

MASTEROPPGAVE

Tillit, teknologi og struktur
- En studie om tillitsrelasjoner i ulike strukturer

Beate Secilia Pedersen

15. januar 2022

Masterstudium i Organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



FORORD

...og der var målet nådd. Det er over fire år siden jeg bestemte meg for å gjennomføre et masterstudium ved siden av full jobb. Det har vært fire krevende, lærerike og engasjerende år. Det har vært en lang reise, og det er ikke uten lettelse og stolthet jeg sitter med en rykende fersk avhandling i hendene i dag. Å bestemme seg for å gjennomføre et så omfattende prosjekt som en master er, ved siden av alle livets oppturer og nedturer, krever utholdenhet. Prosessen har på alle måter vært enormt lærerik, ikke bare faglig, men også personlig. Lite visste jeg at temaet jeg fattet interesse for tilbake i studieåret 2018/2019 skulle vise seg å bli høyst relevant for oss alle da Covid-19 pandemien traff oss i 2020. Pandemien har skapt sine utfordringer underveis i arbeidet, men også forsterket min interesse og engasjement for temaet.

Først så ønsker jeg å takke mine informanter som gledelig har delt av sine tanker, erfaringer og kunnskap. Uten dere hadde ikke denne avhandlingen vært mulig. Dere har bidratt med ny innsikt og perspektiver om tillit - og virkelig gitt meg ett og annet å tenke på. Det er jeg enormt ydmyk og takknemlig for.

Jeg ønsker også rette en stor takk til min veileder Magnus Frostenson. Du har utfordret, sørget for refleksjon og motivert meg gjennom hele arbeidet. Ditt engasjement for temaet og troen på forskningen min har vært høyt verdsatt og gitt en trygghet underveis. Du har hjulpet meg med å løfte blikket når jeg har stått fast og utfordret meg til å tenke selv. En stor takk også til øvrige dyktige og engasjerte forelesere ved Høgskolen i Østfold for et interessant og flott studie.

Sist, men ikke minst, må jeg få takke mine nærmeste for å ha holdt ut med en til tider ganske fraværende versjon av meg selv. En spesielt stor takk til min kjære mann som har støttet meg og gitt meg rom til å «melde meg ut» av alle ferie- og helgeplaner for å begrave meg i bøker og artikler. Din tro på hva jeg får til er helt uvurderlig. Tusen takk!

Beate Secilia Pedersen

Asker, 15. januar 2022

SAMMENDRAG

For at en organisasjon skal kunne fungere, ved at vi sammen arbeider mot et felles mål, så er vi avhengig av tillit mellom partene. Tillit er beskrevet som samfunnets lim og er en kritisk ingrediens i velfungerende samarbeidsforhold. Det er liten tvil om at måten vi jobber på og organiserer oss er i stadig endring. I vår digitale tidsalder ser vi en fremvekst av såkalte virtuelle organisasjoner. Her oppheves tid og rom når elektronisk informasjons- og kommunikasjonsteknologi muliggjør samarbeid uten å være tilstede samtidig på samme fysiske sted. Dette endrer tillitens kontekst. Når omstedighetene endrer seg er det relevant å se nærmere på om tillitsskapende faktorer identifisert i litteraturen fortsatt er relevante og gjeldende. Gjensidig tillit er avhengig av både tillitsmottakere og -givere og vi trenger dermed en multidimensjonal forståelse av tillit som tar hensyn til både gjensidighet og konteksten som den utvikles innenfor.

Denne avhandlingen er et kvalitativt forskningsprosjekt. Formålet med studien har vært å få en større forståelse for tillitsbegreper og hvordan tillit viser seg i henholdvis virtuelle og fysiske organisasjoner. I tillegg ønsket jeg å se nærmere på hvordan man kan forstå tillit i ulike tillitsrelasjoner ved at tillit viser seg i form av ulike dimensjoner.

Mine funn viser at på et overordnet nivå er det mye av de samme tillitsskapende faktorene som er viktige i både virtuelle og fysiske organisasjoner; blant annet kommunikasjon, struktur og styring. De kanaliseres derimot ulikt ved ulike organisasjonsform. Fysiske organisasjoner drar fordel av mer regelmessig og uformell dialog, mens virtuelle organisasjoner må være mer obs tekniske utfordringer og møtestruktur for å kunne skape relasjoner tross distanse. Det er her viktig å være bevisst forskjellene, da virtuelle organisasjoner vil ha behov for å være mer bevisst i sitt arbeid for en tillitsskapende kommunikasjon og kultur. I tillegg ble det tydelig at informantene pratet om gjensidig tillit som to ulike dimensjoner. Mine funn viser at kategoriene «Tillit til andre» og «Tillit til meg» bør sees på individuelt i sammenheng med tillitsskapende faktorer. Dimensjonen «Tillit til meg» viste seg å være svært viktig da den gjerne må være tilstede først for å deretter kunne skape «Tillit til andre».

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn for problemstilling.....	2
1.2 Problemstilling.....	4
1.3 Avhandlingens struktur.....	5
2. TEORETISK RAMMEVERK.....	6
2.1 Tillit.....	6
2.1.1 Personlig og profesjonell tillit.....	8
2.1.2 Hvordan skape og utvikle tillit?.....	9
2.1.3 Tillitens betydning.....	12
2.2 Tillit og den organisatoriske konteksten.....	13
2.2.1 Organisasjonsstruktur.....	13
2.2.2 Virtuelle organisasjoner.....	14
2.2.3 Utvikling av tillit ved virtuell organisering.....	15
3. FORSKNINGSDESIGN OG METODE.....	17
3.1 Kvalitativ metode.....	17
3.1.1 Avgrensning.....	17
3.2 Valg av metode for datainnsamling.....	18
3.2.1 Kvalitativt intervju.....	18
3.2.2 Utvalg.....	20
3.2.3 Intervjuguide.....	21
3.2.4 Gjennomføring av intervjuene.....	22
3.2.5 Transkribering.....	23
3.3 Forskningsetikk.....	23
3.4 Analyseprosessen.....	24
3.4.1 Koding.....	25
3.5 Validitet og reliabilitet.....	27
4. FUNN.....	28
4.1 Hva skaper tillit til andre?.....	29
4.1.1 Kommunikasjon.....	29
4.1.2 Styring.....	32
4.1.3 Struktur.....	35
4.1.4 Kultur.....	36

4.2 Hva skaper tillit til meg?.....	38
4.2.1 Kommunikasjon.....	38
4.2.2 Kompetanse.....	40
4.2.3 Styring.....	41
4.3 Tillitsskapende faktorer i virtuell og fysisk organisasjon.....	42
4.3.1 Virtuell organisasjon.....	43
4.3.2 Fysisk organisasjon.....	47
5. DISKUSJON OG DRØFTING.....	50
5.1 Hva skaper tillit?.....	51
5.2 Tillit i virtuell vs fysisk organisasjon.....	53
5.3 Gjensidig tillit – to ulike dimensjoner.....	55
5.4 Oppsummering om tillit i praksis.....	57
6. AVSLUTNING OG KONKLUSJON.....	58
6.1 Teoretisk og empirisk bidrag.....	60
6.2 Forslag til videre forskning.....	61
REFERANSELISTE.....	63
Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	67
Vedlegg 2 – Intervjuguide.....	70

1. INNLEDNING

Tillit kan beskrives som samfunnets lim, smøremiddel og grunnmur (Grimen, 2013, s. 11) og er en kritisk ingrediens i velfungerende samarbeidsforhold. Tillit er treleddet; *noen* stoler på *noen* med henblikk på *noe* (Grimen, 2013, s. 13). Dette innebærer at vi vet hvem *noen* er. Tillitsbaserte handlinger styres av forventninger om hvordan andre bør eller vil opptre. For å stole på at den andre parten vil opptre som forventet er vi avhengig av å kjenne personen godt nok til å anse de som pålitelige. Tradisjonelt sett har vi ansett at det å skape tillit er avhengig av menneskelig kontakt fordi det krever at partene i tillitsforholdet knytter en nær relasjon. Med det i bakhodet er det aktuelt å stille oss spørsmålet om tillit fungerer på ulike måter i ulike typer organisasjoner, og si så fall hvordan?

Elektronisk informasjons- og kommunikasjonsteknologi har endret arbeidsplassen og måten vi kommuniserer på i organisasjoner. Den enorme fremveksten av IKT-baserte kommunikasjonskanaler har ført til stor utbredelse av *virtuelle organisasjoner*. Her oppheves tid og rom ved at mennesker samarbeider uten å være til stede samtidig på samme fysiske sted (Shin, 2005, s. 331). Organisasjoner verden over er på konstant leting etter bedre og mer effektive måter å organisere seg på. På jakt etter tidsbesparelse, kostnadsreduisering, fleksibilitet, høyere inntjening og innovasjon for å nevne noe, ser vi en stor fremvekst i en ny måte å jobbe på med virtuell samhandling (Edwards & Wilson, 2004, s. 3).

Når virtuelle organisasjoner etableres i stadig høyere grad i samfunnet er det interessant å se på tillit i et nytt lys. Hva skjer med tilliten i ulike strukturelle sammenhenger? Er det forskjell på hva som skaper tillit i virtuelle og fysiske organisasjoner? Markedsanalyser rapporterer at i arbeidslivet benytter 71 % av oss elektronisk kommunikasjonsteknologi. Dette er en økning på nesten 50 % det siste tiåret (Purvanova, 2014, s. 2). Et slikt tempo vil måtte medføre utfordringer. Paradoksalt nok vil raske endringer vi kontinuerlig møter, øke behovet for menneskelig kontakt (Erlien, 2006, s. 224). Et godt system for kommunikasjon er avhengig av tillit mellom partene (Erlien, 2006, s. 124) og mangelen på menneskelig kontakt vil derfor kunne utgjøre en ekstra utfordring for bygging av samhold, tilhørighet og tillit i virtuelle organisasjoner.

Med virtuell samhandling har vi skapt en distanse mellom oss som kan gjøre det mer utydelig å vite hvem vi har med å gjøre og om de er til å stole på. Selv om graden av virtualitet kan variere i ulike organisasjoner, prosjekter og team, vil strategier for å bygge og opprettholde tillit bli mer og mer kritisk i takt med økt grad av virtuell organisering verden over. Med utgangspunkt i at elektroniske kanaler aldri kan erstatte menneskelig kontakt (Erlie, 2006, s. 224) er det svært relevant å se på hvilke hensyn som må tas i et virtuelt aspekt for å skape og opprettholde tillit og om tillitsskapende faktorer man har identifisert som viktige i litteraturen fremdeles er gjeldende og relevante.

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Innen fagområdet foreligger det en enighet om at tillit krever bekjentskap, personlig tilknytning og personlig relasjon (Ford, Piccolo & Ford, 2017; Handy, 1995; Kassah, 2007; Purvanova, 2014). Tillit er fundamentalt for det enkelte menneskets ontologiske sikkerhet og essensielt for at et sosialt system skal vedlikeholdes (Kassah, 2007, s. 1). De som stoler på hverandre samarbeider mer og er mer tolerante, risikovillige, kreative og fornøyde enn andre (Grimen, 2013, s. 11). Dette er kritiske aspekter for at en organisasjon eller et team skal fungere effektivt og sammen arbeide for å nå felles mål. Schindler og Thomas (1993) delte tillit inn i fem nøkkeldimensjoner som utgjør elementene i en tillitsrelasjon; *integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet*. Dette er viktige faktorer for å skape tillit. Tillit inngår derimot i en sammenheng. Tradisjonelt er denne sammenhengen fysisk, så når den virtuelle organisasjonen gjør sin fremtreden og blir vanligere er det behov for å undersøke hva dette gjør med tillitsrelasjonene.

Hjemmekontor, skypemøter og mail er noe som preger arbeidshverdagen til de aller fleste av oss. I min tidligere lederstilling var i hovedsak all kommunikasjon med min leder og hovedkontoret gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Avstanden mellom oss føltes stor, terskelen for å ta kontakt økte og de mellommenneskelige evnene som empati og samvittighet var dårlig representert i kommunikasjonen. Jeg merket hvordan dette gjorde det vanskeligere for meg å stole på min leder og omvendt.

I løpet av årene jeg har gått dette masterprogrammet på Høgskolen i Østfold har min erfaring med teknologiske kommunikasjonsverktøy økt betraktelig. Fra å sitte i en stilling hvor så og si all kommunikasjon med ledelsen gikk gjennom mail, telefon og Skype, til å begynne i en ny stilling hvor man ble tvunget til å brått omstille seg fra at fysiske møter, intervjuer og kundebesøk utgjorde mesteparten av arbeidstiden din til en heldigital hverdag da en pandemi plutselig slo over oss. Til igjen, å nå sitte som en del av et team spredd utover Europa hvor få av oss har møttes fysisk. Tre ulike situasjoner hvor jeg har opplevd at tilnærmingen til teknologi, virtuelle kommunikasjonsverktøy og tillitsbygging har vært svært ulikt. Min erfaring er at en åpen og god dialog er avhengig av høy tillit mellom partene, og at en konsekvens i arbeidsforholdet hvis dette ikke er tilstede er dårlig informasjonsflyt og lite kommunikasjon. Det er lett å ende opp «på hver sin tue» uten dialog når man ikke blir tvunget til å støte på hverandre i et kontorlandskap.

Ved virtuell samhandling hvor det er geografisk spredning mellom aktørene vil etablering av tillitsrelasjoner møte på utfordringer. Det tar lenger tid før aktørene blir kjent med hverandre noe som skaper usikkerhet i de mellommenneskelige relasjonene (Kassah, 2007, s. 1). Utvikling av tillitsforhold ved virtuell organisering vil bli kritisk i enda større grad enn normalt grunnet den manglende personlige kontakten. En blir avhengig av et sterkt og varig fundament av tillit hvor aktørene stoler på hverandres evner til å gjennomføre oppgaven de er adressert til å gjøre (Martins, Gilson & Maynard, 2004).

I litteraturen ser vi en dramatisk forskjell mellom feltforskningen og den eksperimentelle litteraturen i funn om virtuelle team. Purvanova (2014) har gjennom en betydelig gjennomgang av begge litteraturene sett på hvordan den eksperimentelle litteraturen innehar et gjennomgående negativt syn på virtuelle team, i kontrast fra resultater fra feltforskningen. Feltforskningen viser at selv om aktørene møter på mange utfordringer ved virtuell samhandling, er det større sannsynlighet for å overkomme dem enn ikke. Årsaker til dette kan være at i motsetning til den eksperimentelle litteraturen, hvor deltakerne ofte er studenter med en kortere oppgavespesifikk tidshorisont, har profesjonelle aktører i arbeidslivet et større eierskap til oppgaven som skal utføres og tidshorisonten kan variere mellom prosjekter på 1-2 år til stillinger som er organisert slik på fast basis. Til tross for uenigheten i litteraturen, er det ett aspekt det enes om. Begge

litteraturene rapporterer om funn hvor aktørene foretrekker den menneskelige kontakten du får ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon, noe som underbygger den tradisjonelle oppfatningen. Det ser ut til at mennesker har en underliggende motstand mot virtuell kommunikasjonsteknologi som relasjonsskapende verktøy (Purvanova, 2014, s. 24).

Et siste interessant aspekt ved tillit er at en gjensidig tillitsrelasjon er avhengig av to parter; tillitsmottagere og tillitsgivere. Når vi undersøker tillitsskapende faktorer i ulike typer organisasjoner vil vi kunne se på om omstendighetene fortsatt gjør faktorene gyldige i alle retninger. Det vil si som to ulike dimensjoner i form av tillit til andre og tillit til en selv.

1.2 Problemstilling

Tillit er nødvendig for å opprettholde et godt system for kommunikasjon og samarbeid. I et virtuelt aspekt møter aktørene på nye utfordringer ved at mangelen på menneskelig kontakt gjør utvikling av personlige relasjoner vanskeligere og derfor skaper usikkerhet blant aktørene. Uenigheten i litteraturen, samt inntoget av en mer digital generasjon, indikerer et behov for empiriske studier som undersøker virtuell samhandling og kommunikasjon i praksis. Til tross for at teoriene rundt tillit er veletablerte, viser det seg at vi fortsatt er usikre på betydningen av virtuell kommunikasjonsteknologi for organisasjoners effektivitet og suksess og om det fortjener sitt dårlige rykte. Hvis elektroniske kanaler aldri kan erstatte menneskelig kontakt, vil strategier for å bygge og opprettholde tillit bli mer og mer kritisk i takt med økt grad av virtuell organisering.

Målet med min studie er å få en større forståelse for tillitsbegrepet og hvordan tillit viser seg i henholdsvis virtuelle og fysiske organisasjoner. I tillegg ønsker jeg å se nærmere på om det er forskjeller i ulike tillitsrelasjoner ved at tillit viser seg i form av ulike dimensjoner.

Med utgangspunkt i dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

Hvilke tillitsskapende faktorer finnes i virtuelle og fysiske organisasjoner, og hvordan kan man forstå tillit i ulike tillitsrelasjoner?

Med denne studien ønsker jeg å synliggjøre viktigheten av tillitsrelasjoner og det å ha et bevisst forhold til hvordan tillitsskapende faktorer kan gjøre seg gjeldende i ulike organisasjonsstrukturer. Hovedfokuset er hva informantene legger vekt på i en profesjonell tillitsrelasjon, og hvilke suksessfaktorer og utfordringer de har erfart for utvikling av tillit.

Jeg vil undersøke problemstillingen ved å stille følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke tillitsskapende faktorer kan identifiseres hos aktørene?
2. Finnes det forskjeller mellom tillitsfremmende og tillitshemmende faktorer i ulike tillitsrelasjoner?

Ved å intervju ansatte i en virtuell organisasjon vil jeg identifisere faktorer som oppfattes som viktige for utvikling av tillit. De ansatte har i tillegg erfaring fra fysiske organisasjoner, og jeg vil på denne måten kunne utarbeide et sammenligningsgrunnlag og se på hvordan faktorene er operative i to ulike kontekster. Ved å se nærmere på ulike tillitsrelasjoner og den ekstra dimensjonen ved gjensidighet, er målet å tilegne meg mer innsikt i tillit som helhetsbegrep. På denne måten anser jeg min studie til å være et viktig empirisk bidrag til forskningen på fagområdet ved å trekke paralleller mellom den tradisjonelle oppfatningen av tillit og det virtuelle aspektet i en moderne organisasjon, samt ved å utvide tillitsbegrepet.

1.3 Avhandlingens struktur

Avhandlingen er bygd opp av seks kapitler. Innledningsvis gjør jeg rede for bakgrunn for problemstillingen og setter temaet i kontekst ved å vise til hvorfor studien er av interesse og relevans. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket. Her starter jeg med å gjøre rede for tillitsbegrepet, hvordan skape og utvikle tillit og tillitens betydning. Deretter går jeg mer inn på teori om organisasjonsstruktur, virtuelle organisasjoner og tillit ved virtuell organisering. I kapittel 3 begrunnes mitt metodiske valg, og forskningsprosessen ved valg og rekruttering av informanter, innhenting av data og analyseprosessen beskrives i detalj. I dette kapittelet gjør jeg også rede for mine etiske vurderinger og oppgavens validitet og reliabilitet. Kapittel 4 fokuserer på studiens empiri. Her presenteres mine funn. I kapittel 5 diskuteres og drøftes funnene, før jeg avslutter

med konklusjon i kapittel 6.

2. TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for arbeidet med problemstillingen. Teorien spiller en sentral rolle for å belyse temaet, og vil være til hjelp når funn skal analyseres og drøftes. Jeg vil først belyse teori om tillit, for å deretter gå inn på organisasjonsstruktur og virtuelle organisasjoner. Til slutt vil jeg knytte det sammen ved å se på hva vi vet om utvikling av tillit i virtuelle organisasjoner i dag.

2.1 Tillit

Forskningen på tillit er et stort felt og det finnes mange diskusjoner og definisjoner som tar for seg tillit som begrep og hva det innebærer. Jeg har valgt å forholde meg til en definisjon som mange likevel kan enes om; å stole på noen er *å handle med få forhåndsregler* (Grimen, 2013, s. 19). Få forhåndsregler er tillitens mest allmenne kjennetegn, og hvis A stoler på B, er det *ofte* slik at:

1. A overlater noe (X) til, eller har noe i, Bs varetekt i en viss tid.
2. A overlater – alltid faktisk og av og til juridisk – skjønnsbasert makt over X til B, eller er i en situasjon hvor B har slik makt.
3. X er viktig for A.
4. A forventer at:
 - a) B ikke kommer til å gjøre noe som skader As interesser,
 - b) B er kompetent til å ivareta X i tråd med As interesser, og
 - c) B rår over passende midler for å ivareta X i tråd med As interesser.
5. A tar få forhåndsregler for å beskytte seg mot B.

I denne modellen vektlegges fire ting: *varetekt* (det å se etter noe for andre), det ivaretattes *verdi* (dets viktighet for tillitsgiveren), tillitsgiverens *forventninger* (situasjonsdefinisjon) og tillitsgiverens *måte å forholde seg på* (i dette tilfellet å ta få forhåndsregler) (Grimen, 2013, s. 19-20).

Tillit sies ofte å være samfunnets lim, smøremiddel og grunnmur (Grimen, 2013, s. 11). Et samfunns funksjonalitet er basert på tillit (Skivik, 2018, s. 126).

Kaufman og Kaufman (2007, s. 369) argumenterer for at man i en tillitsrelasjon har en positiv forventning om at den andre ikke vil handle rent opportunistisk. Denne definisjonen innebærer at man har tiltro til at den andre ikke vil svikte eller handle annerledes enn forventet. Å ha en tillitsrelasjon handler derfor også om åpenhet, støtte, fellesskap og pålitelighet.

