende. Dybdeintervjuet vil altså i større grad legge til rette for mer utdypende forklaringer og åpne opp for innspill som bidrar til å besvare problemstillingen (Loseke, 2017).

3.2.1 Intervjuguide og samtykkeskjema

I forkant av intervjuene utformet jeg en intervjuguide og et samtykkeskjema. Intervjuguiden skulle fungere som en veiledning og legge tydelige rammer for intervjuet. Hensikten var å formulere tydelige spørsmål som oppfordret til refleksjon. Slik sørget intervjuguiden for at informanten holdt seg innenfor tema, men fikk mulighet til å reflektere etter eget ønske. På den måten sikret jeg en åpen samtale.

Jeg utformet intervjuguiden etter enkelte prinsipper fremmet av Lee (1999, s. 84).

Intervjuguiden startet med noen enkle introduksjonsspørsmål som informanten hadde godt grunnlag til å svare på og som ikke krevde særlig dyp refleksjon. Dette var for å sette intervjusettingen, og «varme opp» informanten. Deretter fulgte noen litt mer konkrete spørsmål der jeg gikk nærmere inn på tema og søkte informantens mening eller oppfatning. Først og fremst bidro det til en mer kontekstspesifikk operasjonalisering av begrepene, fordi det ga et inntrykk av informantenes oppfatninger av begrepene tillit og ledelse. Dette vil bidra til å diskutere og analysere data og problemstillingen i lys av hvordan informanten forsto begrepene, ikke kun ut fra oppgavens teoretiske rammeverk. Videre stilte jeg en rekke åpne spørsmål som skulle legge til rette for refleksjon hos informanten. Dette var spørsmål som i større grad søkte informantenes opplevelser og tanker rundt de aktuelle temaene.

Jeg valgte å formulere fullstendige spørsmål og følge intervjuguiden relativt nøye. Dette var mest fordi jeg ikke har gjennomført så mange dybdeintervjuer tidligere, og derfor ønsket noe konkret som kunne rettlede meg og som jeg kunne lene meg på. Det innebar at ved enkelte tilfeller kom jeg inn på temaer informantene hadde snakket om tidligere, men da omformulerte jeg spørsmålet eller tok opp tråden fra tidligere og ba de utdype. Jeg opplevde ikke dette som noen utfordring, eller at intervjuet ble ustrukturert. Jeg anså det heller som en fordel fordi det åpnet for mer refleksjon og større mulighet for å gå dypere inn på svarene. For å ikke tvinge frem svar eller virke søkende eller fremprovosere de svarene som ville bekrefte min hypotese, var jeg bevisst på hvordan jeg formulerte spørsmålene. I tillegg forsikret jeg informantene at dersom de ikke hadde reflektert noe om det aktuelle temaet eller ikke hadde noen refleksjoner å komme med, er dette også helt i orden.

Samtykkeskjemaet ble utarbeidet med hensyn til informantens trygghet og sikkerhet. I samtykkeskjemaet ble informanten opplyst om enkel informasjon om prosjektet og tematikk, samt informasjon om hensikt med intervjuet, oppbevaring av data og retten til å trekke samtykke. Samtykkeskjemaet ble presentert i forkant av intervjuene og informantene leste gjennom og skrev under på skjemaet i forkant av intervjuet.

3.2.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Ifølge Tjora (2017, s. 130) er en enkel hovedregel for rekruttering av informanter at «man velger informanter som av ulike grunner vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet». Undersøkelser av generelle temaer krever et mindre spesifisert utvalg – stort sett hvem som helst kan si noe om det. Tematikken i denne oppgaven er tillit mellom leder og ansatt. I prinsippet vil alle i organisasjonen kunne uttale seg om dette. Derfor var det ingen spesielle hensyn som måtte tas i utvelgelsen av informanter.

I denne oppgaven ble «snøballmetoden» benyttet som utvalgsmetode. Rekruttering av informanter gjennom snøballmetoden innebærer at man starter med en nøkkelinformant eller førstekontakt, som setter deg i kontakt med flere informanter. Slik vokser utvalget seg større. I denne oppgaven skjedde rekruttering av informanter ved at min kontaktperson i bedriften, som også hadde lederansvar, satte meg i kontakt med to andre ledere. Slik kom jeg frem til

lederutvalget som er benyttet i denne oppgaven. Rekruttering av ansatte skjedde ved at ledere satte meg i kontakt med tre av sine ansatte.

Jeg endte med et utvalg som besto av tolv informanter, hvorav elleve var menn og én var kvinne. Videre var det et relativt lite spenn i alder. Stort sett alle informantene var nyutdannede og hadde Data Respons som første arbeidsplass som utvikler. Lederinformantene hadde fra 1 til 10 års ledererfaring.

3.2.3 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til de ansatte. Dette virket naturlig da tematikken var relatert til arbeidsliv og erfaringer fra arbeidsforholdet. I tillegg tenkte jeg det ville føles trygt, da det er et sted informantene tilbringer mye tid og er kjent. Jeg ble tildelt et privat møterom på arbeidsplassen, noe som sikret både fortrolige rammer rundt samtalen, samt at det i stor grad sikret mot forstyrrelser. Fordi tematikken, tillit og tanker om relasjon til nærmeste leder eller ansatte, kunne være sensitivt for enkelte var det viktig for meg å sette trygge rammer for informantene, og unngå forstyrrelser som kunne hindre flyten i intervjuet (Tjora, 2017, s. 122).

Lydopptak av intervjuene ble gjennomført for å sikre mest mulig nøyaktighet i transkripsjonen og datahåndteringen (Lee, 1999, s. 86). Dette muliggjorde å kunne lytte til intervjuene i sin helhet og høre informantenes fulle svar. Jeg benyttet meg av lydopptak fremfor minne eller notering for å sikre mest mulig nøyaktig data. Lydopptak muliggjør å lytte til intervjumaterialet i det fulle i ettertid, slik at jeg kunne konsentrere meg i større grad om det informanten sier og følge opp med eventuelle oppfølgingsspørsmål under selve intervjuet. Dersom jeg skulle notert samtidig, ville jeg hatt for mye å tenke på under intervjusituasjonen som jeg mener kunne svekket samtalekvaliteten.

3.3 Prosess og endring

Intervjuene ble gjennomført i tre runder, og intervjuguiden ble i stor grad revidert mellom de ulike rundene. Da jeg startet på oppgaven og i de første intervjuene, var tematikken nærmere tilknyttet hjemmekontor og tillit, og hvordan det å jobbe på en annen geografisk lokasjon enn sin leder påvirket kommunikasjon og dermed potensielt tilliten. Det jeg ønsket å undersøke var hvorvidt økt bruk av digitale kommunikasjonskanaler eller økt forekomst av «virtuelt

arbeid» hadde en påvirkning på den gjensidige tilliten i leder-ansatt-relasjonen. Jeg ønsket å få innsikt fra både ledere og ansatt om hvordan det å befinne seg på ulike geografiske lokasjoner påvirket leder-ansatt-relasjonen, særlig med vekt på tillitsdimensjonen. Altså var fokuset mer på avstand og hvordan dette påvirker kommunikasjon, tillit og til slutt ledelse. Det viste seg dog i de første intervjuene at samtlige av de ansatte satt fysisk på kontoret stort sett hver dag, med små, sjeldne unntak. Dermed falt den første problemstillingen og sammenligningsgrunnlaget vekk.

Da jeg startet med intervjuene var problemstillingen slik jeg i utgangspunktet hadde formulert den mindre relevant, fordi det fremgikk gjennom intervjuene at organisasjonen hadde en relativt streng hjemmekontor-policy som la føringer på muligheten for hjemmekontor. Som resultat var samtlige ansatte jeg intervjuet på kontoret hver dag. Hjemmekontor-dimensjonen – og på den måten også sammenligningsgrunnlaget og utgangspunktet – falt dermed litt bort. En svakhet fra min side her var at jeg ikke gjorde grundig nok undersøkelser om organisasjonen på forhånd, før jeg gikk inn i intervjuer. Jeg kommuniserte kanskje ikke tydelig nok at det at ansatte og ledere jobber fra ulike geografiske lokasjoner, som for eksempel på hjemmekontor, var en sentral del av problemstillingen og derfor en forutsetning for utvalget.

Likevel ble det tydelig gjennom intervjuene at det var interessant å analysere ledelse og tillit i denne bedriften, fordi det er et konsulentselskap. Som nevnt i delkapittel 1.2 er bedriften et teknologiselskap med utviklere innen software og hardware. Utviklerne jobber som konsulenter, og leies ut til kunder med oppdrag om å løse et problem eller utvikle et produkt på bakgrunn av et behov hos kunden. Svært ofte satt utviklerne ute hos kundene når de var i oppdrag. Utviklere mellom oppdrag satt på kontoret, og benyttet tiden mellom prosjekter til kursing, kompetanseheving eller såkalte intern-prosjekter. Uansett ble det tydelig at det fremdeles var en dimensjon av avstand i leder-ansatt-relasjonen, fordi de ansatte under oppdrag er plassert ute hos kunde.. Jeg begynte derfor å se på alternative problemstillinger og muligheten for å skifte fokus. Et fullstendig nytt fokus var ikke nødvendig, men jeg tilpasset i større grad teori og problemstilling ut fra empiri.

Intervjuguiden ble dermed revidert med hensikt å svare på den nye problemstillingen. Det ble stilt flere spørsmål tilknyttet kommunikasjon og medarbeidersamtaler, opplevelsen av tillit, tilhørighet på arbeidsplassen samt ledelse. I tillegg inkluderte jeg spørsmål om

organisasjonskultur og sosiale arrangementer for å få en større forståelse for bedriften og de ansatte.

Det ble tydelig gjennom datainnsamlingen at jeg var nødt til å bli mer bransjebevisst, og analysere dimensjonene tillit og ledelse i rammene av denne spesifikke konteksten og case. Først og fremst ble det tydelig for meg at jeg ikke hadde tatt godt nok hensyn til bransje. Bransjen kjennetegnes av en annen type leder-ansatt-relasjon enn det man kanskje tradisjonelt antar. Dette er hovedsakelig grunnet at konsulentene ute i oppdrag, forholdt seg i større grad til prosjektleder hos kunde og mindre til sin egen nærmeste leder i egen organisasjon. Derfor krevdes det derfor en reorientering av hvilken rolle ledelse skulle spille i oppgaven.

Videre fremgikk det av samtaler med både ledere og ansatte at bedriften opplevde høyt gjennomtrekk. Det vil si gjennomgående problemer knyttet til at en rekke utviklere sluttet i jobben. Aspekter som tilhørighet, faglig utfoldelse og personlig utvikling var nøkkelbegreper som ble trukket frem i sammenheng med dette. Slik fremsto tillitsaspektet enda mer sentralt. På bakgrunn av empirien bestemte jeg meg derfor for å endre problemstilling og fokus. Arbeidet jeg hadde gjort hittil i prosessen var likevel svært relevant fordi det ble klart at jeg kunne analysere denne problematikken i lys av tillit og ledelse. Det nye fokuset ble dermed mer på hvordan å bygge tillitskulturer i bedrifter der ansatte i større eller mindre grad er utplassert hos kunder. Hvilken oppfatning av tillit ligger til grunn og hva skaper denne tilliten i bedriften? Hvordan sørge for å ivareta de ansatte? Hvordan kan ledelse ha innvirkning på tillitsrelasjonen mellom leder og ansatt, og dermed bidra til å ivareta og beholde de ansatte?

3.4 Analyse av datamaterialet

Å gjøre om informasjonen i intervjuene til datamateriale som analyseres innebærer en omfattende prosess. For å gjøre om tale til tekst, transkriberte jeg intervjuene i sin helhet. Jeg benyttet meg av Universitetet i Oslos eget transkriberingsverktøy Autotekst, som transkriberer intervjumaterialet fra tale til tekst, fremfor manuell transkribering. For å likevel sikre nøyaktig og rett transkribering gjennomgikk jeg det AI-transkriberte materialet to ganger. Først for å markere spørsmål og informantenes svar, deretter for å rette på eventuelle feil Autotekst hadde transkribert, som for eksempel ordvalgsfeil. I tillegg fjernet jeg alle referanser til navn, arbeidssted eller andre henvisninger som hindret anonymisering av

informant og bedrift manuelt. Slik sørget jeg for at intervjumaterialet var transkribert i sin helhet og uten mulighet til å identifisere informantene.

Etter det fulle intervjumaterialet var transkribert, begynte kodingsarbeidet. Tjora (2017) presenterer en foretrukket måte for hvordan kode intervjumateriale. *Empirinære* koder vil si at kodene ligger svært tett til det empiriske materialet, det vil si transkripsjonen. Det kan skape et stort antall koder, nettopp fordi de utvikles fra empirien, ikke teori, hypotese eller temaer. *Sorteringsbasert* kodning innebærer en større tematisering av kodingen allerede fra det empiriske materialet. Da risikerer man dog å miste mye data fra råmaterialet. I denne oppgaven tilstrebet jeg derfor empirinær koding, fordi første ledd i kodingen er å gjengi, altså filtrere den empiriske teksten, ikke sortere den. Den empirinære kodingen muliggjør å beholde så mye rådata som mulig, slik at jeg beholder nyansene i datamaterialet og dermed at analysen blir mest nøyaktig ut fra de faktiske data.

Jeg benyttet meg av dataprogrammet NVivo som hjelpemiddel i kodingsprosessen. Dette bidro til å skape oversikt over sitater og kodene. Deretter overførte jeg kodene til et arbeidsark i Excel og sorterte kodene etter ulike tema. Først samlet jeg de ulike kodene i helt overordnede tematiske grupper, som for eksempel «tillit» eller «ledelse». Deretter kategoriserte jeg disse overordnede gruppene i mindre kategorier som for eksempel «tillitsforståelse» og «viktigheten av tillit». Ved å bruke NVivo og et arbeidsark i Excel behold jeg gjennom hele prosessen rådata, som tillot meg å gå tilbake til det ordinære materialet under skriveprosessen dersom det var nødvendig.

3.5 Etiske hensyn

Det er en rekke etiske hensyn som må tas i betraktning når man driver samfunnsvitenskapelig forskning. I besvarelsen av min oppgave var det største etiske hensynet knyttet til hvordan sikre anonymitet i utvalg av informanter. Som skrevet over, ble informanter til intervjuene rekruttert ved at deres leder oppnevnte de aktuelle ansatte. Under intervjuene stilte jeg ikke noen spørsmål der informanten ble oppfordret til utlevering av sensitiv informasjon. Likevel kunne jeg ikke sikre at informantene ikke ville fremme dette selv, eller at noen av svarene kunne bli oppfattet som sensitivt.

