



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2020 30 stp
Handelshøyskolen

Tillit mellom leder og medarbeider

Trust between a manager and employee

Sandra Marie Andersen
Økonomi og administrasjon

Forord

Denne studien er avslutningen for mastergraden i økonomi og administrasjon ved NMBU. Min profil er strategisk ledelse, og hvilket ga et grunnlag for valg av tema til denne studien. Etter flere vurderinger valgte jeg tillit mellom leder og medarbeider som tema. Dette har vært en krevende oppgave med en bratt læringskurve.

Tillit som tema ble valgt fordi jeg synes det er et interessant, og ikke minst viktig tema som jeg ble nysgjerrig på å lære mer om. Spesielt ser jeg viktigheten av fokus på tillit mellom leder og medarbeider i forhold til utvikling av et godt arbeidsmiljø, og dermed skape gode resultater i bedriften.

Jeg setter pris på all hjelp jeg har fått gjennom denne prosessen av min veileder Nicolay Worren. Jeg ønsker å takke Fredrikstad kommune for at jeg fikk mulighet til å utføre undersøkelser hos dem. Jeg vil og takke alle som tok seg tid til å bli intervjuet og som svarte på spørreundersøkelsene. Til slutt vil jeg takke min familie for hjelp til å få kontakt med respondenter, og for støtte under hele prosessen. Samt en spesiell takk til Jan Lorentzen, Kirsten Piil og Mathias Piil Lorentzen.

Fredrikstad, juni 2020

Sandra Marie Andersen.

Sammendrag

Denne studiens tema er tillit mellom leder og medarbeider. Formålet er å undersøke hva som har betydning for tillit mellom leder og medarbeider i to virksomheter i Fredrikstad kommune.

Problemstilling:

Hvilke faktorer som leder og medarbeider kan påvirke har betydning for tilliten mellom leder og medarbeider, og er det en sammenheng mellom hvordan respondenten tolker sin egen atferd og tilliten?

For å svare på problemstillingen er det først brukt kvalitativ metode, etterfulgt av kvantitativ metode. Det ble utført totalt seks semistrukturerte intervjuer, og utsendt to spørreskjemaer, ett til ledere og ett til medarbeidere. Det ble sendt spørreskjemaer til totalt 64 respondenter.

Resultatene tyder på, at for at medarbeidere skal ha tillit til ledere følgende faktorer mest viktig: Integritet, åpenhet og tilbakemelding om jobbutførelse.

For at ledere skal ha tillit til medarbeidere er forutsigbarhet og velvilje de mest viktige faktorene. Resultatene tyder også på at tilliten er gjensidig mellom leder og medarbeider.

Abstract

The theme of this study is trust between a manager and employee. The purpose is to study what's of significance to impact the level of trust between a manager and employee in two departments in the city of Fredrikstad.

Approach to the problem:

Which parameters, which a manager and employee can affect, is of significance to the level of trust between them? Is it a coherence between how the respondents interprets their own behavior and trust?

The approach used in the study is to first use a qualitative method followed up by a quantitative method. To accomplish this, the study uses six semistructured interviews and two sets of questionnaires. One set of questionnaires for the managers, and one set of questionnaires for the employees. The questionnaires include a total of 64 respondents.

The study implies that a concrete set of parameters are important for the employees to be able to trust the managers. These are the most important ones: Workrelated feedback from the manager, integrity and openness.

The parameters that are most important for a manager to be able to trust the employees are predictability and benevolence. The results also implied that trust is mutual between a manager and employee.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Figurliste	vi
Tabelliste.....	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling og avgrensing.....	1
1.3 Fredrikstad kommune	1
1.4 Oppgavens oppbygning	2
2.0 Teori.....	3
2.1 Lederskap og påvirkningsmetoder	3
2.2 Definisjon av tillit	4
2.3 Tillit: En tro en beslutning og en handling	7
2.4 Utvikling av tillit.....	8
2.5 Tillit og ulike relasjoner	10
2.6 Faktorer som har betydning for tillit	11
2.7 Forventninger til en relasjon.....	13
2.8 Beslutninger og tillit.....	14
3.0 Metode	15
3.1 Valg av metode	15
3.2 Valg av datainnsamlingsmetode	16
3.3 Utvalget og valg av respondenter.....	17
3.4 Etikk	18
3.5 Del 1 Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.....	19
3.6 Del 2 Utarbeidelse av spørreundersøkelsene	21
3.6.1 Hypoteser og endring av kategorier.....	21
3.6.2 Inndeling av spørreskjemaene	23
3.6.3 Utsagn	23
3.6.4 Bakgrunnsvariabler	28

3.6.5 Fokuset i denne studien	28
3.6.6 Pilotstudie og fremgangsmåten for innsamling av data.	28
3.7 Del 1 Analysemetoden for intervjuene	29
3.8 Del 2 Analysemetode for spørreundersøkelsen	29
3.9 Undersøkelsens validitet og reliabilitet.	30
3.10 Styrker og svakheter	31
4.0 Resultater	33
4.1 Resultater fra Del 1	33
4.1.1 Medarbeiderintervjuene.....	33
4.1.2 Lederintervjuene	34
4.1.3 Felles tabell for medarbeider og leder.....	36
4.2 Resultater fra Del 2	40
4.2.1 Oversikt over resultater Del 2.....	40
4.2.2 Deskriptiv statistikk Del 2	45
4.2.3 Reliabilitet test og reduksjon av datasettene	47
4.2.4 Korrelasjonsanalyse.....	50
4.2.5 Hypotesetest	59
5.0 Diskusjon.....	62
5.1 Ulik fremgangsmåte for datainnsamlingen	62
5.2 Multikollineare problemene i korrelasjonsanalysene	63
5.3 Hvilke faktorer har betydning for tilliten medarbeider har til leder?	64
5.4 Hvilke faktorer har betydning for tilliten leder har til medarbeider?	66
5.5 Sammenheng mellom egen atferd og tillit.....	68
5.6 Omgivelser og tillit	68
5.7 Hypotese 3.....	70
5.8 Hypotese 4.....	71
6.0 Avslutning	72
Referanser	74
Vedlegg	77
Vedlegg 1 Spørreskjema medarbeider	77
Vedlegg 2 Spørreskjema leder	81
Vedlegg 3 Deskriptiv statistikk medarbeider	85
Vedlegg 4 Deskriptiv statistikk leder.....	87
Vedlegg 5 Informasjonsskriv for spørreskjemaene	91
Vedlegg 6 Informasjonsskriv for intervjuer	94
Vedlegg 7 NSD godkjenning intervjuer	97
Vedlegg 8 NSD Godkjenning spørreundersøkelser	97
Vedlegg 9 Intervjue guid	97

Figurliste

FIGUR 1, FREDRIKSTAD KOMMUNES ORGANISASJONSKART (HENTET FRA FREDRIKSTAD KOMMUNE, 2019).....	2
FIGUR 2, ULIKE GRADER AV TILLIT OVERSATT TIL NORSK (HENTET FRA, DIETZ & DEN HARTOG, 2006, S.563).....	9

Tabelliste

TABELL 1, REKKEFØLGE OG INNDELING AV SPØRRESKJEMAENE.....	23
TABELL 2, RANGERINGSKALAEN.....	24
TABELL 3, FOR MEDARBEIDER SPØRREUNDERSØKELSE.....	26
TABELL 4, FOR LEDER SPØRREUNDERSØKELSE.....	27
TABELL 5, MEDARBEIDERINTERVJUENE.....	34
TABELL 6, LEDERINTERVJUENE.....	35
TABELL 7, FELLESE FOR LEDERINTERVJUENE OG MEDARBEIDERINTERVJUENE.....	37
TABELL 8, OVERSIKT OVER GJENTAGELSER.....	38
TABELL 9, HVA SOM STYRKER OG SVEKKER TILLITEN MELLOM MEDARBEIDER OG LEDER.....	39
TABELL 10, BAKGRUNNSVARIABLER FOR LEDER OG MEDARBEIDER.....	41
TABELL 11.....	43
TABELL 12.....	44
TABELL 13, KODING AV SPØRSMÅLENE.....	45
TABELL 14, OMGIVELSER.....	46
TABELL 15, SKJEVHET OG KURTOSIS VERDIER HENTET FRA (MVP PROGRAMS, 2018).....	47
TABELL 16, ALPHAVERDI, HENTET FRA (COHEN, ET AL., 2011 S. 506).....	48
TABELL 17, ALPHAVERDI FOR M.D.....	49
TABELL 18, ALPHAVERDI FOR L.D, TILLITSMOTTAKERS ATFERD.....	49
TABELL 19, ALPHAVERDI FOR L.D. OM EGEN ATFERD.....	50
TABELL 20, OVERSIKT OVER HVILKEN HENSIKT KORRELASJONENE HAR.....	52
TABELL 21, HYPOTESE 1 OG 2.....	53
TABELL 22- KORRELASJONSMATRISER FOR M.D FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 OG HYPOTESE 1.....	53
TABELL 23- KORRELASJONSMATRISER FOR L.D. FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 OG HYPOTESE 2	54
TABELL 24 KORRELASJONSMATRISER FOR M.D. FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	55
TABELL 25 KORRELASJONSMATRISER FOR L.D. FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL 3.....	57
TABELL 26 KORRELASJONSMATRISER FOR M.D. FOR OMGIVELSENE.....	58
TABELL 27 KORRELASJONSMATRISER FOR L.D. FOR OMGIVELSENE.....	58
TABELL 28, HYPOTESE 3 OG 4.....	59