Å stole på noen innebærer ofte å delegere noe til dem. Vi gir dem da mulighet til å skade oss og som tillitsgiver utsetter en seg for reell fare da vi ikke vet om de vi stoler på er pålitelige. Vi forventer, tror, ønsker, forestiller oss, drømmer om og håper det, men fordi tillit gjelder fremtidig oppførsel kan vi aldri vite. Vi kan ha forventninger til fremtiden, men ikke kunnskap om den. Forventningene om pålitelighet bygges gjerne på tidligere erfaringer og antakelser om interesser, normer, verdier, vaner og karaktertrekk (Grimen, 2013, s. 61). Tillitsmottakeren har på denne måten makt til å velge å være pålitelig eller ikke. Det er dette usikkerhetsmomentet som kan gjøre tillitsgiver usikker. Tillit gjør derimot samarbeid lettere da det gjør det mulig å bygge på hverandres arbeid. Hvis man stoler på hverandre, trenger man ikke kontrollere eller gjøre alt på nytt (Grimen, 2013, s. 75).

Gjensidig tillit er avhengig av både tillitsmotagere og tillitsgivere. Tillit er en form for å bygge bro over mangelen på kunnskap om tillitsmottageren (Grosse, 2007, Giddens, 1984). Tillitsbaserte handlinger styres av forventninger om hvordan andre bør eller vil opptre, og det er her tillitsgiveren tar risiko fordi man ikke kan vite med sikkerhet om forventningene er sanne. Videre kan man argumentere for at det derfor er ufornuftig å stole på noen man vet lite om. Tillitsmotagere og -givere må da være forsiktige overfor hverandre fordi de ikke har nok kunnskap om den andre (Hardin, 2006 i Grimen, 2009, s. 36-37). Som nevnt vil en tillitsrelasjon kunne sikre samarbeid og kunnskapsdeling. Sikrer tillitsmottaker og -giver at de kjenner hverandre godt nok, vil man kunne lette overføring av informasjon og kunnskap. Stoler tillitsmottager på tillitsgiver, trenger man ikke undersøke om det som deles av informasjon og kunnskap er sant. Har den ene parten grunn til å mistro den andre derimot, har man også grunn til å mistro informasjonen (Grimen, 2009, s. 74). Dette kan øke terskelen for å dele. I tillegg må man bruke tid og energi på å vurdere motpartens pålitelighet (Filstad, 2010, Grimen, 2009). Mistillit krever aktsomhet og det koster krefter å ta

forhåndsregler hele tiden (Grimen 2009, s. 76). Av denne årsaken kan vi tenke oss at produktivitet henger tett sammen med tillit i et profesjonelt tillitsforhold.

Gjensidig tillit er avhengig av to dimensjoner av en tillitsrelasjon. Som nevnt har du både tillitsmottager og tillitsgiver. Dette innebærer også at tillit vil vise seg i to ulike former. Den er på ingen måte ensrettet. Du kan ha tillit til andre, men for en gjensidig relasjon er du også avhengig av å kjenne at tilliten til en selv er tilstede. Dette er viktig å bemerke seg for å forstå tillit som helhetsbegrep.

2.1.1 Personlig og profesjonell tillit

Det er beskrevet flere typer tillit, blant annet personlig tillit og profesjonell tillit. Personlig tillit kan beskrives som tillit til folk man kjenner (Luhmann, 2005 i Grimen, 2009, s. 98). Den personlige tilliten bygger på gjentatt samhandling og skapes fordi aktørene kjenner hverandre og fordi de har hatt gjentatte positive erfaringer. På denne måten kan aktørene danne stabile forventninger om hverandres fremtidige handlinger og risikoen oppleves derfor lavere. Det er viktig å påpeke at stabile forventninger trenger tid for å oppstå og aktørene har i disse tilfellene langvarig erfaring med hverandres måter å vurdere og handle på. Personlig tillit bygges ved hjelp av kompetanse, erfaring og dømmekraft (Gulbrandsen, 2000). Dette underbygger Luhmann sin teori om at tillit trenger tid og positiv erfaring for å oppstå. Samarbeid og gjensidig læring øker tillit ved at aktøren viser pålitelig atferd. Pålitelighet er knyttet sammen med det å dele og evnen til å opptre aksepterende og støttende (Gulbrandsen, 2000) og tillit har derfor en sammenbindende og integrerende oppgave (Giddens, 1984). Mennesker med samme bakgrunn, utdanning eller erfaringer har lettere for å utvikle gjensidig tillit enn personer hvor ulikhetene er store. Årsaken til dette er at denne likheten søtter opp om og gir grunnlag for identifikasjon og sosial fellesskapsfølelse (Ekman, 2004, s. 109).

Den profesjonelle tilliten utvikles når relasjonen mellom aktørene er fokusert på måloppnåelse utover selve relasjonen. Fokus ligger således på oppgaven og målet som skal nås (Lewicki & Bunker, 1995). Ved tillit til profesjonelle spiller forventninger om kompetanse og hjelpemidler en større rolle. Tillitsgiverens situasjonsdefinisjon gjelder tillitsmottagerens pålitelighet (Grimen, 2013, s. 35). Dette vil si at man kan ha større forutsetninger for å utøve tillit ved å vite hva en

kan forvente av kunnskap og kompetanse fra sin kollega. Tillit og mistillit i seg selv er en måte å handle på, ikke måter å føle på. Man tar eller ikke tar forhåndsregler. På denne måten viser tillit seg i det vi ikke gjør. Stoler en på sin kollegas kompetanse, er det visse undersøkelser man ikke foretar for å sikre at det er rett (Grimen, 2013, s. 48-49). Dette innebærer at en tillitsrelasjon mellom kolleger og ledere i en organisasjon vil kunne sikre samarbeid og kunnskapsdeling (Filstad, 2010, s. 135-136). Tillit vil kunne lette overføring av informasjon og kunnskap (Grimen, 2013, s. 74), og skape betingelser for og mobilisere til riktig samhandling (Sørhaug, 1996, s. 22).

2.1.2 Hvordan skape og utvikle tillit?

Det finnes flere metoder og modeller for å skape og utvikle tillit. Grimen (2009) har definert fire ulike metoder for å skape tillit og Lewicki og Bunker (1995) har presentert en modell for hvordan både profesjonell og personlig tillit skapes og utvikles over tid.

Grimen (2009, s. 76) poengterer at det å skape tillit ofte dreier seg om å få de langsiktige fordelene med å samarbeide til å trumfe de kortsiktige gevinstene ved å ikke samarbeide. Han presenterer fire ulike metoder for å skape tillit; «*de små skritts metode*», «*tit-for-tat*», «*et dramatisk første skritt*» og «*mellomperson*».

«De små skritts metode» går ut på at den ene parten tar et lite skritt for å deretter vente på den andres reaksjon. Hvis den andre parten reagerer positivt, kan den første ta et større skritt neste gang, inntil det er nok tillit mellom dem til at de kan samarbeide uanstrengt i større skala (Grimen, 2009, s. 76). Fordi tillitsgiveren kan fremstå halvhjertet i forsøkene sine til å begynne med, kan det derimot gjøre tillitsmottaker mistenksom og skape negative reaksjoner.

Den andre metoden «tit-for-tat» ligner på den første, men er ikke avhengig av å starte med små skritt. Her starter partene med å samarbeide, og så gjør man det samme som motparten i de påfølgende skrittene. Denne metoden fungerer trolig best hvis samhandlingen skal vare og partene ikke vet når den skal avsluttes. De har tid og nok runder med samhandling til å lære hverandre å kjenne (Grimen, 2009, s. 77).

I «et dramatisk første skritt» metoden er det første skrittet kostbart, farefylt og ugjenkallelig for den som tar det. På denne måten demonstrerer den første parten at det virkelig er ønskelig med en forandring av forholdet til den andre. Her risikerer man å tape mye om den andre ikke gjengjelder (Grimen, 2009, s. 77).

Siste metode er å benytte seg av en «mellomperson». En mellomperson kan lede forhandlinger og diskutere med partene, enten sammen eller hver for seg.

Mellompersonen kan overbevise partene om at de har fordeler av samarbeid, overvåke avtaler og se til at partene holder dem, inntil de stoler nok på hverandre til å holde på avtalene selv. Samarbeid via en mellomperson kan være begynnelsen på en tillitskjede så lenge mellompersonen holder seg nøytral (Grimen, 2009, s. 78). Fellesnevneren for alle metodene er at de er avhengig av at en part tar det første ensidige skrittet for å forandre et forhold; om det så er et lite skritt, et stort skritt eller kontakte en mellomperson.

I følge Lewicki og Bunker (1995) er utvikling av tillit hierarkisk oppbygd. De presenterer 3 ulike faser basert på tillitsnivå; den laveste fasen kalt «*calculus based trust*» (CBT), den midtre fasen kalt «*knowledge based trust*» (KBT) og den høyeste fasen kalt «*Identification based trust*» (IBT).

I CBT-fasen er tillit basert på verdien av å bevare den gjensidige tilliten. Det er her en felles forståelse om at det vil lønne seg å både stole på den andre, samt å kunne bli stolt på, i tillegg til at det ikke er verdt risikoen å bryte den positive forventningen ved å vise seg uegnet til å bli stolt på. Her er man motivert av ytre faktorer og måloppnåelse. I arbeidssammenheng så står ditt profesjonelle rykte på spill. Å holde på rykte som en ærlig og tillitsfull arbeidstaker er gjerne viktig i et arbeidsforhold og brudd på dette kan gjøre stade på yrkeskarrieren (Lewicki & Bunker, 1995, s. 120). På denne måtes skapes en felles forståelse om at den andre parten vil opptre som forventet fordi det er i begges interesse å «gjøre en god jobb». Bygger man videre på denne fasen, hvor tilliten kan være ganske skjør, kan en komme til KBT-fasen. Denne fasen baserer seg på tillit i form av en dypere relasjon, hvor man ikke bare er motivert av et ytre mål, men også av å beholde selve tillitsrelasjonen i seg selv.

KBT-fasen utvikles over tid hvor man gjennom gjentatt interaksjon har utviklet en tro på at den andre er til å stole på. Her lærer en hverandre å kjenne ved hjelp av informasjonsdeling og derfor utvikler en større forståelse for atferd ved å ha innsikt i den andre partens ønsker, preferanser og tilnærming til utfordringer (Lewicki & Bunker, 1995, s. 121). I denne fasen er ikke tilliten like skjør, fordi man ofte har en forklaring eller en forståelse ved uforutsigbar atferd. Man vil lettere kunne tilgi, for så å gå videre i relasjonen. I arbeidssammenheng kan for eksempel den ene parten tilgi den andre for å ikke ha gjort en oppgave fordi man har forståelse for at parten har ekstra arbeidsbelastning for øyeblikket, er stresset eller noe uforutsett har hendt på hjemmebane. Vi har likevel tro på den andre partens gode intensjoner og at de ville fullført oppgaven om de kunne.

Siste fase i Lewicki og Bunker (1995) sin modell, IBT-fasen, baserer seg på positive forventninger basert på persepsjon av verdier, felles mål og emosjonell tilknytning. I denne fasen har man ikke bare tro på den andre partens gode intensjoner, man er også villig til å stille opp for hverandre. En har tillit til at egne interesser blir ivaretatt ved at man handler på hverandres vegne (Lewicki & Bunker, 1995, s. 122). IBT-fasen er avhengig av at man lærer hva som er viktig for den andre parten, og at det derfor blir viktig for en selv. For eksempel ved at den ene parten understreker sin forståelse for den andre ved å gjennomføre en oppgave, ikke på grunn av oppgaven i seg selv, men fordi dette er viktig for noen man bryr seg om. Ved å handle uforventet i disse tilfellene kan en konsekvent være at man ikke kun har vist seg uegnet for selve oppgaven, men at man har brutt tillitsrelasjonen ved å ikke vise forståelse for hvor viktig dette var for den andre parten. I arbeidssammenheng er identifikasjonsbasert tillit avhengig av at arbeidsrelasjonene blir mer personlige.

Lewicki og Bunker (1995, s. 125) argumenterer for at en signifikant andel av profesjonelle arbeidsrelasjoner befinner seg i KBT-fasen. På jobb vil IBT-fasen ofte utebli av ulike årsaker; enten fordi partene mangler tid og/eller energi til å investere i relasjonen utover KBT-fasen, eller fordi partene ikke har et ønske om et nærmere forhold.

2.1.3 Tillitens betydning

Tillit er en kritisk ingrediens i velfungerende samarbeidsforhold (Scott, 1980 i Schindler & Thomas, 1993, s. 563). Tillit mellom individer og team i en organisasjon er en svært viktig faktor for stabilitet over tid, samt trivsel blant de ansatte (Schindler & Thomas, 1993, s. 563). I en organisasjon hvor tillit ikke er tilstede og aktørene har mistillit til hverandre, vil mye tid, energi og ressurser gå med på å beskytte en selv eller unngå andre man ikke stoler på. Derimot, når ansatte faktisk stoler på hverandre og tillitsrelasjoner kontinuerlig utvikles, vil både effektivitet og jobbtilfredshet bedres (Schindler & Thomas, s. 563).

Schindler og Thomas (1993) delte tillit inn i fem nøkkeldimensjoner som utgjør elementene i en tillitsrelasjon; *integritet*, *kompetanse*, *konsistens*, *lojalitet* og *åpenhet*. De så på hvordan tillitsrelasjoner mellom både ledere og ansatte på en arbeidsplass ble påvirket av de fem dimensjonene, samt viktigheten av hvert enkelt element. *Integritet* innebærer at det er samsvar mellom det en person sier, og det en person gjør. Dette fremstår som den mest kritiske faktoren og uttrykker viktigheten med at det er samsvar mellom tale og handling. Med integritet menes at en person er ærlig og troverdig i sine ord og handlinger (Schindler & Thomas, 1993, s. 571), noe som kan knyttes opp mot persepsjon av en persons moralske karakter (Schindler & Thomas, 1993, s. 564). *Kompetanse* handler om en persons faglige og mellommenneskelige kunnskaper, og dermed evnen og forutsetningene til å kunne utføre jobben sin. *Konsistens* defineres som pålitelighet, forutsigbarhet og god dømmekraft ved håndtering av situasjoner (Schindler & Thomas, 1993, s. 563). Det betyr at en person viser en konsekvent atferd over tid og evner å opptre forutsigbart. Dette vet vi er viktig for at tillit kan utvikle seg, ved at risikoen for tillitsgiver oppleves lavere. *Lojalitet* er villigheten til å stille opp for og støtte en annen. Her kommer argumentet om en positiv forventning om at en ikke vil handle rent opportunistisk, men at man derimot vil være lojal overfor den andre inn. *Åpenhet* handler om å være ærlig og tryggheten om at en person sier den hele og fulle sannhet uten å holde tilbake informasjon. Det er en villighet til å dele ideer, kunnskap og informasjon fritt (Schindler & Thomas, 1993, s. 563-564). Åpenhet vil dermed kunne gi en følelse av trygghet og inkludering, samt forhindre uro og negativ stemning.

Hver og en av de fem nøkkeldimensjonene utgjør viktige grunnelementer for å bygge og utvikle tillitsrelasjoner i en organisasjon. Når vi vet at tillit er kritisk for at en organisasjon skal kunne fungere vil dette kunne utgjøre hjelpemidler på veien.

Det er forsket mye på tillit gjennom tidene. Vi vet mye om tillit og dens betydning i organisasjoner i dag. Det er likevel viktig å huske på at tilliten er avhengig av en kontekst. Tillitens «plass» eller «sted» kan se svært ulikt ut. I organisasjoner utvikler tillit seg i strukturer, dette er omgivelsene og forutsetningene for hvordan tillit kanaliseres. Av den årsak er det relevant å se videre på teori om organisasjonsstruktur.

2.2 Tillit og den organisatoriske konteksten

Forholdet mellom teknologi og struktur er i stadig utvikling og endring. Teknologiens rolle i organisasjoner har først og fremst vært som et verktøy de ansatte benytter for å løse oppgaver og oppnå måloppnåelse (Leavitt, 1965). Som resultat av fremveksten og utviklingen av elektronsik informasjons- og kommunikasjonsteknologi har teknologien ikke bare endret måten vi kommuniserer på, men også hvordan organisasjoner strukturerer seg. Det finnes rimeligvis forskjeller mellom fysisk og virtuell organisasjon, noe som igjen vil utgjøre forskjeller for hvordan tillit skapes og kommer til syne.

2.2.1 Organisasjonsstruktur

Med organisasjonsstruktur menes gjerne hvordan organisasjonen er designet. Design kan oversettes med forming, strukturering eller utforming. Generelt kan en definere struktur som en stabil ordening av komponenter innenfor en helhet (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 69). I praksis omhandler dette de grunnleggende strukturelle rammene som setter premissene for hvordan arbeidet i organisasjonen organiseres. Mintzberg (1979, s. 2) forklarer begrepet organisasjonsstruktur på følgende måte:

Every organized human activity - from the making of pots to the placing of a man on the moon - gives rise to two fundamental and opposing requirements: the division of labor into various tasks to be performed, and

the coordination of these tasks to accomplish the activity. The structure of an organization can be defined simply as the sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them.

Med andre ord kan organisasjonsstruktur sies å være hvordan organisasjoner bygges opp og utformes på ulike måter (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 68). Å anlegge et strukturelt perspektiv på organisasjoner gir oss mulighet til å analysere og drøfte ulike organisasjonsformer og hvordan disse utgjør en bestemmende faktor for atferd. Med det i bakhodet er det forståelig at tillit utvikles ulikt i ulike strukturer. Når organisasjonsstrukturen legger til rette for ulik atferd og samhandling vil dette ha konsekvenser for hvordan tillit utfolder seg.

I denne avhandlingen fokuserer jeg på to ulike overordnede organisasjonsformer; virtuell og fysisk. Jeg analyserer ikke strukturen dypere enn dette, da det først og fremst er forskjellen mellom fysiske og virtuelle organisasjoner jeg er interessert i. De fleste av oss i dag er inneforstått med betydningen av en fysisk organisasjon; en organisasjon hvor alle møtes fysisk på samme plass for å jobbe sammen side om side for å oppnå et felles mål. Denne organisasjonsformen utfordres av de virtuelle organisasjonene. Til forskjell fra de fysiske oppheves tid og rom ved at mennesker samarbeider uten å være til stede samtidig på samme fysiske sted. I de neste to avsnittene vil jeg redegjøre nærmere for hva vi vet om virtuelle organisasjoner i dag.

2.2.2 Virtuelle organisasjoner

Virtuelle organisasjoner kan defineres som en reell organisasjon der reelle mennesker arbeider sammen for å løse en oppgave uten å være tilstede samtidig på samme fysiske sted (Shin, 2005, s. 331). På denne måten oppnår vi en tidsuavhengighet og mulighet for samarbeid på tvers av geografiske grenser og tidssoner. I forskningslitteraturen snakkes det ofte om virtuelle team med en kortere oppgavespesifikk tidshorisont. I denne avhandlingen undersøker jeg derimot organisasjoner og stillinger som er organisert slik på fast basis. Den eksperimentelle litteraturen har ofte deltakere som er satt sammen i team av midlertidig karakter med kortere tidshorisont (Purvanova, 2014). For profesjonelle aktører i arbeidslivet er virtuell organisasjon som strukturform, den

grunnleggende strukturelle rammen for arbeidet, ikke preget av midlertidighet. Aktørene i organisasjonen jobber sammen for å oppnå et mål, men må kommunisere og forholde seg til hverandre uten å fysisk være tilstede samtidig på samme sted (Shin, 2005, s. 331).

2.2.3 Utvikling av tillit ved virtuell organisering

Forskningslitteraturen fra de siste 20 årene har identifisert flere gjentakende faktorer som oppfattes som viktige for utvikling av tillit ved virtuelt samarbeid og organisering.

Det å stifte bekjentskap til teammedlemmene dine og inneha en personlig tilknytning til organisasjonen er noe som går igjen i forskningen på feltet. Handy (1995) er opptatt av at tillit ikke vil kunne gis til de du ikke kjenner, har observert i arbeid over tid eller vet med sikkerhet at er forpliktet til de samme målene som deg selv. Risikoen du tar ved å stole på noen du ikke kjenner er dermed for stor til å være verdt det. Over 10 år etter Handy sin publisering er forskerne fortsatt enige om dette punktet. Ved å gjøre medlemmene kjent med hverandres bakgrunn, arbeidserfaring, kvalifikasjoner og individuelle forskjeller styrker du følelsen av familiær tilknytning til de andre medlemmene. Funn viser at det er tidkrevende å etablere personlige tillitsrelasjoner (Kassah, 2007, s. 580) og vil derfor kunne utgjøre en utfordring blant ansatte som kun kommuniserer med hverandre ved hjelp av digitale kommunikasjonsverktøy.

En av faktorene som kan bidra til bedre koordinering og samarbeid i virtuelle team er en klar definisjon av ansvarsfordeling, da mangel på dette vil kunne lede til forvirring og frustrasjon (Jarvenpaa & Leidner, 1999, s. 812). Fra en organisasjon sitt ståsted er tillit i bunn og grunn fortrolighet i noens kompetanse og forpliktelse til et mål. For å gi tillit, må derfor en klar definisjon av målet være tilstede (Handy, 1995, s. 44). Purvanova (2014, s. 10) trekker frem at kommunikasjonen i virtuelle organisasjoner blir mer oppgave-fokusert enn i diskusjoner som foregår ansikt-til-ansikt. Da kommunikasjonen er begrenset, er spesifikke mål en suksessfaktor også for kommunikasjonsstrategier (Ford et al., 2017, s. 32). Kommunikasjonen vil kunne flyte lettere og oftere om medlemmene har klare oppgaver og mål å kommunisere om. Dette igjen vil være

tillitsbyggende, da det faktum at arbeidsaktiviteten til medlemmene er usynlig for hverandre (Germain, 2011, s. 40). De vil derfor ha større vanskeligheter med å vurdere hverandres innsats og er avhengige av å kommunisere hva de til enhver tid arbeider med. Tvetydighet rundt oppgaver, roller og ansvar er årsak til konflikt ved geografisk spredning. Dette kan forhindres ved å skape en mer tillitsbasert kultur med klare oppgaver, roller og ansvar for medlemmene (Shin, 2005, s. 342).