Den største etiske utfordringen tilknyttet utvalg av informanter gjennom «snøballmetoden» er derfor hvordan sikre forskningsetiske krav når informantene utnevner hverandre eller oppgir aktuelle informanter. Det kan også forekomme at informantene rekrutteres som et resultat av at de har vist særlig interesse for tematikken, og har egen refleksjon de ønsker å dele. Det at lederne «oppnevnte» intervjudeltakere som skulle snakke om temaer tilknyttet tillit og ledelse kan virke problematisk. Utfordringen oppstår ved at man her må ta i betraktning eventuelle underliggende årsaker til at lederen oppnevnte akkurat de utvalgte informantene. Det kan være av rent praktiske årsaker, som tid eller sted, men eventuelle underliggende motiver hos lederne kan ikke utelukkes. Det kan tenkes at lederne velger ut ansatte de har mest dialog eller best kontakt med, eller som lederen selv mener vil stille lederen selv i et godt lys. På den andre siden kan lederen ha nådd ut til samtlige ansatte, og de som deltok på intervjuene deltok med et ønske om å kunne dele refleksjoner eller tanker, altså at det er et tema de er særlig opptatt av.

Uansett er det ikke til å komme unna at rekruttering av utvalg ville ha en påvirkning på studiens troverdighet, og viktigheten av å være bevisst disse årsakene kan ikke understrekes nok. Jeg tok i denne oppgaven dog en beslutning om å tillate denne fremgangsmåten av rekruttering grunnet tidshensyn.

Jeg siktet på å sikre informantenes fulle anonymitet, slik at det var minst mulig sannsynlighet til å bli gjenkjent. Så langt det lot seg gjøre sørget jeg for anonymitet ved å opprette en separat oversikt med avdelinger, leder og de tre tilhørende ansatte. Avdelingene fikk fargekodene «rød», «blå» og «gul» fremfor å bruke avdelingsnavnene, slik at det ikke ville være mulig å kjenne igjen informantene gjennom avdelingsnavnene. Videre ble ledere kodet til «L» og ansatte kodet til «A1», «A2» og «A3». Slik hadde jeg oversikt over hvilken avdelingsleder som hadde personalansvar for hvilke ansatte. Dette anså jeg som hensiktsmessig for å kunne identifisere ulikheter eller nyanser i analysen av datamaterialet fra intervjuene. For eksempel visste jeg dermed at utsagnene til «R-A3» ville omhandle «R-L» og deres relasjon med hensyn til relevante aspekter som lederstil og tillitsrelasjon til leder. Hensikten med en slik koding var at til tross for at lederen og øvrige ansatte delvis var klare over hvem som hadde blitt intervjuet, ville det ikke være mulig å spore de individuelle utsagnene til noen av informantene. Slik sørget jeg for å sikre full anonymitet så langt det lot seg gjøre.

3.6 Kvalitetsvurderinger

Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er alle begreper som benyttes for å vurdere en studies kvalitet (Lee, 1999). Overordnet handler validitet om i hvilken grad en studie svarer på problemstillingen som presenteres (Hagen, 2007, s. 11). Med andre ord hvorvidt man måler det man tror man måler (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276). En studies validitet omhandler likevel ikke kun enkelte utsagn eller studiens overordnede konklusjon, men validitetshensynet bør ivaretas gjennom hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 272). Denne studien hadde til hensikt å undersøke hvordan ledelsen kan jobbe for å ivareta ønskene til denne typen kunnskapsarbeidere, altså utviklere og programmerere, samt viktigheten av tillit i ansatt-leder-relasjonen. For å kunne svare på oppgavens problemstilling fremsto det som nødvendig å hente inn informasjon om holdninger, tanker og refleksjoner tilknyttet tematikken ledelse og tillit. For å kunne få innsikt i lederne og de ansattes holdninger, fremsto kvalitative forskningsintervjuer som en egnet metode.

Reliabilitet handler om hvorvidt resultatene er til å stole på (Hagen, 2007, s.11). Dersom en studie har en høy grad reliabilitet er det å forvente at resultatene er stabile eller konsekvente, og man kan forvente å få samme resultat dersom man gjør samme undersøkelse under samme forhold gjentatte ganger (Lee, 1999, s. 146; Hagen, 2007, s. 11). Forskerens posisjon er sentralt når man snakker om reliabilitet, og derfor er det vanskeligere å sette krav til reliabilitet i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 276). For eksempel kan det diskuteres hvorvidt informanten hadde gitt et annet svar dersom det var en annen som gjennomførte intervjuet, eller at intervjueren gjør bevisste eller ubevisste valg under datainnsamling eller analyse.

Det er elementer i denne forskningsprosessen som kan føre til lavere grad av reliabilitet. For eksempel har jeg i intervjuguiden hatt en del åpne spørsmål, og intervjusituasjonen har til tider blitt mer samtalebasert enn strukturert. Slik har de ulike intervjuene vært preget av at informanten har svart noe som får oss inn på et annet spor. Intervjuene har dermed i stor grad vært ulike, nettopp fordi det har vært åpenhet for at informantene på mange måter selv velger hvilken retning samtalen tar. I tillegg gjorde jeg store revideringer av intervjuguiden underveis i datainnsamlingen ettersom jeg endret problemstilling og fokus. Dette gjør at intervjuene er noe ulike. Til tross for dette har jeg gjennomgående jobbet for å sikre høyest mulig grad av reliabilitet i forskningen ved å tilstrebe gjennomsiktighet med hensyn til

valgene jeg har tatt i prosessen for utforming av intervjuguide og utvalg, samt under datainnhenting og analysen av datamaterialet.

Generaliserbarhet handler om hvorvidt resultatene er allment gyldige, det vil si om de kan gjelde for andre enn bedriften undersøkelsen omfattet (Hagen, 2007, s.11). Innenfor kvalitativ metode kan man skille mellom blant annet naturalistisk og statistisk generalisering (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 290). I denne oppgaven anses naturalistisk generalisering som mer passende enn statistisk generalisering. Dette fordi førstnevnte handler mer om personlige erfaringer, mens sistnevnte i større grad er mer formell og resultatene er kvantifiserte.

Den største utfordringen tilknyttet min oppgave er at utvalget er snevert og informantene er relativt like hverandre med hensyn til alder, bakgrunn og kjønn. Dette anses å være representativt for denne typen bedrifter. Slik kan det påstås at det er en mangel på nyanser i resultatene. Det kan hende samme undersøkelse i en annen bedrift hadde gitt samme resultater, men det samme kan ikke sies dersom man gjorde intervjuene i en annen bransje. Dette kan hevdes å redusere graden av generaliserbarhet. Likevel ønsker jeg i denne oppgaven å identifisere opplevelser og erfaringer tilknyttet tematikken tillit og ledelse. Dette vil på mange måter være individuelt uansett. Med utgangspunkt i en naturalistisk generalisering vil derfor funnene fra min oppgave kunne si noe om hvilken oppfatning utviklere har om tillit i ansatt-lederrelasjonen, hva som er viktige for dem i arbeidshverdagen og hvordan ledelsen kan jobbe for å ivareta disse ønskene.

I dette kapittelet har jeg gjort rede for de viktigste valgene med hensyn til oppgavens overordnede forskningsdesign og underliggende metodevalg. Jeg har gjennomført en kvalitativ studie med dybdeintervjuer, da dette fremsto som det mest passende forskningsdesignet med hensyn til oppgavens problemstilling. Videre presenterte jeg valg med hensyn til datainnsamlingen, samt hvordan datainnsamlingen foregikk. Ettersom både intervjuguiden og oppgavens tema og problemstilling ble revidert flere ganger har jeg gjort rede for disse endringene i et delkapittel om prosess og endring. Til slutt har jeg gjort rede for sentrale etiske hensyn, samt gjort en kort vurdering av oppgavens kvalitetshensyn.

4 Sentrale funn og analyse

I denne delen av oppgaven vil jeg legge frem de viktigste funnene fra intervjuene. Funnene vil bidra til å besvare problemstillingen: *hvilken rolle spiller tillit i ledelse av kunnskapsarbeidere? Og hvordan kan denne tilliten bidra til å beholde kunnskapsarbeiderne i organisasjonen?* For å svare på problemstillingen vil jeg strukturere analysen ved hjelp av de to underliggende forskningsspørsmålene. De lyder som følger:

- 1) Hvordan oppfattes begrepet «tillit» og hvilken betydning legges i tillit mellom leder og ansatt på arbeidsplassen?
- 2) Hva fremstår som viktige aspekter å ta hensyn til i ledelsen av kunnskapsarbeidere?

Jeg vil først presentere de viktigste funnene med hensyn til hvilken betydning som legges i tillitsnivået mellom leder og ansatt, og det opplevde tillitsnivået i organisasjonen. Dette vil bidra til å få en tydeligere forståelse av hvordan tillitsbegrepet oppfattes av både ledere og ansatte. Deretter vil jeg legge frem de viktigste funnene med hensyn til hva som fremstår som viktig for denne typen kunnskapsarbeidere. Med dette sikter jeg til utviklere. Til slutt vil jeg bruke funnene tilknyttet tillit og det som fremstår som viktig for denne typen kunnskapsarbeidere til å diskutere hvilken påvirkning ledelse og tillit kan ha på å beholde de ansatte i organisasjonen. Temaene vil på enkelte områder overlappe hverandre, men jeg forholder meg overordnet til denne strukturen for å få en god oversikt over de viktigste funnene fra intervjuene. Jeg vil i tillegg til å presentere de viktigste funnene fra intervjuene også analysere funnene i lys av tidligere teori og forskning som presentert i kapittel 2.

4.1 Det opplevde tillitsnivået og forståelsen av tillitsbegrepet

Først presenteres tanker lederne har om betydningen av tillit på arbeidsplassen, samt det opplevde tillitsnivået blant lederne og de ansatte. Deretter vil presenteres oppfatningen de ansatte har av tillitsbegrepet. Denne oppfatningen av tillitsbegrepet vil også bidra til å forstå grunnlaget for tillit mellom leder og ansatt. Ut fra datamaterialet tolker jeg at tillitsbegreper har flere ulike dimensjoner blant de ansatte. Basert på disse funnene har jeg samlet de ulike tankene rundt tillitsbegrepet og tillitsrelasjon til leder i tre dimensjoner. Disse dimensjonene sammenfatter denne typen kunnskapsarbeideres oppfatning av tillitsbegrepet og hvordan tillitsrelasjon mellom leder og ansatt utvikles og opprettholdes.

4.1.1 Lederne tanker om betydningen av tillit og det opplevde tillitsnivået i organisasjonen

Først og fremst fremgår det av datamaterialet at tillit på arbeidsplassen er sentralt, både for de ansatte og lederne. Samtlige av informantene uttrykker at det er viktig med et høyt tillitsnivå i organisasjonen. En av lederne trekker frem viktigheten av tillit med hensyn til arbeidsmiljø.

Jeg tror det blir et bedre arbeidsmiljø hvis man kan stole på hverandre og ha tillit til hverandre. Og så må man ha litt takhøyde for å utfordre hverandre og alt sånt. Men hvis det er en tillit i bunn, så tror jeg det er større muligheter for å diskutere og være litt uenig. Og kanskje kunne utfordre hverandre litt, så man kan skape en god kultur ved å ha sterkt tillit. (L)

Informanten uttrykker at et høyt tillitsnivå gir større muligheter for å utfordre hverandre, diskutere og være uenige. Videre hevder hen at sterk tillit kan bidra til å skape en god kultur. Tillit fremstår derfor som sentralt for å skape en kultur der det er takhøyde for å utfordre hverandre, stille spørsmål og uttrykke meninger. Dette kan også være essensielt for læring og utvikling. En åpen kultur kan bidra til deling av kunnskap og kompetanse, og gjennom å utfordre hverandre og diskutere kan det oppstå nye idéer som bidrar til kreativitet og innovasjon. Kunnskaps- og erfaringsdeling gjennom interaksjon og diskusjon fremstår derfor viktig for å styrke tillitsforholdet. Sterke tillitsrelasjoner kan skape en åpen kultur med høy takhøyde som bidrar til et godt arbeidsmiljø. Slik fremstår betydningen av tillit viktig for denne typen kunnskapsarbeidere.

Informantens tanker om at tillit kan skape god kultur og muligheter for å utfordre hverandre kan knyttes til stadiene i Lewicki og Bunkers (1996) tillitstrapp. Når informanten uttrykker at «sterk tillit» skaper en god kultur, tolkes det at det legges til grunn et høyere nivå enn kalkulasjonsbasert eller kunnskapsbasert tillit. Identifikasjonsbasert tillit innebærer det at aktørene har felles mål og ambisjoner. Dersom man har tillit til hverandre og vet at man jobber mot felles mål, kan det tolkes at toleransen for å være uenige er høyere. Innenfor rammen av identifikasjonsbasert tillit gir den felles orienteringen om mål og ambisjoner en større følelse av gruppetilhørighet. Den ansatte beskriver det som at det er viktig med «litt takhøyde». Hvis begge parter vet at de har et felles mål og identifiserer seg med felles verdier, kan det tolkes gjennom rammen av identifikasjonsbasert tillit at dette gir større muligheter for at de ansatte kan være uenige og diskutere.

Videre fremgår det av datamaterialet at både ledere og ansatte uttrykker at bedriften preges av et høyt tillitsnivå. Det uttrykkes fra ledelsens side at det ikke bare er ønskelig, men nødvendig med en høy grad av tillit. En av lederne omtaler tillitsnivået i organisasjonen slik:

Nå har vi jo et grunnleggende nivå av ganske høy tillit. (...) Vi sender jo folk ut til kunde, så vi er helt avhengige av at vi har en tillit til at de gjør jobben sin, uten at vi følger med. Så det er på en måte grunnleggende i hele driften. (L)

Informanten uttrykker at tillit er «grunnleggende i hele driften». Slik lederen beskriver det, fremstår dette som nødvendig fordi de ansatte sendes ut til kunder med hensikt å løse et oppdrag etter gitt behov. De ansatte kan være ute på oppdrag hos kunde over en kort eller lenger periode. Ifølge datamaterialet fra intervjuene leies utviklerne ut på oppdrag med varighet på mellom 3 måneder og 2 år. Det er essensielt for organisasjonens drift at utviklerne er på oppdrag hos kunde, da det utgjør selve inntektsgrunnlaget. En utvikler mellom oppdrag vil måtte fakturerer såkalte «intern-timer» og fungerer som en utgift for bedriften. Dermed kan en utvikler bli ansatt, sendes ut i oppdrag etter en kort periode og blir der i kortere eller lenger perioder.

I perioden de er på oppdrag, har nærmeste leder minimal kontroll eller oppfølging på hva den ansatte gjør. Dette fordi mange av utviklerne sitter ute hos kundene mens de er i oppdrag. Det fremgår av intervjuene at oppfølging i disse tilfellene skjer ved at leder ringer ut eller tar kontakt med den ansatte for å høre om fremgang, og eventuelle problemer. Ettersom lederen ikke har noen form for direkte oversikt over hva den ansatte gjør i arbeidsdagen ute på oppdrag, fremstår tillit helt nødvendig slik lederen hevder.