TABELL 29, GJENNOMSNITT OG INNDELING FOR HYPOTESE 3.....	59
TABELL 30, MANN-WHITNEY-U TEST FOR HYPOTESE 3.....	60
TABELL 31, KRUSKAL-WALLIS H TEST FOR HYPOTESE 4.....	61

1.0 Innledning

Denne oppgaven handler om tillit mellom leder og medarbeider, og hvilke faktorer som tillit avhenger av. Innledningen tar for seg bakgrunn for valg av tema, problemstilling og avgrensning, informasjon om organisasjonen som undersøkes, og oppgavens oppbygning.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det er flere forhold som påvirker en organisasjons suksess. Lederskap er en viktig faktor for organisasjonen, og det er flere faktorer som har betydning for et godt lederskap. Det er én faktor som er helt naturlig, som de fleste har kjennskap til. Denne faktoren er tillit, og er et kjerneelement i lederskap (Fische, 1998).

Golin har funnet flere fordeler med tillit: Ansatte blir lenger i organisasjonen, og har mer vilje for å være sårbare, noe som fører til mer informasjonsdeling og innovasjon i organisasjonen (Rawlins, 2007, & Ouslis, 2019). Tillit kan derfor være viktig for å ikke miste bidrag fra ansatte som de gir jobben, og for å hindre høy turnover i organisasjonen. Høy turnover i en organisasjon er lite lønnsomt.

Tillit har betydning for mange forhold i organisasjonen. Verdien tillit gir kan beskrives ved at når tilliten stiger, går kostnadene ned og effektiviteten opp (Grønvold, 2018; Rawlins, 2007). Der man har tillit til hverandre er det som regel bedre samarbeid og mindre konflikter. I tillegg har forskning vist at de som har tillit til hverandre omstiller seg raskere i krisesituasjoner (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998, s.394). Tillit øker også medarbeiders engasjement (Krot & Lewicka, 2012, s.224).

Tillit gir mange fordeler og ved nedgang i tilliten reduseres effektivitet og kostandene økes ifølge boken "the speed of trust". Dette fordi fravær av tillit vil kunne føre til suspektet, sinne og skuffelse (Rawlins, 2007). Som vil føre til redusert effektivitet og lønnsomhet.

Min egen erfaring er at alle mener å vite hva tillit er, at tillit er der i en eller annen form, men at tillit ikke alltid prioriteres og at ikke alle ser viktigheten av det. Med overnevnte som grunnlag, anser jeg at tillit er viktig i en organisasjon. Basert på forskning, teori og min egen interesse for dette, vil jeg i denne oppgaven sette fokus på tillit mellom medarbeider og leder.

1.2 Problemstilling og avgrensing

Jeg vil undersøke hva som har betydning for tilliten mellom leder og medarbeider med følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer som leder og medarbeider kan påvirke har betydning for tilliten mellom leder og medarbeider, og er det en sammenheng mellom hvordan respondenten tolker sin egen atferd og tilliten?»

Problemstillingen tar for seg tillit fra medarbeider til leder og motsatt. Disse forskningsspørsmål ble utformet:

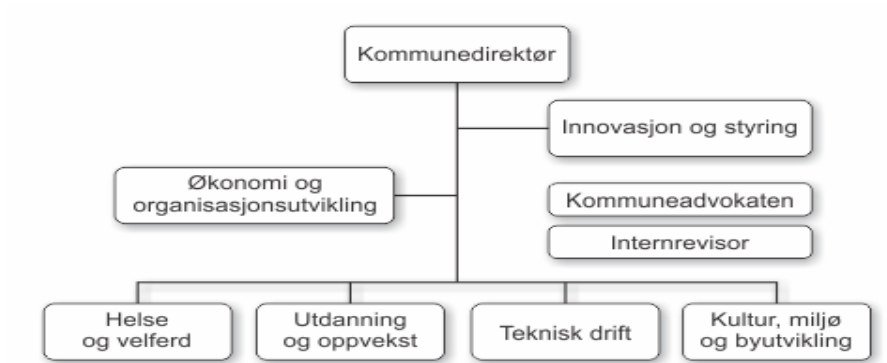
- 1) Hvilke faktorer som leder kan påvirke har betydning for medarbeiders tillitsgrad til sin nærmeste leder?
- 2) Hvilke faktorer som medarbeidere kan påvirke har betydning for leders tillitsgrad til sine medarbeidere?
- 3) Hvordan vurderer respondentene sin egen atferd og henger dette sammen med tilliten de gir og får?

Det er mange aspekter som har betydning for tillit. Denne studien skal i hovedsak handle om vertikal tillit (tillit mellom leder og medarbeider), og de faktorene som er mulig for tillitsmottakere å påvirke. Det vil i tillegg vektlegges at folk har ulike utgangspunkt og preferanser for tillit, og det er viktig å vite om disse for å ha en forståelse av fenomenet tillit.

1.3 Fredrikstad kommune

Fredrikstad kommune har 82.385 innbyggere og ligger i Viken fylke (Wikipedia, 2020). I 2017 hadde Fredrikstad kommunen 4700 årsverk, ca. 6200 ansatte (Fredrikstad kommune, 2016).

Kommunen er organisert med kommunedirektør som øverst administrative ansvarlig. Herunder er kommunen organisert i 7 seksjoner som vist i organisasjonskartet under (Fredrikstad kommune, 2019). Den enkelte seksjon er igjen organisert i etater og virksomheter. I min undersøkelse har jeg vært i kontakt med to ulike etater – etat innovasjon og styring, virksomhet prosjektutvikling og etat teknisk drift, virksomhet bygg og eiendom.



Figur 1, Fredrikstad kommunes organisasjonskart (hentet fra Fredrikstad kommune, 2019).

1.4 Oppgavens oppbygning

Denne studien er oppbygd slik at jeg først vil belyse relevant teori, deretter vil jeg beskrive hvilke metoder som er valgt for å svare på problemstillingen og hvordan undersøkelsene er utført. Etter dette vil resultatene beskrives, og analyseres for å svare på problemstillingen. Til slutt kommer en diskusjon og konklusjon.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg beskrive relevant teori om lederskap og om kontroll og tillit. Teorien er relevant for å kunne belyse min problemstilling.

2.1 Lederskap og påvirkningsmetoder

Begreper som lederskap og ledelse er beskrevet i mye litteratur. Begrepene går om hverandre. Jeg har i min teoridel derfor valgt lederskap som begrep. Lederskap har blitt forsket på av mange, og det er mye teori på området. Det er utallige definisjoner av lederskap, og det ingen nøyaktig enighet om hvordan det kan defineres. Som et eksempel på lederskap definerer Kruse lederskap som:

” Leadership is a process of social influence, which maximizes the efforts of others, towards the achievement of a goal. ” (Kruse, 2013)

Kort sagt kan man si at lederskap er å påvirke andre til å jobbe sammen mot et felles mål. Med utgangspunkt i dette vil en av de viktigste oppgavene i lederskap være å påvirke noen for å nå et mål. Det finnes ulike metoder for å påvirke andre, men begreper som innflytelse, makt og myndighet er viktige i denne sammenhengen. Innflytelse er en mildere form for makt, men er veldig lik definisjonen av makt, men innflytelse er mindre forutsigbar (Martinsen, 2009, s.245-246). Man kan anvende makt er å få noen til å gjøre noe de vanligvis ikke ville gjort. Det er ulike typer maktgrunnlag. John French og Bertram Raven har definert følgende fem typer av makt: *Belønningsmakt*, *tvangsmakt*, *legitim makt*, *referansemakt* og *ekspertmakt* (Martinsen, 2009, s.247). *Belønningsmakt* er retten til å bestemme over hvem som skal få belønning. En belønning kan være høyere lønn, ny stilling eller spesielt ønskede oppgaver (Martinsen, 2009, s.247.).