Virtuell ledelse har fått større fokus etter hvert som teknologien også har utviklet seg. Thomas og Bostrom (2008, s. 53) har sett nærmere på lederen sin rolle i virtuelle team og konkludert med at tilrettelegging og støtte er de viktigste virkemidlene for tillitsutvikling. En utfordring med å lede et virtuelt team eller en avdeling når en ikke ser sine medarbeidere, er evnen til å gi slipp på kontroll. Kassah (2007) trekker frem empiri som viser at medarbeidere som opplever lite direkte kontroll, vurderer dette som et uttrykk for tillit. For ledere som ikke ser arbeidsaktiviteten i teamet, vil det på lik linje som for de resterende medarbeiderne, være svært viktig å opprette gode kommunikasjonsstrategier og benytte teknologien på en god måte. Teknologi åpner også opp for flere måter å utøve kontroll på (Kassah, 2007), men her skal man trå varsomt da dette gjerne grenser til detaljstyring og medfører stress og usikkerhet hos de ansatte (Kassah, 2007, s. 589). Med bakgrunn i dette har ledelse av teknologisk tilpasning utviklet seg; et tema både Thomas og Bostrom (2008) og Ford, Piccolo og Ford (2017) trekker frem som svært sentralt i deres artikler. Ledere av virtuelle team og avdelinger kan påvirke resultater positivt ved å se til at IKT-systemene blir brukt effektivt i henhold til målene. Å lede og veilede de ansatte i bruk av de teknologiske verktøyene vil bidra til høyere grad av tillit og samarbeid (Thomas & Bostrom, 2008, s. 54).

Selv om teoriene om tillit er veletablerte, vil fremtoget av virtuelle organisasjoner skape en ny kontekst. Det er uklart hvorvidt tillitsrelasjoner fungerer på den måten teorien forutsetter. Det vil ta lenger tid før aktørene blir kjent med hverandre og det vil være større grad av usikkerhet i relasjonene (Kassah, 2007, s. 1). Uten personlig kontakt skapes det en distanse som gjør det mer utydelig å vite hvem vi har med å gjøre og om de kan stoles på. Det vil derfor være aktuelt å tilegne seg mer kunnskap og innsikt om hvordan tillit kanaliseres i ulike strukturelle

sammenhenger.

3. FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I dette kapittelet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å besvare min problemstilling. Jeg vil ta for meg hvilke valg og dilemma jeg sto ovenfor, samt begrunne det metodiske valget. Videre vil jeg beskrive forskningsprosessen med valg av informanter, hvordan jeg gikk frem for å rekruttere informanter, innhenting av data og analyseprosessen, samt gjøre rede for etiske vurderinger og studiens validitet og reliabilitet.

3.1 Kvalitativ metode

I en kvalitativ metodisk tilnærming ønsker man å undersøke et begrenset antall enheter der man er interessert i å gå i dybden av meninger og ståsted med mål om å forstå subjektive opplevelser, sosiale prosesser og meningen folk har konstruert. En kvalitativ studie er som regel intensiv grunnet få enheter der data samles inn som ord (Jacobsen, 2018, s. 145). Denne formen for undersøkelsesopplegg egner seg godt når man ønsker å få en detaljert og grundig forståelse av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og hvordan ting henger sammen (Jacobsen, 2018, s. 90). For min studie er en kvalitativ, intensiv metodisk tilnærming velegnet da jeg ønsker å tilegne meg en større forståelse av virtuell organisering i praksis og få en dypere forståelse for individuell oppfattelse av tillit i et reelt arbeidsforhold.

3.1.1 Avgrensning

Da jeg startet på arbeidet med masteravhandlingen ønsket jeg i utgangspunktet å se på to ulike organisasjoner med ulik grad av virtuell organisering. På denne måten ville jeg etablere et sammenligningsgrunnlag mellom empiri hentet fra en fullstendig og en delvis virtuelt organisert arbeidsplass. Underveis i arbeidet oppdaget jeg imidlertid at dette ville blitt for omfattende for min studie. Kvalitative studier krever tid og analysearbeidet er komplekst (Jacobsen, 2018, s. 146). I tillegg jobber vi alle mer eller mindre virtuelt i dag. Vi kan ha virtuelle møter med en kollega i rommet ved siden av; da spiller antageligvis ikke det virtuelle så stor rolle for opplevelsen av tillit. Dette er noen vi kjenner og stoler på

fra tidligere grunnet andre faktorer enn de vi etablerer i det virtuelle rommet. For å sikre at innhenting av data ble så utfyllende som mulig og at denne i størst mulig grad er relevant for problemstillingen min, tror jeg denne avgrensningen var et riktig og verdifullt valg. Dette ga meg tid til å gå i dybden på og analysere min empiri, samt at jeg fikk sikrestilt at det virtuelle aspektet lå til grunn for opplevelsen av tillit.

En annen avgrensning jeg tidlig bestemte meg for å gjøre, var å intervju kun medarbeidere, og ikke ledere. Dette fordi avhandlingen fokuserer på virtuelle organisasjoner som strukturform og hvilken innvirkning det får på tillitsrelasjoner på arbeidsplassen. Relasjonen mellom leder og medarbeider er et stort fagfelt og hadde trukket oppgaven i en annen retning med annen teori til grunn. Min intensjon var ikke å se på ledelsesteorier, derfor anså jeg det som en riktig avgrensning å gjøre. Ved å intervju ledere hadde det vært vanskelig å unngå teori om blant annet fjernledelse, og oppgaven hadde tatt en annen vending. Av denne grunn, var dette et valg jeg gjorde for å være tro mot min egen problemstilling. I tillegg ønsket jeg å løfte medarbeidernes stemme og høre deres opplevelser og erfaringer.

3.2 Valg av metode for datainnsamling

Det kvalitative undersøkelsesopplegget baserer seg i stor grad på fire ulike metoder; det individuelle, åpne intervjuet, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2018, s. 145). Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataens validitet da det kan diskuteres om metoden som velges er egnet til den problemstillingen som ønskes undersøkt (Jacobsen, 2018, s. 145).

I min studie ønsker jeg å se nærmere på et reelt arbeidsforhold og gå i dybden på den enkelte respondents holdninger og oppfatninger. Dette gjør kvalitative intervjuer til en foretrukket metode.

3.2.1 Kvalitativt intervju

Personlige intervjuer er en klar form for individualisering (Jacobsen, 2018, s. 146). Her er målet å få frem den enkelte respondents synspunkter, uten at det tas hensyn til den sosiale sammenhengen. Vi kan ikke observere følelser, tanker eller

intensjoner – dette må spørres om (Patton, 2002, s. 341). Ved å intervju ansatte i en virtuell organisasjon kunne jeg beskrive det virtuelle aspektet og identifisere faktorer som oppfattes som viktige for utviklingen av tillit fra den ansattes perspektiv.

Intervjuer kan gjennomføres i ulike former; ansikt-til-ansikt, eller over telefon, chat og e-post. Fordelen med et fysisk møte mellom intervjuer og respondent er at forholdene ligger til rette for å etablere åpenhet og god flyt i samtalen. Dette innebærer også på den andre siden høyere kostnader og mindre tidseffektivitet grunnet blant annet reisevirksomhet og organisering av intervjurom (Jacobsen, 2018, s. 148). Et godt alternativ hvor respondent befinner seg i for stor geografisk avstand er telefonintervju med bildeoverføring (for eksempel via Skype). Her vil man kunne oppleve noe mindre intervju effekt, men likevel holde på den gode flyten og konsentrasjonen rundt samtalen (Jacobsen, 2018, s. 148).

I min studie har jeg intervjuet respondenter som alle er godt vant med digitale kommunikasjonsverktøy, noe som har gjort skillet mellom ansikt-til-ansikt intervjuer og telefonintervjuer mindre. Jeg valgte derfor å gjennomføre alle intervjuene digitalt av to årsaker; delvis geografisk spredning og delvis restriksjoner og anbefalinger i henhold til Covid-19 pandemien. Intervjuene ble gjennomført som videomøte i plattformen Microsoft Teams. Jeg er selv godt vant til å benytte Teams i jobbsammenheng, noe som bidro til en følelse av trygghet og opplevde ingen tekniske utfordringer underveis i intervjuene.

Det er vanlig å skille mellom strukturerte, semi-strukturerte og ustrukturerte intervju (Kvale & Brinkmann, 2019). Fordi jeg har et tydelig mål med mine intervjuer; å få høre respondentens egne oppfatninger og refleksjoner om tillit i en virtuell organisasjon, og derfor ikke er uten mål og mening med samtalene ble ustrukturerte intervjuer utelukket. Når formålet er å få vite noe vi ikke visste fra før eller åpne opp for nye spørsmål angående problematikken, er det viktig å ikke gjøre intervjuguiden for detaljert eller følge den slavisk (Malterud, 2013, s. 129). Jeg ønsket å ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og informanten blir mer fri til å prate åpent om sine opplevelser. Jeg valgte derfor å benytte meg av semi-strukturert intervjuform.

3.2.2 Utvalg

Min problemstilling og mine forskningsspørsmål er generelle og ikke bransjespesifikke. Jeg sto derfor ganske fritt i forhold til hvilken organisasjon jeg skulle gjennomføre studien i så lenge de er virtuelt organisert. Det var likevel noen spesifikke kriterier jeg ønsket at var til stede. For det første ønsket jeg å ta for meg en organisasjon med en noenlunde flat struktur, og for det andre ønsket jeg at organisasjonen skulle ha vært i drift i noen år. Årsaken til at jeg ønsket en organisasjon med flat struktur er fordi de ansatte gjerne har mer fleksible og selvstendige stillinger, noe som gjør at de gjerne har gjort seg flere erfaringer og meninger om temaet jeg skal undersøke. Mitt andre kriterie om at organisasjonen skal ha noen år på baken har bakgrunn i at jeg ønsket å undersøke en organisasjon med kompetanse innen virtuell samhandling. Har man drevet med dette en stund er man vant til å ta i bruk nye elektroniske verktøy, omstille seg raskt og utvikle seg i takt med tiden. Mine funn vil dermed gi et bedre bilde på hvordan virtuell organisering fungerer i praksis, i motsetning til de tidsavgrensede eksperimentene som er gjort i forskningen.

Mitt valg falt på en organisasjon jeg hadde kjennskap til fra tidligere via min forrige arbeidsplass. Jeg visste at organisasjonen var organisert ved hjelp av digitale verktøy og at den oppfylte mine kriterier. For å legge forholdene til rette for meg selv til å kunne lykkes med rekruttering av informanter og innhenting av datamateriale, etablerte jeg dialog med to kontaktpersoner jeg fikk tak i ved hjelp av nettverket mitt. Organisasjonen er en leverandør av gruppetrening, og er etablert over hele verden. De har ansatte i hvert land, og mye samarbeid på tvers av landene.

Mine krav til utvalget av informanter var at jeg ønsket en blanding av både unge og gamle, nye og mer erfarne, samt ulik teknisk erfaring. Dette for å sikre et så representativt utvalg og datagrunnlag som mulig. I tillegg har alle jeg har intervjuet også erfaring fra fysisk organisasjon, noe som gjør de egnet til å kunne snakke for begge organisasjonsformer og sammenligne erfaringer. Da jeg startet arbeidet med avhandlingen var intensjonen i hovedsak å undersøke tillit i virtuelle organisasjoner, men underveis i arbeidet åpnet det seg en mulighet for å kunne

sammenligne virtuell og fysisk organisasjon nettopp fordi alle informantene hadde denne erfaringen.

Krav til utvalget av informanter
• Både junior og senior, nye og erfarne
• Unge og eldre
• Ulik teknisk erfaring
• Medarbeidere, ikke ledere
• Erfaring med fysisk og virtuell organisasjon

Figur 1: Krav til utvalget av informanter

Det var den ene kontaktpersonen jeg hadde etablert dialog med som forhørte seg i organisasjonen med utgangspunkt i kriteriene jeg hadde satt. Planen var å ha 6-8 intervjuer og jeg fikk 6 respondenter som sa seg villige til å delta. Første kontakt med informantene var via e-post, vedlagt et informasjonsskriv og samtykkeskjema (vedlegg 1). Underveis i forskningsprosessen valgte dessverre én respondent å trekke seg. Det ble da vurdert tid og mulighet for å få rekruttert inn en erstatter, men valget falt på at dette ikke ble nødvendig. Jeg var da på et sted i arbeidet hvor alle intervjuer var ferdig transkribert og analyseprosessen skulle starte. Grunnet begrenset med tid og mengden data jeg hadde fått samlet inn fra resterende respondenter anså jeg dette som riktig valg. Det er også verdt å legge til at på dette tidspunktet var det gått noen måneder siden første intervju og grunnet Covid-19 pandemien hadde en del endringer tredd i kraft i organisasjonen jeg undersøkte. Jeg var derfor redd for at en ny respondent ville være farget av disse endringene og at datagrunnlaget ville skille seg for mye ut fra de 5 andre respondentene.

3.2.3 Intervjuguide

Semi-strukturerte intervjuer ble valgt som metode for innsamling av data i denne avhandlingen. Jeg ønsket en fleksibilitet i intervjusituasjonen som ga mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og gå i dybden på respondentenes egne oppfatninger og refleksjoner. I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 2) med hovedtemaene virtuell organisering og tillit. Ved å begynne intervjuet med bakgrunnsinformasjon og litt mer håndfaste erfaringer å knytte oppfatningene på, sikret jeg en flyt i dialogen fra start. På denne måten ble det også enklere å gå inn

på de mer dype spørsmålene rundt tillit senere i samtalen fordi respondentene slappet mer av i situasjonen. Intervjuguiden ble også sendt til respondentene på forhånd fordi jeg ønsket å gi de mulighet til å stille forberedt og ha reflektert rundt spørsmålene på forhånd. Det kan være vanskelig å svare på dyptgående spørsmål om tanker og oppfatninger der og da, så for å gi de beste forutsetningene for et vellykket intervju anså jeg dette som nødvendig.

For å sikre kvaliteten på datamaterialet spiller det en stor rolle hvordan spørsmålene stilles og formuleres, samt hvordan intervjueren agerer med intervjuobjektet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016, s. 391). Gjennom å inkludere åpne spørsmål ønsket jeg å få tak i genuine, selvopplevde erfaringer og tanker som gjør dataene mer interessante og drøftbare. Jeg lyttet aktivt, og ba de om å eksemplifisere og utdype ved behov.

3.2.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført som videomøte i plattformen Microsoft Teams. Underskrift på samtykkeskjemaet (vedlegg 1) ble innhentet i forkant av hvert intervju. Min opplevelse av å holde digitale videointervjuer var positiv, og jeg opplevde ingen utfordringer ved dette. Som tidligere nevnt er både jeg og respondentene godt vant til å benytte denne type kommunikasjonsverktøy fra tidligere. Dette sikret også mest mulig likhet i gjennomføring av intervjuene fordi plattformen var lik for alle. For å kvalitetssikre intervjuguiden gjennomførte jeg et testintervju for å sikre at spørsmålene ga meg relevante svar knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Intervjuets kvalitet avhenger av at intervjueren er tilstede og lytter aktivt til informanten slik at det oppleves som en samtale hvor intervjueren er åpen for alle typer svar (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 170). Jeg valgte derfor å benytte lydopptaker for å sikre tilstedeværelse, holde fokus på gjennomførelse av intervjuet, lytte aktivt og komme med oppfølgingsspørsmål. Ingen notater ble skrevet underveis. Lyd ble tatt opp ved hjelp av appen «Diktafon» som er koblet rett til høgskolens egen skyløsning «Nettskjema». På denne måten unngikk jeg mellomlagring og var sikret korrekt oppbevaring av filene.

3.2.5 Transkribering

I etterkant av intervjuene ble det innspilte datamaterialet transkribert. Hvert intervju ble transkribert manuelt og hver lydfil tok omlag seks timer å transkribere for å sikre at ingen detaljer forsvant. Transkriberingen var en tidkrevende prosess, men jeg opplevde den likevel som svært nyttig da det ga meg en nærhet til empirien. Spørsmål og svar ble nummerert slik at jeg enklere skulle kunne navigere meg i materialet. All transkribert data ble anonymisert. Jeg benyttet meg av en intelligent verbatim transkripsjonsmetode for å sikre en detaljert gjengivelse, men hvor unødvendige lyder og tenkepauser som ikke har betydning for konteksten utelates.

3.3 Forskningsetikk

Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for de som blir undersøkt og for samfunnet. Som forsker har man plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2018, s. 45). Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forsker og informanter: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2018, s. 47).

Informert samtykke handler om at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen, og at den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes vet om hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen, 2018, s. 47). For å innhente samtykke utformet jeg et informasjonsskriv til alle deltakerne hvor jeg beskrev prosjektet, hva deltakelse vil innebære og prosjektets formål. Dette ble signert av respondentene for å gi samtykke til deltakelse. For å ivareta kravet om privatliv inneholdt informasjonsskrivet også en beskrivelse av hvordan anonymitet ivaretas, samt taushetsplikt. All informasjon om respondentene i dybdeintervjuet er behandlet konfidensielt, og anonymisering er ivaretatt gjennom all transkribering og analyse.

Krav på å bli korrekt angitt handler om at vi i den grad det er mulig, skal vi gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng (Jacobsen, 2018, s. 51). I

transkriberingen av mine data har jeg lagt vekt på å være nøyaktig og se til at jeg skriver ned ordrett det som blir sagt. Jeg har derimot valgt å utelate fyllord, pauser og lyder så lenge jeg ikke har sett det nødvendig for flyten og forståelsen av teksten. Alle kravene til forskningsetikk er vanskelige å tilfredsstille fullt ut i en forskningsprosess. Derfor må kravene sees på som idealer (Jacobsen, 2018, s. 53), og det er viktig å ta høyde for og være klar over utfordringene som kan dukke opp underveis i forskningsprosjektet knyttet til de etiske kravene.

Før jeg startet prosessen med å rekruttere informanter, utformet jeg søknadsskjema og innhentet godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Studien er foretatt i tråd med retningslinjene fra NSD og personvernregelverket. Jeg vurderte det som unødvendig å stille spørsmål av sensitiv art med tanke på formålet med studien. Som tidligere nevnt ble hver respondent anonymisert, og jeg benyttet meg av numerisk koding hvor det kun er jeg som kjenner rekkefølgen på respondentene. Fordi ledere ikke er en del av utvalget, men at jeg spør om tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider, var jeg nøye på å omtale dette forholdet i generelle termer. Jeg benyttet derfor ord som ledelsen og organisasjonen for å unngå innhenting av tredjepersonsopplysninger. NSD søknad og godkjenning foreligger kun digitalt og legges derfor ikke ved avhandlingen.

3.4 Analyseprosessen

Analyse er prosessen i å skape mening og forståelse av data (Merriam & Tisdell, 2016, s. 202). I etterkant av intervjuene satt jeg igjen med store mengder datamateriale hvor jeg var avhengig av å finne en god måte å systematisere dette på for å kunne skape en viss oversikt og identifisere sammenhenger (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016, s. 163). Allerede underveis i transkriberingen begynte jeg å se etter fellesnevner og mulige funn. Med utgangspunkt i problemstillingen min og forskningsspørsmålene noterte jeg meg at informantene fortalte om tillit i både virtuell og fysisk kontekst. Dette var viktig for å kunne besvare problemstillingen. I tillegg var det interessant å oppdage at tillit ble omtalt i form av to ulike dimensjoner. Ved gjensidig tillit er det viktig å få et helhetsbilde av hvordan tillit fungerer, og da ikke bare i én retning, men begge veier. Dette skapte grunnlaget for analyseprosessen.

Jeg anså en kombinasjon av deduktiv og induktiv metodetilnærming til forskningsprosjektet som hensiktsmessig, og dermed et samspill av teori og empiri gjennom hele studien. En teoristyrte analyse lar teorien bestemme hva som er interessant i dataene. I en datastyrt analyse styrer empirien og man oppdager underveis hva som er de mest treffende observasjonene (Malterud, 2013, s. 95). Jeg konstruerte og brukte en deduktiv matrise. Her sorterte jeg inn datamateriale ut ifra en generell modell jeg konstruerte som et grunnlag for analysen i forkant med fire overordnede kategorier; Tillit til andre, tillit til meg, virtuell organisasjon og fysisk organisasjon. Deretter gikk jeg inn med en mer induktiv tilnærming hvor jeg indentifiserte en rekke faktorer i de ulike kategoriene.

3.4.1 Koding

For å sikre god oversikt og systematisering av datamaterialet da jeg tok fatt på analysearbeidet, startet jeg med å fargekode hver av de fire overordnede kategoriene. Jeg gikk inn i intervjuene og benyttet den respektive fargen til å understreke sitater som omhandlet eller omtalte en av kategoriene. Alle setningene ble deretter samlet i en oversiktig modell som en databank. Dette gjorde det enklere å navigere i eget datamateriale underveis i oppgaven.