Samtidig fremstår det som et paradoks at informanten hevder at tillit er grunnleggende for hele driften fordi de ansatte sendes ut på oppdrag, men tidligere forskning viser at det kan være problematisk å opprettholde tillit i tilfeller der ansatte og ledere er plassert på ulike geografiske lokasjoner. Harris (2003) påpeker at avstand og manglende oppfølging fra leder kan føre til at den ansatte mister følelsen av tilhørighet og lojalitet til organisasjonen. Dette kan resultere i at tillitsnivået svekkes. I lys av funn fra tidligere forskning fremstår dermed utsagnet over svært relevant. Samtidig indikerer det at det ikke kun er nødvendig med et høyt nivå av tillit i organisasjonen, men også at lederen kontinuerlig jobber for å opprettholde denne tilliten til de ansatte som er plassert ute hos kunder.

Det fremgikk av intervjuene at lederne følger opp utviklere på oppdrag på ulike måter. Noen ledere sa at de forsøkte å reise ut til kunden og besøke de ansatte en gang i måneden, mens andre sa at de ringte ut til utvikleren med jevne mellomrom. Likevel påpeker flere av lederne at de skulle vært litt flinkere til å følge opp konsulenter ute i oppdrag. En leder uttrykker det slik:

Men jeg skulle kanskje fulgt opp enda mer. For det kan jo være at de ansatte som sitter ute trenger oppfølging akkurat nå. Så vet du jo aldri helt hvor de er i sitt headspace eller tankeprosesser eller et eller annet. Så kan det være at noen av de akkurat denne måneden her vinger litt. Kanskje de har blitt kontaktet av noen eller et eller annet. Så hvis jeg hadde klart å følge opp jevnlig og kanskje hatt en prat med de og fått de inn igjen ... eller de hadde følt litt tilknytning eller Data Respons bryr seg da. Så kanskje de hadde sluppet den tanken som kom utenifra. (L)

Her påpeker lederen problematikken Harris (2003) belyser i sin forskningsartikkel.

Informanten uttrykker at de kunne fulgt opp utviklere ute på oppdrag mer aktivt. Hen trekker frem muligheten for at utvikleren «vingler litt». Det tolkes her som at den ansatte vurderer å bytte arbeidsplass. Lederen mener at dette kan være en konsekvens av manglende oppfølging eller at bedriften ikke bryr seg. Slik sett hevder informanten at økt oppfølging kunne bidratt til at den ansatte opplevde økt tilhørighet og derfor kunne legge fra seg påvirkninger utenfra. På den måten kunne lederen i større grad bidratt til at den ansatte ønsket å bli værende i organisasjonen, slik også Harris (2003) påpeker i sin artikkel.

Det er tydelig at bedriften i lys av tjenestene de tilbyr og måten den driftes, er avhengig av at det er en tillit mellom lederen og den ansatte. Dette handler ikke kun om å skape et godt arbeidsmiljø eller opplevelsen av tilhørighet. En kan også trekke linjer til bedriftens verdier når man snakker om betydningen av tillit mellom lederen og den ansatte. En sentral verdi hos bedriften er at bedriften etterstreber en høy grad av suksessoppgjør og har en ambisjon om «å være best». De ansatte forventes ikke å kun utvikle en tjeneste eller produkt, men det stilles også forventninger til kvaliteten på produktene. De ansatte er klar over kravene som stilles, og tillit virker essensielt i den forstand at lederen ikke har noe annet valg enn å stole på at de ansatte gjør den best mulige innsatsen når de er på oppdrag ute hos kunde. Slik kan man se det naturlig høye nivået av tillit i organisasjonen i lys av å jobbe oppdragsbasert i en slik type bedrift. Betydningen av tillit og tillit som en nødvendig forutsetning for organisasjonens drift virker helt grunnleggende.

Informantens utsagn kan tolkes i lys av Lewicki og Bunkers (1996) tillitstrapp. Det at lederen uttrykker at hen er «avhengig at de ansatte gjør jobben sin» kan sies å være en form som for kalkulasjonsbasert tillit, både fra den ansatte og lederens side. På den ene siden er utviklerne avhengige av å fremstå som tillitsverdige og gjøre en god jobb hos kunden. Dette for å få rykte på seg som å være en god og kunnskapsrik utvikler. En som ikke gjør jobben sin, vil heller ikke anses som en troverdig ansatt fra leder eller kunde. På den andre siden er lederen avhengig av at den ansatte gjør en god jobb. Dette er viktig både fordi lederen har begrenset kunnskap om den ansattes daglige fremdrift, men også for å sikre organisasjonens ansikt utad til kunder og opprettholde inntrykket om å være en kunnskapsorganisasjon som holder høy kvalitet. Slik kan det tolkes at tilliten er et resultat av kalkulerende beslutninger fra begge parter, fordi risikoen for å ikke opprettholde inntrykket, både i form av være kunnskapsrik, men også troverdig, kan ha negative konsekvenser.

Samtidig hevder Lewicki og Bunker (1996) at tillit som er kalkulasjonsbasert er skjør. Slik underbygges betydningen av et godt rykte. Dersom en utvikler opptrer som et dårlig ansikt utad for bedriften, kan tilliten mellom leder og ansatt svekkes, fordi lederen kan oppleve at den ansatte ikke er til å stole på i oppdrag hos kunde. Dette kan resultere i et tillitsbrudd. En leder uttrykker det slik:

Hvis en ansatt gjør noe som jeg synes er utenkelig, eller noe som gjør at jeg mister tilliten, da ... Jeg har et eksempel på en som jeg fikk beskjed om at [ansatt] ikke kom tidsnok, eller [ansatt] var ikke å få tak i. Kunden klager på det, på prosjektet (...), klager på at det er vanskelig å få tak i [ansatt]. [Ansatt] kom mye for seint ... Jeg tenker på at hvis man ikke spiller etter reglene som er satt opp, som er egentlig ganske elementære, sånn at du skal gå på jobb og gjøre jobben din ... (...) Det var ganske nytt for meg, hva gjør du når noen ikke orker å forholde seg til det?

Informanten beskriver en ansatt som «ikke spiller etter reglene som er satt opp». Med dette mener hen at den ansatte ikke kom tidsnok eller ikke var å få tak i. I tillegg sier informanten at kunden uttrykte misnøye med den ansattes arbeid i prosjektet. Her ser man et åpenbart tillitsbrudd basert på at lederens forventninger til den ansatte ikke sto i stil med den ansattes oppførsel. Julsrud (2018) hevder at tillit innebærer å sette seg selv i en sårbar posisjon, der man har en positiv forventning om den andres adferd. Det innebærer en risiko, først og fremst fordi man ikke har noen garanti for at den andre opptrer tillitsverdig. I tillegg understreker Julsrud at tillit forutsetter at den andre opptrer innenfor rammene av hva som forventes. Dette

støttes av forskning. Merriman m. fl. (2007) hevder at tillit handler om å stole på at den andre opptrer gjensidig. I dette tilfellet viste lederen lit til den ansatte og hens evne til å gjøre jobben slik det forventes. Den ansatte møtte imidlertid ikke lederens forventninger, og det oppsto en ubalanse. I lys av informantens utsagn, er rammene for forventet adferd at ifølge lederen elementært, «du skal gå på jobb og gjøre jobben din». Når gapet mellom forventet adferd og faktisk adferd spriker, er det naturlig at tilliten svekkes, eller at det oppstår et tillitsbrudd.

Til tross for at kunnskapsbasert tillit anses som å være skjør, ville ikke en slik adferd nødvendigvis alltid svekket tilliten. Dersom lederen vet at den ansatte vanligvis opptrer innenfor rammene av det som er forventet, men at dette var et unntak, kunne oppførselen lettere tilgis. Likevel tyder informantens utsagn på at det ikke i utgangspunktet var noe som talte for at lederen skulle la tvilen komme den ansatte til gode. Her kommer altså en utfordring i organisasjonen til syne: det er nødvendig med et høyt nivå av tillit, ettersom lederne sender utviklerne ut på oppdrag hos kunde med begrenset oppfølging og kontroll av hva de gjør i arbeidshverdagen. Samtidig er tillitsrelasjonen er skjør og kan lett mistes eller «skytes bakover», slik Lewicki og Bunker hevder (1996, s. 121).

En annen leder ser tillit i sammenheng med lojalitet versus lydighet.

“Vi ønsker ansatte som er lojale, ikke lydige, hvis du forstår hva jeg mener. Vi vil veldig gjerne at tilliten skal være der (...). Ikke det at de er redde for å gjøre noe eller ikke gjøre noe. Liksom mer i den lydige delen da.” (L)

Informanten uttrykker et ønske om «ansatte som er lojale, ikke lydige». Det fremstår av informantens utsagn som at tillit og lojalitet henger tett sammen, og at lojalitet forstås som en motsats til lydighet. Det tolkes at lederen ønsker ansatte som ikke kun gjør det de blir fortalt, og er redd for å trække feil i frykt av hva slags konsekvenser det kan gi. I stedet ligger fokuset på at de ansatte selv skal føle et ønske om å levere og etterstrebe gode resultater som følger av lojalitet til organisasjonen og egen arbeidsplass.

Her kan man trekke linjer til Lewicki og Bunkers (1996) idé om identifikasjonsbasert tillit. Lojalitet kan komme som et resultat av felles intensjoner og mål. I forståelsen av identifikasjonsbasert tillit legges det til grunn at samarbeid og et felles ønske om å lykkes, gir rom for gruppetilhørighet og felles verdier. Det er i en slik gruppetilhørighet lojalitet kan

oppstå. Fordi aktørene legger like mye viktighet i handlinger, mål og resultater kan en si at tilliten er basert mer på lojalitet og fellesskap enn lydighet.

Videre tolkes det av sitatet at lederen hevder at tillit fungerer som en forutsetning for lojale ansatte, fordi de ansatte ikke skal frykte negative konsekvenser, men stole på lederen. Igjen fremstår idéen om tilhørighet som et sentralt aspekt ved tillit. Lojalitet og tilhørighet oppfattes dermed som tett sammenvevd. For å ha lojale ansatte, må de ansatte oppleve tilhørighet til arbeidsplassen. En leder uttrykker det slik når hen snakker om arbeidsmiljøet i bedriften:

[Data Respons] skal være et samlingspunkt og et miljø som de vil trives i, så de også føler en tilhørighet til Data Respons. Ikke bare for at mange som sitter ute hos kunder kan sitte der [hos kunde] år etter år. Og da vil de ha en grunn til å bli Data Respons og ikke begynne ute hos kunden. (L)

Informanten legger vekt på at bedriften skal være et «samlingspunkt» der de ansatte trives. Bruken av begrepet samlingspunkt er interessant, særlig i lys av tanken om at bedriften er fragmentert og flyktig, det vil si preget av gjennomtrekk. Fordi de ansatte ofte er plassert ute hos kunder på oppdrag i ulik varighet, fremstår det som viktig for lederen å skape et miljø som gjør at de ansatte stadig søker seg tilbake til organisasjonens kontor. Det tolkes at behovet for et samlingspunkt er viktig, først og fremst for å øke terskelen for at de ansatte begynner i ny jobb, enten hos kunde eller hos en konkurrent. Igjen kan man her trekke linjer til Harris (2003) som hevder at følelsen av lojalitet og opplevelsen av tilhørighet er viktig for hvorvidt den ansatte ønsker å bli i organisasjonen eller ikke. Slik underbygges viktigheten av å skape en kultur preget av fellesskap og tilhørighet.

En av informantene hevdet at opptil 25 prosent av ansatte skiftes ut hvert år. Dette underbygger påstanden om en flyktig organisasjon. Viktigheten av å ha et samlingspunkt de ansatte søker seg til understrekes. Det tolkes at lojale ansatte som opplever tilhørighet i større grad vil søke seg til samlingspunktet, heller enn å distansere seg og starte i ny jobb. Informanten peker på en positiv konsekvens av dette, ved at det bidrar til å motvirke gjennomtrekk. Dette samsvarer med tidligere forskning på feltet. Videre kan det tolkes at lederen anser viktigheten av å skape relasjoner. Ved å bygge tilhørighet og fellesskap kan man også skape tillitsforhold basert på identifikasjonsbasert tillit. Å skape et samlingspunkt de ansatte søker seg til, bidrar til å skape felles verdier og ambisjoner som vil styrke tilliten mellom leder og ansatt.

Oppsummert har jeg i dette delkapittelet presentert funn tilknyttet hvilke tanker lederne har om betydningen av tillit på arbeidsplassen. Det fremgår av datamaterialet at tillit er en sentral forutsetning for god arbeidskultur og godt samarbeid. Videre hevder lederne at et høyt nivå av tillit er grunnleggende i organisasjonen, fordi arbeidsformen legger til grunn en forutsetning for at tilliten må være til stede. De ansatte leies ut på konsulentoppdrag for å løse et problem eller utvikle et produkt, og lederen er avhengig av en tillit til at den ansatte gjør jobben sin etter beste evne og er et godt ansikt utad for bedriften. Videre knyttes tillit til en idé om lojalitet versus lydighet, og lederne ønsker ansatte som er lojale til organisasjonen og selv ønsker å gjøre en god jobb, ikke kun gjør jobben basert på overordnede retningslinjer og mål. Til slutt peker en av lederne på viktigheten av tilhørighet og å skape et samlingspunkt de ansatte ønsker seg til, slik at de ansatte blir i organisasjonen og ikke søker jobb hos kunder eller andre bedrifter.

4.1.2 Hvor kommer tilliten fra?

Hittil har jeg utelukkende trukket frem utsagn fra ledere, hovedsakelig tilknyttet betydningen av tillit og det opplevde tillitsnivået i organisasjonen. Tillitsnivået i organisasjonen kan knyttes til opplevelsen av tilhørighet, som en konsekvens av at organisasjonen fremstår flyktig. Det er imidlertid viktig å trekke frem at samtlige ansatte også uttrykker i intervjuene at de har tillit til sin leder. Altså fremgår det av datamaterialet at tillitsnivået blant de ansatte i organisasjonen er høyt. På den ene siden peker utsagnene som presentert over på at det ifølge lederne er et høyt nivå av tillit. På den andre siden hevder de ansatte i intervjuene at de har tillit til sin leder. Likevel, til tross for at samtlige ansatte både uttrykker at det er viktig med tillit på arbeidsplassen og at de har tillit til sin leder, var det et fåtall av de ansatte som kunne utdype hvorfor de svarte slik.

Dersom man legger til grunn et høyt nivå av tillit, men uten å kunne trekke frem noen åpenbare årsaker, er det interessant å se på de faktorene som gjør at de ansatte opplever et høyt nivå av tillit. Dette vil bidra til å svare på problemstillingen. Under vil jeg trekke frem funnene tilknyttet grunnlaget for tillit til leder, samt de ansattes oppfatning av tillitsbegrepet, som vil kunne forklare det høye nivået av tillit i organisasjonen.