Tvangsmakt kan kaldes motpolen til belønningsmakt, fordi dette maktgrunnlaget kan handle om å skape frykt hos andre. Dette kan f.eks. være å fjerne goder et individ har, hvis de ikke gjør som de får beskjed om (Martinsen, 2009, s.247).

Legitim makt er at individer godtar å bli ledet av en bestemt person (Martinsen, 2009, s.248). *Referansemakt* handler om at individer identifiserer seg med en bestemt person som benytter seg av denne typen makt. Referansemakt handler om personligheten og utstrålingen til den som benytter seg av denne. Personer som anvender referansemakt er ofte vellykkede personer. Dermed vil andre gjerne kunne være som de, gjøre som de, og la seg bli påvirket av de (Martinsen, 2009, s.248-249).

Ekspertmakt er anvendelse av personens kunnskaper på et spesifikt fagfelt slik at de kan bli identifisert som eksperter innenfor dette spesifikke fagfeltet. Ekspertmakt er ikke noe som nødvendigvis leder innehar, men dette kan underordnede ha ved at de kan mer innenfor et fagfelt enn sin leder (Martinsen, 2009, s.249).

Det er ulike situasjoner å anvende disse maktgrunnlagene, og man må som leder være klar over de ulike makt typene, og fordeler og ulemper når disse anvendes. De fem maktgrunnlagene som beskrevet over kan bli delt i formell makt og uformell makt.

Den formelle makten får man gjennom stillingsbeskrivelsen sin. Det er stillingen som gir deg myndighet og autoritet og retten til å utøve makt. I en lederstilling er det nødvendig med en viss myndighet for å kunne utøve makt, slik at man har den makten og myndigheten som kreves for å utføre sin jobb.

Legitim makt, belønningsmakt, og tvangsmakt blir sett på som formell makt-typer. Dette fordi det kreves autoritet for å kunne utøve disse makt-typene. Den formelle makten kan påvirke atferden både hos leder og medarbeidere umiddelbart (Martinsen, 2009, s.250).

Den uformelle makten handler om makt man ikke får automatisk med sin stillingsbeskrivelse. Uformell makt må man opparbeide seg over tid. Den uformelle makten kan være sterkere enn den formelle makten, fordi ved den uformelle makten velger individer selv å la seg påvirke. Den uformelle makten er mer lojal enn den formelle, og den påvirker de ansattes trivsel og yteevne mer enn den formelle makten (Martinsen, 2009, s.250). Referansemakt og ekspertmakt blir sett som uformell makt. Alle i en organisasjon kan ha en mulighet for å kunne få den uformelle makt typen, ved å utvikle seg på et spesifikt fagfelt eller ha en spesiell utstråling og personlighet (Martinsen, 2009, s.247).

Anvendelse av makt og utøvelse av myndighet er begreper som er viktige for ledere å være bevisste på bruken av, også i forhold til utvikling av tillit. Anvendelse av makt og myndighet gir ikke tillit i seg selv.

2.2 Definisjon av tillit

De fleste av oss har en mening om hva tillit er, og hva det innebærer. Tillit har betydning i de fleste sammenhenger både for oss mennesker i privatlivet vårt og for organisasjoner. Begrepet tillit har blitt forsket mye på i ulike sammenhenger og fra ulike fagperspektiv som det økonomiske perspektivet, det psykologiske perspektiver og det sosiologiske perspektivet. Det

eksisterer mange definisjoner av tillit, og man har ikke kommet frem til en felles definisjon av tillit i teorien. Her er noen ulike definisjoner av tillit:

” Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another” (Rousseau et al.,1998, s.395).

” The willingness of a part to be vulnerable to the actions of another part based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other part.” (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, s.712).

Rotter definerte tillit slik:

“an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied upon” (Mayer, et al., 1995, s.714).

Det er flere likhetstrekk i ovennevnte definisjoner av tillit. Det som blant annet går igjen er: Villigheten til å være sårbar, og forventinger om atferd hos motparten. Kontroll nevnes i hovedsak i en definisjon.

Det å gi tillit til noen vil være å gjøre seg selv sårbar ifølge disse definisjonene. Det å gjøre seg selv sårbar ved å gi tillit kan bli sett i sammenheng med risiko for å kunne bli ”skadet” (Mayer, et al. 1995, s.712). For at det skal være behov for tillit må det være en risiko til stede. Når man har full kontroll, og ikke er usikker på hva som kan skje, er det ikke behov for tillit (Rousseau et al., 1998, s.395). Det vil alltid være en usikkerhet i hva som kan skje når man gir tillit til noen. Det er denne usikkerheten som er risikoen. Når en leder gir ansvar til en medarbeider, er det risiko involvert. Risikoen er at medarbeider ikke følger opp det ansvar de har fått, og kanskje gjør noe annet enn det som var forventet. Den risikoen er dermed leder villig til å akseptere, fordi de stoler på at de vil klare dette (Mayer, et al. s.725). Tillit er noe som kommer inn i bildet når man ikke kan kontrollere alt til den minste detalj, og er avhengig av en annen part. Når man velger å gi tillit, kan den andre parten som får tillit velge å handle på den måten som er forventet, men det er en mulighet for at de ikke handler som forventet. Hva som er forventet kan også være ulike meninger om, og skape risiko hvis det er dårlig kommunikasjon om hva som er forventet (Rousseau et al., 1998, s.395).

Risikotilbøyelighet blir sett i sammenheng med personlighetskarakteristikker (risikopreferanser), og situasjon (tidligere historikk). Det handler om tilbøyeligheten for risiko, i hvilken grad et individ er villig til å ta en risiko eller unngå det. Risikotilbøyelighet er situasjonsbestemt (Mayer, et al., 1995, s.716). All risiko har ikke sammenheng med tillit. Å la risiko være til stede, er en tillitsoppførsel, som å gi ansvar (Mayer, et al., 1995, s.725). Man tar en risiko ved å stole på noen (Mayer, et al., 1995, s.724.) Tillit fremmer risikotaking (Krot & Lewicka, 2012, s.224). Relasjoner som har høy tillit vil dermed være mer villig til risikotaking, fordi de har tillit til at den andre parten vil handle som forventet.

Videre kan det sies at risiko en betingelse som må være der for at man skal kunne kalle det å gi tillit. Dermed kan det å gi tillit til noen kalles risikotaking (Rousseau et al., 1998, s.395). En annen nødvendighet for tillit er gjensidig avhengighet. Det vil da si at man er avhengig av å gi tillit til en annen for å oppnå et mål, som det ikke er mulig å oppnå uten den andre parten. Hvor avhengige partene er av hverandre vil ha betydning for hvilken grad tilliten kan ta. Avhengigheten kan dermed ha innvirkning på hvilken grad, potensiale og nivå tilliten kan ta (Rousseau et al., 1998, s.395). Hva slags grad tilliten kan ta vil jeg komme tilbake til.

Når man har tillit til den andre parten reduseres usikkerheten, da tillit gjør at man har tro på at de vil handle på en måte som er forventet (Rawlins, 2007). Det å gi tillit fører med seg usikkerhet, for å få mindre usikkerhet spiller forutsigbarhet en stor rolle. Ved at en person er forutsigbar vil usikkerheten kunne senkes, fordi det er lett å forutse hva personen vil gjøre (Mayer, et al., 1995, s.713-714). Det vil være lettere å kunne stole på personen som er forutsigbar fordi usikkerheten blir lavere. Usikkerheten handler om forhold man ikke kan kontrollere. Ved at den andre parten virker pålitelig vil usikkerheten gå ned, og man tør å ta denne risikoen. Forutsigbarhet er ikke noe som nødvendigvis tilsier at man vil ha tillit til personen, fordi det kan være at en person er forutsigbar men at de ikke vil klare å levere det de skal, eller at de alltid vil handle kun ut ifra sine egne interesser. Derfor er ikke forutsigbarhet noe som nødvendigvis gir tillit, men forutsigbarhet kan redusere usikkerheten fordi man vet hva som mest sannsynligvis vil skje.