Respondent	"Tillit til andre"	"Tillit til meg"	Virtuell organisasjon	Fysisk organisasjon
1	"Sitat", "sitat"	"Sitat"		
2	"Sitat"	...		
3				
4				
5				

Figur 2: Egenkomponert modell for kategorisering av sitater.

Etter at relevante sitater var blitt samlet inn i modellen tok jeg for meg hvert sitat og påbegynte kodeprosessen. Setningene ble gjort om til betegnelser for å sammenfatte meningen med sitatet. Betegnelsene, eller kodene, ble deretter plassert inn i matrisen. Etter dette forsøkte jeg å sette sammen dataene i en større helhet. Ved å igjen benytte meg av fargekoding kunne jeg gruppere dataene og dermed identifisere ulike faktorer i hver kategori.

	Virtuell organisasjon	Fysisk organisasjon
Tillit til andre	Systemer for oppfølging Transparent kommunikasjon om bakgrunn for beslutninger Regelmessig dialog Synlig handling på saker som blir tatt opp Opplevelse av å bli hørt Faglig kompetanse Mangel på fysisk kontakt Manglende innsikt i andres meninger og tanker Manglende innsikt i andres følelser Distanserer seg fra resten av organisasjonen Lite kommunikasjon/manglende dialog Opplevelse av å bli sett Verdigrunnlag i beslutningstaking Mangel på personlig dialog Opplevelse av tilhørighet ved å ha rel. Arb.oppg. For store møter Du ser ikke hvem du har møte med Daglige 1:1 møter med video Transparent kommunikasjon rundt handlinger Ukonstruktiv negativitet For høy terskel for å ta kontakt Mister kroppsspråket Tilpasset kommunikasjon Viser respekt Kort vei mellom leder/medarbeider Lite toveiskommunikasjon Tydelig forventning Konstruktiv, rettferdig og ærlig dialog Opplevelse av å bli involvert Positiv forventning som ikke brytes	Transparent kommunikasjon om bakgrunn for beslutninger Synlig handling på saker som blir tatt opp Opplevelse av å bli hørt Uformell prat om rollen sin Uformelle samtaler ved kaffemaskinen/i lunsjen Sees daglig Opplevelse av å bli sett Fysisk arrangement Verdigrunnlag i beslutningstaking Opplevelse av tilhørighet ved å ha rel. Arb.oppg. Lavere terskel for toveiskommunikasjon Mer synlig at ting jobbes med Ukonstruktiv negativitet Fysisk nærvær Daglige ordutvekslinger Følelse av fellesskap Høyere toleranse for de dårlige dagene Viser respekt Kort vei mellom leder/medarbeider Tydelig forventning Opplevelse av å bli involvert Positiv forventning som ikke brytes

Figur 3: Utklipp av matrise underveis i analysing av faktorer

De endelige faktorene jeg kom frem til var kommunikasjon, styring, struktur, kultur og kompetanse. Disse presenteres nærmere i neste kapittel.

	Virtuell organisasjon	Fysisk organisasjon
Tillit til andre	Kommunikasjon Struktur Styring Kultur	Kommunikasjon Struktur Styring Kultur
Tillit til meg	Kommunikasjon Kompetanse Styring	Kommunikasjon Styring

Figur 4: Matrise

Flere av informantenes ytringer handlet om flere ting samtidig, så arbeidet frem til ferdig matrise var en omfattende prosess. Ved å forankre hver faktor teoretisk skapte jeg tyngde i mitt valg av faktor og hvilke koder som tilhørte hvor. Jeg gikk tilbake til sitatbanken min flere ganger for å dobbelsjekke at jeg ikke overtolket noen av uttalelsene og at jeg tolket koden riktig. Med utgangspunkt i datamaterialet mitt satt jeg igjen med en matrise som illustrerte tillitsskapende faktorer i henholdvis virtuelle og fysiske organisasjoner, samt den ekstra dimensjonen ved gjensidighet i tillit.

For å bedre kunne tolke matrisen og gjøre forskjellene mellom de tillitsskapende faktorene i ulike kategorier tydeligere ble den videreutviklet med fargekoder og ord. Dette for å gjøre det som spesielt utmerket seg i funnene tydeligere. For eksempel har faktoren kommunikasjon betydning for tillit i begge typer av organisasjoner og dimensjoner, men den fungerer dårligere for tillit til andre i virtuelle organisasjoner fordi det oppleves mer upersonlig og vanskeligere å skape relasjon. Her ser vi også hvordan det er ulike aspekter ved styring som betyr noe i ulike sammenhenger.

	Virtuell organisasjon	Fysisk organisasjon
Tillit til andre	Kommunikasjon (upersonlig) Struktur (møtestruktur og distanse) Styring (beslutningsprosesser og involvering) Kultur	Kommunikasjon (personlig) Struktur (møtestruktur og nærvær) Styring (beslutningsprosesser og involvering) Kultur
Tillit til meg	Kommunikasjon (oppgaveorientert) Styring (detaljstyring og kontroll) Kompetanse	Kommunikasjon Styring (detaljstyring og kontroll)

Figur 5: Ferdig matrise

Faktorene uten rød eller grønn fargekoding er faktorer som har generell betydning, men som i min studie ikke har blitt omtalt med et tydelig negativt eller positivt syn. Heller mer som en tillitsskapende faktor det er viktig å være klar over generelt.

3.5 Validitet og reliabilitet

En undersøkelse må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonene er gyldige og til å stole på. Å drøfte gyldighet og pålitelighet kritisk betyr at vi forsøker å holde oss kritisk til kvaliteten på de dataene vi har samlet inn (Jacobsen, 2018, s. 227-228). Studiets gyldighet går ut på om resultatene oppfattes som riktige og om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre prosesser en den man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2018, s. 228-237). Studiets pålitelighet handler om at studien må være til å stole på, og det er viktig å stille seg spørsmål om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene man har kommet fram til (Jacobsen, 2018, s. 241). Undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet, noe det er viktig å anerkjenne. For eksempel vil det

menneskelige samspillet i intervjuet påvirke intervjupersonene, og kunnskapen som produseres i intervjuet, påvirker vårt syn på menneskets situasjon (Kvale & Brinkmann, 2019, s. 95).

Ingen forskningsprosess kan sies å være feilfri, uten mangler eller svakheter (Jacobsen, 2018). Det er derfor viktig å være klar over hvordan metodene som benyttes i en undersøkelse kan forme resultatene, og at man reflekterer over dette. Åpenhet blir dermed et sentralt element i vurdering av kvaliteten på forskningen (Jacobsen, 2018, s. 247).

For å sikre reliabilitet har jeg via referanser beskrevet hvilke kilder jeg har brukt. Prosessen for datainnhenting og -analyse er også detaljert beskrevet i oppgaven. Som nevnt tidligere i kapittelet har ansvaret for behandling og oppbevaring av data blitt tatt alvorlig, og benyttet meg av sikre hjelpemidler utviklet til nettopp dette formålet.

Ved å intervju fem medarbeidere i en virtuell organisasjon kan jeg ikke trekke slutninger som gjelder for alle virtuelt organiserte ansatte. Jeg kan derimot bidra med ny innsikt i et tema ved å si noe om hva medarbeiderne i denne studien legger vekt på når det kommer til å skape og utvikle tillit. Det er også viktig å være bevisst sin egen forskerrolle da hvem jeg er som forsker har betydning for validiteten på avhandlingen. Dataene er tolket og analysert av meg. Som beskrevet tidligere i kapittelet har jeg vært bevisst viktigheten av å ivareta en objektivitet, i tillegg til at jeg støttet meg på et samspill av teori og empiri gjennom hele studien.

4. FUNN

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for empiri i denne undersøkelsen. Først presenterer jeg resultater fra kategorien «Tillit til andre». Denne katoegorien baserer seg på informantenes uttalelser om hva som skaper tillit til andre og hvilke faktorer som påvirker deres evne til å stole på ledere og kolleger rundt seg. Deretter vil den andre kategorien «Tillit til meg» presenteres. Her forteller informantene om hva som gjør at de opplever å bli stolt på og hvordan dette

kommer til uttrykk i organisasjonen. Til slutt vil jeg se på forskjellene vi finner mellom fysisk og virtuell organisasjon og hvordan disse faktorene kanaliseres ulikt i to forskjellige organisasjonsformer.

4.1 Hva skaper tillit til andre?

Tillit innebærer at man har tiltro til at den andre ikke vil svikte eller handle annerledes en forventet. Vi tror, ønsker, forestiller oss, drømmer om og håper det, men fordi tillit gjelder fremtidig oppførsel kan vi aldri vite (Grimen, 2013, s. 61). Det er dette usikkerhetsmomentet som kan gjøre tillitsgiver usikker og dermed utsetter seg for en risiko ved å stole på de rundt seg. Hos informantene var det fire faktorer som skilte seg ut som viktige for å kunne stole på andre kolleger og ledere; kommunikasjon, styring, struktur og kultur.

4.1.1 Kommunikasjon

For å kunne stole på andre i bedriften er det viktig med en transparent, ærlig og åpen dialog. Informant fire sier:

«Jeg føler det har vært en sunn og god tillit med ledelsen, kommunikasjonen har vært veldig straight forward og rettferdig og ærlig, med forventninger om dette begge veier. Det har lagt grunnlaget for en veldig god, profesjonell og saklig kommunikasjon – så jeg har følt at akkurat den tilliten har vært på plass.»

Her utheves viktigheten av god dialog for utvikling av gode tillitsrelasjoner, med trykk på at dette må komme fra ledelsen for at informanten skal oppleve de som pålitelige. Opplever man på den andre siden at kommunikasjonen ikke er så åpen som den burde, så vil tilliten svekkes. Informant fem bekrefter dette:

«Vel, visse beslutninger som fattes på kontoret, det kommer kanskje ikke helt frem hva som har ligget til grunn for beslutningene. De forteller oss at det er på grunn av dette og dette, men så virker det som at det kanskje er andre bakenforliggende årsaker som vi ikke får innsikt i. Og det gjør at tilliten blir dårligere, fordi vi holdes utenfor og vi merker at det er ting de ikke sier til oss. Det kjennes som at kommunikasjonen ikke alltid er 100 % ærlig rett og slett, ikke nødvendigvis at de vurderer, men mer at det er ting de utelater å si. (...) Ikke kom og si at dere forsøker å dele oppdrag rettferdig mellom alle når det tydelig ikke er sånn. Og det gjør at tilliten til beslutningene som tas.. ja, ikke er på topp.»

Tidligere erfaringer og antakelser om interesser, normer, verdier og karaktertrekk er med på å bygge opp om forventningene om pålitelighet (Grimen, 2013, s. 61). Tillitsmottaker har dermed makt til å velge å være pålitelig eller ikke. Ved å sikre

at bedriftens interesser og verdier kommer tydelig frem ved åpen og ærlig kommunikasjon kan man styrke dette. To av informantene sier:

«Jeg hadde en gang en leder som bare plutselig ble borte, også fikk jeg bare en mail om at nå har han slutta. Og da begynner jo tankene, «okei, hvorfor har han slutta?», «Hva har skjedd?», «Hvorfor så plutselig?» Vi fikk ikke vite noe mer rundt det. Bare hørte at det hadde vært noe krangling – og det er typisk at det er sånn rykter og prat starter. Hadde vært bedre om vi bare fikk vite hva som var greia. Jeg skulle veldig gjerne hatt en åpenhet slik at hvis en annen kollega spør meg hva som skjer i teamet vårt så ville jeg faktisk kunnet komme med en god og profesjonell forklaring.» (Informant 3)

«Åpenhet og ærlighet internt om hva som er selskapets planer og bakgrunn for valg som blir tatt og lignende. Ja, rett og slett ha gjennomsiktighet i bedriften slik at vi ikke føler at vi blir matet med en liten bit av det hele bildet. Det vil jeg si forsterker tilliten, hvis du føler at de forteller hva som skjer på godt og vondt så har jeg lettere for å stole på dem.» (Informant 4)

Informant tre forteller at ved å ha en transparent kommunikasjon rundt endringer og beslutninger som tas kan man unngå at tid og energi benyttes på ryktespredning og spekulering. Uavhengig av årsak er det også med på å gi mulighet til å kunne håndtere endringen på en god og profesjonell måte. Informant fire beskriver viktigheten av å være involvert på godt og vondt for å utvikle et godt tillitsforhold.

En transparent kommunikasjon er også viktig kolleger i mellom. Handling må stå i stil med kommunikasjonen for å unngå at forventningen brytes og en negativ konsekvens av åpenhet. Informant en forteller:

«Jeg sa til kollegaen min at jeg opplever litt lite mestring for tiden, og jeg syns det er vanskelig å motivere seg og jobbe hardt når man føler på at man ikke er god nok. Hun var veldig søt i samtalen vår, men senere hadde jeg en samtale med en leder hvor jeg fikk spørsmålet om hva jeg tenkte om å bytte utdanningsprogram jeg var kursholder på. Og personlig tror jeg at det var en konsekvens av at jeg hadde vært så ærlig i den samtalen. Det ble pakket inn på en veldig hyggelig måte, hvor jeg fikk komplementer på hvorfor jeg vil passe til det andre programmet, hun fikk det til å høres veldig flott ut, men jeg fikk en følelse av at jeg skjønte hvor det kom fra. Etter det har jeg kjent på det at jeg må tenke litt over hvem jeg velger å være ærlig med.»

Ved å oppleve at bakenforliggende årsaker ble hold skjult sank også opplevelsen av tillit. Informant en kommer tilbake til samme hendelse senere i samtalen og utdyper:

«Da jeg hadde en av mine første utdanninger, hvor jeg åpnet meg til kollegaen min, hadde hun da sagt til meg «jeg kommer til å ta dette videre, også kan vi finne en god løsning», da hadde min tillit vært høyere. Men min tillit endte mye lavere, og jeg føler ikke lenger at jeg kan være ærlig i samme grad. Der opplevde jeg... ja, et tillitsbrudd. Det er åpenhet da. Ikke bare å lyve, men å unnlate å si alt».

Informanten forteller at hendelsen ble opplevd som et tillitsbrudd grunnet manglende kommunikasjon. Ved å unnlate å forklare hva som lå bak handlingen vokste det en følelse av å bli gått bak ryggen på. Dette gjør det vanskeligere for informanten å stole på både kollegaen og lederen i fremtiden og det må derfor jobbes mye med å skulle bygge relasjonen opp igjen. I relasjoner med lav tillit vil man kunne oppleve lite flyt i kommunikasjonen og mangel på informasjon som lett fører til misforståelser og enda lavere tillit. Denne type hendelser vil derfor fort kunne bli starten på en negativ spiral.

Tillit letter overføringen av informasjon og kunnskap. Hvis man derimot mistror avsenderen, har man også grunn til å mistro hans ord. Dette medfører at man har en grunn til å unngå å formidle informasjon (Grimen, 2009, s. 74). For å skape og bygge opp igjen tilliten kreves det tid til gjentatte positive samhandlinger og tid til personlig kommunikasjon for å lære hverandre å kjenne (Lewicki & Bunker, 1995). To av informantene sier følgende:

«Man har flere av disse tilfeldige samtaler, eller ikke tilfeldig, men disse lavterskel uformelle samtaler hvor man har fått en mer løpende dialog. I tillegg så har jeg blitt mer spurt om mine meninger om ting og da får man mulighet til å dele hva man tenker.» (Informant 4)

«At man regelmessig sees og høres. At man har en tydelig oppfølging og et samarbeid. Man må legge tid på bygge relasjon, slik at man kjenner at man kan kommunisere, løfte ideer, si imot hvis det er noe man føler at ikke funker, og at man kan være ærlig om hva som er viktig i sin stilling og hvorfor man velger å prioritere og beslutte som man gjør.» (Informant 5)

Informant fire forklarer hvordan de mer hyppige og uformelle samtaler medvirker til å styrke tillitsrelasjonen. I tillegg er det en opplevelse av involvering når man blir spurt om egne meninger og synspunkt på ting. Informant fem bekrefter viktigheten av regelmessig dialog. I likhet med informant fire, nevner også informant fem muligheten til å involvere seg ved å løfte ideer og kunne være ærlig i tilbakemeldinger og at dette er med på å styrke tilliten. Det å oppleve at påliteligheten er sterk nok til å kunne kommunisere åpent og ærlig avhenger av regelmessig dialog uten av den positive forventningen brytes. Felles for alle er at dialogen i tillegg må være personlig. Dette bekreftes av informant to:

«Hvis de alltid henvender seg til gruppa, så forsvinner... da vil... hvis du ikke er en sterk personlighet og trygg i deg selv, så vil du fort føle at du faller utenfor. Og da kommer mistilliten.»

En selv som aktør i tillitsrelasjonen er et eget individ, ikke kun en del av en gruppe eller et selskap. For at informantene skal kunne stole på de rundt seg, må de derfor også bli behandlet som, og snakket til, som egne selvstendige individer. På denne måten unngår man å «drukne» blant resten av kollegene og falle utenfor radaren.

4.1.2 Styring

En annen faktor som fremheves som viktig for å kunne stole på de rundt seg er organisasjonens styringssystemer. Med styring menes bedriftens systemer, beslutningsprosesser og strategi. Det handler om hvilken vei vi velger å ta for å oppnå ønsket mål – hvordan kan vi styre bedriften i riktig retning? I likhet med kommunikasjon, er dette en relativt omfattende faktor. Prosessene i organisasjoner er knyttet til handling og samhandling, innenfor og utover organisasjonens grenser. Med ordet prosess tenker vi på bevegelse, utvikling og forandring. Det er betydelige praktiske interesser knyttet til beslutninger i organisasjoner, ofte dreier det seg om økonomiske verdier (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 150). Informantene var opptatt av verdigrunnlaget for beslutningstakingen i bedriften og tre av de sier:

«Og en av de tingene som har vært utfordrende for meg når det gjelder tillit til ledelsen er at jeg ser at det ikke alltid er det faglige som er det overveiende for hvem som blir valgt ut til de forskjellige oppdragene, det er hvem som har flest følgere på sosiale medier. Jeg forstår vi er en kommersiell bransje og at det kommersielle er viktig, men jeg stiller spørsmål ved noen valg. Det kjennes ut som at det faglige har måttet vike. Det er trist, og det har gjort at jeg har mistet litt tillit til de beslutninger som tas og visse prosesser.» (Informant 2)

«Mange har reagert på at det er de med mange følgere, de som legger ut mye, det er de som får fordelene. At det er ikke lenger nødvendigvis de som er dyktige på det de gjør... Og da svekkes tilliten til ledelsen fordi du lurer på hvorfor den personen blir brukt overfor meg når de ikke nødvendigvis er noe bedre i selve jobben sin enn meg.» (Informant 3)

«Men jeg kan jo si da, at min tillit til bedriften som helhet, på verdensbasis – den er mye lavere. For der er det så mye folk du ikke har med å gjøre, og du veit at de også er med på å ta valg som påvirker struktur og planer osv, men det er valg jeg ikke kjenner til, de kjenner ikke meg. (...) altså... det kan være på grunn av verdier, mine verdier, og at jeg ikke forstår meg helt på valgene de tar. Jeg vil kanskje si at de tar noen dårlige valg, jeg syns de utvikler seg i en retning som er annerledes enn jeg trodde og at de ikke har helt kontroll kanskje. Og når det da i tillegg ikke stemmer helt overens med mine vurderinger og verdier så går det litt utover tilliten jeg har til at de vet hva de driver med og velger det som er best for selskapet.» (Informant 4)

Informantene sier at det å forstå hva som ligger til grunn for beslutningene er viktig. Hvis de opplever tvil og mistro til prosessene og grunnlaget beslutningene

tas på går dette utover tillitsrelasjonen. Informant to og tre peker på at det faglige har måttet vike for de kommersielle interessene i visse prosesser og avgjørelser. Informant fire forklarer at han ikke er enig i retningen selskapet er på vei på grunn av ulike verdier og synspunkt. Det er lettere for folk å stole på hverandre hvis de har samme verdensbilde og verdier; en såkalt fortrolig verden. Det muliggjør stabile og gjensidige forventninger om hverandres handlinger ved å kunne utgå fra at alle tenker og vurderer som dem selv (Grimen, 2009, s. 99). Utfordringen er at et moderne samfunn, eller en organisasjon, ikke er en fortrolig verden. En moderne organisasjon består av ulike individer med ulike erfaringer, synspunkt og verdier. Andre kan handle på overraskende måter. Men det er mulig å stole på hverandre selv med ulike verdensbilder og verdier. Grimen (2009) uttrykker viktigheten av å kjenne hverandre og kunne støtte seg på gjentakende positive erfaringer med hverandre. Informant fire sier:

«Organiseringsmessig vil jeg si det er mye bedre enn før. For det er denne forventningen igjen. Vi veit hva som er å forvente, vi veit hvordan kurs og utdanninger skal settes opp og hvordan de skal foregå, vi veit når internmøtene holdes og hvordan. Det er lettere å vite hva som skjer fremover, og det er positivt.»

Ved å sikre tydelighet i organisasjonen, hvordan oppgaver og prosesser foregår og hvilken retning man er på vei i, det vil være med på å styrke tilliten. Å ha forståelse for beslutningsprosessene vil likevel ikke bety at man nødvendigvis er enig. Ved å skape tydelighet og forståelse kan man likevel sikre et høyere toleransenivå som gjør mistroen mindre tydelig. Videre må en sikre at denne forventningen ikke brytes. Informant fire forteller videre:

«Hvis jeg føler at noe ikke kommer som forventet, det er vel det første som gjør at jeg kan miste tillit. Hvis for eksempel jeg er vant til å få holde så og så mange kurs og utdanninger innenfor det programmet som er mitt hovedområde – da har jeg en forventning om at dette fortsetter og at det er veldig naturlig at jeg har disse kursene, og det mener jeg at du også forstår og er enig i. Men hvis det plutselig stopper opp og ikke skjer, så blir man på en måte litt overrasket og jeg mister kanskje tillit til den personen, men mer som et ledd i bedriften og på hvilket verdigrunnlag beslutningene blir tatt. Og da kan jeg miste tillit til den jobben den gjør. Men det er også fordi man har hatt en tillit fra før, og man har følt at man kan stole på denne personen, for så å bli skuffet.»