4.1.2.1 Tillit som en naturlig forutsetning for leder-ansatt-relasjonen

For det første fremgår det av datamaterialet at tillit forstås som en naturlig forutsetning på arbeidsplassen og i leder-ansatt-relasjonen. Samlet sett uttrykker de ansatte at tillit er viktig, og det fremstår basert på datamaterialet at de ansatte anser tillit som en grunnleggende forutsetning ved relasjonen mellom ansatt og leder. Ved spørsmål om hvorfor de ansatte uttrykte at de har tillit til sin leder, altså hvorvidt det var noe lederen hadde gjort eller sagt for at den ansatte opplevde at dette var en leder den ansatte kunne stole på, svarte en av de ansatte:

Nei, ingenting spesielt. Det er sånn det må fungere. Det skal jo være tillit til at alle gjør det de skal. (A)

Den ansatte uttrykker at det ikke er noen spesifikk grunn til at hen opplever at hen kan stole på lederen sin. I stedet uttrykker den ansatte en grunnleggende forventning om tillit. Gjennom å hevde at «det er sånn det må fungere» tolkes det at informantene mener at tillit har en grunnleggende funksjon i organisasjonen. Den ansatte indikerer at hen forventer at lederen, og ellers alle ansatte, utfører sine oppgaver på en pålitelig måte. Slik forstås tillit først og fremst som en naturlig forutsetning.

Det tolkes at den ansatte tar tillit mellom leder og ansatt for gitt. Det fremgår av datamaterialet at flere av de ansatte har vanskeligheter med å peke på konkrete årsaker til hvorfor de har tillit til lederen sin. Dette fordi mange av informantene for eksempel svarer "ja" på spørsmål om hvorvidt tillit på arbeidsplassen er viktig og hvorvidt hen tror at lederen har tillit til hen og motsatt. Likevel peker et fåtall av informantene på spesielle grunner til hva som gjør at de svarer det de svarer. Mangelen på utdypning eller dypere refleksjon tolkes som at det tas for gitt. Det at mange ikke nødvendigvis har mange tanker eller refleksjoner rundt temaene, vitner om at det er aspekter utviklerne ikke tenker mye over i hverdagen.

Dersom man legger til grunn at de ansatte tar tillit mellom leder og ansatt for gitt, er det relevant å trekke linjer til idéen om systemtillit (Luhmann, 2017; Flathman, 1980; Zucker, 1985). Innenfor rammeverket av systemtillit forstås tillit som et resultat av at individet først og fremst har tillit til systemene og strukturene det omgir seg i. Her forstås det som organisasjonen individet jobber i. Ved å ta del i en organisasjon tar man del av et system med regler og prosedyrer. Gjennom felles deltakelse i disse formelle strukturene forsterkes tilliten. Lewis og Weigert (1985) hevder at blant annet systemtillit handler om troen på at ting er i orden. Det at informantene uttrykker «det er sånn det må være», kan det identifiseres en tydelig kobling

mellom den ansattes tillit til systemet slik Lewis og Weigert (1985) beskriver det. I tillegg kan det ses i lys av Zucker (1985) som hevder at økt kompleksitet krever økt tillit. Tillit fremstår som en naturlig forutsetning for det å ta del i et system i form av en organisasjon. Dette også fordi at man ved å ta del i en organisasjon som et system legger til grunn en forventning av at individene i samme system også følger rammene av prosedyrer og formelle strukturer i systemet.

4.1.2.2 Tillit som en gjensidig forventning

For det andre fremgår det av datamaterialet en idé om at tillit forstås som, eller er et resultat av, en gjensidig forventning mellom ansatt og leder. På spørsmål om hva tillit innebærer, svarte en av de ansatte:

(...) at jeg har en tillit til at han gjør på en måte litt det beste for meg i en situasjon. Og at det er litt sånn gjensidig i forhold til at jeg gjør min jobb. Jeg leverer det jeg kan. Jeg (...) er troverdig og leverer på arbeidsplassen. (...) Mot at jeg gjør det, så har jeg en forventning om at da, hvis jeg har noe behov eller sånne ting da, så (...) leverer [leder] på den biten (A)

Her uttrykker informanten at tillit mellom leder og ansatt handler om gjensidige forventninger. I bytte mot at den ansatte gjør sitt beste på jobben, opptrer troverdig og leverer gode resultater, forventer den ansatte at lederen leverer når det gjelder den ansattes ønsker. Utsagnet peker på viktigheten av et balansert og gjensidig forhold mellom leder og ansatt, der begge parter gjør sitt for å opprettholde et nivå av tillit. Også her kan man trekke linjer til systemtillit. Gjensidighet forstås i systemtillit som en antakelse om at personen man stoler på, i dette tilfellet lederen, vil handle i ens beste interesse i kraft av være en del av det samme systemet (Lewis & Weigert, 1985). Samtidig er det viktig å påpeke at i et system vil man også ha tillit til rollene, og det eksisterer et regelverk som tilsier at det gripes inn hvis ikke enkeltindivider oppfyller sine roller (Flathman, 1980). Gjensidighet fremstår som grunnleggende for tillitsrelasjoner i kraft av at dersom en handling eller oppførsel ikke gjengjeldes av den andre parten, vil det kunne oppstå en ubalanse i relasjonen, eller et sprik mellom forventning og faktisk handling (Blau, 2017). Gjensidighet fremstår derfor essensielt i opprettholdelsen av sterke tillitsrelasjoner.

Det ligger også implisitt i utsagnet at den ansatte har tillit til lederens evne til å ta riktige beslutninger og håndtere situasjoner til fordel for den ansatte. Det at den ansatte uttrykker en forventning om at lederen leverer med tanke på den ansattes ønsker, forutsetter at lederen både er klar over de aktuelle ønskene og har evnen og myndigheten til å imøtekomme disse.

Dette kan ses i sammenheng med Julsruds (2018) idé om at tillit innebærer en positiv forventning om andres adferd. Den ansatte uttrykker en forventning om at lederen «gjør det beste» for den ansatte i en gitt situasjon. Dette åpner også opp for sårbarhet, da det kan være sprik mellom hva den ansatte mener er ens eget beste og hva lederen mener er til det beste for den ansatte. En annen problematikk her er at lederen kun ikke har den enkelte ansatte å ta hensyn i, men i kraft av å være leder, også må sette organisasjonens overordnede mål i fokus. Slik Flathman (1980) beskriver det knyttes tillit til aktørenes kapasitet og funksjon. Det vil si at den ansatte også kan forvente at lederen, i kraft av sin posisjon, vil handle i beste interesse for den ansatte i henhold til lederens kapasitet.

4.1.2.3 Tillit til kompetanse og fag

Hittil har jeg trukket frem at tilliten kan oppstå på grunnlag av en oppfatning om at tillit er en grunnleggende forutsetning for organisasjonen, samt som et resultat av en gjensidig forventning. Det fremgår fra datamaterialet en tredje kilde til høyt tillitsnivå i organisasjonen. Dette aspektet knyttes mer til kunnskap som en egen ressurs, og tillitsgrunnlaget virker å knyttes mer til organisasjonen som kunnskapsbedrift der troen på fag og kompetanse står sterkt. En ansatt uttrykker det slik:

Og jeg tror jo også at vi er litt unike, fordi (...) tilliten kommer litt av seg selv, for ledelsen har ofte en teknisk bakgrunn dem også, og har jobbet med det selv, og vet at vi sitter ikke på svarene fra start av. Og det er det som er utvikling, at vi vet ikke noe i dag, men vi skal komme til et mål om å vite det om en stund. (A)

Informanten uttrykker at tillit mellom leder og ansatt kommer naturlig. Dette kan knyttes til utsagnet om tillit som en naturlig forutsetning. Det indikeres likevel her at tilliten mellom leder og ansatt eksisterer på grunnlag av en felles forståelse av at ingen besitter svarene eller løsningen i begynnelsen av et prosjekt. Det tyder på en åpenhet rundt den enkeltes begrensninger, og at tilliten bygges gjennom en kollektiv innsats for å nå målene. Slik tolkes det som at det er en tillit til fag og kompetanse som ligger i bunn, og som på den måten skaper et naturlig høyt nivå av tillit.

Den ansatte understreker også at lederne har en teknisk bakgrunn, og at lederne også har jobbet som konsulenter tidligere, før de fikk lederansvar. Det vil si at lederne selv har vært i samme situasjon de ansatte befinner seg i, for eksempel når det gjelder et krevende prosjekt eller å lære seg ny teknologi. Dette kan indikere at lederne har relevant erfaring og forståelse for arbeidet som utføres av de ansatte, og utfordringene en kan støte på som utleid utvikler. Denne felles bakgrunnen kan bidra til å bygge tillit og skape et fellesskap der ledelsen er i stand til å

identifisere seg med situasjonen de ansatte befinner seg i og utfordringene de kan stå ovenfor. I tillegg kan det gjøre lederne bedre rustet til å støtte de ansatte på en meningsfull måte, som også kan styrke tillitsfølelsen mellom leder og ansatt. Det kan også styrke den ansattes tillit til leder som veileder og ekspert.

Det at lederen kan kjenne seg igjen i utfordringene de ansatte kan møte i hverdagen og dermed har en form for dypere forståelse for de ansattes arbeidshverdag kan knyttes til identifikasjonsbasert tillit. Ved å være støttende og vise forståelse for situasjonen de ansatte befinner seg i, viser lederen empati for den ansatte. Særlig dette er et sentralt aspekt innenfor dimensjonen identifikasjonsbasert tillit. Lederne kan i større grad identifisere seg med situasjonene og opplevelsene de ansatte står ovenfor og kan dermed vise en større forståelse. Slik ser man altså at både tillit til fag og kompetanse, men også en felles forståelse av utfordringer og empati, kan styrke tillitsfølelsen blant de ansatte.

I tillegg trekker informanten frem at ledelsen er klar over at de ansatte har brukt mye tid og ressurser på å ta en utdanning innen feltet. Basert på denne vissheten påpeker den ansatte at det ligger naturlig for ledelsen å ha troen på at de ansatte benytter kompetansen de har fått på en god måte i oppdrag ute hos kunde. Slik belyser informanten at tilliten har bakgrunn i troen på fag og kompetanse. Det fremstår som at tilliten kommer naturlig i kraft av vissheten om innsatsen som ligger bak, det vil si tiden og ressursene de ansatte og lederne har brukt på utdanning. Dette kan tilsynelatende fremstå som kunnskapsbasert tillit, fordi lederen har kjennskap til den ansattes innsats og ambisjoner. Samtidig pekes det på viktigheten av interaksjon og samhandling i dimensjonen kunnskapsbasert tillit. Det er denne gjentatte interaksjonen som legger grunnlaget for en visshet om at den andre kommer til å handle riktig. Dette støttes av tidligere forskning. Merriman, m. fl., (2007) hevder at tillit skapes gjennom gjentatte interaksjoner og samhandling. Derfor kan det hevdes ut fra utsagnet at vissheten om innsatsen de ansatte har lagt inn på feltet, og samhandling i arbeidshverdagen, legger grunnlaget for en kunnskapsbasert tillitsrelasjon.

Likevel fremstår det mer som at det er tilliten til det faktiske faget og kompetansen som står sterkest. Tilliten mellom lederen og ansatt kommer som et direkte resultat av troen på kompetanse og kunnskap. Det fremgår av datamaterialet at bedriften omtaler seg selv som en «kunnskapsbedrift». De markedsfører seg selv som en tilbyder av innovative, lønnsomme og fremtidsrettede løsninger. Videre kom det frem gjennom samtale med en leder at de utelukkende ansetter utviklere som har holdt et høyt faglig nivå gjennom utdanningen og som

har levert en masteroppgave med svært godt resultat. Slik virker det naturlig at det skal finnes en tillit mellom leder og den ansatt, fordi den ansatte allerede før hen ble ansatt kan vise til gode resultater og det er å forvente at disse gode resultatene vil presentere seg i oppdrag hos kunde.

Samtidig påpeker informanten at «vi vet ikke noe i dag, men skal komme til et mål om å vite det til slutt». Det ligger i kunnskapsarbeideres særegenhet at de er innovative og kreative. De blir ansatt på oppdrag hos kunde for å løse et problem, og det fremgår av utsagnet at ingen forventer at den ansatte skal finne løsningen umiddelbart. Slik indikerer informanten at det finnes en form for felles enighet om at det å jobbe med å utvikle løsninger og produkter er en prosess, og at man i denne prosessen må utøve tålmodighet for at det kan ta tid å utvikle et produkt eller en tjeneste av høy kvalitet, slik bedriften etterstreber. Her kan det argumenteres for at det er et innslag av identifikasjonsbasert tillit. Felles verdier, samt en felles enighet om ambisjoner og mål legger til grunn en tillit om at de ansatte ønsker å lykkes, på lik linje med at lederne ønsker at de ansatte skal lykkes.

I dette delkapittelet har jeg trukket frem de viktigste funnene fra intervjuene med hensyn til de ansattes oppfatning av tillitsbegrepet. Dette har bidratt til å forstå hvor tilliten i organisasjonen, og mellom leder og ansatt, stammer fra. Først og fremst fremstår tillit som en naturlig forutsetning, i kraft av måten bedriften opererer på. De ansatte sendes ut på oppdrag, og lederne er avhengige av å vite at de gjør en god jobb. I tillegg fremgår det av datamaterialet at tilliten kommer som et resultat av det å være en del av et system, og forventningene dette skaper. For det andre fremgår det av datamaterialet at tilliten er et resultat av en gjensidig forventning. Det fremstår sentralt at tillit fungerer som en gjensidig forventning i form av at de ansatte forventes å gjøre en god innsats hos kunder, og lederne forventes å imøtekomme de ansatte på spesielle ønsker. Til slutt fremstår det høye tillitsnivået som et resultat av troen på fag og kompetanse. Det at lederne også har en teknisk bakgrunn, gjør at de kan identifisere seg med utfordringene de ansatte står ovenfor. Videre finnes det en felles forståelse om at jobben noen ganger innebærer at man ikke sitter på svarene fra begynnelsen, men at man kommer frem til et mål eller et produkt etter hvert. Dette legger grunnlaget for en felles forståelse og kan bidra til å skape tillit.

4.2 Aspekter som fremstår viktig for kunnskapsarbeidere på arbeidsplassen

I dette delkapittelet vil jeg gjøre rede for viktige funn med hensyn til hva som fremstår viktig for denne typen kunnskapsarbeidere på arbeidsplassen. Det virker sentralt å belyse dette for å svare på problemstillingen av to årsaker. For det første fordi for å vite hva som er viktig i ledelsen av denne typen kunnskapsarbeidere, må man vite hva som er viktig for utviklerne på jobb. For det andre fremgår det av datamateriale at utviklerne ser på tillit og ledelse i sammenheng med egne ønsker. Mange av de ansatte påpeker at det er viktig for dem at lederen legger til rette for egen utvikling og tar hensyn til de ansattes ønsker. Dermed virker det viktig å tydeliggjøre hva de ansattes ønsker er og hva som fremstår viktig for dem. Basert på datamaterialet har jeg identifisert noen aspekter som synes å være viktig for denne typen kunnskapsarbeidere.