Kontroll har blitt sett som en motsetning til tillit, også slik det kan tolkes ut fra den ene definisjonen av tillit. Kontroll kan oppfattes som et negativt ladet ord i ledelsessammenheng, da man forbinder ordet med overvåkning, og makt. Nyere forskning viser at det ikke

nødvendigvis må være en motsetning mellom kontroll og tillit, men at det hellere er en sammenheng mellom begrepene. Kontroll innebærer de mekanismer eller instrumenter som den overordnede bruker til å påvirke underordnedes beslutninger eller adferd (Amundsen, 2019 s.7). En leder kan i sin utøvelse av lederskap bruke makt for å kontrollere atferd hos sine medarbeidere. Når medarbeidere samarbeider betyr ikke dette at de har tillit til hverandre. Samarbeidet kan være krevd fra leder ved bruk av makt (Mayer, et al., 1995, s.712).

På en måte kan tillit være en erstatning for kontroll ut ifra positive forventninger om den andre parten. Eksempelvis kan leders behovs for kontroll reduseres når leder vet at medarbeider leverer. Kontroll kan brukes når tilstrekkelig tillit ikke er til stede, som f.eks. en juridisk kontrakt. Detaljerte kontrakter kan hindre effektivt utvekslingsforhold (Rousseau, et al., 1998, s. 399). Hvis det er for mye regler er det vanskelig å få til en utvikling.

Sterk organisasjonskontroll kan hindre utviklingen av tillit (Mayer, et al., 1995, s 727). Hvis de ansatte blir overvåket, kan de føle at de ikke har tillit. Det kan føre til at de vil ødelegge, når de får muligheten til å gjøre det. Dermed vil leder fortsette overvåkning (Mayer, et al., 1995, s.728). På denne måten blir det en ringvirkning, hvor ledelsen ikke stoler på de ansatte og derfor overvåker. Da vil de ansatte gjøre ting som kan skade hvis de får mulighet. Dette kan igjen gjøre at ledelsen ikke stoler på dem, da det blir et slags bevis på at de ikke kan stole på dem. Det er upraktisk å følge med på alle ansatte til enhver tid (Mayer, et al., 1995, s.710).

2.3 Tillit: En tro en beslutning og en handling

I en relasjon er det en tillitsgiver og en tillitsmottaker. Tillitsgiver er den som gir tillit til en annen, og tillitsmottaker er den som mottar tilliten. Begge parter kan være tillitsgiver og tillitsmottaker, dette kommer an på hvilket perspektiv det vurderes fra.

Ut ifra de mest siterte definisjonene kan tillit beskrives som *en tro, en beslutning*, og en eller flere *handlinger* (Dietz & Den Hartog, 2006, s.558).

Det første forholdet for tillit er troen på pålitelighet. Pålitelighet og tillit er to separate begreper. Pålitelighet er en egenskap tillitsmottaker innehar, mens tillit er noe tillitsgiver gir. Selv om tillitsgiver mener tillitsmottaker er pålitelig, er det ikke ensbetydende med at tillitsgiver vil gi tillit. Det er dog større sannsynlighet for at tillitsgiver gir tillit når den andre parten anses som pålitelig (Dietz & Den Hartog, 2006, s.558-559).

Det andre forholdet er det å faktisk ta en beslutning om å gi tillit eller ikke. Tillitsgiver er den som gjør en vurdering av om de vil gi tillit til en mulig mottaker basert på flere faktorer. Når en tillitsgiver beslutter å gi tillit er tillitsgiver villig til å være sårbar. (Dietz & Den Hartog, 2006, s.559).

Tilslutt må tillitsgiver ha en atferd som samsvarer med beslutningen om å gi tillit til tillitsmottaker, dette kan vises med handlinger og atferd. Det kan eksempelvis være å dele sensitiv informasjon, eller å delegere viktige oppgaver (Dietz & Den Hartog, 2006, s.559-560). De faktorene som tillitsmottaker kan påvirke er handlinger og atferd, og det er de som skal studeres nærmere i denne studien. Disse faktorene kommer vi tilbake til senere i kapitlet.

2.4 Utvikling av tillit

Det er viktig å være klar over at tillit kan ha ulike stadier, og vite om bakgrunnen for dette for å ha en god forståelse for tillit. Tillit er ulikt for ulike individer fordi vi alle har forskjellige utgangspunkt og preferanser. Vi mennesker tolker og oppfatter ting ulikt utfra vår bakgrunn, tidligere opplevelser osv.

I starten av en relasjon vil man kunne få høre fra andre om hvordan den relasjonen er, og det kan ha betydning for om tilliten vokser eller ikke. Dette kan kalles tredjepartsforhold, som handler om informasjon man får fra andre enn tillitsmottaker. Etter en periode vil tillitsgiver ha fått informasjon om de faktorene som har betydning for tillit, og dermed øke eller senke tilliten (Mayer, et al. 1995, s.722; Rousseau, et al., 1998, s. 396-397).

Hvordan tillit utvikles handler om de enkelte personer som er involvert i relasjonen. Det kan beskrives igjennom fire forhold. Det første er hva man bringer med seg av erfaringer med tillit, og noen er mer tillitsfulle enn andre av natur. Dette er kalt "propensity of trust", tillitstilbøyelighet, den generelle villigheten til å stole på andre (Mayer, et al., 1995, s.715). Tillitstilbøyelighet har betydning for startfasen av en relasjon, noen kan få rask tillit til andre, mens noen igjen bruker lengere tid for at tillit skal utvikle seg. Det handler om hvor villig man er til å stole på nye relasjoner før man har lært nok om den andres pålitelighet. Det baserer seg på tidligere erfaringer og hvordan individer generelt stoler på andre. Tillitstilbøyeligheten kan ha mest betydning for ukjente individer, altså startfasen i utvikling av en relasjon (Colquitt, Scott, & LePine, 2007, s.911). Rotter mente at de som har høy

tillitstilbøyelighet oppfører seg mer pålitelig, og dermed kan være flinkere til å bygge gode relasjoner (Colquitt, et al., 2007, s.912). Folk har ulike preferanser for tillit de tar med inn i forholdet, som vil si at individer har ulike grader av tillit. Det kan være kulturelt betinget. Elderman Trust Barometer viser at det er forskjellige tillitsgrader i ulike land (Rawlins, 2007).

Det andre forholdet for utvikling av tillit er gjensidig avhengighet og risiko for sårbarhet. Det er viktig å tenke på risikoen for sårbarhet, siden risikoen for å bli «såret» er en del av tilliten, og det å gi tillit er en form for å akseptere å være sårbar som er nevnt tidligere (Rawlins, 2007). Det som gjør at individer er villige til å sette seg i en sårbar situasjon kan være fordi de tjener på det, ved at det kan gi noen fordeler i form av utveksling av kunnskap eller andre fordeler (Rawlins, 2007)

Det tredje forholdet er hvordan man måler påliteligheten. Det er flere faktorer som spiller inn når man skal vurdere om en person er pålitelig (Rawlins, 2007). Disse faktorene blir forklart i delen «Faktorer som har betydning for tillit».

Det fjerde forholdet er resultatene tillit gir, som er pålitelig oppførsel (Rawlins, 2007).

Kvaliteten på tilliten vil variere ut ifra hvilket stadiet relasjon er i, som kan være tidlige, utvikles, og moden (Dietz & Den Hartog, 2006, s.562). Tillit kan også være situasjonsbasert, ved at tillit kan ha ulike grader basert på situasjonen (Rousseau, et al., 1998, s.401; Rawlins, 2007). Tilliten kan ikke beskrives som noen som er der eller ikke er der, det kan ha ulike grader, er dynamisk og kan forandre seg over tid (Dietz & Den Hartog, 2006, s.563; Rousseau, et al., 1998, s.395-396).



Figur 2, Ulike grader av tillit oversatt til norsk (Hentet fra, Dietz & Den Hartog, 2006, s.563).

Det er ulike grader av tillit og i figur 2 er fem grader av tillit beskrevet (Dietz & Den Hartog, 2006, s.563).

Avskrekkelsesbasert tillit, i denne graden er det ingen tillit, men relasjonen er basert på trusler og kontroll. *Kalkulert tillit* kan ikke regnes som tillit, fordi relasjonen kun baserer seg på fordeler og ulemper. Når fordelene går over ulempene, velger man å stole på personen (Rousseau, et al., 1998, s.398; Dietz & Den Hartog, 2006, s.563).