Den faglige tilliten til personen som en profesjonell brikke i organisasjonen svekkes. Faglig tillit bygger på tiltro til at den andre besitter fagkompetanse og kan løse utfordringer på en god måte (Lewicki & Bunker, 1995). Informanten sier også at opplevelsen av mistro kommer av at det har vært en tillitsrelasjon der fra

før som så har blitt brutt grunnet en beslutningsprosess han ikke har forståelse for. Ved å legge på dette overraskelsesmomentet i tillegg forsterke bildet av at aktøren ikke er til å stole på.

Prosessene i organisasjoner henger som nevnt sammen med handling og samhandling. Organisasjoner er bevegelse og handling (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 150). Evnen til å bevege organisasjonen fremover er viktig. Informant fire sier følgende:

«Forvnetningen er jo at ting alltid skal jobbes med for å bli bedre når man vet at det er noe som må forbedres... ikke bare ignorere det, og hvert fall ikke bli dårligere.»

Dette uttrykker nettopp viktigheten av synlig handling på forbedringsområder. Videre har hvordan leder velger å ta tak i ting betydning. Vi ser hos informantene at følelse av tilhørighet og eierskap henger tett sammen med opplevd grad av tillit. Informantene sier:

«Jeg er mindre engasjert nå enn det jeg var. Jeg tenker at det blir en naturlig konsekvens av å ha mindre å gjøre. Det går litt utover tilhørigheten ikke sant. Og skal du ha engasjement så må du skape en tilhørighet. Men det er jo situasjonen vi er i, men likevel noe jeg har kjent på. Du må kjenne at du er en del av det som skjer hvis du skal være engasjert. Derav også tillit, det henger i hop.» (Informant 2)

«Jeg har fått inntrykk av at konsekvensen for å være mindre motivert kan være at du får mindre å gjøre. Dette vet jeg ikke, for jeg har jo ikke sagt noe, men mitt inntrykk er at hvis jeg sier «jeg er litt lite motivert om dagen, hva kan jeg gjøre?» så tror jeg at leder hadde hjulpet og gitt noen tips, men jeg ser også for meg at da tar hun heller å gir et oppdrag til en som sier «jeg er supermotivert, kan du please gi meg mer jobb, jeg er gira!» Og det er jo ikke sånn veldig bra med tanke på tilliten.» (Informant 1)

«Man blir ikke så veldig engasjert når man ikke blir inkludert i noe. Og når du ikke blir inkludert så mister du jo tilliten ikke sant, og da blir det litt sånn «jaja, jeg dingler med litt til»... og jeg har vært inne på tanken om hvor lenge jeg skal holde på, hvor lenge jeg gidder dette (...) men jeg tør ikke si til dem at jeg har tenkt dette, for da hadde jeg vel ikke hatt noen arbeidsoppgaver igjen. For du vet ikke hva som vil skje med deg og det er det jeg mener ikke sant, når du hører om noen som har mistet jobben uten at du får vite hvorfor. Da blir du redd for å si noe som kan slå tilbake på deg i en annen situasjon.» (Informant 3)

Her er det tydelig at hvordan organisasjonen styres og hvordan tilbakemeldinger håndteres ikke er med på å styrke tilliten for informantene. De er redde for negative konsekvenser av å velge å være åpen og ærlig i dialogen. Man er avhengig av å bli involvert i det som skjer i bedriften og å «få være med på» reisen, ikke kun bli stående og betrakte fra utsiden. Dette underbygger også det positive ved å bli spurt om egne meninger og synspunkt på ting som nevnt i

forrige avsnitt om kommunikasjon. Ved å spørre og involvere vil man også kunne lære av hverandre, noe som kan være positivt å få satt i system. Informant fem forteller følgende ved spørsmål om hva som kan øke graden av tillit:

«Jeg tror at en veldig bra greie hadde vært at man satte opp et mer strukturert system for oppfølging. Slik at man både kan hjelpe hverandre og kommuniserer mer med ledelsen. (...)Vi kunne ha hjulpet hverandre og lært masse av hverandre i stede for å bare sitte på hver vår tue, om man kan si det slik. Det tror jeg hadde vært bra for oss som team og knyttet oss nærmere hverandre både faglig og personlig. Og blitt bedre kjent.»

Her trekkes viktigheten av at systemene og prosessene i bunn legger til rette for god kommunikasjon. Et godt oppfølgingssystem vil i tillegg kunne sikre involvering og økt opplevelse av tilhørighet. Organisasjoners styringssystemer skal ikke undervurderes i vurderingen av hva som fremstår som viktig for utvikling av tilliten medarbeidere har til de profesjonelle aktørene de har rundt seg, samt bedriften som helhet.

4.1.3 Struktur

Strukturspørsmål kan ofte behandles under overskriften «organizational design». Design kan oversettes med forming, strukturering eller utforming. Generelt kan en definere struktur som en stabil ordning av komponenter innenfor en helhet (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 69). Informantene forteller om de grunnleggende rammene som ligger til grunn for hvordan arbeidet organiseres. Når en organisasjon vokser og man blir avhengig av et hierarki av flere ledd som må kommunisere sammen, kan dette by på utfordringer. Informant to sier:

«For meg er det hvis det har blitt gjort en avtale i ledelsen og den ikke blir overholdt. Og det har jeg opplevd noen ganger, det finnes flere ledd i ledergruppen, og den som er min nærmeste kontakt, de kan ha en forståelse for hva som må eller skal gjøres, også må de få en godkjennelse fra leddet over seg igjen også hender det nok at de noen ganger ikke er helt enig... det har jeg opplevd noen ganger oppgjennom at det er ikke alltid jeg har kunnet stole på lederne, at de har sagt «ja, det gjør vi!», også skjer det ikke likevel. Det kommer bare vage og unnnvikende svar. Så for meg er det dette med å holde ord og være ærlig. Bare si ting som det er, ikke vær så redde... det er litt sånn konfliktskyhet da. Det minsker tilliten syns jeg.»

Dette er selvfølgelig en sammensatt utfordring, hvor kommunikasjon også spiller en stor rolle. Det er likevel noe ved de grunnleggende rammene; hvilken tillitskjede man er avhengig av. Profesjonelle aktører samarbeider ofte i tillitskjeder hvor flere er involvert og hvor de utfører ulike oppgaver (Grimen, 2009, s. 80). For at tillitskjeden skal fungere må struktur og rutiner være tilpasset

organisasjonen og dens aktører og mål. Samhandling med flere personer i ulike roller kan neppe rutineres uten gjensidig tillit mellom dem (Grimen, 2009, s. 83). Når informant to derimot opplever at ting stopper opp i systemet og handling og forklaring uteblir, svekkes tilliten. Strukturens viktighet for tillitskjeden utdypes videre av informant tre:

«Og det kan jo ha litt med den norske kulturen å gjøre også, vi er veldig åpne, flate i strukturen og er vant til at det er kort vei mellom leder og medarbeider. Mens i andre land er organisasjonsstrukturen helt annerledes, i Tyskland for eksempel hvor det er veldig hierarki. Så jeg tror at vi i Norge er vant til mye mer åpenhet og flat kommunikasjon. Så for meg tenker jeg at det har veldig mye å si for tilliten.»

Strukturen har betydning for den opplevde avstanden mellom leder og medarbeider. Samtidig må strukturen legge til rette for samhandling og oppfølging. Informantene forteller:

«Når du får høre «ja, husk at vi vil ha deg i bedriften»... det er bare noe annerledes når du sitter der og får høre det direkte kontra at det blir skrevet på slutten av en mail. Så det å få det virtuelle møtet og virkelig føle at du blir satt av tid til, det syns jeg var veldig givende. (...) Det å kunne snakke og se hverandre, personlig for meg var det veldig avgjørende for å oppleve at de ser meg, jeg betyr noe, da har jeg en ordentlig samtale og ikke bare fordi jeg skal spørre om noe kjapt. Det økte tilliten.» (Informant 1)

«Men det jeg kan si da, hvis det er noe jeg har følt at har manglet så er det innimellom veiledning og kommunikasjon om stort og smått som omhandler jobben. Det hadde vært mye gøyere om var tilstede, for da har du en mulighet til å utvikle deg, til å bli bedre, du vet mer hvor du står i forhold til forventning. Men nå så er det ingen som ser deg gjøre jobben din.» (Informant 4)

Begge informantene legger vekt på betydningen av møtene som sikrer mer utdypende dialog hvor man har mulighet til å snakke om både stort og smått. Her vil møtestruktur være viktig å ha et bevisst forhold til for å kunne legge forholdende tilrette for utvikling av tillit.

4.1.4 Kultur

Den siste betydningsfulle faktoren jeg identifiserte som viktig for å kunne ha tillit til andre var kultur. Organisasjonskultur handler om normer og verdier i organisasjoner. Kjemien, eller hvordan mennesker spiller sammen på det sosiale og emosjonelle planet. Kulturen kan vises på måten en omgås, samarbeider, løser oppgaver og håndterer konflikter på. Den kan merkes på stemningen og på omgangstonen mellom ledere og medarbeidere (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 353). Kulturen kan være litt vanskelig å få grep om da det er mindre

håndfast, men informantene har likevel uttrykt meninger som kan kobles opp mot nettopp dette. Opplevelsen av å bli sett og hørt henger gjerne tett sammen med normer og verdier, samt samspillet mellom menneskene. Informant to sier:

«For meg så går tillit på det å kjenne at man blir sett, respektert og ledelsen sørger for at du føler deg som et fullverdig medlem av teamet. (...) de bryter ned den avstanden eller følelsen av den avstanden som et sånt hierarki er bygd opp på. At vi får alle til å føle at man virkelig bryr seg om dem. (...) For å skape tillit må de føle at de blir sett.»

Tonen ledere og medarbeidere i mellom, samt ønsket om å bryte ned avstanden i mellom til tross for et hierarki sier noe om hvilken kultur de ønsker i bedriften.

Informant tre forteller:

«At de respekterer andre, at ikke jeg sitter i møte med min leder og lederen prater om en annen innad i firmaet om ting jeg ikke skal vite noe om, eller snakker nedsettende om en annen ovenfor meg. For da vet jeg ikke om den personen snakker om meg en annen gang. Så det går jo på hele selskapet, at det ikke bare er hvordan de er overfor meg, men også hvordan jeg ser de behandler andre mennesker.»

Dette med å vise respekt overfor mennesker og hvordan man ønsker å behandle kolleger og ledere utheves. Det vil oppstå et sosialt mønster i enhver organisasjon og det må være en sammenheng i mønsteret. Ledelsen spiller en sentral rolle her ved å komme med utspill, justere og utvikle mønsteret (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 360). Informant tre sier videre:

«Det er et hierarki. Det er noen du har mer tillit til enn andre. Det er noen som du tenker at godt kan gå bak ryggen din for å oppnå det de selv ønsker. Det er en bransje med mye spisse albuer og lange tunger oppi visse steder for å komme seg opp og fram i verden selv. Og da svekkes jo tilliten også.»

Her settes det ord på eksterne påvirkningsfaktorer i tillegg ved å trekke inn bransjen organisasjonen er en del av. En kultur for spisse albuer og mer konkurranse kan ifølge Gulbrandsen (2000) bidra til å redusere tillit. Informant fem beskriver at de mer personlige tillitsrelasjonene er vanskeligere å utvikle i organisasjonen:

«Det som har med selve rollen min å gjøre og min utvikling, det er jeg komfortabel med å skulle løfte. Men fordi jeg kanskje har opplevd å ikke bli ordentlig hørt tidligere så gidder jeg liksom ikke. Men når det kommer til trivsel og tillit, de mer personlige tingene, de er jeg ikke like komfortabel med.»

Her beskrives det en faglig tillit som er delvis til stede, men at den personlige tilliten uteblir. Den personlige tilliten bygger på gjentatt samhandling og skapes

fordi aktørene kjenner hverandre og fordi de har hatt gjentatte positive erfaringer (Luhmann, 2005 i Grosse, 2007). Informant en sier:

«Jo mer du kjenner de folka du skriver med, jo lettere er det. Jo mer hypet blir du faktisk. Så det opplevde jeg som en litt negativ spiral da jeg ikke kjente folk. (...) Jeg var egentlig ikke så hypet, jeg var livredd. Litt sånn fake it till you make it.»

Her beskrives ikke bare mangelen på bekjenskap som avgjørende, men det sier også en del om kulturen når det forventes å skulle «fake it till you make it».

Organisasjonen uttrykker en forventning, en kultur, for engasjerte «hyped» medarbeidere. Når dette ikke er tilstede fordi du ikke kjenner menneskene du samhandler med, dekkes det over ved å late som at du innehar en sinnstilstand som du ikke har. Informant en forteller videre:

«Samtidig føler jeg at jeg alltid ser en veldig positiv side av kollegene mine, så jeg har et godt inntrykk av dem. Det er bare det at man ikke kjenner hverandre så godt. Det blir litt overflatisk kanskje.»

Fordi den positive siden alltid er den som kommer til uttrykk så sitter informantene likevel igjen med et positivt inntrykk, om enn overflatisk fordi man vet at det ikke er hele sannheten.

Faktorene kommunikasjon, styring, struktur og kultur er alle avgjørende for å skape tillit til andre. De kommer til uttrykk på ulike sett, men har til felles at informantene beskriver de ut ifra et syn på tillit basert på tillit til kolleger, ledere og organisasjonen i seg selv. Videre skal vi se på faktorene informantene uttrykker som viktige for å skape tillit til seg selv.

4.2 Hva skaper tillit til meg?

I samtale med informantene var det interessant å oppdage at de snakket om tillit i to ulike former; tilliten de har til andre og tilliten de opplever å motta selv. Det ble identifisert tre faktorer som utpeket seg som viktige for å skape tillit til seg selv; kommunikasjon, kompetanse og styring. Kommunikasjon og styring var viktige faktorer for å skape tillit til andre også, men viser seg her på en litt annen måte. Kompetanse skilte seg derimot ut som en spesielt viktig faktor når jeg så på hva som skaper tillit til meg.

4.2.1 Kommunikasjon

Gjensidig tillit er avhengig av både tillitsmotagere og tillitsgivere. Tillit er en form for å bygge bro over mangelen på kunnskap om tillitsmottageren (Luhman, 2005 i Grosse, 2007, Giddens, 1984). Vi kan likevel skape og oppleve tillit til en selv til tross for at den ikke nødvendigvis er gjensidig. Informantene uttrykte viktigheten av transparent kommunikasjon og betydningen det har:

«Måten det ble gjort på gjorde at jeg mistet tillit ja. For da følte jeg at hun ikke hadde tillit til meg, og da mistet jeg også tillit til henne. Hadde det vært kommunisert på en annen måte og hun hadde vært ærlig med meg, så hadde det nok hatt et annet utfall.» (Informant 1)

«Min erfaring er at når tilliten forsterkes og at det er en sunn, profesjonell kommunikasjon, da kan man være åpne. La oss si at jeg føler at «oi, der går det litt mer på min bekostning den gangen her, men jeg er profesjonell og skjønner hva du sier og du er ærlig og selv om det ikke er din feil engang, så ser jeg at du har tillit til meg, men at dette valget måtte tas slik denne gangen.» (...) Da kan jeg si ifra uten å være redd for at det skal påvirke deres forhold eller syn til meg eller mitt arbeidsforhold. For deres tillit til meg er synlig i kommunikasjonen.» (Informant 4)

Informant en forteller at da hun opplevde en uærlig kommunikasjon, så fikk dette konsekvenser i form av at hun følte at den andre parten ikke stolte på henne nok til å være åpen og ærlig. Dette igjen førte til at informant en mistet sin tillit til kollegaen sin. Her ble derfor opplevd tillit til en selv avgjørende for om kollegaen ble oppfattet pålitelig eller ikke. Informant en etterlyste en bedre dialog, noe informant fire bekrefter at kan styrke tillitsrelasjonen. Informant fire uttrykker viktigheten av en åpen og ærlig kommunikasjon, hvor den andre partens tillit til ham kom tydelig frem til tross for beslutninger han ikke var enig i. Medarbeideren må oppleve å bli stolt på for å kunne gi tillit i retur.

En positiv og oppmuntrende dialog vil kunne oppleves motiverende, i tillegg til å bygge opp under følelsen av å bli stolt på:

«Ledelsen viser en ganske stor grad av tillit til oss. Når vi har møter, enten over Zoom eller om det er mail, så er de flinke til å si at «jeg har trua på deg, dette kommer du til å klare». Og for eksempel når de gir deg ansvar for et spesifikt kurs, så blir det en slags bekreftelse på tillit om at du fikser dette. Det gjør at man føler at de tror på meg, nå er det min tur til å tro på meg og bevise at de har grunn til å vise meg denne tilliten.» (Informant 1)

«Bra fordi de tar kontakt og spør om jeg kan holde en utdanning, jeg sier ja, også sier de topp, og stoler da på at jeg gjør en bra jobb der. Den kommunikasjonen og den tilliten fungerer.» (Informant 5)

Informantene forteller om en tydelig følelse av å bli stolt på av bedriften og ledelsen. Informant fem trekker frem at en konkret oppgaveorientert

kommunikasjon uten nøling eller behov for kontrollering sikrer en tillitsskapende kommunikasjon.

4.2.2 Kompetanse

Kompetanse omhandler en persons faglige og mellommenneskelige kunnskaper, og dermed evnen og forutsetningene til å kunne utføre jobben sin (Schindler & Thomas, 1993, s. 563). Profesjonelle tenderer mot å stole på hverandres kompetanse. På denne måten dannes en kompetansebasert tillitskjede. Tillit til kompetanse og teknologi er viktig i profesjonell arbeidsorganisering (Grimen, 2009, s. 82).

Under intervjuene med informantene kom det tydelig frem at opplevd tillit til deres egen kompetanse og evne til å utføre jobben sin var svært viktig. Kompetanse var derfor først og fremst en faktor med betydning for å skape tillit til en selv. Informantene sier:

«Hvis jeg føler at de har tillit til meg, så får man lyst til å gjøre en god jobb og fortsette med det. Men når jeg tenker litt tilbake også, til starten da jeg var usikker og tenkte «herregud, de vet ikke hva de har ansatt» og var egentlig litt redd, da viste jo de en ekstrem mengde tillit til meg ved å bare «kjør på, vi har trua på deg, du er dritgod!» (Informant 1)

«Vel, for eksempel så vil jeg si at kontoret har veldig mye tillit til oss som trenere. Ved å stole på at vi løser vår jobb på en god måte. De er jo veldig sånn «ja, nå kan du holde i dette kurset, have fun!» også stoler de på at det løser vi og at vi eventuelt sier ifra om det skulle være noe.» (Informant 5)

«På en måte føler jeg at de stoler på at jeg gjør den jobben jeg skal bra. Jeg føler at jeg får mye tillit og jeg mener at jeg gjør jobben min bra. Jeg har jo en slags frihet, jeg vet hva jeg skal gjøre og hvordan, men jeg er ikke redd for at noen skal følge med og detaljstyre.» (Informant 4)

«Jeg føler at jeg blir sett for den jeg er sånn faglig sett. Jeg føler at jeg kan ytre mine meninger på godt og vondt og bli møtt på det.» (Informant 2)

«Du er jo selv ansvarlig for å bli trygg med de tekniske hjelpemidlene og systemene, og føler du deg komfortabel så er det bare «Her, kjør!» Du får kanskje litt vel mye tillit akkurat der.» (Informant 3)

Informantene opplever at de blir stolt på til å kunne utføre jobben sin på en god måte. Organisasjonen viser ingen tvil til deres evne og forutsetninger for å kunne utføre jobben sin. Tillit til informantenes kompetanse som fagpersoner er derfor tydelig til stede. Informant en uttrykker hvordan dette er positivt fordi det gir deg lyst til å vise seg tilliten verdig og levere et godt resultat. Informant to forteller

også at ved å bli sett for den fagpersonen man er, så åpner dette opp for en god faglig dialog. Informant tre nevner den tekniske kompetansen, noe som kanskje er litt utenfor informantenes egentlige fag, men at det også her utøves stor grad av tillit. Informant tre lurer på om det kanskje utøves litt vel mye tillit på det området, men det kan også virke på den måten at bedriften viser i praksis at det er lov å prøve og feile i starten.

I likhet med faktoren kommunikasjon, er informantene avhengig av at tilliten til de selv er tilstede før de kan stole på andre. Informant fire sier:

«Det viktigste for at jeg skal kunne stole på en leder er at jeg må føle at han eller hun kjenner meg og jeg må føle at lederen har tillit til meg og har denne positive forventningen til meg. At han vet hva jeg kan og at det er det han baserer seg på, og har det positive synet på hva jeg får til.»

Informant fire uttrykker viktigheten av at en leder ser ham for den fagpersonen han er, hva han kan og hans kompetanse, for å kunne ha en positiv forventning og tillit til ham. På denne måten føler informant fire seg tryggere på at tilliten til ham som fagperson ikke brytes.