4.2.1 Autonomi og selvstyring

Først og fremst står ønsket om autonomi i arbeidshverdagen sentralt for utviklerne. To ansatte uttrykker det slik:

Jeg liker godt å kunne være selvstendig da. Ja. At det ikke blir sånn barnepass, liksom at man må henge over deg hele tiden og sjekke hvordan du gjør det og sånt. (A)

Det er fint at lederen er oppdatert, men ikke så veldig mye mer kontroll. Da blir det kanskje litt mer sånn barnehageopplegg (A)

Det fremgår av utsagnet at de ansatte verdsetter selvstendighet på arbeidsplassen. De sammenligner begge overdreven overvåkning eller kontroll med «barnepass» og «barnehageopplegg». Altså tolkes det at de ansatte foretrekker å jobbe selvstendig uten en leder som kontrollerer eller følger opp for mye. Dette sammenlignes med å ha en leder som «henger over deg hele tiden». Det uttrykkes et ønske om selvstendighet, som gir de ansatte muligheten til å ta ansvar, vise initiativ og utforske løsninger på egenhånd. Først og fremst kan man analysere utsagnene i lys av perspektiver om tillit. Det kan tolkes at kontroll fungerer som motsatsen til tillit, og overdreven kontroll kan gi de ansatte et inntrykk av at lederen ikke stoler på den ansatte. Ved å ikke sette sin lit til at den ansatte gjennomfører arbeidsoppgavene, og har en tro på at den ansatte gjør jobben etter beste evne, vitner det om lave nivåer av tillit. Dersom lederen forsøker å ha overdreven kontroll over den ansattes arbeidshverdag og hvordan hen utfører arbeidsoppgavene, signaliserer lederen at hen ikke har

tillit til at den ansatte opptre innenfor rammene av hva som er forventet. I lys av tidligere forskning og teori om viktigheten av gjensidighet mellom partene anses det som risikabelt å forsøke å ha overdreven kontroll over de ansatte (Merriman, m. fl., 2007; Luhman, 2017). Dersom lederen ikke viser den ansatte tillit gjennom å gi den ansatte autonomi over egen arbeidshverdag, oppstår det en ubalanse. Sett i lys av viktigheten av lojalitet og hva det innebærer, kan dette få negative konsekvenser. For eksempel kan den ansatte snakke ned arbeidsgiver i samtale med andre eller ønske seg til en annen arbeidsplass.

Samtidig er det viktig å understreke at avdelingsledere alle styrer team av utviklere med forskjellige bakgrunner. Det vil si at lederen ikke nødvendigvis har samme kompetanse som den ansatte. På en side kan det hevdes at dette kan øke lederens behov for kontroll og oversikt. Eller så kan lederen være nysgjerrig på hva den ansatte holder på med, ettersom det er et annet felt enn det lederen har jobbet med, og dermed oppsøke den ansatte for å prøve å forstå eller få en oversikt. Dette kan være problematisk. Det kan fra den ansattes side tolkes at lederens forsøk på å forstå hva den ansatte holder på med er overdreven kontroll. Samtidig kan det også være problematisk dersom lederen og den ansatte har samme bakgrunn. Det kan antas at leder sitter på mer kompetanse enn den ansatte grunnet mer erfaring, og dette kan føre til at leder blander seg inn i detaljer.

Ønsket om autonomi og informantenes utsagn samsvarer med funn fra tidligere forskning tilknyttet ledelse av kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeidere kjennetegnes blant annet ved at de bruker ekspertisen de besitter for i innovasjon for å utvikle produkter eller tjenester (Surawski, 2019). Dermed innebærer det en stor grad kreativitet i hvordan utvikle de beste løsningene til et problem. En leder som utøver for mye kontroll og legger for sterke føringer på den ansattes arbeidsoppgaver eller arbeidsdag kan hindre muligheten for innovasjon og hemme kreativitet. En konsekvens kan være at den ansatte ikke oppnår faglig og personlig utvikling, som fremstår viktig for kunnskapsarbeidere. Som resultat kan den ansatte ønske seg vekk fra arbeidsplassen og søke nye muligheter (Pietrzak, 2019; Correia de Sousa & Dierendonck, 2010).

Oppsummert fremstår det basert på informantens utsagn at det er viktig å føle at man som utvikler har autonomi over egen arbeidshverdag. Dette støttes av funn fra tidligere forskning. Både Pietrzak (2019) Correia de Sousa og Dierendonck (2010) fremhever at autonomi er

viktig for kreative ansatte og for opplevelsen av tillit. Dette er også sentralt for å ivareta de ansatte og beholde kunnskapsarbeidere i organisasjonen.

4.2.2 Veiledning og støtte

De ansatte verdsetter autonomi i arbeidshverdagen, og påpeker at en leder som følger opp for mye eller ønsker for mye kontroll over den ansattes hverdag, er lite ønskelig. Samtidig er det viktig å merke seg at autonomi på arbeidsplassen ikke nødvendigvis betyr at man ikke kan søke hjelp eller samarbeide med andre. Det handler mer om å ha frihet til å ta egne avgjørelser og styre egen arbeidshverdag. Samtidig viser datamaterialet at det er viktig for utviklerne med støtte og veiledning i arbeidshverdagen.

Men jeg sier det også i grunn så at vi kan ha et forum for å spørre dumme spørsmål. Som er veldig bra. Det er ofte det som er det vanskeligste med en ny person i en ny jobb. Det er å spørre dumme spørsmål. For du føler at du skal kunne alt da, når du begynner en plass. Som aldri er tilfelle med noen. (A)

Utsagnet belyser hvordan det kan være utfordrende å være utvikler i ny jobb. På en måte kan det oppleves som en forventning om at de ansatte har all kunnskap om alle verktøy, nettopp fordi man har en lang utdanning og anses som ekspert. Samtidig kjennetegnes bransjen, og måten Data Respons jobber på, at de ansatte blir sendt ut i oppdrag basert på hva leder klarer å selge ut til potensielle kunder. Dette innebærer i mange tilfeller at ansatte havner på prosjekter der de ikke nødvendigvis har så mye relevant kompetanse eller som ikke er deres ekspertfelt.

Informanten peker på viktigheten av å ha et konkret forum med muligheten å stille spørsmål som kan synes å være åpenbare eller banale for noen. En støttende kultur der det er akseptabelt å være sårbar og innrømme at man ikke sitter på all kompetanse, særlig fra start, virker sentralt. Ved å ha en åpen delingskultur med kanaler for spørsmål og diskusjoner kan man bygge sterkere og mer samarbeidsorienterte team. Dette kan både bidra til å styrke den interne læringskulturen, men kan også styrke de enkelte ansattes læringskurve. Dette kan ses i lys av utsagnet over om at tilliten kommer «litt av seg selv» fordi lederen vet at den ansatte har brukt mye tid og ressurser på faget og vet at man ikke kan alt fra begynnelsen, men at målet er at man til slutt leverer et produkt. Likevel belyser denne informanten viktigheten av støtte og veiledning i prosessen, og ikke kun tålmodighet og forståelse. Tålmodighet og forståelse kan bidra til å skape en tryggere kultur og et tillitsgrunnlag som gjør at den ansatte føler seg ivaretatt. Samtidig fremstår viktigheten av å få konkret hjelp og støtte sentralt.

Dette funnet støttes av funn fra tidligere forskning. Både Pietrzak (2019) og Correia de Sousa og Dierendonck (2010) fremhever et arbeidsmiljø preget av støtte og tilhørighet som viktig for kunnskapsarbeidere. Slik kan man også bidra til å eliminere risikoen som kan forbindes med å løfte problemer eller innrømme at man ikke sitter på den rette kompetansen ved øyeblikket. Ved å skape et miljø med mulighet for å vise sårbarhet og deling av erfaring, får man ifølge tidligere forskning mer samarbeidsorienterte team og kreative ansatte. I tillegg er det å ha et arbeidsmiljø preget av trygghet og åpenhet sentralt i ivaretagelsen av ansatte på arbeidsplassen. Slik kan man jobbe for å sikre at de ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen.

Flere av informantene trekker frem et ønske om en mentorordning, som kan bidra til å skape denne trygghetsfølelsen fra man er nyansatt. De ansatte belyser to aspekter ved en mentorordning, både faglig og personlig støtte.

Da er det veldig fint å ha en person som er en støttekontakt da. Som er nesten ... Det er jo ikke en støttekontakt, men en mentor blir det er jo på en måte det også, for å svare på litt enkle ting. Og ofte er det også bare viktig at noen sier til deg "slapp av, dette går fint". Det er ikke farlig om du ikke kan alt på en gang. Og det er jo noe du lærer deg til etter hvert da. (A)

Utsagnet belyser hvordan en mentor kan fungere som en støttespiller og motivator. Den ansatte påpeker at en mentor kan bidra til å redusere den usikkerheten nyansatte kan oppleve, og gi støttende og oppmuntrende ord. Slik kan mentoren fungere som en motivator og en støttespiller, for eksempel dersom den nyansatte opplever at de er på et oppdrag de ikke mestrer. En slik mentor kan bidra til at utvikleren bygger selvtillit og troen på egne ferdigheter. Ved å være støttende kan mentoren bidra til å skape et tryggere miljø der manglende kunnskap blir ansett som en naturlig del av det å være nyansatt, og den ansattes utvikling. Det oppmuntrer til læring, vekst og kontinuerlig forbedring. I tillegg kan det at den nyansatte opplever støtte skape en trygghet som ifølge forskning kan styrke den ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen (Correia de Sousa & Dierendonck, 2010).

Det trekkes også frem at mentoren kan fungere som støtte til kompetanseutvikling. På spørsmål om hvorvidt ikke lederen kunne ta en slik mentorrolle svarte en av de ansatte «nei».

Som mentor? Nei. For at en mentor bør ikke være en person som jobber med det samme som deg. Det er jo på en måte en faglig ressurs da. Som skal hjelpe deg med å svare på spørsmål du lur på. (A)

Begrunnelsen var at mentoren helst skal ha et annet felt enn deg som ekspertområde. Slik bidrar man til økt kunnskapsdeling. Bedriften består avdelingene av sammensetninger av utviklere med forskjellig ulik bakgrunn. Det vil si at i tilfeller kan den ansatte og lederen ha kunnskap om samme felt. Det kan fremdeles hevdes at dette vil bidra til kompetanseheving fordi det kan antas at lederen har mer erfaring innen feltet, og derfor besitter mer kunnskap. Samtidig kan det ha skjedd utviklinger på feltet siden den ansatte fullførte sin utdanning eller selv jobbet på oppdrag med kunder. Derfor tolkes det at en mentor bør ha bakgrunn fra et annet felt enn den ansatte for å bidra til kunnskapsdeling og kompetanseheving på tvers av felt. Fra et overordnet perspektiv kan organisasjonen også sikre seg bredere kompetanse på tvers av avdelinger. Det kan også tolkes slik at den ansatte mener at lederen og den ansatte jobber tett i hverdagen, og at det er mer ønskelig å ha en mentor som jobber med noe annet enn deg, for å kunne se et annet perspektiv.

For nyansatte kan det også virke risikabelt å gå til sin nærmeste leder og stille spørsmål, nettopp fordi man er redd for å gi inntrykk av at man ikke har noe kompetanse. For nyansatte som opplever at «du skal kunne alt» fordi man i teorien er ferdig utdannet, kan det å gå til lederen sin med faglige spørsmål virke risikabelt. Datamaterialet viser at en mentor som ikke er ens nærmeste leder som kan bidra til å skape trygghet hos den ansatte, både gjennom motiverende og støttende ord og kunnskapsdeling, kan bidra positivt både til trivsel og læringsmiljø.

For å oppsummere fremstår det basert på informantenes utsagn at støtte og veiledning er for utviklerne. Dette funnet støttes av funn fra tidligere forskning (Pietrzak, 2019; Correia de Sousa & Dierendonck). Det understrekes at en støttende kultur kan skape mer samarbeidsorienterte team og økt tillit. Informantene trekker også frem mentorordning som sentralt for å sikre trygghet blant nyansatte. Samlet sett fremstår det at ved å skape en støttende kultur preget av trygghet bidrar man til faglig utvikling, som fremstår viktig for å beholde utviklerne i bedriften.

4.2.3 Faglige utfordringer og utvikling

Det tredje som fremstår viktig for de ansatte er faglige utfordringer og utvikling. På spørsmål om hvordan oppfølgingen av utviklere i oppdrag, uttrykker en leder det slik:

Da er det mer at jeg søker å forstå hva de holder på med. Så jeg hvert fall kan henge med ... Så jeg vet at de har faglig utvikling og utfordringer. Sånn at de blir tilfredsstilt i forhold til primære behov. De aller fleste utviklere svarer at jeg har aller lyst til å jobbe med spennende oppgaver og utvikle meg er det viktigste. Så jeg ønsker gjennom dialog å forstå at de får det når de er ute hos kundene. (L)

Her uttrykker lederen eksplisitt at det å jobbe med spennende oppgaver og faglig utvikling er det viktigste for utviklere. Det fremgår av datamaterialet at bedriften ønsker å imøtekomme de ansattes ønske om kunnskapsutvikling og kompetanseheving. Som et resultat har bedriften interne kunnskapsdelingsprosjekter på huset, hovedsakelig i form av interne prosjekter eller fagdager, workshops og presentasjoner. På workshops kan de ansatte øve på spesifikke ferdigheter og i sistnevnte kan de ansatte presentere for eksempel masteroppgaven sin. Disse formene for kunnskapsdeling er særlig aktuelt for utviklerne som er mellom oppdrag. Dette skal sørge for kontinuerlig faglig utvikling.

Men, det er ikke kun ledelsen som hevder at kunnskapsutvikling er viktig for utviklere. De ansatte påpeker det også selv i intervjuene. En ansatt uttrykker det slik:

Det viktigste er vel kanskje at [lederen] har troen på deg som person og vil du investere i deg. Både i form av at det er, det viktigste er kanskje i hvert fall som ung da, faglig utvikling. Og at [lederen] på en måte gir deg ressursene til å gjøre det. Så du både har tillit og føler at du utvikler deg kunnskapsmessig.” (A)

Informanten uttrykker viktigheten av å ha en leder som har «troen på» og ønsker å investere i den enkelte ansatte. Slik fremstår faglig utvikling som det viktigste for den ansatte. Når den ansatte bruker begrepet «investere», tolkes det både bokstavelig og figurativt. Det innebærer både tilgang til ressurser som bidrar til kunnskapsdeling. Det tolkes dithen at den ansatte ønsker en leder som legger til rette for kunnskapsutvikling, og bistår med ressursene som trengs. Samtidig legges det til grunn en forståelse om at det å «ha troen på» innebærer at lederen generelt sett anser den ansatte som en verdifull ressurs som lederen mener at det er viktig å ha i organisasjonen og derfor gi muligheten til å utvikle seg. Det at den ansatte påpeker at det er lederen, og ikke organisasjonen, som skal investere i dem, illustrerer hvordan bedriften er organisert og opererer. Det er lederen som tildeler de ansatte oppdrag. I tillegg har lederen ofte påvirkning på hva utviklere som er mellom oppdrag skal bruke tid og ressurser på.