Mellom *kalkulert tillit* og *kunnskapsbasert tillit* er terskelen for at det faktisk er tillit i relasjonen som vises i figur 2. Der forandres mistanker om den andre part til positive forventninger. *Kunnskapsbasert tillit* er stadiet hvor tilliten starter, og det er her tillitsgiver har fått kunnskap og erfaringer om tillitsmottakers pålitelighet, og om de da kan gi tillit basert på dette (Dietz & Den Hartog, 2006, s.365). Graden *relasjonsbasert tillit* er mer emosjonell og kommer av kvaliteten på relasjon over tid. Den sterke tilliten kommer igjennom partens pålitelige goodwill, og ikke gjennom pålitelige vaner (Dietz & Den Hartog, 2006, s.563-564). *Identifikasjonsbasert tillit* er den høyeste graden for tillit. Dette er når begge partene har en felles forståelse for ønsker og behov, og kan representere den andre partens interesser med full tillit (Dietz & Den Hartog, 2006, s.563).

Dype gjensidige forhold vil ha større grad av dyp tillit, mens kalkulertbasert tilnærming er bedre for formelle forhold (Dietz & Den Hartog, 2006, s.562).

2.5 Tillit og ulike relasjoner

Tillit kan være mellom forskjellige relasjoner. Tilliten kan være *horisontal* mellom kolleger, *vertikal* mellom leder og medarbeider, og *institusjonell* mellom medarbeider og organisasjon (Krot & Lewicka, 2012, s.225).

Horisontal tillit handler om at medarbeidere er villig til å være sårbar ovenfor sine kolleger. Tillit er viktig mellom kolleger for samarbeid og informasjonsflyt (ibid.).

Vertikal tillit kan gi fordeler som at medarbeidere aksepterer innflytelsen, fravær av overvåking, troen på positive motiv, læring, gode resultater og samarbeid (ibid.). Ved vertikal tillit vil den ene parten, leder, ha mer makt over fordeler og ulemper til den andre parten, og medarbeider vil derfor føle seg sårbar. Forholdet mellom medarbeider og leder kan bli påvirket positivt av tillit viser tidligere forskning. Hvordan ledere kan skape vertikal tillit er derfor viktig å forstå (ibid.).

Institusjonell tillit, er tilliten man har til blant annet en organisasjons prosesser, ledelse, og mål (ibid.).

2.6 Faktorer som har betydning for tillit

I teorien er det blitt beskrevet ulike faktorer som påvirker tillit. Flere av de faktorene som har betydning for tillit har likhetstrekk, og de har blitt beskrevet på ulike måter. Tillitsmottaker kan påvirkes disse faktorene. Jeg vil videre ta for meg de ulike faktorene som har betydning for tillit. Det er flere faktorer som går igjen i forskjellige teorier.

Schindler & Thomas har definerte fem faktorer som er har betydning for mellommenneskelig tillit, som har betydning for om tillitsgiver har tillit til en tillitsmottaker (Schindler & Thomas, 1993, s.563). Det er disse fem faktorene, integritet, kompetanse, åpenhet, konsistens, og lojalitet. *Integritet* innehar ærlighet og sannferdighet. *Kompetanse* er de ferdighetene som kreves for å utføre sin jobb. *Åpenhet* er villigheten til å dele informasjon. *Konsistens* er at handlinger og ord samsvarer, som vil si at man er forutsigbar. *Lojalitet* er om man er villig til å støtte personen, når de ikke er der selv (Schindler & Thomas, 1993, s.563-564).

I andre studier er det disse fire faktorene, evne, velvilje, integritet og forutsigbarhet som har blitt nevnt mest som faktorer med betydning for tillit (Dietz & Den Hartog, 2006, s.560).

Velvilje handler om man vil den andre parten godt, som lojalitet, åpenhet, omtanke, og støtte (Dietz & Den Hartog, 2006, s.560; Mayer, et al., 1995, s.718-719; Colquitt, et al. 2007, s.910). Schindler og Thomas brukte lojalitet, istedenfor velvilje.

Evne, handler om kompetansen og ferdighetene personen innehar for et spesifikt område (Mayer, et al., 1995, s.717.) Faktoren evne kan være situasjonsbestemt. Man kan ha tillit til at en økonom kan utføre regnskap, men kanskje ikke tillit til at denne personen kan lage god mat. Det er kan derfor være ulike grader av tillit innenfor ulike oppgaver (Mayer, et al., 1995, s.717.) Schindler & Thomas har kaldt denne faktoren kompetanse. Evne er en faktor som er sett på som en av de vanligste faktorene for pålitelighet (Colquitt, et al., 2007, s.910).

Integritet omhandler rettferdighet og ærlighet (Dietz & Den Hartog, 2006, s.560). I tillegg kan integritet inneholde verdier og konsistens ifølge Mayer, Davis & Schoorman (1995).

Forutsigbarhet, er konsistent oppførsel (Dietz & Den Hartog, 2006, s.560). Schindler & Thomas bruker konsistens, istedenfor forutsigbarhet.

De fire mest fremtreende faktorene kan være avhengig av hverandre (Dietz & Den Hartog, 2006, s.561).

I tidligere studier har det vært vanskelig å finne unike effekter fra velvilje og integritet. Ut fra teorien så kan man forventet at integritet og velvilje er unike faktorer for tillit (Colquitt, et al., 2007, s.911).

Tidligere studier viser at integritet og velvilje er de viktigste faktorene for at medarbeider har tillit til leder (Krot & Lewicka, 2012, s.226). Mens kompetansen er den viktigste for at leder skal ha tillit til medarbeider (Krot & Lewicka, 2012, s.226).

De nevnte faktorene kan ha betydning for hvordan tillitsgiver vurderer tillitsmottaker sin pålitelighet. Hvis tillitsmottaker oppfører seg på en måte med de inkluderende faktorene er det sannsynlig at tillitsgiver beslutter å gi tillit (Krot & Lewicka, 2012, s.225).

Det kan komme an på situasjonen om faktorene kan være tilstrekkelig for å gi tillit. Noen av faktorene kan være fraværende, men man kan allikevel velge å gi tillit fordi det gir deg noen fordeler du selv vil ha (Dietz & Den Hartog, 2006, s.560-561). Eksempelvis er tillit situasjonsbestemt, fordi du kan ha tillit til person vil kunne levere en oppgave, men kanskje ikke holde på en hemmelighet. Dette fordi det er ulike egenskaper som tillitsgiver krever fra tillitsmottaker.

Tillitsgiver kan evaluere tillitsmottakers pålitelighet på en kognitivbasert eller affektivbasert måte. Kognitivbasert handler om rasjonelle tanker, som fakta om tillitsmottaker (Rawlins, 2007). Integritet og evne er rasjonelt, fordi det handler om ferdigheter, rettferdighet, og moralsk karakter (Colquitt, et al., 2007, s.911). Affektivbasert handler om emosjonell forbindelse (Rawlins, 2007). Velvilje går mer ut på følelsesmessig tilknytning (Colquitt, et al., 2007, s.911).

Det er flere av faktorer som blir gjentatt i teorien, men beskrevet noe ulikt. Faktorer som denne studien benytter seg av er: Kompetanse, integritet, konsistens, forutsigbarhet, åpenhet, velvilje og lojalitet. Årsaken til dette bli beskrevet nærmere i metodekapittelet.

2.7 Forventninger til en relasjon

Mellom to parter kan det være en psykologisk kontrakt, og en underforstått kontrakt (Rousseau, 1989, s.121). Disse kontraktene kan påvirke tilliten i ut ifra om kontraktene blir oppfylt eller ikke (Rousseau, 1989, s.125). Den psykologiske kontrakten er den som er vanskeligst å være klar over, da dette er en kontrakt som er ulik for hver enkelt person (Rousseau, 1989, s. 124). Dette handler om hva enkeltpersonen har av forventinger rundt den aktuelle relasjonen og kan utvikles over tid (Rousseau, 1989, s. 126). Dette kan for eksempel være en relasjon man har til sin leder. Siden denne kontrakten er ulik fra person til person, kan det være vanskelig å vite hva partene som inngår i relasjonen forventer av hverandre.