«Vi får jo en ny leder etterhvert nå, og det kommer til å være utfordrende tror jeg. For hvis den nye lederen ikke kjenner meg og ikke tar seg tid til å bli kjent, så blir det vanskelig å bygge tilliten igjen og føle at jeg kan føle meg trygg på at de vet at jeg gjør en god jobb.» (Informant 4)

Ved bytte av leder forteller informant fire videre at det blir svært viktig at lederen tar seg tid til å gjøre seg kjent med ham på et faglig plan. Dette bygger opp under Grimens (2009, s. 35) teori om at tillitsgiverens situasjonsdefinisjon gjelder tillitsmotakerens pålitelighet. Det vil si at man kan ha større forutsetninger for å utøve tillit ved å vite hva en kan forvente av kunnskap og kompetanse fra sin kollega.

4.2.3 Styring

Siste faktor jeg identifiserte som viktig for at informantene opplever å bli stolt på er styring. I kategorien «Tillit til andre» snakket vi om styring i forbindelse med beslutningsprosesser, handling og involvering. I denne kategorien, «Tillit til meg», ser vi styring komme til uttrykk først og fremst i forbindelse med sitater om detaljstyring og kontroll. Informantene forteller:

«De tar jo ikke og sjekker eller kontrollerer om vi har husket alt, de titter ikke innom for å sjekke når du holder kurset. Spesielt nå når vi holder utdanninger og kurs online, så er det ingen som

dobbeltsjekker om jeg har sendt avgårde det matriellet jeg skal på forhånd eller om jeg har husket ditt og datt, de stoler fullt og helt på at det løser jeg.» (Informant 5)

«Vi gjør jo veldig mye selvstendig arbeid og vi blir veldig mye satt aleine. Jobben din blir opp til deg selv da. Og «her har du dokumenter, les!» - det at man gjør det sånn, uten noen kontrollering av hvordan du løser det, tar jeg som et tillitstegn. Så vil egentlig si at tilliten den veien er veldig høy.» (Informant 1)

«Når jeg holder kurset også – så er det ingen som sitter på medlytt for å sjekke meg, det er ingen som dobbeltsjekker agendaen min. Jeg har jo innholdet for kurset selvfølgelig, det man skal levere på for at kursdeltakerne kan få kurset bestått, og der er det klare kriterier, men hvordan jeg legger opp selve kurset er helt og holdent opp til meg selv. Så der stoler de veldig på at jeg løser det og at jeg tilpasser det til gruppen jeg har der og da for eksempel» (Informant 5)

Detaljstyring og kontroll kan oppleves mer personlig noe som kan være årsaken til at dette kommer tydeligere frem i denne kategorien. Informant fem forteller om frihet til å legge opp utdanninger og kurs slik hun selv mener er best, og at hun opplever lite kontroll fra organisasjonen; ingen som dobbeltsjekker, titter innom eller sitter på medlytt. Informant en bekrefter at jobben er opp til en selv uten kontroll av hvordan du velger å løse det. Den riktige balansen mellom tillit og kontroll kan være utfordrende å finne. Hvordan balansen bør være, er avhengig av hva som skal gjøres og hvor viktig det er (Grimen, 2009, s. 88). Når vi snakker om kontroll som styringsmekanisme kan det også knyttes opp mot faglig tillit og kompetanse. Et vesentlig trekk ved å stole på kompetanse, er tiltro til den profesjonelles evne og vilje til å oppdage og korrigere egne feil (Grimen, 2009, s. 65). Informantene forteller frihet og et spillerom som muliggjør nettopp det å kunne oppdage og korrigere egne feil før det når andre ledere og kolleger.

Styring kommer også til uttrykk ved hvordan oppgaver tildeles og ansvar fordeles. Informant tre sier:

«Det sier jo litt om tilliten ledelsen har til deg, om du får visse store oppdrag, oppgaver, eller ikke.»

Når dette kombineres med faglig frihet og handlingsrom, er det gode forutsetninger for å skape og oppleve tillit til en selv.

4.3 Tillitsskapende faktorer i virtuell og fysisk organisasjon

Vi har nå sett nærmere på tillitsskapende faktorer i kategoriene «Tillit til andre» og «Tillit til meg». For å identifisere faktorene har vi snakket om tillit på et generelt nivå. I dette avsnittet tar jeg analysen videre ved å se på forskjellene vi

finner mellom fysisk og virtuell organisasjon. Faktorene er operative i to ulike kontekster og kanaliseres ulikt i to forskjellige organisasjonsformer.

4.3.1 Virtuell organisasjon

Når informantene trekker frem hva som spesifikt gjør seg gjeldende i virtuelle organisasjoner, er det hovedsaklig faktorene kommunikasjon og struktur som fremheves. Disse to faktorene henger tett sammen da strukturen må legges til rette for møter og personlig og regelmessig dialog. Informantene sier:

«Vanskelig spørsmål. Jeg vet faktisk ikke helt. Men kanskje til en viss grad, vet ikke om dette svarer helt på spørsmålet, men det jeg kan kjenne på er at når jeg ikke kommuniserer like mye med folk så har man generelt mindre innblikk i hva andre sitter og tenker og syns. Og det gjør kanskje at man blir litt mer nøytral til ting. Denne tilliten til at det er ok å komme med saker eller føle på utfordringer og si det høyt, der har det nok tapt seg litt. Og det henger jo sammen med at man rett og slett ikke prater like mye sammen og at man blir mer.. ja, distansert. Og det gjør at man også blir mer usikker...» (Informant 5)

«Det å ha møter og ringes er avgjørende for å kjenne tilhørighet og kjenne at du faktisk representerer selskapet. De ønsker seg jo en ambassadør, et ansikt utad, og da er det viktig for dem at du føler tilhørighet og som en del av teamet. Det oppnår de ved digitale møter og hyppig dialog, men kanskje ikke i samme grad som om det hadde vært fysiske møter da. Men da hadde bedriften heller ikke vært mulig.» (Informant 1)

«Jo mindre kontakt du har med noen jo vanskeligere er det å opprettholde tilliten. Du mangler relasjon og når du ikke har en relasjon så tenker du bare at dette er et perifer menneske borti der som organiserer noe og administrerer noe for meg. Men som ikke har noe med meg som person å gjøre.» (Informant 3)

«Akkurat som i en nærere relasjon også, hvis du ikke ser vennen din, kjæresten din, familien din eller hvem det er, ser du de ikke og de alltid kontakter deg fra avstand så begynner du jo å lure ikke sant. Jeg tror det er kjempe viktig å huske på den personlige kontakten, selv om man ikke møtes fysisk, ta den telefonen! Så man tar vare på den 1:1 kontakten. For det som veldig lett skjer digitalt er at man fort blir distansert i en gruppe hele tiden.» (Informant 2)

De forteller om en mangel på regelmessig og personlig dialog. At denne kommunikasjonen kan være vanskeligere å få til når man er virtuelt organisert. Når man opplever å bli mer distansert til hverandre kan det blir vanskeligere å løfte utfordringer, kjenne tilhørighet og eierskap og ha forståelse for hverandre. Dette svekker relasjonene og dermed også tilliten. Informant to uttrykker viktigheten at man ikke mister én til én dialogen, og de er alle enige om at det må legges til rette for digitale møter som sikrer regelmessig kontakt. Informant en bekrefter dette:

«Hyppigere digitale møter var den største forandringen. Og jeg følte at jeg fikk rom til å si også de små tingene, setninger som ellers bare hadde blitt borte fordi det blir silt ut i en begrenset kommunikasjon. Du får sagt det lille ekstra, skyti inn den lille kommentaren.» (Informant 1)

Her forklares det hvordan hyppigere møter hvor det blir satt av mer tid var avgjørende for å sikre utvikling av bedre kommunikasjon. En kommunikasjon som bidrar til å knytte relasjon uten å bli så begrenset at den ikke tillater aktørene å komme nærmere hverandre.

Et annet aspekt når kommunikasjonen er digital er begrensningen ved at mye av kroppsspråket forsvinner. Informant tre sier:

«Det syns jeg er en utfordring, det å sitte... for du ser ikke kroppsspråket, selv om du ser ansiktet på personer så ser du ikke kroppsspråket. Og nå som vi er færre som har på kamera i møtene så ser du heller ikke hvordan andre reagerer på det som blir sagt. Sånn som du da gjør ellers.»

Kroppsspråk er en betydelig del av menneskers kommunikasjon, og når dette blir vanskeligere å se kan man oppleve en større distanse mellom hverandre.

Informant to bekrefter dette:

«Alle skruer av kamera og mikrofon når sjefen prater også hvis noen har noe på hjertet så setter man på kamera og mikrofon. Vi har prøvd å jobbe med dette og inviterer medarbeidere til å ha på kamera, det er selvfølgelig valgfritt, men vi ser at fler og fler setter på kamera. Og da får man mer en følelse av at man er sammen enn at man bare ser det ene ansiktet og så ser man en masse navn. Men jeg merker at det blir en avstand, spesielt nå når teamet har vokst seg så stort og på grunn av corona.»

Møtestruktur og retningslinjer må bygge opp under behovet for åpen og hyppig kommunikasjon. Informant en sier:

«På webinarer vi har hatt nå, da har de vært sånn «vi håper dere vil sette på kamera så vi kan få se dere, det hadde vært veldig veldig hyggelig, så koselig å se dere», da føler man også at det bare er for gøy, ikke for å kontrollere at du følger med. Da er det selvfølgelig ikke alle som tar det på, men noen gjør det, og jeg opplever så mye mer connection bare av å se de andre sitter og lytter. På en eller annen merkelig måte så føler jeg mer... tillit faktisk, til de andre i møtet. Jeg tror det bare er fordi man blir bedre kjent på et vis av å se kroppsspråk og hvem som glemmer seg bak navnet. De blir mer menneskelige.»

Informant en forteller om opplevelsen hun har hatt ved at flere og flere velger å sette på kamera. Fordi kroppsspråk er en del av menneskers kommunikasjon og fordi vi føler vi kjenner hverandre bedre av å se hverandre, så opplevde informanten at dette også økte tilliten.

Møtestruktur kan også handle om størrelsen på møtene ved antall deltakere. Ved større møter kan den personlige dialogen blir vanskeligere å opprettholde og en konsekvens kan være at man føler seg mer distansert. Dette kommer spesielt til uttrykk ved virtuell organisering hvor deltakerne i tillegg mister nærværet til hverandre. Informantene sier:

«Kommunikasjon er det det bunner ned til. Det er mer utfordrende når alt er digitalt. Nå har vi dette møtet en gang i måneden hvor vi sitter en svær gjeng på Zoom og sitter da alt fra noen og 40 opptil 70 stykker som sitter der. Og det sitter lenger inne for mange, det blir en del stillere. Kan også være vanskeligere å følge med, man detter lettere ut og lar seg lettere distrahere når man sitter alene.» (Informant 2)

«Men nå har man liksom ikke sett hverandre, og jeg føler man derfor kanskje blir litt mer distansert i disse store videomøtene og ender med å bare sitte og følge med. Jeg har ingen aning om hva andre sitter og tenker og føler.» (Informant 5)

«Altså... Jeg føler det er så få som kommuniserer egentlig. Det er jo sjefen som sitter og prater, også er det de samme som kommer med spørsmål hver gang. Så det er veldig lite toveis kommunikasjon. Det er mest enveis kommunikasjon.» (Informant 3)

Det fortelles om store møter med lite toveiskommunikasjon. Fordelen av 1:1 møter beskrives av informant en:

«Jeg er åpenbart ikke i sentrum av hennes hverdag, men i disse møtene så var jeg i sentrum. Da føler man seg veldig sett, så det er noe fint ved det også. Hadde vi møttes face-to-face så hadde vi kanskje kjent hverandre bedre, men samtidig så får du et forhold som er positivt og inspirerende og som kun handler om jobben.»

Informanten beskriver at til tross for at distansen er større og at de ikke kjenner hverandre like godt som de hadde gjort ved fysisk organisering, så skapes det likevel et positivt faglig møte hvor de begge er fokusert på den oppgaven de har. Dette opplever informanten som inspirerende for jobben hun gjør. Å oppnå god, ærlig og åpen kommunikasjon ved virtuell organisering kan være utfordrende og kreve mer av organisasjonen. Det er informantene enige om:

«Ja, man er så langt unna hverandre, at noen ganger føles det veldig langt borte. Da føles det plutselig ikke naturlig at jeg skal ta opp telefonen og ringe for å ta opp saker heller.» (Informant 5)

«Det handler ikke bare om ærlighet på mail, men det handler om at man snakker sammen. Når distansen er stor og man er spredd over mange land så må dette prioriteres, og spesielt leder til ansatt.» (Informant 4)

«Man må jobbe hardere for å opparbeide seg tillit når det er virtuelt. Og man må være mye mer bevisst tror jeg, hvordan man sier og skriver ting. At man legger inn litt mer innsats i det.» (Informant 1)

«Men jeg tror at det går utover tilliten fortere når man skaper distanse. Det finnes mange fine fordeler, mye mer tilgjengelig, enklere å være med, mindre kostnader, men det resulterer jo i mindre menneskelige møter.» (Informant 2)

Informantene mener at en mer tilpasset og bevisst kommunikasjon, både i hvordan man formulerer seg og i strukturen som ligger til grunn vil kunne være med på å utvikle og skape tillit. På spørsmålet om hvordan opplevelsen av å starte å jobbe i en virtuell organisasjon var, så svarte informant en og fire:

«Det er veldig sann at hvis du lur på noe, så må du ta kontakt. Hvis du vil bli god, så må du ta initiativ og du står veldig alene. Så jeg hvert fall, som litt usikker i starten av jobben, syns at det var ekstremt krevende. Bare det å skulle ringe en leder for å bare spørre et lite spørsmål, terskelen blir så høy. Asså de sier «bare ring, bare ring» ... men til syvende og sist, når du sitter der alene og tenker «må jeg?»... nei, du tørr jo ikke det nødvendigvis.» (Informant 1)

«For min del tror jeg det påvirket kanskje hvor trygg jeg følte meg. Ikke misforstå meg, ikke at jeg følte meg utrygg i jobben eller noe sånt, men mer i forstand at man... du vet kanskje ikke helt hva som er i vente. (...) Skriver du en mail så kan du skrive på en måte og mene det sann her, men så oppfatter jeg det kanskje sann, og det ble det en usikkerhet på hvordan man skal oppfatte alt. Også blir man jo ikke like godt kjent, det er det andre, ingen visste egentlig hvem jeg var.» (Informant 4)

De forteller om en større usikkerhet i starten hvor terskelen for kommunikasjon ble høy, i tillegg til at opplevelsen av å bli forstått fordi man kjente hverandre manglet. Informant fire uttrykker likevel at han ikke følte seg utrygg i selve jobben han utførte, noe som bekrefter den opplevde profesjonelle tilliten til en selv som nevnt tidligere i kapitlet. En tredje faktor som kommer til uttrykk ved snakk om spesifikt virtuell organisering, er kultur. Struktur og kommunikasjon må på plass, for at det deretter utvikles til en kultur hvor menneskene i organisasjonen ønsker å knytte bånd til tross for distanse. Informant en forteller:

Det å skrive «How are you? How are you doing?» når man egentlig bare skal spørre om noe kort. Og man ikke bare får «I'm fine» til svar, men at de også svarer «I know its a difficult time...» at de utdyper og stiller konkrete spørsmål, for eksempel «How are your training going?» mer enn bare «How are you doing?». Bare litt mer konkret, nok til at du også må reflektere litt mer. Du føler at noen bryr seg – den kulturen syns jeg er veldig bra! Kultur for å kommentere på innlegg, kultur for å ta kontakt, sende en melding til kollegaer i hvilket som helst land. Det er avgjørende for å skape tillit tror jeg.»

Dette vil hver og en kunne oppleve forskjellig selvfølgelig, og der har man også utfordringen av å samarbeide på tvers av landegrenser og kulturer. Det er ikke sikkert samme budskap når frem overalt. Informant fem sier:

«(...) så tror jeg mye kommer av at folk lener seg litt på det at man er et globalt team som sitter veldig spredt. Og at man ikke gidder å bruke så mye til på å bygge relasjon eller bygge tillit

nettopp på grunn av det. Og der tror jeg virkelig man gjør seg selv en bjørnetjeneste, fordi det er jo nettopp derfor vi trenger det.»

Å nedprioritere relasjonsbygging fordi man ikke sees er nok den tydeligste utfordringen for å skape tillit i virtuelle organisasjoner. I dette avsnittet har vi sett at dette arbeidet må begynne i strukturen, slik at de organisatoriske rammene støtter opp under dette arbeidet. Dette vil igjen påvirke kommunikasjonen hvor man også må jobbe med hvordan man kommuniserer og i hvilke kanaler. For til slutt å skape en kultur hvor det å bygge relasjon er noe som ønskes og prioriteres av alle menneskene i organisasjonen.

4.3.2 Fysisk organisasjon

I samtale med informantene så sammenlignes ofte den digitale hverdagen med hvordan det hadde vært i en fysisk organisasjon. De hadde alle erfaring fra en fysisk organisasjon i tillegg, noe som tillater meg å sammenligne de to organisasjonsformene. Fordi faktorene kommunikasjon og struktur var de mest fremtredende i snakk om hva som skaper tillit i en virtuell organisasjon, er det naturlig at det er faktorer som også trekkes frem ved fysisk organisering da det er her de største forskjellene beskrives.

Informantene forteller at før koronapandemien inntraff, så pleide de å ha fysiske møter omtrent en gang i året. Selv så lite fysisk kontakt viser seg å ha positiv effekt. Informantene forteller:

«Og der har det skjedd en forskjell, for før covid, så så vi hverandre ca 1 gang pr år. Typ en helg der teamet kunne treffes. Men det har vi ikke gjort nå. Før reiste vi jo også rundt for å holde fysiske kurs og utdanninger, da kunne det hende at vi var noen som reiste sammen. Slik at da fikk man sett hverandre noe, et par ganger i året om ikke annet, og da fikk man pratet ut litt, snakket jobb, trenerrollen i stort og smått, utvikling og mål, på en annen måte enn når man bare kommuniserer om konkrete ting på mail eller når leder holder et videomøte.» (Informant 5)

«Normalt sett har vi en gathering en gang i året hvor vi i juni møtes hele bedriften, Europa, Asia, alle drar til et sted i utlandet og har workshops, teambuilding, og det er i regi av bedriften og der får du møtt alle sammen. Det foregår over en hel uke. Og det har vært veldig givende, det er ekstremt gøy, å se mennesket bak profilbildet, å få snakke... det var første gang jeg ikke følte meg så alene lenger, og ting som jeg hadde følt frustrasjon over – det å oppdage oi, det er ikke bare jeg som føler det sånn. Da var det ikke så gæli' lenger på en måte, men det skulle nok et fysisk møte til før man klarte å ordentlig loosen up og prate sammen i en mer uformell setting på den måten.» (Informant 1)

«Vi har jo pleid å møtes en gang i året vi som jobber i Europa, og det er jo helt kjempe-stemning i flere dager, og i sommer hadde vi dette digitalt. Altså, når du sitter aleine hjemme i stua... du kan

ikke sammenligne det engang. Det gjør noe med engasjementet, det er ikke så engasjerende og kan ikke bli det samme.» (Informant 2)

«Jeg følte ikke jeg kjente resten av organisasjonen noe særlig. Ikke før det fysiske møtet hvor jeg dro til Sverige for et møte der. Når var det da? Det må ha vært et år senere [etter oppstarten] eller noe sånt. Det var det første fysiske møtet jeg hadde og da var det på hovedkontoret og da fikk vi litt mer innblikk i organisasjonen og ble kjent med andre i teamet som jeg etter hvert ville få mer med å gjøre.» (Informant 4)

Informantene forteller om en uformell prat som gir bedre innblikk i «personen bak profilbildet». En mulighet til å lettere dele tanker og følelser, noe som ble trukket fram som utfordrende i en virtuell organisasjon. Et fysisk møte eller arrangement er med på å skape engasjement og tilhørighet, mest sannsynlig fordi det gir en nærhet til menneskene rundt deg og dermed har lettere for å skape relasjon. Å skape dette ved hjelp av fysiske møteplasser er en selvfølge i fysiske organisasjoner da den grunnleggende strukturen sikrer dette. Informant en sier:

«Når det skjer noe face-to-face så ser du kroppsspråket, du ser holdning, du ser ansiktsuttrykk – ja, du bare ser at de er tilstede og hvordan de ter seg – og det er en del av et førsteinntrykk som jeg føler er med på å opparbeide en forståelse av personen og som igjen faktisk gjør det lettere å skulle stole på personen. Men når det er digitalt syns jeg det kan være vanskelig å vite hva personen egentlig føler, det kan være vanskelig å lese den andre personen og når jeg ikke kjenner denne personen da er det vanskeligere å opparbeide en god tillit.»

Ved å se kroppsspråket og få en mer helhetlig forståelse for personen føles det også lettere å skulle stole på ham eller henne. Kommunikasjon er sammensatt, og det er tydelig at tilstedeværelsen av, eller mangelen på, en persons kroppsspråk er av betydning når tillit skal skapes.

Kommunikasjon i fysiske organisasjoner kjennetegnes også av mer uformell småprat. Informant fem sier:

«Jeg tror det hadde kunnet bli mindre friksjon, det tror jeg. For da får du disse mer uformelle samtalene ved kaffemaskinen og i lunsjen, man bygger en annen base for relasjonene. Så tror jeg det er mulig digitalt også, men da tror jeg man må kommunisere veldig mye mer enn det vi gjør. Og at man virkelig må jobbe med å bygge den relasjonen da digitalt, og det tar tid som man i så fall må prioritere.»