Det skiller seg imidlertid fra tidligere forskning. Correia de Sousa og Dierendonck (2010) understreker at det er organisasjonen som skal sørge for ressursene til de ansattes faglige utvikling og kompetanseheving. Likevel anses det av den ansatte som lederens oppgave. Fordi lederen har det overordnede ansvaret for å skaffe oppdrag til sine utviklere og følger opp de ansatte både i og mellom oppdrag, kan det tolkes av den ansatte at det er lederen som i bunn og grunn sitter på all beslutningsmakt med hensyn til ressursfordeling. Likevel er det viktig å påpeke det som understrekes av Correia de Sousa og Dierendonck (2010), nemlig at det til syvende og sist er organisasjonens begrensninger med hensyn til budsjett og prioriteringer som kan legge føringer på de ansattes mulighet for finansiell støtte til kunnskapsutvikling. Dette kan være problematisk. Dersom den ansatte opplever at lederen ikke gir nok støtte eller ressurser til faglig utvikling kan det tolkes av den ansatte som at lederen ikke bryr seg om den ansattes utvikling eller ikke ønsker å investere i den ansatte. Samtidig kan det i realiteten heller handle om begrensninger fra høyere hold og at organisasjonens ressursfordeling ikke tillater det.

Uansett fremstår det basert på informantens utsagn at det er viktig å føle at man som kunnskapsarbeider blir investert i. Dette funnet støttes av funn fra tidligere forskning. Både Pietrzak (2019) Correia de Sousa og Dierendonck (2010) fremhever at faglig utvikling er essensielt for produktive og kreative ansatte. Dette sørger både for at den ansatte opplever støtte fra bedriften og anser den ansatte som en ressurs verdt å investere i, men er også sentralt for å ivareta de ansatte og beholde kunnskapsarbeidere i organisasjonen.

Videre hevder den ansatte at en leder som har tro på sin ansatt og gir hen ressursene til å utvikle seg faglig skaper mer tillit. Altså tolkes det at den ansatte hevder at ved å gi ressursene som kreves til kompetanseutvikling, økes tilliten mellom ansatt og leder. Altså innebærer det å bli gitt ressurser at den ansatte opplever at lederen stoler på hen. Den fremgår av utsagnet at tilliten uttrykkes gjennom å bli investert i.

En annen ansatt trekkes også frem viktigheten av å bli investert i, eller viktigheten av å få ressurser til kunnskapsdeling.

Data-respons er flinke til å kaste folk ut i ting. Og det er jo for så vidt en positiv ting. Frem til du føler deg overarbeidet, fordi du ikke kan noe og føler deg stresset og ikke gjør en god jobb mot en kunde. Det hadde vært fint med litt backing. Om du får litt betalt for å ta kursing utenom jobb. Som er greit det og, det å måtte jobbe overtid og kurse litt. Men at man får mulighet til å jobbe med å utvikle kunnskap. (A)

Den ansatte peker først og fremst på det som kan oppleves som det mest stressende for en nyutdannet utvikler, nemlig det å bli sendt ut på et oppdrag for kunde uten å føle seg trygg på kunnskapen man besitter. I dette tilfellet beskriver den ansatte en situasjon der man er på oppdrag hos kunde, men behøver å ta et kurs som går utover det oppdraget krever eller som er en del av avtalen. For eksempel kan det bety at det er elementer ved oppdraget den ansatte ikke nødvendigvis vet hvordan de skal løse. I et slikt tilfelle peker den ansatte på viktigheten av å få økonomisk støtte fra leder, for eksempel overtidsbetalt, for å gjennomføre enkelte kurs som enten kan bidra til det aktuelle prosjektet, eller fungere som generell kunnskapsutvikling.

I lys av utsagnet over tolkes det at det å bli gitt ressursene som muliggjør kunnskapsutvikling og kompetanseheving er svært viktig for de ansatte. Dette kan både være i form av tidsressurser, men også økonomiske ressurser, som støtte til å ta et kurs eller overtidsbetaling. Dette samsvarer i høy grad med tidligere forskning. En annen ansatt understreker viktigheten av dette ved å trekke frem mangel på mulighet til å delta på interne kompetansehevingsprosjekter mens hen er på oppdrag.

Hvis det har vært kanskje et internt arrangement på jobb da, som er på en måte en faglig utviklingsdag (...), så betaler på en måte ikke den bedriften [kunden] for det. Fordi vi kan ikke fakturere de timer for å være her eller noe sånt. Det er ikke på en måte alltid jeg får positive tilbakemeldinger fra her da. (A)

Her belyser den ansatte hvordan konsulentvirksomhet fungerer. Når bedriften får inn oppdrag, gjøres det et anslag på antall timer som behøves for å løse kundens behov. Slik gis det et estimat på både tid og kostnad for oppdraget. Samtidig har bedriften, som nevnt over en rekke interne utviklingsprosjekter på huset, som skal bistå til kunnskapsutvikling hos utviklerne som er mellom oppdrag. Her peker den ansatte på en utfordring med å kunne delta på et slikt internt arrangement mens hen er i oppdrag, fordi kunden ikke ønsker å betale for at den ansatte deltar på et internt utviklingsprosjekt som ikke har noe med oppdraget å gjøre. I slike tilfeller må den ansatte fakturere for såkalte «interne timer» som betyr at det er Data Respons som faktureres for at utviklerne som er i oppdrag skal kunne delta på interne utviklingsarrangementer.

Igjen blir ønsket om økonomisk støtte tydelig, da det er en kostnad for bedriften å la utviklere som i utgangspunktet er ute i oppdrag være med på interne utviklingsprosjekter. Når den ansatte hevder at hen ikke alltid får positive tilbakemeldinger angående deltakelse på interne

arrangementer, tolkes det at Data Respons ikke alltid er imøtekommende og støttende når det kommer til intern fakturering av timer. I lys av tidligere forskning kan dette hemme den ansattes kreativitet og produktivitet. I tillegg kan det føre til at den ansatte ønsker seg vekk fra organisasjonen, da hen ikke opplever at ønsket om støtte til faglig utvikling møtes med forståelse.

Oppsummert viser datamaterialet at det er tre aspekter som synes å være særlig viktige for kunnskapsarbeidere: autonomi, veiledning og støtte, samt faglige utfordringer og utvikling. Funnene samsvarer i stor grad med funnene gjort i tidligere forskning. I tillegg fremheves viktigheten av å imøtekomme disse ønskene som sentralt for den ansattes ønske om å bli i organisasjonen.

4.3. En lederstil tilpasset kunnskapsarbeidere

Hittil har jeg presentert funn tilknyttet oppfatningen av tillitsbegrepet, det opplevde tillitsnivået i organisasjonen, refleksjoner rundt tillitsrelasjonen mellom leder og ansatt, samt aspekter som fremstår viktige for utviklere som kunnskapsarbeidere. Jeg skal nå knytte dette til refleksjoner rundt ledelse, for å svare på problemstillingen: *hvilken rolle spiller tillit i ledelse av kunnskapsarbeidere? Og hvordan kan denne tilliten bidra til å beholde kunnskapsarbeidere i organisasjonen?* For å besvare problemstillingen anså jeg det som nødvendig å først operasjonalisere hva tillit innebar for de ansatte i organisasjonen. Denne forståelsen av tillitsbegrepet anses som viktig for å forstå betydningen av tillit i leder-ansatt-relasjonen. I tillegg fremsto det som sentralt å definere hvilke aspekter som fremsto som viktig for de ansatte på arbeidsplassen, fordi en bevissthet rundt dette anses som å være viktige i ledelsen av denne typen kunnskapsarbeidere.

Hittil har ledelse fungert som et gjennomgående bakteppe for analyse. I dette delkapittelet vil det imidlertid utgjøre utgangspunktet for diskusjon. I lys av funnene fra analysen skal jeg nå se på hvordan ledelse kan påvirke tillitsrelasjonen mellom leder og ansatt. Basert på teori og tidligere forskning legger oppgaven til grunn at ledelse har en direkte effekt på tillitsrelasjonen mellom leder og ansatt og kunnskapsarbeideres ønske om å bli værende i organisasjonen (Merriman, m.fl., 2007; Harris 2003; Pietrzak, 2019; Correia de Sousa & Dierendonck, 2010). I dette delkapittelet vil jeg gå nærmere inn på hvordan, gjennom å se på de tre lederperspektivene kunnskapsledelse, tjenende ledelse og tillitsledelse. Jeg vil først

kort oppsummere hva de ulike lederstilene har til felles. Deretter vil jeg diskutere hvordan de skilles. Til slutt vil jeg diskutere dette i lys av funnene fra analysen.

Det kan identifiseres et hovedtrekk som er felles for de tre lederstilene. Samtlige perspektiver legger til grunn viktigheten av kommunikasjon og samhandling. Innenfor alle lederperspektivene ser man at betydningen av effektiv kommunikasjon og god samhandling vektlegges. I kunnskapsledelse ligger fokuset på hvordan skape, overføre og utvikle kompetanse, noe som krever effektiv kommunikasjon. Tillitsledelse understreker viktigheten av klar og tydelig kommunikasjon for å redusere usikkerhet, som kan bidra til å styrke tillit. Tjenende ledelse legger vekt på å skape et miljø preget av fellesskap, og her spiller kommunikasjon og samhandling en sentral rolle.

Likevel skilles også lederstilene ved enkelte aspekter, som for eksempel overordnet fokus, lederstil og mål. I kunnskapsledelse ligger det overordnede fokuset på effektiv utnyttelse og optimalisering av kunnskapsressurser sentralt. Det vil si at man gjennom kunnskapsledelse først og fremst legger mer vekt på forvaltning av kunnskapen som en ressurs. Som nevnt orienterer kunnskapsledelse seg i hovedsak rundt hvordan skape, overføre og utvikle kunnskap. Til tross for at det kan argumenteres for at i forlenget forstand er det de ansatte som besitter denne kunnskapen og dermed de som anses som ressursen, preges kunnskapsledelse mindre av fokus på individet og mer av idéen kunnskap som ressurs. Perspektivet vektlegger hovedsakelig vekt på viktigheten av ivaretagelsen og optimalisering av kunnskap. I både tillitsledelse og tjenende ledelse står derimot den ansatte som individ i sentrum. Innenfor rammen av tillitsledelse legges det vekt på å bygge tillit til de ansatte ved å gi dem større autonomi og ansvar. Tjenende ledelse handler om å støtte individet i deres faglige og personlige utvikling.

Videre skilles de ulike perspektivene ved lederstil. Ettersom kunnskapsledelse handler om å optimalisere kunnskap, kjennetegnes lederstilen av både formell og uformell kontroll da dette anses som nødvendig for å administrere kunnskapsressursene. Lederen kan ha fokus på etableringen av systemer og verktøy som på best måte ivaretar og optimaliserer organisasjonens ressurser. Her ligger også sentralt å etablere rammer for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling. Tillitsledelse kjennetegnes av en høy grad omsorg, empati og kommunikasjon. Fra et tillitsledelses-perspektiv er det viktig at lederen gir den ansatte rom til å ta egne beslutninger, dele idéer og påvirke beslutningsprosesser. En tjenende leder skal

ifølge teori fungere som tjener for de ansatte, og fokuset er på å støtte og veilede, samt imøtekomme de ansattes ønsker. Fra et slikt perspektiv er autoriteten desentralisert, og det legges vekt på lytting og bevisstgjøring.

Flere av aspektene som kommer frem i analysen kan ses i funn fra tidligere forskning og teori. Med bakgrunn i lederperspektivenes ulikhet, er det flere aspekter som synes å være viktig, særlig med hensyn til rollen tillit spiller i ledelsen av denne typen kunnskapsarbeidere. I sin forskningsartikkel påpeker Correia og de Sousa Dierendonck (2010) at tjenende ledelse fremstår som et passende rammeverk for å forstå ledelse av kunnskapsarbeidere. De hevder at en tjenende leder bidrar til å skape en meningsfull hverdag for ansatte, gjennom å løfte frem individets ønsker og behov. Dette kan man se i sammenheng med funn fra datamaterialet i denne oppgaven. De ansatte vektlegger viktigheten av å bli investert i, samt ønsket om faglig utvikling. Å ha en vekst-fokusert leder som orienterer seg rundt den ansattes ønsker og inkluderer den ansatte i beslutningsprosesser fremstår her sentralt. Også muligheten for å definere egen arbeidshverdag og arbeidsoppgaver trekkes frem av forfatterne. Altså bør den tjenende leder legge mest mulig til rette for autonomi, slik at den ansatte selv skal få muligheten til utvikling i den retning hen selv ønsker. Dette ser man gå igjen i tillitsledelse. Bentzen (2018) legger vekt på at autonomi gir den ansatte større individuell fleksibilitet. Å vise tillit gjennom å gi fleksibilitet gir de ansatte muligheten for økt kreativitet.

I tillegg legges det i både tjenende ledelse og tillitsledelse en vekt på empati, lytting og å skape felles verdier. Dette samsvarer med funn fra datamaterialet om at det er viktig for de ansatte å få støtte og veiledning. Her trekker de ansatte blant annet frem ønsket om mentorordning for nyansatte. Mentorordningen kan bidra til å skape et forum der de nyansatte opplever støtte og trygghet, samt får oppmuntring og hjelp til faglig utvikling. Overordnet bidrar dette til å skape et miljø preget av støtte, empati og felles verdier. Dersom lederen legger til rette for å skape et arbeidsmiljø preget av disse elementene, er det å forvente at tillitsrelasjonen mellom leder og den ansatte styrkes (Pietrzak, 2019; Correia de Sousa & Dierendonck, 2010).

Samtidig er det særlig ett aspekt som kan være problematisk. Innenfor rammen av kunnskapsledelse handler ledelse om å sørge for at organisasjonen oppnår optimalisert verdi av kunnskapen organisasjonen besitter (Wiig, 1997). I dette ligger prioritering av organisasjonens ressurser for å sikre best mulig utnyttelse. Samtidig hevdes det at

kunnskapslederen utøver en form for «myk» kontroll, der den tradisjonelle forståelsen av autoritet legges vekk (El-Farr, 2009). Dette kan fremstå som lite forenlig. Lederne forventes å lede kunnskapen og kunnskapsressursene i tråd med organisasjonens overordnede mål. Samtidig skal kunnskapslederen sikre den enkeltes faglige utvikling. Med tanke på at organisasjonens overordnede mål og den enkelte ansattes ønske om faglig utvikling ikke nødvendigvis samsvarer, kan dette være problematisk.