Den underforståtte kontrakten utvikles ofte over tid, og man får en forventning ut ifra tidligere hendelser (Rousseau, 1989, s.129). Det kan da være at hvis du jobber bra, vil du kunne forvente en bonus, fordi det har skjedd før. Denne kontrakten utvikles over tid, og er lettere å forstå fordi det er forventinger som er underforståtte. Kontrakten er mulig å forstå og ved å ta i betraktning tidligere historikk, og avtaler som kan ha blitt hintet frem til (Rousseau, 1989, s.131). Et eksempel er filmen "Hjelp, det er juleferie". I denne filmen forventer en mann å få en bonus på slutten av året fra sin jobb, fordi de alltid har fått det. Så får han ingen bonus, og mye misnøye og uro oppstår. Han hadde helt klart en forventning til å få bonus. Han var så sikker på dette at han allerede hadde "brukt" sine underforståtte bonuspenger på det han ønsket å gjøre. Det er klart dette skaper mye misnøye, og kan svekke tilliten. Eksempelet er bare en film, men et godt eksempel på hva brudd en underforstått kontrakt kan føre til.

Ved brudd på nevnte kontrakter vil det få forskjellige konsekvenser. Brudd på den psykologiske kontrakten kan føre til noe misnøye (Rousseau, 1989, s.28-129), mens brudd på den underforståtte kontrakten kan føre til mye sterkere frustrasjon (Rousseau, 1989, s.133-134). Det er fordi den underforståtte kontrakten er underforstått, og at det da er forventinger som er til stede som da forventes å bli innfridd. Ved brudd på begge disse kontraktene kan det svekke tilliten sterkt (Rousseau, 1989, s.133).

2.8 Beslutninger og tillit

Når store og små beslutninger skal tas i organisasjoner må man gjøre en vurdering på hvem som skal involveres, og hva som skal vektlegges i beslutningsprosessen. En måte å utføre beslutninger på kalles en rettferdig prosess. En rettferdig prosess må inneholde tre elementer som er engasjement, forklaring, og forventinger (Chan Kim & Mauborgne, 2003).

Engasjement handler om at de ansatte i organisasjonen kan få lov å delta og si sin mening.

Forklaring er å forklare hvorfor valget ble tatt, noe som vil gjøre det lettere å forstå på hvilket grunnlag valget er tatt, og om de har gjort en beslutning som er for organisasjonens beste.

Med en rettferdig prosess vil det være lettere å godta de beslutningene som blir tatt, fordi da kan man se at de har tatt i betraktning andres meninger, og hva de har vurdert når de tok beslutningen. Siden det kan være tidkrevende å fortelle alle ansatte hvorfor avgjørelsen ble tatt på hver miste beslutning, så er det en ide om at beslutninger som blir tatt blir informert om på en oppslagstavle slik at alle kan få det med seg (Chan Kim & Mauborgne, 2003).

Forventinger betyr å forklare godt hva denne beslutningen fører til slik at de som det omhandler forstår hva de skal, og hva som forventes av dem. På denne måten slipper det å oppstå forvirring etter en beslutningsprosess, og noe som kan gjøre prosessen enklere (Chan Kim & Mauborgne, 2003).

Det er viktig at de tre faktorene engasjement, forklaring og forventning er med for å ha en rettferdig prosess. Hvis noen av faktorene uteblir kan det skape misnøye i organisasjonen. Hvis ansatte kun får vite om utfallet, selv om utfallet er positivt for de, kan det skape misnøye. Dette fordi ansatte da ikke føler at det har vært en rettferdig prosess, og at de da kanskje ikke forstår hvorfor de har valgt som de har gjort. Ved å ha en rettferdig prosess vil dette kunne bidra til at alle har tillit til beslutningene, og gjøre prosessen enklere, selv om utfallet for de ansatte er negativt. Ved negativt utfall ved en rettferdig prosess vil de ha større forståelse for utfallet, fordi det blir forklart hvorfor de tok det valget og at det er gjort til det beste for organisasjonen. Organisasjoner som fulgte den rettferdige prosessen, hadde høyere tillit (Chan Kim & Mauborgne, 2003).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg begrunne valg av metode, og hvordan denne metoden anvendes for å svare på problemstillingen. Denne studien handler om tillit og baserer seg på kvalitative intervjuer, og to kvantitative spørreundersøkelser, hvor utvalget er kontorarbeidere i to avdelinger i Fredrikstad kommune.

3.1 Valg av metode

Det finnes i hovedsak to metoder for å belyse problemstillingen: Det er kvalitativ metode, og kvantitativ metode. Begge metodene har sine svakheter og styrker (Jacobsen, 2013, s.40).

Kvalitativ metode baserer seg på datamateriale med ord (Jacobsen, 2013, s.40). Denne metoden gir mulighet til å stille åpne spørsmål, og blir ikke begrenset av forskeren. Den kvalitative metoden er tidkrevende, fordi man samler inn mye råmateriale, som må kategoriseres og kodes etter innsamling (Jacobsen, 2013, s.129-130). Denne metoden følger vanligvis et intensivt design, ved å gå i dybden på få enheter, og som gir mange variabler (Jacobsen, 2013, s.88).

Kvantitativ metode har datamateriale med tall (Jacobsen, 2013, s.40). Svaralternativene blir kategorisert og kodet på forhånd av forsker, og det begrenser svaralternativene (Jacobsen, 2013, s.132-133). Denne metoden har ofte et ekstensivt design, som vil si mange enheter og få variabler (Jacobsen, 2013, s.88).

For å kunne belyse problemstillingen i denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av begge metodene, som er kalles metodetriangulering (Jacobsen, 2013, s.135-136).

Metodetriangulering gir meg muligheten til å benytte meg av fordelene og ulempene til begge metodene. I tillegg til dette har jeg valgt å benytte meg av de naturlige designene til kvantitativ og kvalitativ metode, som er nevnt tidligere. Dette kalles design-triangulering, hvor man først gjør en intensiv studie, deretter ekstensiv studie (Jacobsen, 2013, s.100).

Det intensive designet vil gi meg flere nyanser, og det ekstensive vil gi bredde til studien. Hovedformålet med oppgaven er ikke å kunne generalisere, men undersøke hvordan fenomenet tillit er i det bestemte utvalget.

Jeg har valgt å først utføre en kvalitativ undersøkelse med intensivt design for å få bedre forståelse om fenomenet tillit i utvalget. Jeg anser dette som særdeles viktig for å bedre forstå

hvordan tillit blir oppfattet i utvalget, og for å utvikle bedre spørreskjemaer. På denne måten vil respondentene være med å påvirke hva som er med i spørreundersøkelsene, og ikke bare forskeren. Den kvantitative dataen vil gi mer bredde til studiet.

3.2 Valg av datainnsamlingsmetode

Innsamlingen av datamaterialet til denne studien er basert på et tidspunkt. Dette kalles tverrsnittstudie, det vil si at det kun er fra det tidspunkt datamaterialet ble samlet inn man kan si noe om (Jacobsen, 2013, s.102). Normal vitenskap har et fokus på stabile og statiske fenomener. Derfor har tillit blitt behandlet som statisk. Sosialpsykologer ser ofte tillit som et ja/nei spørsmål. Dette kan knyttes til den tidlige forskning av tillit, hvor de kun så på tillit i et gitt punkt, men tillit endrer seg over tid, og er dynamisk (Rousseau, et al., 1998, s. 395). Da tillit er dynamisk og endres over tid, vil denne studien fortelle noe om den graden tillit er i på akkurat det tidspunktet som undersøkelsene ble gjort. Tillit kan ha ulike grader og former som er beskrevet i teorikapittelet, og dette er viktig å være klar over.

Innsamlingen av datamaterialet foregår i to deler. Del 1 er innsamling av det kvalitative datamaterialet, og Del 2 er innsamling av kvantitative datamaterialet.

I Del 1 for innsamling av datamaterialet har jeg valgt å utføre individuelle intervjuer. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på arbeidsplassene til respondentene. Grunnlaget for dette er at tillit kan være et vanskelig tema å fortelle om via telefon/internett, og ved å møte respondenten vil det være lettere å oppnå personlig kontakt med respondenten (Jacobsen, 2013, s.143). Ulempen med dette er at det er et tidkrevende opplegg, fordi det tar tid å planlegge og å utføre intervjuene (Jacobsen, 2013, s.142). Tillit kan også være vanskelig å snakke om. I tillegg kan mengden datamaterialet etter intervjuene bli omfattende, som fører til krevende analysearbeid (Jacobsen, 2013, s.142). Tid og ressurser setter en begrensning for antall respondenter for Del 1 av datainnsamlingen. Fordelen med Del 1, er at det vil gi meg bedre og dypere innsikt i hvordan respondentene oppfatter fenomenet tillit mellom medarbeider og leder (Jacobsen, 2013, s.143).