I fysiske organisasjoner ligger forholdende til rette for mer småprat og uformell relasjonsbygging ved at man automatisk møter på hverandre ved kaffemaskinen eller i kantinen. I en virtuell organisasjon mister du disse møtene så fremt du ikke går aktivt inn for å ta kontakt eller ringe en kollega. Informant en forteller om betydningen av positive småkommentarer i hverdagen:

«Den lille oppmuntrende kommentaren man gir hverandre på kontoret, den forsvinner. Eller bare det å si hei til hverandre hver morgen. Det er sånne småting som jeg tror bidrar til at man føler seg bedre i hverdagen og som er vanskeligere digitalt. Man må være litt mer bevisst på å kommunisere mer, gjøre opp for nærværet som blir borte. Både møter, mailer og ja, egentlig alt. Så litt mer arbeid for å skape tillit.»

Informant en nevner at bare det å si hei til hverandre om morgenen er av betydning for kommunikasjonen og tillitsbyggingen til dine kolleger og ledere. Det er tenkelig at disse daglige ordutvekslingene gir en positiv forventning fordi det kommuniseres på regelmessig basis over tid. Selv om kommunikasjonen ikke er av større karakter gir det en økt følelse av å kjenne den andre personen på grunn av den gjentatte samhandlingen.

Det er ingen tvil om at kommunikasjon er en viktig faktor for å skape tillit og at denne gjør seg gjeldende på ulike måter. I fysiske organisasjoner kan nærvær, kroppsspråk og bedre flyt i samtalen på grunn av fravær av tekniske utfordringer legge bedre til rette for åpen dialog:

«Det blir vanskeligere å stille spørsmål enn når man er tilstede fysisk. Når vi sitter på skjerm så er det vanskeligere å engasjere og få til denne to-veis kommunikasjonen. Så vi har pratet mye om dette, og det viktigste er at man legger opp til mye mer dialog og stiller spørsmål og sånn. I møter har vi blant annet droppet denne vanlige power pointen man gjerne har og heller lagt opp til prat og diskusjon. Det som funker best fysisk er ikke nødvendigvis det som funker best digitalt.»
(Informant 2)

«Jeg syns det er lettere å ta ordet i fysiske møter enn i digitale møter. Når jeg vil ta ordet er det ofte jeg er litt impulsiv, og nå må du rekke opp hånda og så må noen få med seg at du gjør det, også har samtalen kanskje gått videre før noen har fått med seg at du har gjort det eller får sagt noe.» (Informant 3)

Informant to forteller om hvordan det gjerne er lavere terskel for toveiskommunikasjon ved diskusjoner og spørsmål i fysiske møter. I digitale møter blir man derimot nødt til å være bevisst dette og legge til rette for denne dialogen på et annet vis for at den ikke skal forsvinne. Informant tre bekrefter ved å ytre at hun syns det er lettere å ta ordet i fysiske møter. Her kommer også faktoren struktur inn, da møtestruktur, samt hvordan møtene styres, vil ha betydning for hvordan kommunikasjonen får utfolde seg.

Fysiske organisasjoner har fordelene av nærvær. Dette nærværet kan være med på å skape en flatere struktur i organisasjonen med kort avstand mellom de ulike leddene i hierarkiet. Informant to forteller at når dette nærværet fjernes så er det heller ikke like lett å se at ting jobbes med andre steder i organisasjonen:

«Og når vi ikke ser hverandre hver dag så må man mase og spørre for man ser ikke at det jobbes med heller.»

Dette vil kunne være med å påvirke tilliten til andre fordi du mister oversikt over arbeid og fremdrift hos de andre aktørene du er avhengig av. I en fysisk organisasjon vil de strukturelle rammene derimot kunne legge bedre til rette for dette. Informant to forteller også om det faktum at når man sees hver dag så er terskelen lavere for å tolerere de litt dårligere dagene:

«Hvis man jobber sammen fysisk hver dag, så ser man de dårlige dagene også. Men da er det på en måte mer innafor også.» (Informant 1)

Tillit i form av å gi deg rom og forståelse for de dårlige dagene kan oppleves enklere i fysiske organisasjoner fordi relasjonen bygger på flere dimensjoner og dermed gir en mer helhetlig forståelse for deg som medmenneske. På samme måte som at det er viktig å skape en kultur for relasjonsbygging i virtuelle organisasjoner, så må det også skapes en kultur hvor man viser høyere toleranse for at det er lov å vise at livet går opp og ned. Det er umulig å være på sitt aller beste hver eneste dag.

Muligheten til å skape tillitsrelasjoner basert på flere dimensjoner av kommunikasjon er det største fortrinnet fysiske organisasjoner har.

«Alle er fantastiske mennesker når jeg har møtt dem, men det vet man ikke nødvendigvis når du sitter bak en skjerm.» (Informant 1)

Vi har i dette avsnittet sett at nærvær har stor betydning i tillitsbygging da det legger til rette for kommunikasjon ved hjelp av kroppsspråk, smidigere dialog og regelmessighet. At strukturen bygger opp om dette kan være avgjørende.

5. DISKUSJON OG DRØFTING

I kapittel 4 presenterte jeg funn fra intervjuene jeg har gjennomført. Basert på informantenes uttalelser, meninger og oppfatninger definerte jeg betydningsfulle faktorer for å skape tillit; både på et generelt nivå og sett opp mot spesifikk organisasjonsform. Ved å se på funnene med et noe analytisk blikk kunne jeg forankre faktorene teoretisk. De to dimensjonene ved gjensidig tillit – det faktum at man er avhengig av å både skape tillit til andre og til en selv – var avhengige av

forskjellige tillitsskapende faktorer, i tillegg til at faktorene til en viss grad viste seg i ulik form.

I dette kapitlet vil jeg drøfte de empiriske funnene ved å løfte blikket og se på hva som skaper tillit, samt hvordan dette kommer til syne i virtuelle og fysiske organisasjoner. Dette vil knyttes opp mot de to ulike dimensjonene av gjensidig tillit. Til slutt skisseres mitt teoretiske bidrag.

5.1 Hva skaper tillit?

For å stole på noen må du ha en positiv forventning om at den andre ikke vil handle rent opportunistisk (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s. 369). Dette innebærer at man har tiltro til at den andre ikke handler annerledes enn forventet. Tillit må derfor utvikles over tid ut ifra tillitsverdig atferd som ikke brytes. Tillit må utvikles over tid ut ifra tillitsverdig atferd som ikke brytes. For å oppnå tillitsverdig atferd har vi sett at faktorene kommunikasjon, kompetanse, struktur, styring og kultur på hver sin måte er med på å skape tillit.

Kommunikasjon dreier seg først og fremst om en transparent, åpen og ærlig dialog. De ansatte ønsker å være involverte på godt og vondt. En begrenset kommunikasjon forsterker derimot en følelse av å bli holdt utenfor. Ifølge Grimen (2013, s. 48-49) er tillit og mistillit i seg selv en måte å handle på, ikke måter å føle på. Man tar eller ikke tar forhåndsregler. På denne måten viser tillit seg i det vi ikke gjør og manglende kommunikasjon kan oppleves som tillitsbrudd. For å bygge opp tilliten kreves det gjentatt samhandling over tid. Funnene viser at en regelmessig personlig dialog er nødvendig for å lære den andre parten å kjenne. Hyppige og uformelle samtaler vil styrke relasjonen, og dermed også tilliten.

Kompetanse handler om en positiv forventning til den andres faglige evne og forutsetning for å kunne utføre jobben sin. Faglig tillit utvikles når relasjonen mellom aktørene er fokusert på måloppnåelse utover selve relasjonen. Fokus ligger således på oppgaven og målet som skal nås (Lewicki & Bunker, 1995). Dette vil si at man kan ha større forutsetninger for å utøve tillit ved å vite hva en kan forvente av kunnskap og kompetanse fra sin kollega. Funnene viser derimot ikke bare betydningen av å være klar over kompetanse og kunnskap, men også å uttrykke en positiv forventning til hva man kan oppnå. Ved å oppleve pålitelighet

øker lysten til å gjøre en god jobb. Her er det derfor gode muligheter til å skape et positivt tillitsbasert samarbeid ved å gi folk en sjanse. Å bli sett for den fagpersonen man er grunnleggende i et profesjonelt tillitsforhold på arbeidsplassen.

Styring omhandler først og fremst organisasjonens beslutningsprosesser og involvering, samt detaljstyring og kontroll viser funnene. Når vi snakker om styring kan vi trekke paralleller til den vanskelige balansen mellom tillit og kontroll. Å kunne få frihet til å utføre jobben sin uten å bli detaljstyrt eller kontrollert er viktig for å skape tillit. I motsatt fall vil man kunne oppleve at den andre aktøren har en negativ forventning til deg og at tillitskjeden vil brytes dersom man ikke blir fulgt med på. Mistro til den andre parten på denne måten vil kunne oppleves skadelig. På den andre siden viser styring seg i hvordan organisasjonen tar beslutninger og hvilket verdigrunnlag de hviler på. Ved å sikre tydelighet i organisasjonen, hvordan oppgaver og prosesser foregår og hvilken retning man er på vei i, det vil være med på å styrke tilliten. Selv om man ikke nødvendigvis alltid er enig vil man kunne skape større forståelse. Ved å sikre synlig handling på saker som blir tatt opp, samt involvering og oppfølging vil en organisasjons styringssystemer være med på å skape tillit.

Når det kommer til struktur så dreier denne faktoren seg om den strukturelle utformingen og organiseringen av organisasjonen. Når en organisasjon vokser og hierarkiet utvider og kompliserer seg ser vi av funnene at det er viktig at tillitskjeden man er en del av har tilpasset struktur og rutiner deretter. Strukturen må legge til rette for samhandling, oppfølging og kort vei mellom leder og medarbeider. På denne måten kan de grunnleggende rammene tilrettelegge for tillitsskapende organisering.

Kultur er den siste faktoren og omhandler normer og verdier. Dette henger tett sammen med opplevelsen av å bli sett, respektert og hørt ved at organisasjonen er tydelig i hvordan man ønsker å behandle kolleger og ledere. Det sosiale mønsteret som oppstår internt kan bidra til å enten skape eller redusere tillit. Ledelsen spiller en sentral rolle her ved å komme med utspill, justere og utvikle mønsteret (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 360). Ved å justere kommunikasjon og verdier kan organisasjonen uttrykke en forventning, en kultur, for hvilken type

medarbeidere man ønsker å se i arbeidshverdagen, samt hvilke egenskaper som er viktig å sikre i arbeidet.

5.2 Tillit i virtuell vs fysisk organisasjon

De tillitsskapende faktorene skiller seg mellom virtuell og fysisk organisasjon. Vi så på de mest åpenbare forskjellene som viste seg i funnene i forrige kapittel. De to ulike organisasjonsformene kjennetegnes først og fremst ved å være organisert på ulikt vis; enten ved at menneskene jobber sammen side om side på samme sted og tid eller ved at tid og sted oppheves ved hjelp av samhandling kun ved hjelp av tekniske kommunikasjonsverktøy. Dette får også betydning for hvordan de tillitsskapende faktorene kanaliseres ulikt.

I virtuelle organisasjoner har vi sett at mangelen på regelmessig og personlig kommunikasjon er en utfordring. Dette vil kunne bidra til en følelse av distanse som gjør det vanskeligere å løfte utfordringer, kjenne tilhørighet og skape forståelse for hverandre. Slik svekkes relasjonene og dermed også tilliten. Struktur og kommunikasjon henger tett sammen da strukturen må tilrettelegge for manglende nærhet i de virtuelle organisasjonene. For virtuelle organisasjoner viser kommunikasjon seg som en tillitsskapende faktor ved at man har hyppige digitale møter som gir rom for personlig dialog. Strukturen må se til at disse møtene gjøres over video hvor man har god nok tid til å også kunne få sagt de små, litt mer uformelle tingene. En konkret oppgaveorientert kommunikasjon er kanskje en av de største fordelene de virtuelle organisasjonene har fordi det sikrer en effektiv og faglig dialog som fokuserer på mennesket som profesjonell aktør. Kommunikasjonen i virtuelle organisasjoner blir mer oppgave-fokusert enn i diskusjoner som foregår ansikt-til-ansikt (Purvanova, 2014, s. 10). I en arbeidssituasjon vil dette kunne oppleves positivt fordi du først og fremst er avhengig av at tillit til din kompetanse er tilstede. Dette fikk vi bekreftet da kompetanse var en svært viktig faktor for å oppleve at andre har tillit til en selv.

Fysiske organisasjoner har fordelen av den daglige uformelle småpratene, samt et større innblikk i hele mennesket ved å tydeligere se kroppsspråk, ansiktsuttrykk og holdning. Dette er med på å forsterke følelsen av at man kjenner personen og styrke relasjonen, noe som igjen blant annet kan gi større forståelse for dårligere dager eller feil. Ved å fjerne tekniske utfordringer ved elektronsike

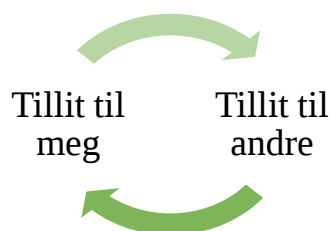
kommunikasjonsverktøy kan fysiske møter gjøre det enklere å holde en god flyt i samtalen i tillegg til at impulsivitet ivaretas, som igjen bygger oppom en god og åpen dialog. For virtuelle organisasjoner er det derimot ikke umulig å oppnå noe av det samme ved å være bevisst kommunikasjonen og sikre at tilbakemeldinger, ros og involvering er en del av de personlige digitale møtene. Ford et al. (2017, s. 32) uttrykte at kommunikasjonen vil kunne flyte lettere og oftere om medlemmene har klare oppgaver og mål å kommunisere om. Funn i min undersøkelse underbygger dette, men også at de mer uformelle møtene er vel så viktig.

Styring viser seg som en tillitsskapende faktor ved å sikre involvering, synlig handling og en god balanse mellom frihet og kontroll. I virtuelle organisasjoner vil systemer for oppfølging være positivt. Når arbeidsaktiviteten blir bortimot usynlig for hverandre vil det bli større vanskeligheter med å vurdere hverandres innsats og man er avhengig av å kommunisere hva som jobbes med til enhver tid (Germain, 2011, s. 40). Et oppfølgingssystem som tar for seg dette kunne sikre synligere handling. Du vil kunne bli sett for jobben du gjør på en positiv måte, samtidig som man blir oppdatert på saker som har blitt tatt opp.

I prat om kultur som tillitsskapende faktor ble det på generelt grunnlag trukket frem viktigheten av et positivt sosialt mønster som sikrer respekt og opplevelsen av å bli sett og hørt. I virtuelle organisasjoner står kultur ut som en ekstra viktig faktor fordi man er avhengig av å skape en tillitsbasert kultur til tross for mangelen på fysisk kontakt. En relasjonsskapende kultur hvor man har en nysgjerrighet for hverandre til tross for at de fysiske møteplassene uteblir er viktig for å kunne skape et så godt samarbeid som mulig internt. Kultur for å kommentere på innlegg, kultur for å ta kontakt, kultur for å sende en melding, kultur for å ta den telefonen, kultur for å gi litt ekstra innsats i den dialogen man har. Det å kunne se fordelene ved virtuell organisering og se dette som en mulighet på tvers av land og kulturer, i stedet for en hindring, utpeker seg som en viktig faktor for virtuelle organisasjoner. Det kan være at dette kommer av at man sitter mer alene når man er virtuelt organisert og derfor har behov for en kultur som bygger oppunder relasjonsbygging til tross for distanse.

5.3 Gjensidig tillit – to ulike dimensjoner

I analysen av mine data ble det tydelig at informantene snakket om gjensidig tillit som to ulike dimensjoner. Selv om vi tidligere har vært innom at teorien sier at gjensidig tillit er avhengig av tillitsgivere og -mottakere og definerer faktorer for utvikling av tillit, så sier den lite om hvordan faktorene kanaliseres ulikt. I denne undersøkelsen har jeg funnet at hver av kategoriene «Tillit til andre» og «Tillit til meg» bør sees på individuelt i sammenheng med tillitsskapende faktorer.



Figur 5: Dimensjonene av tillit

I kapittel 3 introduserte jeg matrisen jeg konstruerte og brukte som grunnlag for min analyse. I matrisen ser vi at vi finner mye av de samme faktorene i virtuell og fysisk organisasjon, men som vist i forrige kapittel kanaliseres disse ulikt ved ulik organisasjonsform. Å skape «tillit til andre» har vist seg å være mer krevende i virtuelle organisasjoner, noe fargekodene tydeliggjør. Vi skal nå se nærmere på hvordan faktorene viser seg i de to ulike dimensjonene av gjensidig tillit.

	Virtuell organisasjon	Fysisk organisasjon
Tillit til andre	Kommunikasjon (upersonlig) Struktur (møtestruktur og distanse) Styring (beslutningsprosesser og involvering) Kultur	Kommunikasjon (personlig) Struktur (møtestruktur og nærvær) Styring (beslutningsprosesser og involvering) Kultur
Tillit til meg	Kommunikasjon (oppgaveorientert) Styring (detaljstyring og kontroll) Kompetanse	Kommunikasjon Styring (detaljstyring og kontroll)

Figur 5: Ferdig matrise

Den tillitsskapende faktoren kommunikasjon viser seg på litt ulik måte i den gjensidige tillitsrelasjonen. For å kunne skape tillit til andre aktører i organisasjonen som ledelsen og kolleger, viste funnene at man var avhengig av en konstruktiv, rettferdig og åpen dialog fra ledelsen sin side. At organisasjonen er transparent i sin kommunikasjon rundt handlinger og beslutningsprosesser er viktig for å skape følelsen av at ledelsen er til å stole på. I tillegg ble det trukket

frem aspektet ved at ledelsen henvender seg til hvert enkelt individ og ikke kun til avdelinger og team. For at dette skal fungere viser derimot funnene at følelsen av «tillit til meg» må være tilstede først. Man må oppleve å kunne bli stolt på med sannheten og ikke bli gått bak ryggen på. Det å selv motta en transparent kommunikasjon på godt og vondt personlig er viktig. Ved at leder innehar en konkret oppgaveorientert kommunikasjon uten nøling eller behov for kontrollering sikrer også en følelse av å bli stolt på.

Styring var faktoren som viste seg på mest ulikt sett i de to kategoriene. For å skape tillit til andre var det viktig med forståelse for verdigrunnlaget i beslutningstakingen. Informantene trakk frem at kommersielle verdier fikk større plass enn de faglige, noe som svekket tilliten til hvordan organisasjonen ble styrt. Tvil og mistro til beslutningsprosesser går utover tillitsrelasjonen, i tillegg til at viktigheten av å bli involvert i utviklingen til bedriften ble uthevet. Ved å se på styring fra en annen vinkel i kategorien «Tillit til meg» var det derimot de mer personlige aspektene som opplevd detaljstyring og kontroll som kom til syne. Denne balansen mellom tillit og kontroll uthevet seg for at man skal kunne skape følelsen av å bli stolt på. Det å inneha friheten til å selv ta faglige beslutninger fremstår som svært viktig for at den gjensidige tillitsrelasjonen skal kunne være tilstede på arbeidsplassen. Tiltro til den profesjonelles evne og vilje til å oppdage egne feil er et vesentlig trekk ved faglig kompetanse (Grimen, 2009, s. 65). Kompetanse var også en faktor som først og fremst kom til syne i kategorien «Tillit til meg».

Tillit til egen kompetanse og evne til å utføre jobben sin kom tydelig frem som svært viktig i funnene. Kompetanse som tillitsskapende faktor viser seg i form av at organisasjonen gir ansvar og oppgaver med full tiltro om at aktørene evner å løse eventuelle utfordringer på egen hånd. I likhet med faktoren kommunikasjon, er informantene avhengig av at tilliten til de selv er tilstede før de kan stole på andre. Funnene viser at man først er avhengig av å bli sett for den fagpersonen man er slik at ledelsen og kolleger har en positiv forventning til hva en selv kan klare og få til. Dette positive synet må være tilstede for at man skal kunne være i stand til å gi tillit tilbake til den andre.

I litteraturen i dag vil jeg med mine funn påstå at det er en manglende diskusjon for gjensidighet. I forhold til litteraturen oppmerksomgjør jeg to ulike dimensjoner hvor det i dag er en liten vaghet i form av at gjensidigheten i tillit kan uttrykkes bedre. Etter å ha undersøkt en virtuell organisasjon viser funn ikke bare hvilke faktorer som er viktig for å skape tillit, men også hva som fungerer og ikke fungerer i organisasjonen i dag. Informantene uttrykker en enighet om at tilliten de opplever til dem selv er tilstede. Til tross for utfordringer i form av distansering, manglende personlig kommunikasjon, mistro til beslutningsgrunnlag og mindre involvering, er det tydelig tillit til informantene som profesjonelle aktører. Det kan være at virtuelle organisasjoner har fungerende tillitskjeder til tross for mangel på fysisk kontakt fordi organisasjonsformen først og fremst påvirker de tillitsskapende faktorene til andre og ikke til en selv. Så lenge tilliten til meg er tilstede, så vil jobben kunne utføres bra. Det å oppleve faglig frihet og tiltro til egen kompetanse har ingen direkte sammenheng med om organisasjonen er fysisk eller virtuelt organisert. De har derfor mulighet til å fungere bedre enn sitt rykte fordi det mest avgjørende er på plass; tillit til meg. Funnene viser at det er vanskelig å skulle stole på noen du ikke vet om stoler på deg. I en profesjonell sammenheng må det derfor starte med at medarbeiderne opplever tillit fra ledelsen og organisasjonen som helhet. De grunnleggende rammene må bygge oppunder dette. Deretter vil medarbeiderne kunne øke sin grad av tillit til de andre rundt seg.