På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at en leder gjennom kunnskapsledelse kan risikere å bryte tillitsrelasjonen til den ansatte. Dette vil være avhengig av hvilket perspektiv av kunnskapsledelse man analyserer funnet utfra. Uansett er det ikke å unngå at kunnskapsledelse slik Wiig (1997) presenterer det kan by på utfordringer med tanke på tillitsrelasjoner mellom leder og ansatt. Spørsmål er da hvorvidt man gjennom tillitsledelse og tjenende ledelse i større grad kan styrke eller opprettholde tillitsrelasjonen. Ifølge Velten (2022) handler tillitsledelse om tydelig formulering av mål og å gi klare begrunnelser for avgjørelser. Dette skal gi de ansatte de rette forutsetningene for å ta ansvar. Samtidig kan det bidra til å skape forståelse for den ansatte med hensyn beslutningene som gjøres når det går på bekostning av egne ønsker. Her kommer viktigheten av kommunikasjon og samhandling for å skape eller opprettholde tillit igjen til syne (Lewicki & Bunker, 1996; Merriman, m. fl., 2007; Harris, 2003).

Oppsummert ser man også at perspektivene, i kraft av fokus og lederstil, har ulike mål. Uansett kan man trekke tydelige linjer mellom funnene fra datamaterialet til disse tre ulike lederstilene. Det fremgår av datamaterialet at mange av de ansatte opplever autonomi, støtte og veiledning, samt faglig utvikling som viktige aspekter på arbeidsplassen. Her spiller ledelse en direkte rolle, fordi det er leder som kan legge til rette for å imøtekomme disse ønskene. Det fremgår videre at dersom de ansatte opplever at lederen tar hensyn til de ovennevnte aspektene har dette en positiv effekt på tilliten mellom leder og ansatt. I tillegg kan det ha positiv innvirkning på både kreativitet og produktivitet. I lys av tidligere forskning anses dette som sentrale forutsetninger for å beholde de ansatte i organisasjonen. En kan ivareta individet gjennom utviklingen av kunnskap og kompetanse. I tillegg åpner en mer tilretteleggende, lyttende og utviklingsfokusert lederstil muligheten til å påvirke egen arbeidshverdag. Dette anses også som sentralt i ivaretagelsen av ansatte på arbeidsplassen.

For å konkludere spiller tillit en sentral rolle i ledelsen av denne typen kunnskapsarbeidere. Dette kommer til syne først og fremst gjennom viktigheten av en leder som ønsker å skape et arbeidsmiljø der muligheten for autonomi, støtte og veiledning samt faglig utvikling står i sentrum. Dersom de ansatte opplever at en leder tar hensyn til dette og utøver ledelse gjennom tillit bidrar dette til å skape et arbeidsmiljø der den ansatte trives og ønsker å være i. Slik kan lederstil bidra til å beholde de ansatte i organisasjonen. Å trekke på elementer fra de tre ulike lederstilene virker sentralt for å skape tillit og et ønske blant de ansatte om å bli i organisasjonen. På den ene siden er ivaretagelsen av kunnskap som ressurs og utvikling av kunnskapsarbeidere gjennom kunnskapsledelse viktig. Samtidig må de ansatte ivaretas og vises tillit i arbeidshverdagen i lys av tillitsledelse. Til slutt må lederen ta hensyn til den ansattes individuelle ønsker for at den ansatte skal oppnå personlig og faglig utvikling, samt ønske å bli værende i organisasjonen, slik det legges vekt på i tjenende ledelse.

Det kan være utfordrende å finne en balanse mellom nok oppfølging, men ikke være kontrollerende, samt gi de ansatte nok autonomi, men sørge for god oppfølging. Også fordi dette er avhengig av den enkeltes ansatts ønsker og behov. Det er heller ikke gitt at dersom en leder lykkes i å ta hensyn til alle aspektene som er belyst i denne oppgaven, vil de ansatte bli værende i organisasjonen. Det finnes ingen garanti for hvordan beholde ansatte i organisasjonen, og oppgaven diskuterer kun hvordan ledelsen kan jobbe med å styrke tillit, tilhørighet og produktivitet som virker viktig for de ansattes trivsel. Samtidig er bransjen preget av høy konkurranse og et resultat av å jobbe oppdragsbasert er større nettverk. Det er derfor ikke unngåelig at ansatte ønsker å bytte jobb, og det er en rekke faktorer som spiller inn her. Oppgaven belyser uansett at tillit spiller en viktig rolle i ledelsen av kunnskapsarbeidere og at ved å jobbe for å sikre at den ansatte opplever tilhørighet og faglig utvikling, kan man ha stor påvirkning på hvorvidt den ansatte ønsker å bli i organisasjonen.

5 Oppsummerende diskusjon og veien videre

Oppsummert fremgår det av datamaterialet at organisasjonen har et høyt nivå av tillit. Ifølge utsagn fra informantene kan det høye tillitsnivået skyldes tre aspekter. For det første anses tillit som en naturlig forutsetning i en organisasjon og grunnleggende leder-ansatt-relasjonen. For det andre kommer tillit som et resultat av gjensidige forventninger, der partene handler i god tro og har en positiv forventning om den andres adferd. For det tredje fremstår det høye nivået av tillit som et resultat av en tro på faglig utvikling og kompetanse, som fremstår essensielt i kunnskapsarbeid.

I tillegg fremgår det av datamaterialet tre aspekter som fremstår som viktige for denne typen kunnskapsarbeidere. For det første er det sentralt for de ansatte å oppleve autonomi og selvstyring i arbeidshverdagen. For det andre fremstår betydningen av veiledning og støtte viktig. For det tredje er ønsket om faglige utfordringer og utvikling sentralt. I tillegg viser datamaterialet at tillit mellom leder og ansatt spiller en sentral rolle i å skape et arbeidsmiljø som preges av de ovennevnte elementene. En tilretteleggende og utviklingsfokusert lederstil kan dermed bidra til å skape tillit og beholde ansatte i organisasjonen. Perspektivene kunnskapsledelse, tjenende ledelse og tillitsledelse kjennetegnes alle av elementer som kan være viktige for å bygge og opprettholde tilliten mellom leder og ansatt. Ved å trekke på elementer fra de ulike lederstilene kan man stå bedre rustet til å møte de ansattes ønsker, slik oppsummert over.

Det har blitt påpekt gjennomgående i analysen av funnene i denne oppgaven i stor grad samsvarer med tidligere forskning. Funnene fra forskning både på tillit i leder-ansatt-relasjonen og ledelse av kunnskapsarbeidere gjør seg gjeldende for denne typen kunnskapsarbeidere. Til tross for at forskningen omtaler kunnskapsarbeidere som en helhet, samsvarer funnene til Pietrzak (2019) og Correia de Sousa og Dierendonck (2010) tilknyttet kunnskapsarbeideres ønsker og hva som fremstår viktig, med data fra intervjuene gjort med utviklere fra en teknologibedrift i denne oppgaven. I tillegg fremgår det i analysen at kommunikasjon, samhandling og tilhørighet er essensielt for å skape tillitsrelasjoner, slik Merriman, m.fl. (2007) og Harris (2003) belyser i sin forskning. Videre sett fremstår det å skape tilhørighet og sterke tillitsrelasjoner som essensielt for å beholde denne typen kunnskapsarbeidere i organisasjonen. Også dette samsvarer med funn fra tidligere forskning (Pietrzak, 2019; Correia de Sousa & Dierendonck, 2010).

Denne oppgaven har kun trukket frem de mest sentrale funnene fra datamaterialet med hensikt å besvare den aktuelle problemstillingen. Det er imidlertid flere aspekter som kom frem under intervjuene, som grunnet oppgavens begrensninger ikke ble viet særlig oppmerksomhet. For eksempel kan det være interessant å sammenlikne hvordan ledere ser på seg selv med hvordan de ansatte ser på ledere, med hensyn til lederstil og fremtoning. Dersom det er sprik i ledernes tanker om egen lederstil og ansattes tanker om lederen har en påvirkning på tilliten mellom leder og ansatt. I tillegg fremgikk det av datamaterialet at lederne hadde flere og dypere refleksjoner tilknyttet ledelse og tillit enn de ansatte. Lederne var opptatt av å påpeke viktigheten av tillit, mens de ansatte i større grad tok tillit for gitt. Det kan derfor være interessant å se nærmere på hvorvidt ledere er mer opptatt av tillit enn ansatte. Og særlig hvordan dette gjør seg gjeldende i konteksten kunnskapsarbeidere. Sett i lys av tidligere forskning samt funnene fra min oppgave fremstår relasjonell tillit som mindre viktig for denne typen kunnskapsarbeidere. Det er større fokus på viktigheten av faglig utvikling og kompetanse.

Et annet aspekt det kan være interessant å forske videre på er kommunikasjonsaspektet i sammenheng med tillit i ledelsen av utviklere. Enkelte ledere hevdet i intervjuer at de forsøkte å følge opp de ansatte og ha en «check in» så ofte som mulig. Andre ledere derimot hevdet at kvalitet var viktigere enn kvantitet, og at det ikke var nødvendig med grundige oppfølgingssamtaler og dialog like ofte. Det kan være interessant å se på hvorvidt lederen anser kvalitet over kvantitet som viktig, og i så fall hvorvidt dette har en påvirkning på de ansattes tillit til lederen.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg svart på problemstillingen: *hvilken rolle spiller tillit i ledelse av kunnskapsarbeidere? Og hvordan kan denne tilliten bidra til å beholde kunnskapsarbeiderne i organisasjonen?*

Jeg har gjennom bruk av et kvalitativt forskningsdesign fått innsikt i kunnskapsarbeideres oppfatning av tillit og ledelse. For å besvare problemstillingen har jeg benyttet meg fra data fra en norsk teknologibedrift kalt Data Respons R&D Services. Gjennom tolv dybdeintervjuer med ledere og ansatte som jobber som utviklere har jeg søkt meg frem til hvilken betydning tillit har for denne typen kunnskapsarbeidere, samt hva som gir opphav til tillit mellom leder og ansatt. I tillegg har jeg identifisert hva som fremstår som viktig for denne typen kunnskapsarbeidere. Slik har jeg søkt meg frem til hva som fremstår essensielt for å beholde slike kunnskapsarbeidere i organisasjonen. Jeg har i tillegg analysert hvordan ledelse kan påvirke tillitsrelasjonen mellom leder og ansatt, og på hvilken måte leder kan ha en innvirkning på de ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen.

For å bidra til å svare på den overordnede problemstillingen har jeg utviklet to underliggende forskningsspørsmål. De presenterer seg slik:

- 1) Hvordan oppfattes begrepet «tillit» og hvilken betydning legges i tillit mellom leder og ansatt på arbeidsplassen?
- 2) Hva fremstår som viktige aspekter å ta hensyn til i ledelsen av kunnskapsarbeidere?

I oppgavens analysedel har jeg presentert de mest fremtredende funnene i lys av oppgavens underliggende forskningsspørsmål. Først og fremst fremgikk det av datamaterialet at organisasjonen hadde et grunnleggende høyt nivå av tillit. Dermed ble det interessant å søke seg frem til hvilke faktorer som resulterte i det høye tillitsnivået. Da var det særlig tre aspekter som ble synlige. For det første fremsto tillit på arbeidsplassen som en naturlig forutsetning for relasjonen mellom leder og ansatt. For det andre la tilliten til grunn en forventning om gjensidighet. Til slutt ble det tydelig at en felles tro på fag og kompetanse bidro til et naturlig høyt tillitsnivå.

For å kunne forstå hvilken rolle tillit spiller i ledelsen av kunnskapsarbeidere fremsto det naturlig å forstå hva som var viktig for denne typen kunnskapsarbeidere. I lys av funn fra intervjuene var det særlig tre aspekter som fremsto som viktige: autonomi, støtte og veiledning, samt faglige utfordringer og utvikling. Deretter presenterte jeg funn fra intervjuene tilknyttet ledelse og lederstil, og diskuterte dette i lys av både oppfatningen av tillit og det som fremsto som viktig for denne typen kunnskapsarbeidere.

Samlet sett viser funnene fra min analyse at begrepet tillit er svært sentralt i ledelsen av kunnskapsarbeidere. For å forstå betydningen av tillit i ledelsen av kunnskapsarbeidere, fremstår det sentralt å ha en god forståelse for hva som er viktig for kunnskapsarbeidere, og ved å ha en ledelse som orienterer seg etter de ansattes ønsker, kan man styrke tilliten i leder-ansatt-relasjonen. Dette bidrar også til å beholde de ansatte i organisasjonen.

Det er imidlertid viktig å påpeke at funnene fra denne oppgaven ikke nødvendigvis gjør seg gjeldende for alle typen kunnskapsarbeidere. Funnene i oppgaven er basert på datamateriale fra informanter fra en bedrift, der de ansatte jobber prosjekt og løser oppdrag fra kunder. Det er ikke gitt at de samme funnene ville blitt gjort i en annen bedrift med en annen type kunnskapsarbeidere eller der de ansatte jobber annerledes.