Del 2, for innsamling av datamateriale ble det samlet inn ved hjelp av to nettbaserte spørreundersøkelser. De ble laget på nettsjeneren SurveyMonkey. Spørreundersøkelsene ble sendt ut på mail til respondentene.

3.3 Utvalget og valg av respondenter

Jeg er interessert i å undersøke hvordan fenomenet tillit er i en offentlig organisasjon. Fremgangsmåten for å finne et utvalg baserte seg på mitt nettverk. Jeg fikk kontakt med to virksomheter i Fredrikstad kommune via min familie. Grunnlaget for hvorfor Fredrikstad kommune ble valgt ut er at de er en av de største arbeidsplassene i Fredrikstad. Dette setter betingelser for konteksten i studien, og hvem som er populasjon. Populasjonen er kontormedarbeidere som har en nær kontakt med sin leder, og som jobber i Fredrikstad kommune. Denne studien vil kunne fortelle noe om hvordan tillit er i akkurat denne sammenhengen. Informasjon om omgivelser og bakgrunn vil kunne gi en bedre beskrivelse av hvilke forutsetninger det er for å få disse resultatene. Det er vanskelig å si hvor stor denne populasjonen kan være, men jo større en populasjon er, jo større utvalg trengs for å være skikket på at det man finner faktisk kan fortelle noe om populasjonen. Dette handler om hvor mye feil man kan godta i undersøkelsen (Bell, Bryman & Harley, 2019, s. 195). Studien har ikke som mål å kunne generalisere til en større populasjon, hvis det var hensikten burde utvalget vært større for å ha mer sikkerhet i at man faktisk har et representativt utvalg (Bell et al., 2019, s. 188). Det mest ideelle hadde selvfølgelig vært og hatt et større utvalg slik at man kunne generalisere med større sikkerhet, men på grunnlag av tidspress og ressurser, var ikke dette mulig, da det tar tid å opprette kontakt med et utvalg.

Utvalget ble virksomhet prosjektutvikling og virksomhet for bygg og eiendom i Fredrikstad kommune. For å ikke ha for mange ulike elementer i konteksten, valgte jeg å kun ha fokus på kontormedarbeider i disse virksomhetene. På denne måten kunne jeg sette disse to virksomhetene sammen for å få et større utvalg og for å kunne få et større datasett for å utføre statistiske analyser i Del 2. Utvalget ble på totalt 64 personer.

For Del 1 av datainnsamlingen, ble det valgt ut to medarbeidere og en leder fra virksomhet prosjektutvikling, og det samme fra virksomhet for eiendom og bygg. Totalt seks respondenter fra begge virksomhetene. Årsaken til at det er færre ledere som er valgt ut, er fordi det er flere medarbeidere enn ledere i organisasjoner. Kriteriene for å bli plukket ut var minst 1 år arbeidstid i Fredrikstad kommune, kontormedarbeider, og at man innehar 100% stilling.

Respondentene ble valgt ut av de jeg hadde som kontaktpersoner i Fredrikstad kommune ifra ovennevnte kriterier. Det er forskjellige måter å velge utvalget på. Jeg valgte å få hjelp av

kontaktpersonene for å plukke ut de mest egnede respondentene for å få mest mulig informasjon.

Del 2 av datainnsamlingen altså spørreundersøkelsene ble sendt ut til alle i prosjektutvikling, og alle som er kontormedarbeidere i bygg og eiendom. Alle i prosjektutvikling er kontormedarbeidere, mens i bygg og eiendom var det en del som ikke ble definert som kontorarbeidere. Grunnlaget for dette valget er at det skal være mest mulig lik kontekst for begge virksomhetene, og at det mest sannsynlig ville blitt veldig lav svarprosent fra de som ikke er kontorarbeidere. De som ble utelukket var renholdere, vaktmestere, og andre tjenester.

3.4 Etikk

Når man skal utføre studier er det viktig å overveie om valgene i studien er etiske. Dette handler om mulige konflikter som kan oppstå under en studie. Her vil jeg forklare de etiske valgene i min studie.

Respondentene har krav på: *Informert samtykke, korrekt gjengivelse og privatliv* (Jacobsen, 2013, s.45). Dette er noe jeg vektlegger i oppgaven, fordi temaet jeg undersøker er et sensitivt.

Informert samtykke betyr at respondenten kan fatte et eget valg, frivillig deltakelse, har informasjon om studien, og forståelse (Jacobsen, 2013, s.46-47). For Del 1 fikk respondenten tilsendt informasjonsskriv på mail før intervjuene (se vedlegg 6). Før intervjuene startet ble det gitt et kort sammendrag av studien, og om de hadde forstått innholdet i informasjonsskrivet. Deretter om de hadde noen spørsmål, og om dette var noe de ville samtykke til å delta på. Det ble vektlagt at de kunne trekke tilbake samtykke, eller avslutte intervjuet når som helst hvis de skulle ombestemme seg.

For Del 2 ble spørreskjemaene sendt på mail, med vedlagt informasjonsskriv (se vedlegg 5). For å sikre at respondentene fikk et informert samtykke, ble det også nevnt i mailen, og inne på spørreskjemaene hvor de skulle gi sitt samtykke (spørsmål Q1).

Korrekt gjengivelse. Det er viktig at forsker forstår dataen som samles inn, og tolker den riktig (Jacobsen, 2013, s.50). Tiltaket som ble gjort for å sikre dette for Del 1 var at forsker kunne ta kontakt med respondentene igjen hvis det er noe som ikke ble forstått. I tillegg hvis forsker

var usikker på informasjon respondenten ga, ble det stilt oppfølgingsspørsmål når intervjuene ble gjennomført. Rådataen ble gått gjennomgått flere ganger for å sikre korrekt gjengivelse. For Del 2, er det viktig at tallene gjengis korrekt, og ikke fremstilles på en feilaktig måte. Det kan fremstilles feilaktig ved å ta spørsmål og svar ut av konteksten (Jacobsen, 2013, s.50). Det er derfor gjort nøye vurderinger om hvordan tabeller og analyser i Del 2 blir fremvist for å sikre riktig fremstilling.

Dette gjelder for begge delene av innsamling av dataen.

Privatliv knyttet til etikk i undersøkelse handler om informasjonens følsomhet, om hvor privat informasjonen er og om respondenter kan bli identifisert (Jacobsen, 2013, s.47-48).

Informasjonens følsomhet: Som nevnt tidligere, kan tillit være et sensitivt tema for respondentene. De deler tanker og følelser om tillit, og noe man nødvendigvis ikke deler med andre.

Hvor privat informasjonen er: Informasjonen som samles inn er i jobbsammenheng, men med private følelser og meninger (Jacobsen, 2013, s.48). Det er som nevnt tidligere at dette er et sensitivt tema, og må behandles forsiktig.

Identifiserbarhet: Kan respondenten bli gjenkjent? (Jacobsen, 2013, s.48). Jeg har tatt flere valg for å sikre anonymiteten til respondentene i studien. Disse tiltakene er gjort: Del 1, unnlater dirkede sitater fra respondentene. Del 2, nøye overveielser over valg av utformingen av bakgrunnsvariablene, og gjort endringer for å sikre anonymitet. Bakgrunnsvariablene har grove inndelinger fordi det er et lite utvalg. På denne måten kan jeg sikre meg at de beholder sin anonymitet. I tillegg ble spørsmålet om hvilken virksomhet de tilhører slettet. Tiltakene som er gjort er i samsvar med hvilke tiltak man kan gjøre for å sikre anonymiteten i teorien, som er sletting av data, og lav detaljgrad (Jacobsen, 2013, s.48).

Krav til lagring og håndtering av datamaterialet, opplyses det om i informasjonsskrivet og også hvordan lagring skal håndteres i denne studien. Både Del 1 og 2 er meldepliktig til NSD. Godkjenning fra NSD for Del 1, se vedlegg 7, og for Del 2, se vedlegg 8. Det er meldepliktig for begge undersøkelsene fordi: Del 1, skal håndtere personopplysninger som mailadresse, og navn. Del 2, sendes på internett, og dermed blir IP-adresser lagret.

3.5 Del 1 Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

For å øke forståelsen for hva utvalget tenkte og mente om tillit mellom leder og medarbeider, valgte jeg å gjennomføre et semistrukturert intervju. Det er en intervjumetode som baserer seg

på åpne spørsmål, og hvor man kan stille oppfølgingsspørsmål underveis (Bell et al., 2019, s. 211). Semistrukturert intervjuer vil kunne gi meg bedre innsikt i utvalgets meninger, og gir meg muligheten til å undersøke videre hvis de forteller noe interessant.