Når vi snakker om tillit er det naturlig å automatisk tenke på tillit til andre fordi det er slik vi er vant til å definere tillit. Man kan derfor glemme den andre dimensjonen om tillit til en selv, selv om det har vist seg å være svært viktig. Dette kan også være en av årsakene til at undersøkelsen resulterer i færre faktorer i kategorien «Tillit til meg» enn kategorien «Tillit til andre». Faktorer som kultur og struktur oppleves heller ikke like relevante for å oppleve at andre har tillit til en selv, selv om dette var noe som uthevet seg som viktig i den virtuelle organisasjonen.

5.4 Praktiske implikasjoner

Vi ønsker oss organisasjoner med høy grad av tillit, men vi ser også visse utfordringer. Det er ingen tvil om at regelmessig personlig dialog er kritisk for

utvikling av tillitsrelasjoner. For virtuelle organisasjoner er det viktig at strukturen legger til rette for at disse møtene gjøres over video hvor man har god nok tid til å også kunne få sagt de små, litt mer uformelle tingene. Selv om den oppgavefokusede kommunikasjonen vil kunne oppleves positiv for samtaleflyt og tillit til kompetanse i virtuelle organisasjoner skal man ikke undervurdere uformelle møter. I mangel på den daglige uformelle småprat, bør man sikre at tilbakemeldinger, ros og involvering er en del av de personlige digitale møtene. Når arbeidsaktiviteten blir bortimot usynlig for hverandre vil et godt oppfølgingssystem som fokuserer på involvering og å se den andre som fagperson oppleves positivt for tilliten. En er avhengig av å bli sett for den fagpersonen man er slik at ledelsen og kolleger har en positiv forventning til hva en selv kan klare og få til. Tilliten til de selv må være tilstede før de kan stole på andre. Å motta en transparent kommunikasjon på godt og vondt rundt handlinger og beslutningsprosesser personlig vil også underbygge dette. Å se til at en positiv forventning til hva den ansatte kan få til og oppnå uttrykkes er også viktig. Ved å oppleve pålitelighet øker lysten til å gjøre en god jobb. Et godt tillitsbasert samarbeid er avhengig av å gi folk en sjanse. Organisasjonen må aktivt velge å ta denne risikoen selv om det kan være vanskelig å se hva som til enhver tid jobbes med. Avslutningsvis bør virtuelle organisasjoner jobbe med utvikling av kulturen på arbeidsplassen. Kultur kan bli en ekstra stor utfordring i form av at man mangler veggene i «det sitter i veggene». Det daglige nærværet, stemningen i luften og latteren i gangen forsvinner. Man må derfor finne en ny plattform for utfoldelse av kulturen på. Kultur for å benytte seg av de tekniske hjelpemidlene til det fulle ved å kommentere, chatte, reagere ved symbolbruk, ta den telefonen og generelt gi litt ekstra innsats i den dialogen man har.

6. AVSLUTNING OG KONKLUSJON

Målet med min avhandling har vært å få en større forståelse for tillitsbegrepet og hvordan tillit viser seg i henholdsvis virtuelle og fysiske organisasjoner. I tillegg var det interessant å se på forskjeller i ulike tillitsrelasjoner. Problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven er:

Hvilke tillitsskapende faktorer finnes i virtuelle og fysiske organisasjoner, og hvordan kan man forstå tillit i ulike tillitsrelasjoner?

Bakgrunnen for problemstillingen har vært de virtuelle organisasjonenes inntog i arbeidslivet. Tillit inngår i en sammenheng, og i organisasjoner er den sammenhengende tradisjonelt fysisk. Som jeg selv har erfart vil dette kunne påvirke tilliten.

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine har jeg intervjuet aktører i en virtuell organisasjon, hvor alle har erfaring fra en fysisk organisasjon i tillegg, for å kunne besvare min problemstilling. Gjennom analysen av empirien har jeg tilegnet meg verdifull innsikt av hvordan gjensidig tillit viser seg ulikt i virtuelle og fysiske organisasjoner. Med grunnlag i matrisen sammenligner jeg både faktorer og dimensjoner av tillit. Vi har i denne oppgaven sett på tillitsskapende faktorer og hvordan de skiller seg mellom virtuell og fysisk organisasjon, samt den ekstra dimensjonen ved gjensidighet i tillit.

Funn viser at mye omhandler tillit på generelt nivå, og at forskjellene mellom fysiske og virtuelle organisasjoner kanskje ikke er like store som først antatt. Avhandlingen gir likevel et tydelig signal om at det er viktig å være bevisst de åpenbare forskjellene, da virtuelle organisasjoner vil ha behov for å være mer bevisst i sitt arbeid for en tillitsskapende kommunikasjon og kultur. Generelt har en åpen, ærlig og transparent kommunikasjon vist seg å ha stor betydning for utvikling av tillit. Fysiske organisasjoner drar fordelen av den daglige, personlige og uformelle dialogen, mens dette fort faller bort i virtuelle organisasjoner. Strukturen må derfor støtte opp om mangelen på nærvær med blant annet en møtestruktur som sikrer personlige videomøter for å tilrettelegge for relasjonsbygging. I virtuelle organisasjoner blir arbeidsaktivitet mer usynlig og praktiske implikasjoner gitt undersøkelsens resultater er et oppfølgingssystem som sikrer involvering og synligere handling. Du vil slik kunne bli sett for jobben du gjør på en positiv måte, samtidig som en blir oppdatert på saker som har blitt tatt opp. Dette vil også øke den faglige tilliten. Organisasjonen må også gi ansvar og oppgaver med full tiltro om at medarbeiderne evner å løse eventuelle utfordringer på egen hånd. Det å inneha friheten til å selv ta faglige beslutninger fremstår som svært viktig for at den gjensidige tillitsrelasjonen skal kunne være

tilstede på arbeidsplassen. Organisasjoner må derfor aktivt velge å ta denne risikoen slik at ledelsen og kolleger viser en positiv forventning til hva en selv kan klare og få til. Dette positive synet må være tilstede for at man skal kunne være i stand til å gi tillit tilbake til den andre.

6.1 Teoretisk og empirisk bidrag

I innledningen introduserte jeg en uenighet i litteraturen mellom feltforskningen og den eksperimentelle litteraturen. Purvanova (2014) sin omfattende gjennomgang av begge litteraturene viser til et gjennomgående negativt syn på virtuell organisering, i kontrast til resultater fra feltforskningen hvor det vises til at det er større sannsynnighet for å overkomme utfordringene enn ikke. Tidligere studier, som for eksempel Handy (1995), Kassah (2007) og Purvanova (2014), har pekt på at virtuelle organisasjoner har noen hindre ved lite fysisk kontakt, nærhet og uformell dialog i det daglige. Dette er hindre som denne avhandlingen bekrefter – men samtidig viser mine funn at virtuelle organisasjoner også har en mulighet til å fokusere på de positive faglige møtene uten andre forstyrrende faktorer. Dette resulterer i mye faglig tillit og kan kanskje til og med fungere som et kompensasjonsaspekt for den tradisjonelle dialogen. Begrensningen av kroppsspråk og det å kunne se det hele mennesket er kanskje den største utfordringen, da dette er vanskelig å løse av strukturelle årsaker til tross for at man er bevisst det. Derfor vil det kunne være vanskelig for tillitsrelasjonene i virtuelle organisasjoner å oppnå Lewicki og Bunker (1995) sin høyeste fase for tillit; IBT-fasen. IBT-fasen er avhengig av at arbeidsrelasjonene blir mer personlige fordi den baserer seg på verdier og emosjonell tilknytning til den andre. På en arbeidsplass kan det derimot diskuteres om dette er nødvendig. Organisasjonen vil likevel kunne fungere godt i form av medarbeidere og ledere som gjør en god jobb hvor de sammen tar organisasjonen i riktig retning mot felles mål. For informantene i min studie kom det frem at det var et fysisk møte én gang i året som skulle til for at de kjente på en sterkere tilhørighet og følte seg mer komfortabel med å løfte utfordringer. Det er dermed ikke så mye som skal til. Det er også en mulighet at virtuelle

Gjennom min analyse av data har jeg i tillegg bygget videre på teorien om tillitsgivere og -mottakere. Ved å definere gjensidig tillit som todimensjonal

forteelse, for deretter å se på hvordan faktorene kanaliseres ulikt, har jeg funnet ut at hver av dimensjonene «Tillit til andre» og «tillit til meg» bør sees på individuelt i sammenheng med tillitsskapende faktorer. Tidligere studier vi har sett på som definerer metoder og faktorer for utvikling av tillit; som Grimen (2009) sine fire ulike metoder, Lewicki og Bunker (1995) sin modell eller Schindler og Thomas (1993) sine nøkkeldimensjoner, så studerer disse hovedsaklig «tillit til andre» eller tillit på et generelt nivå uten å definere forskjellen på retningen av pilen; om det er tillit til andre eller til en selv. Derfor håper jeg denne avhandlingen og mine funn bidrar til å føre forskningen et skritt videre sammenlignet med andre studier på feltet. Resultater fra denne studien viser også at det er en mulighet for at virtuelle organisasjoner fungerer bedre enn sitt rykte fordi organisasjonsformen først og fremst påvirker de tillitsskapende faktorene til andre og ikke til en selv. Opplevelsen av faglig frihet og tiltro til egen kompetanse har ingen direkte sammenheng med om organisasjonen er fysisk eller virtuelt organisert. Det mest avgjørende er dermed på plass, nemlig «tillit til meg».

Empirisk har jeg undersøkt en sammenheng hvor mennesker har erfaring med både fysisk og virtuell organisasjon. Dette gjør at avhandlingen empirisk kan vise forskjellene mellom disse to ulike typer av organisasjonsformer. Her kan min matrise være med på å gi retning for hvordan undersøke tillit i organisasjoner videre, slik at funnene kan utdypes og videreutvikles.

6.2 Forslag til videre forskning

I denne avhandlingen har jeg tydeliggjort at tillitsskapende faktorer ikke finnes nærværende på samme måte i virtuell organisasjon som i fysisk. I fremveksten av ikke bare helvirtuelle organisasjoner, men også det faktum at fysiske organisasjoner i dag blir mer og mer delvis virtuelt organisert, så kan det være interessant å undersøke ulike grader av virtuell organisering. Når man diskuterer tillitsskapende faktorer vil det fremover være fordelaktig å være tydelig på hvilken strukturell kontekst som ligger til grunn. I tillegg har jeg satt fingeren på helheten, det vil si tillit som todimensjonal foreteelse. Vi vet fortsatt lite om de to ulike dimensjonene ved gjensidig tillit, og vi bør utvide og utdype forskningen og diskusjonen for å forstå tillit som helhetsbegrep. Å forske videre på hvordan «tillit

til andre» og «tillit til meg» viser seg i ulike tillitsrelasjoner vil jeg anse som viktig for å utvide tillitsbegrepet og forstå mer om hvordan de to kategoriene er avhengig av hverandre. I denne avhandlingen har vi fått implikasjoner om at «tillit til meg» ofte må komme først. For en organisasjon sin del, som har mulighet til å ta større risiko ved å ta et stort første steg for å utvikle tillitsforholdet, må gjøre dette for at den ansatte skal kunne gi tillit tilbake. Videre vil det være svært interessant å se om dette gjør seg gjeldende i flere lignende studier.

REFERANSELISTE

- Ayoko, Oluremi B., Konrad, Alison M. & Boyle, Maree V. (2012). Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, 30(2), 156-174.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.001>
- Bell, Bradford S. & Kozlowski, Steve W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
<https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Edwards, Abigail & Wilson, John R. (2017). *Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors*. Aldershot: Gower Publishing Limited. Hentet fra <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hiof-ebooks/detail.action?docID=3002201#>
- Ekman, Gunnar. (2004). *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Erlien, Bente. (2006). *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Filstad, Cathrine. (2010). *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fivelsdal, Egil, Bakka, Jørgen F. & Nordhaug, Odd. (2004). *Organisasjon og ledelse: Struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Ford, Robert C., Piccolo, Ronald F. & Ford, Loren R. (2017). Strategies for Building Effective Virtual Teams: Trust is Key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Friedman, B., Kahn, P. H. & Howe, D. C. (2000). Trust online. *Communications of the ACM*, 43(12), 34-40.
<https://doi.org/10.1145/355112.355120>
- Germain, Marie-Line. (2011). Developing Trust in Virtual Teams. *Performance Improvement Quarterly*, 24(3), 29-54.
<https://doi.org/10.1002/piq.20119>
- Giddens, Anthony. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Grimen, Harald. (2013). *Hva er tillit* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Grosse, Julia. (2007). *Nordisk tillitsforskning: en kartläggning och värdering av det vetenskapliga läget* (Forskningsavdelingens arbeidsrapportserie 49). Stockholm: Ersta Sköndal Högskola.
- Gulbrandsen, Trygve. (2000). Om tillit. *Sosiologi i dag*, 30(3), 67-95.
- Handy, Charles. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*, 73(3), 40-49. Hentet fra <https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization>
- Hardin, Russell. (2006). *Trust*. Cambridge: Polity Press.
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Jarvenpaa, Sirkka L. & Leidner, Dorothy E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jensen, Ingebrigt Steen. (2002). *Ona fyr: For deg som vil lykkes sammen med andre*. Oslo: Dinamo Forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line & Tufte, Per Arne. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kassah, Bente Lilljan Lind. (2007). Tillit og kontroll i det nye arbeidslivet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 48(4), 579-589. Hentet fra https://www.idunn.no/tfs/2007/04/tillit_i_det_nye_arbeidslivet
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. (2007). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. I J. G. March (Red.), *Handbook of Organizations* (s. 1144-1170). Chicago: Rand McNally.
- Lewicki, Roy J. & Bunker, Barbara Benedict. (1995). Developing and maintaining trust in work relationships. I R. M. Kramer & T. Tyler (Red.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s. 114-139).

California: SAGE Publications.

Malterud, Kirsti. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Martins, Luis L., Gilson, Lucy L. & Maynard, M. Travis. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>

Merriam, Sharan B. & Tisdell, Elisabeth J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.

Meyerson, Debra, Weick, Karl E. & Kramer, Roderick M. (1995). Swift Trust and Temporary Groups. I R. M. Kramer & T. Tyler (Red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (s. 166-195). California: SAGE Publications.

Mintzberg, Henry. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. New Jersey: Prentice-Hall.

Nesheim, Torstein. (2009). Mot er paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon? *Sosiologisk tidsskrift*, 17(1), 71-81. Hentet fra https://www.idunn.no/st/2009/01/mot_et_paradigmeskifte_i_forstaelsen_av_arbeid_og_organisasjon

Olaisen, Johan, Rosendahl, Tom, Andersen, Mona Kjenner & Solstad, Tone Laila. (2007). Intern kommunikasjon i endringsprosesser. *Beta*, 21(2), 45-61. Hentet fra https://www.idunn.no/beta/2007/02/research_note_intern_kommunikasjon_i_endringsprosesser

Puranova, Radostina K. (2014). Face-to-Face Versus Virtual Teams: What Have We Really Learned? *The Psychologist-Manager Journal*, 17(1), 2-29. <https://doi.org/10.1037/mgr0000009>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. California: SAGE Publications.

Saunders, Mark N. K., Lewis, Philip & Thornhill, Adrian. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow: Pearson.

Schindler, Paul L. & Thomas, Cher C. (1993). The Structure of Interpersonal Trust in the Workplace, *Psychological Reports*, 73(2), 563-573. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.563>

Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of

management by objectives, *Journal of Management*, 6(2), 157-175.

<https://doi.org/10.1177/014920638000600205>

Shin, Yuhjung. (2005). Conflict Resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 34(4), 331-345. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.002>

Skivik, Hans Morten. (2018). *Relasjonell ledelse: å lære lederskap i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Sørhaug, Tian. (1996). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thomas, Dominic & Bostrom, Robert. (2008). Building Trust and Cooperation through Technology Adaptation in Virtual Teams: Empirical Field Evidence. *Information Systems Management*, 25(1), 45-56.
<https://doi.org/10.1080/10580530701777149>

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Tillitsrelasjoner i et virtuelt aspekt”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en større forståelse for virtuell samhandling i praksis med fokus på hva som bør tas hensyn til for å utvikle et godt tillitsforhold. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne studien er å undersøke betydningen virtuell organisering har på utvikling av tillitsforhold internt i en organisasjon. For å oppnå dette ønsker jeg å få en større forståelse av virtuell samhandling i praksis og gå nærmere inn på hvilke faktorer som oppleves som utviklende og utfordrende for tillitsrelasjoner.

Prosjektet er i forbindelse med avsluttende masteravhandling på studiet Master i Organisasjon og ledelse på Høgskolen i Østfold. Studien gjennomføres på selvstendig grunnlag, og ikke på oppdrag av noen organisasjon eller bedrift.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Østfold er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å kunne få gode og utfyllende svar på studien ønsker jeg å ta for meg en organisasjon med en noenlunde flat struktur, da man gjerne har en mer fleksibel og selvstendig stilling i dette tilfellet. I tillegg ønsker jeg at organisasjonen skal ha vært i drift noen år, slik at forholdene ligger til rette for at organisasjonen har opparbeidet seg en viss kompetanse og erfaring innen virtuell samhandling.

Med bakgrunn i dette tar jeg kontakt med deg, da jeg selv har kjennskap til organisasjonen din gjennom min forrige arbeidsgiver og har benyttet mitt nettverk for å komme i kontakt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Din deltakelse innebærer et dybdeintervju med varighet på ca 1 time. Det vil gjennomføres lydopptak av intervjuet, og opptaket vil bli transkribert, dvs. nedskrevet, og dataene analyseres opp mot relevant teori.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. All data vil bli anonymisert. Studenten bak studien og veileder er de eneste med tilgang til datamaterialet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen liste adskilt fra øvrige data. All elektronisk data vil være passordbeskyttet. Deltakere i forskningsprosjektet vil ikke kunne identifiseres i avhandlingen eller i andre publikasjoner.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er innen utgangen av 2021. Da vil lydopptak og all øvrig data slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Østfold har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Student Beate Pedersen på telefon +47 922 58 337 eller e-post beate.s.pedersen@outlook.com
- Høgskolen i Østfold ved Professor Magnus Frostenson på telefon +47 696 08 089 eller e-post magnus.frostenson@hiof.no

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

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

Med vennlig hilsen

Magnus Frostenson

Prosjektansvarlig
(Veileder)

Beate Pedersen

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Tillitsrelasjoner i et virtuelt aspekt», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

INTERVJUGUIDE

Informasjon før intervjuet

- Takker så mye for deltakelse
- Presenterer meg selv og masterprogrammet
- Informerer om formålet med prosjektet og intervjuet
- Det er frivillig å delta, og alle personlige data blir anonymisert. Du kan velge å svare på det du vil, og kan når som helst trekke deg uten å forklare hvorfor.
- Er det ok at jeg benytter båndopptaker?
- Informerer om varighet på cirka 1 time
- Spørsmål før vi starter?

Bakgrunnsspørsmål

1. Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?
2. Tenkte du over hvordan bedriften var virtuelt organisert før du takket ja til stillingen?

Virtuell organisering

3. Hvordan foregikk onboardingen din da du begynte i bedriften?
 - a. Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde dette?
 - b. Fikk du opplæring/introduksjon i digitale verktøy eller rutiner?
 - c. Hvilke utfordringer opplevde du i forbindelse med opplæringen din?
 - d. Hva fungerte godt i forbindelse med opplæringen din?
4. Hvordan foregår kommunikasjonen med andre interne kolleger og ledere i dag?
 - a. Kan du fortelle litt om hvordan du opplever dette?
 - b. Har dere satt rammer for hvilke verktøy dere benytter dere av?
 - c. Har du personlig kontakt med kolleger eller ledere?
 - d. Ved begrenset personlig kontakt – hvordan oppleves dette?
 - e. Hvilke utfordringer opplever du med den interne kommunikasjonen i dag?
 - f. Hva fungerer godt ved den interne kommunikasjonen i dag?
5. Hva tenker du om bruken av digitale kommunikasjonsverktøy i din bedrift?
 - a. Har du de forutsetningene du trenger for å lykkes i ditt arbeid? På hvilken måte?

- b. Opplever du utfordringer som påvirker hverdagen i større grad? På hvilken måte?

Tillit

- 6. Hvilke tanker har du om tillit? (pass på at deltaker forteller sin definisjon av tillit)
 - a. Hva er viktig for deg for at du skal kunne stole på dine kolleger og ledere?
 - b. Kan du beskrive hva som gjør at du mister tillit?
 - c. Hva blir forskjellen når dere kommuniserer virtuelt i organisasjonen?
- 7. Reflekter rundt nivå av tillit i din organisasjon
 - a. Hvordan kommer tillit til syne i organisasjonen når dere kommuniserer virtuelt?
 - b. Hva kan gjøres for å øke graden av tillit i din organisasjon når dere møtes virtuelt?
- 8. Reflekter rundt tillit i relasjonen til ledelsen
 - a. Hva skjer med tilliten mellom deg og ledelsen når dere møtes digitalt?
 - b. Hva kan gjøres for å øke graden av tillit i din relasjon til ledelsen?
- 9. Hvilke utfordringer opplever du for at du skal kunne stole på dine kolleger?
 - a. Hvordan kommer disse utfordringene til syne i arbeidshverdagen?
- 10. Har du opplevd at kolleger mangler tillit til deg? Hvis ja – på hvilken måte?
 - a. Hvordan oppleves denne formen for mistillit?
 - b. Hvilke forskjeller opplever du i digitale sammenhenger?
- 11. Vil ditt engasjement på jobben påvirkes av opplevd grad av tillit?
- 12. Ser du sammenheng mellom tillit, mistillit og virtuell organisering?

Avslutning

- 13. Er det noe mer du ønsker å utdype eller har du andre spørsmål?