Litteraturliste

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. 3. utgave. Sage.
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. Jurist-og Økonomforbundets Forlag.
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life* 2. utgave. Taylor and Francis.
- Blöbaum, B. (2016). *Trust and Communication in a Digitized World. Models and Concepts of Trust Research*. Springer.
- Bolman, L. & Deal, T. (2014). *Organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 3. utgave og 3. opplag. Gyldendal norsk forlag.
- Bringselius, L. (2021). Tillitsbasert styring krever en ny sort ledarskapsutbildning. *Dagens Samhälle*.
- Byrkjeflot, H. (2001). What Kind of Knowledge Society. The Prospects for Democratic Governance of Knowledge, LOS-senter Notat 0110. Bergen: LOS-senteret.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer. i A. Skogstad og S.Einersen: *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byrkjeflot, H. (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2009032304142
- Chtioui, T. & Thiéry-Dubuisson, S. (2011). Hard and Soft Controls: Mind the Gap!. *International Journal of Business*. 16 (3). 289-302.
- Correia de Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2010). Knowledge Workers, Servant Leadership and the Search for Meaning in Knowledge-Driven Organizations. *On the Horizon*, 18(3), 230-239.
<https://doi.org/10.1108/10748121011072681>
- Curley, K. F., & Kivowitz, B. (2001). *The Managers Pocket Guide to Knowledge Management*. HRD Press.
- Dahl, J. (2019). Command and Control vs. Servant Leadership. [Infographic]. O'Reilly Media.
Hentet fra: https://www.oreilly.com/library/view/command-and-control/9781492033240/Command_and_Control_vs_Servant_Leadership.xhtml, 15.05.23

- Data Respons R&D Services (u. å.). Hvem vi er. Data Respons.
Hentet fra: <https://rd-datarespons.no/no/hvem-vi-er/>, 22.05.23
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (2011). Rethinking Knowledge Work: A Strategic Approach. *McKinsey Quarterly*. 1(11), 88-99.
- Drucker, P. (1996). *The Landmarks of Tomorrow*. Transaction Publishers.
- El-Farr, H. K. (2009). Knowledge Work and Workers: A Critical Literature Review. *Leeds University Business School. Working Paper Series*, 1(1), 1-15.
- Field, J. C. & Chan, X. W. (2018). Contemporary Knowledge Workers and the Boundaryless Work–Life Interface: Implications for the Human Resource Management of the Knowledge Workforce. *Frontiers in Psychology* (9):2414.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02414>
- Flathman, R. E. (1980). *The Practice of Political Authority: Authority and the Authoritative*. University of Chicago Press.
- Fletcher, G. P. (1995). *Loyalty: An Essay on the Morality of Relationships*. Oxford Academic.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195098327.001.0001>
- Fuller, A. & Unwin, L. (2010). ‘Knowledge Workers’ as the New Apprentices: The Influence of Organisational Autonomy, Goals and Values on the Nurturing of Expertise. *Vocations and Learning* (3), 203-222.
<https://doi.org/10.1007/s12186-010-9043-4>
- Gordon, G., & Gilley, J. W. (2012). A Trust-Leadership Model. *Performance Improvement*, 51(7), 28–35.
<https://doi.org/10.1002/PFI.21284>
- Greenleaf, R. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
<https://www.perlego.com/book/1248562/the-power-of-servantleadership-pdf>
- Hagen, Ø. (2007). Mellom håndverk og refleksivitet. Om kvalitetssikring av kvalitative forskningsintervju. *Working Papers no.2/2007 ISSN 1504-3681*, NTNU.
- Harris, L. (2003). Home-Based Teleworking and the Employment Relationship: Managerial Challenges and Dilemmas. *Personnel Review*, 32(4), 422-437.
<https://doi.org/10.1108/00483480310477515>

- Heggheim, T. & Solhaug, A. Ø. (2004). Taus kunnskap og ekspertmakt. *Beta*, 18(1), 62-72.
<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2004-01-06>
- Hvide, H. & Kristiansen, E. G. (2012). Management of Knowledge Workers. *Journal of Law and Economics*.
- Johannessen, L. E. F. (2022). Utenfor akademien: mot en utvidet forståelse av «abduktiv analyse» og teoriutvikling. *Norsk sosiologisk tidsskrift. Årgang 6, nr. 2-2022, s. 1-16*.
<https://doi.org/10.18261/nost.6.2.4>
- Julsrud, T. E. (2018) *Organisatorisk tillit. Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Fagbokforlaget.
- Kvale S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave, 3. opplag. Gyldendal Norsk Forlag.
- Lee, T.W. (1999). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage.
- Lewicki, R. & Bunker, B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Working Relations. i Kramer, M. Kramer og T. R. Tyler (Eds.) *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781452243610>
- Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
<https://doi.org/10.2307/2578601>
- Loseke, D. (2017). *Methodological Thinking: Basic principles of Social Research Design*. Sage.
- Luhmann, N. (2017). *Trust and Power*. Polity Press.
<https://www.perlego.com/book/1536420/trust-and-power-pdf>
- Maruta, R. (2012). Transforming Knowledge Workers into Innovation Workers to Improve Corporate Productivity. *Knowledge-Based Systems* (30), 35-47.
<https://doi.org/10.1016/j.knosys.2011.06.017>
- McInerney, C. (2002). Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53 (12): 1009-1018.
<https://doi.org/10.1002/asi.10109>
- Merriman, K., Schmidt, S. M. & Dunlap, D. (2007). Profiling Virtual Employees: The Impact of Managing Virtually. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 14. 6-15.

<https://doi.org/10.1177/1071791907304244>

- Nohria, N. & Eccles, R. G. (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. og Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Pietrzak, L. (2019). The Challenges of Knowledge Workers Management.
<https://doi.org/10.7172/978-83-65402-94-3.2019.wvz.3.8>.
- Surawski, B. (2019). Who is a “Knowledge Worker” – Clarifying the Meaning of the Term Through Comparison with Synonymous and Associated Terms. *Management*. 23. 105-133.
<https://doi.org/10.2478/manment-2019-0007>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave, 2.opplag. Gyldendal Norsk Forlag.
- Velten, J. (2022). Tillitsbasert leder- og medarbeiderskap. *Stat & styring*, 32(2), 30–33.
<https://doi.org/10.18261/stat.32.2.9>
- Widerberg, K. (2005). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. 2. opplag. Universitetsforlaget.
- Wiig, K. M (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1. 6-14.
<https://doi.org/10.1108/13673279710800682>
- Zucker, L. (1985). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 1920. *Working Paper Series 82*. Institute of Industrial Relations. University of California.

Ord: 23 941

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring om deltakelse i forskningsprosjektet: *Tillit og ledelse i en mer digital arbeidshverdag*

Jeg skriver denne våren en masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Tematikken for masteroppgaven er tillitsrelasjoner mellom leder og ansatt i møte med en digital hverdag.

Formål

Deltakelse i forskningsprosjektet innebærer deltakelse i et intervju tilknyttet tema. Materiale fra intervjuet vil bli brukt i masteroppgaven, samt forsvares gjennom en muntlig fremlegging av masteroppgaven.

Formålet med forskningsprosjektet er å få innsikt i hvordan overgangen til en mer digital arbeidshverdag – der større deler av kommunikasjonen foregår over digitale plattformer – har på tillitsfølelsen mellom leder og ansatt.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det å delta?

Ved å delta takker man ja til å være med på et anonymisert intervju med varighet på ca. 1 time. Intervjuet kan gjennomføres både fysisk eller digitalt.

Deltakelse er frivillig

Deltakelse i prosjektet er frivillig, og deltakeren kan når som helst trekke samtykket til å delta. Dette kan gjøres både muntlig og skriftlig.

Ditt personvern – hvordan dine opplysninger brukes og oppbevares

Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun prosjektgruppen som vil ha tilgang til opplysningene. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine, vil navnet og kontaktopplysningene dine være anonymisert og erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Du som deltaker vil ikke gjenkjennes i publikasjon av rapporten.

Hva skjer med opplysningene når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene vil bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir retten til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Ta kontakt med ansvarlig student for prosjektet, Marte Arkøy:

Telefon: +47 947 88 447

Mail: marte.arkoy@gmail.com

Med vennlig hilsen

Marte Arkøy

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Tillit og ledelse i en digital arbeidshverdag*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

- ☐ Jeg samtykker til å delta på intervju.
- ☐ Jeg samtykker til at mine personopplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide (ansatte)

Intervjuguide (A)

Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid.

Tema: Kommunikasjon, tillit og ledelse.

Før intervjuet:

- Informere om at intervjuet gjennomføres som en del av en masteroppgave der tematikken er ledelse, tillit og kommunikasjon. Jeg oppfordrer til å reflektere så godt du kan og svare så ærlig du kan på spørsmålene. Jeg er ute etter din personlige innsikt og refleksjon.
- Svarene dine vil bli anonymisert, og jeg kommer til å intervju flere ledere og deres ansatte, så det vil ikke bli mulig å kunne spore svarene dine.
- Intervjuet vil bli tatt opp, er det OK?
- Du kan når som helst trekke samtykket til deltakelse.

Innledende/kontekstualiserende spørsmål

1. Hvor lenge har du vært i DataRespons?
 - a. Er dette din første arbeidsplass?
2. Kan du kort fortelle om avdelingen du holder til og din rolle?
 - a. Ansvarsområder
3. Hvordan vil du beskrive dine kollegaer, og arbeidskulturen her i DataRespons?
4. Er dette din første arbeidsplass? Hva så du etter da du skulle finne første jobb?
5. Har du vært noe særlig på hjemmekontor mens du har vært ansatt her?
 - a. Hvordan opplevde du dette?
6. Har du vært i mange oppdrag i perioden du har jobbet her?
 - a. Er du i oppdrag eller mellom oppdrag nå?

Refleksjonsspørsmål knyttet temaer ledelse, tillit og kommunikasjon

Del 2 - Kommunikasjon

1. Hvem rapporterer du til/forholder deg mest til i løpet av arbeidsdagen?
2. Kan du si noe om hvor ofte du kommuniserer med din leder i løpet av en arbeidsuke?
 - a. Hva dreier denne kommunikasjonen seg generelt om?
3. Hvordan foretrekker du å kommunisere med din(e) leder(e) i løpet av arbeidsdagen?
4. Har du medarbeidersamtaler, eller noen annen form for oppfølging med din leder?
 - a. Hvor ofte?
 - b. Hva er hensikten med disse samtalene?
5. Småprater du ofte med din leder?

Del 2 – Tillit og ledelse

1. Hva mener du er det viktigste med en leder?
2. Hvordan vil du beskrive din leder?
3. Er det noe ved din leder du tenker kunne vært annerledes?
4. Hva er tillit for deg? Hva legger du i begrepet “tillit” i jobbkontekst?
5. Mener du at sterk tillit mellom leder og ansatt er viktig?

- a. Hvorfor/hvorfor ikke?
- 6. Er tillit på arbeidsplassen noe du har tenkt mye på, eller reflekterer du rundt det nå fordi jeg stiller spørsmål om det?
- 7. Opplever du at du har tillit til din leder?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
- 8. Opplever du at din leder har tillit til deg?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
- 9. Var det noe spesielt ved din leder som gjorde at du følte at dette var en person du kunne ha tillit til?

Del 3 - Oppfølging

- 1. Når du er ute hos kunde, har lederen din noen form for kontroll eller oversikt over hva du gjør i prosjektet og fremdrift?
- 2. Når du er mellom prosjekter, hvordan følger din leder opp din utvikling, med tanke på kompetanseheving og kursing?
- 3. Bestemmer du selv hvordan du skal disponere tiden din mellom prosjekter?
 - a. Hvis ja: hva er viktig for deg da?
- 4. Opplever du at din leder har tillit til at du utfører arbeidsoppgavene dine?
 - a. Kan du si noe om hvordan din leder uttrykker dette?
- 1. Hva gjør du dersom det oppstår en situasjon på jobb der du føler deg usikker, enten oppgaveorientert eller relasjonelt orientert?

(KUN R&D)

- 2. Det fremgår av medarbeiderundersøkelsen 2022 at enkelte ansatte opplever for streng policy knyttet til bruk av hjemmekontor, og knytter dette opp mot tillitsrelasjonen mellom leder og ansatt. Hva tenker du om dette?
 - a. Kunne du tenke deg å være mer på hjemmekontor?

Avslutningsspørsmål

- 1. Er det noe du ønsker å legge til?
- 2. Har du noen spørsmål angående prosjektet?
- 3. Er det noe spesielt jeg bør vite og ta med meg videre?
- 4. Kan jeg ta kontakt med deg dersom jeg ønsker å følge opp noe som har blitt sagt under dette intervjuet?

Vedlegg 3: Intervjuguide (ledere)

Intervjuguide (L)

Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid.

Tema: Kommunikasjon, tillit og ledelse

Før intervjuet:

- Informere om at intervjuet gjennomføres som en del av en masteroppgave der tematikken er ledelse, tillit og kommunikasjon. Jeg oppfordrer til å reflektere så godt du kan og svare så ærlig du kan på spørsmålene. Jeg er ute etter din personlige innsikt og refleksjon.
- Intervjuet vil bli tatt opp, er det OK?
- Du kan når som helst trekke samtykket til deltakelse.

Innledende spørsmål

1. Hvor lenge har du vært i DataRespons”?
 - a. Hvor lenge har du hatt ansvar for avdelingen du er i nå?
2. Kan du kort fortelle om avdelingen du holder til og din rolle?
 - a. Antall ansatte
 - b. Ansvarsområder
3. Hvordan vil du beskrive dine ansatte og arbeidskulturen her i DataRespons?

Kontekstualiserende spørsmål

1. Hva er dine tanker rundt bruk av hjemmekontor? Har dere noen praksis for hjemmekontor?
 - a. Følger du dette selv?
2. Hvor mange dager i uken (gjennomsnittlig) er du på hjemmekontor i dag?
3. Hvor mange ansatte har du på kontoret og hvor mange har du ute hos kunder i dag?

Refleksjonsspørsmål knyttet temaer ledelse, tillit og kommunikasjon

Del 1 - Kommunikasjon

1. Kan du si noe om hvor ofte du kommuniserer med dine ansatte i løpet av en arbeidsuke?
 - a. Hva dreier denne kommunikasjonen seg stort sett om?
2. Hvordan foretrekker du å kommunisere med dine ansatte?
3. Har du systematisert noen ordning med medarbeidersamtaler eller noen annen form for oppfølging av de ansatte?
 - a. Hvor ofte?
 - b. Hva er hensikten med disse samtalene?
4. Småprater du ofte med dine ansatte, for eksempel ved kaffemaskinen eller over lunsjbordet?
 - a. Er dette viktig for deg?

Del 2 – Tillit og ledelse

4. Hva legger du i begrepet “tillit” i jobbkontekst?
5. Mener du at sterk tillit mellom leder og ansatt er viktig?

- a. Hvorfor/hvorfor ikke?
- 6. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
- 7. Hva slags leder ønsker du *ikke* å være?
 - a. Er dette noe du har lagt mye tanke i?

Del 3 - Oppfølging

- 1. Hvordan følger du opp ansatte som er ute hos kunde?
- 2. Hvordan følger du opp ansatte som er mellom prosjekter?
- 3. Har du tillit til at de ansatte utfører arbeidsoppgavene sine?
 - a. Kan du si litt om hvordan du uttrykker dette ovenfor dine ansatte?

Del 4

- 1. Opplever du at dine ansatte stoler på deg?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
- 2. Jobber du aktivt for å opprettholde tillitsfølelsen på arbeidsplassen?
 - a. Hvordan?
- 3. Hva gjør du dersom det oppstår en situasjon på jobb der du føler deg usikker? Dette kan både være oppgaveorientert og relasjonelt orientert.
- 4. Det fremgår av medarbeiderundersøkelsen 2022 at enkelte ansatte opplever for streng policy knyttet til bruk av hjemmekontor, og knytter dette opp mot tillitsrelasjonen mellom leder og ansatt. Hva tenker du om dette?
 - a. Hva er årsaken til at bedriften har en slik policy om hjemmekontor?
 - b. Eventuelt: hva er dine tanker knyttet til begrenset bruk av hjemmekontor og tillit?

Avslutningsspørsmål

- 1. Er det noe du ønsker å legge til?
- 2. Har du noen spørsmål angående prosjektet?
- 3. Er det noe spesielt jeg bør vite og ta med meg videre?
- 4. Kan jeg ta kontakt med deg dersom jeg ønsker å følge opp noe som har blitt sagt under dette intervjuet?

Vedlegg 4: NDS-godkjenning

22.05.2023, 09:31

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave UiO](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

433207

Vurderingstype

Automatisk ?

Dato

19.01.2023

Prosjekttittel

Masteroppgave UiO

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig

Haldor Byrkjeflot

Student

Marte Arkøy

Prosjektperiode

01.01.2023 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

<https://meldeskjema.sikt.no/63c7f760-b7c3-462b-bdc3-b37396ff4d12/vurdering>

1/2