For å lage en god intervjuguide var det flere overveielser som måtte gjøres. Tillit er et sensitivt tema, og det er derfor begrenset hva som kan spørres om, for at dette ikke skal ødelegge for de jeg intervjuet. Jeg var derfor veldig forsiktig med spørsmålene. Dette er en studie som kun baserer seg på et gitt tidspunkt, og for å prøve å forstå hvordan tillit kan endre seg, valgte jeg å spørre om tidligere hendelser. Det var kun to spørsmål som omhandlet direkte hva respondenten hadde opplevd tidligere, dette kalles retroperspektiv design (Jacobsen, 2013, s.106). På denne måten kan dette fortelle hvordan tidligere hendelser påvirket tilliten og om endringer i tilliten, som kan være vanskelig å fange opp i en tverrsnittsundersøkelse.

Intervjuguiden starter med demografiske faktorene for å starte med noen enkle spørsmål. Deretter var det egenlagde åpne spørsmål om tillit, hva det betyr for de, og hva de mente påvirket tilliten fra leders og medarbeiders perspektiv. Noen av spørsmålene var litt like, hensikten var om respondenten kunne komme på noe annet ved å spørre på en annen måte. Til slutt var det utarbeidet spørsmål fra teorien. Det baserte seg på disse syv faktorene som er utdypet i teorikapitlet tidligere. Fem var fra teorien til Schindler & Thomas: Åpenhet, konsistens, integritet, lojalitet, og kompetanse. De to resterende faktorene, beslutninger og forventninger, er fra teorien om rettferdig prosess og psykologiske og underforståtte kontrakter. Disse spørsmålene fra teorien var mest rettet til påvirkningen av tilliten medarbeider har til leder. Årsaken til dette er fordi det er vertikal tillit. Vertikal tillit står utdypet i teorikapitlet.

De to siste spørsmålene var helt åpne, hvor respondenten kunne fortelle om elementer de følte manglet i intervjuet. Se vedlagt intervjuguide, vedlegg 9. Hensikten med intervjuene var også å finne faktorer som jeg selv ikke hadde tenkt på til spørreskjemaene i Del 2, og i tillegg få mer innsikt i hvilket rammeverk som passet best til dette utvalget.

Intervjuene ble gjennomført på følgende måte: Etter at jeg hadde avtalt med mine kontaktpersoner i Fredrikstad kommune om hvordan intervjuene kunne utføres, fikk jeg kontaktinformasjonen til respondentene som var valgt ut ifra de tidligere nevnte kriteriene.

Jeg avtalte via mail med dem når det passet å gjennomføre intervju, og de fikk informasjonsskrivet (vedlegg 6) tilsendt på mail. Intervjuene ble gjennomført i slutten av januar. Intervjuene ble utført på arbeidsplassen til respondenten for å ha trygge omgivelser, og for at de ikke trengte å reise noe annet sted. Intervjuene startet med informert samtykke, og lett prat for å gjøre respondenten komfortabel før selve intervjuet startet.

3.6 Del 2 Utarbeidelse av spørreundersøkelsene

Spørreundersøkelsene ble laget ved hjelp av teori, og innsikten jeg fikk fra intervjuene som var utført tidligere. Spørreskjemaene ble utformet ved hjelp av nettsjeneren SurveyMonkey. Resultater fra Del 1 henger sammen med valg i utarbeidelsen av spørreundersøkelsene. Resultatene fra Del 1 kan sees i resultatkapittelet. Et av formålene med Del 1 var nettopp det å kunne utvikle bedre spørreundersøkelser og eventuelt undersøke noen av funnene videre i spørreundersøkelsene. Det ble utviklet to spørreundersøkelser, en for ledere (vedlegg 2) og en for medarbeidere (vedlegg1).

3.6.1 Hypoteser og endring av kategorier.

Etter analyse av datamaterialet fra intervjuene fra Del 1, fikk jeg bedre innsikt i utvalget. Jeg endret kategoriseringsnavnene fra teorien, fikk nye variabler, og fire hypoteser ble utviklet. Før intervjuene var jeg usikker på hvilken teoretisk kategorisering som egnet seg best for dette utvalget. Etter intervjuene mente jeg det var mest hensiktsmessig å benytte meg av denne kategoriseringen fra teorien: *Forutsigbarhet, integritet, kompetanse, åpenhet, og velvilje*. Se teorikapittelet for nærmere definisjon av disse.

Jeg mente velvilje og forutsigbarhet passet bedre enn lojalitet og konsistens. Grunnlaget for dette valget var at det ble nevnt mye om omtanke og empati under intervjuene, og forutsigbarhet ble nevnt direkte. Se resultater fra Del 1 for nærmere forklaring.

Med inspirasjon fra intervjuene kom jeg frem til disse variablene: *Frihet til oppgaveutførelse, kontroll på arbeidsplassen, arbeidsmiljø, ansvar og tilbakemelding*.

Gjennomføringen av Del 1 ga grunnlag for fire hypoteser. Det ble utviklet to hypoteser som omhandler velvilje og tillit. Dette fordi Del 1 ga inntrykk av at omtanke hadde mye å si for

tilliten. Det ble en hypotese til medarbeider spørreundersøkelsen (H1) og en til leder spørreundersøkelsen (H2):

H1-1: Det er en positiv sammenheng mellom leders målte velvilje og medarbeiders tillit til leder.

H1-0: Det er ingen sammenheng mellom leders målte velvilje og medarbeiders tillit til leder.

H2-2: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeiders målte velvilje og leders tillit til medarbeider.

H2-0: Det er ingen sammenheng mellom medarbeiders målte velvilje og leders tillit til medarbeider.

Den tredje hypotesen handler om at de som har lederkompetanse har høyere tillit til leder, fordi de kunne ha større forståelse for at en leder ikke alltid får utført ting på den måten man burde gjøre.

H3-3: Medarbeidere som har tatt lederutdanning har høyere tillit til sin leder

H3-0: Medarbeidere som har tatt lederutdanning har ikke høyere tillit til sin leder.

Den fjerde baserer seg på om tilliten til leder er ulik ut ifra hvor lenge de har kjent sin leder.

H4-4: Det er en positiv sammenheng mellom tilliten en person har og lengden på relasjonsforholdet.

H4-0: Det er ingen sammenheng mellom tilliten en person har og lengden på relasjonsforholdet.

Alle hypotesene handler om hva som påvirker tillitsgraden, men hypotese 1 og 2 handler om hva en tillitsmottaker kan påvirke. Hypotese 3 og 4 er noe som kan forklare bakgrunnen, som er interessant å være klar over, dog har denne studien hatt hovedfokus på hva en tillitsmottaker kan påvirke.

3.6.2 Inndeling av spørreskjemaene

Alle spørsmålene er obligatoriske i spørreskjemaene, med unntak av bakgrunnsvariablene. Grunnlag for dette valget er at tillit er et ømfintlig tema, og at det var et ønske fra kontaktpersonene i Fredrikstad kommune. Rekkefølgen på spørsmålene i spørreundersøkelsene ble satt i en logisk rekkefølge i form av hvilket perspektiv og kategori de handlet om. Spørsmålene som var mest sensitive kom i hovedsak til slutt. Det er anbefalt at bakgrunnsspørsmålene er på slutten av spørreskjemaet (Morrel-Samuels, 2002). Denne anbefalingen har jeg fulgt. Spørsmålene i spørreundersøkelsene kan deles opp i fire deler, og det ble utformet et spørreskjema for ledere (vedlegg 2), og et spørreskjema for medarbeidere (vedlegg 1). Se tabell 1 for rekkefølge og inndeling.

	Medarbeider, følgende spørsmål	Leder, følgende spørsmål
Informert samtykke, (Se etikkdelen for utdyping.)	Q1	Q1
Utsagn	Q2-Q42	Q2-Q41
Åpent spørsmål	Q43	Q42
Bakgrunns variabler	Q44-Q51	Q43-Q50

Tabell 1, rekkefølge og inndeling av spørreskjemaene.

3.6.3 Utsagn

Spørsmålene ble utformet som utsagn, hvor respondenten skulle svare på i hvor stor grad de var enig i utsagnet. Det ble brukt en fempunktstrangering fra «I liten grad» til «I stor grad». Det er bedre med tall på rangeringskalaen, og ord kun på yttersidene (Morrel-Samuels, 2002). Derfor ble svaralternativene for utsagnsspørsmålene utformet slik som vist i tabell 2. Etersom tillit er et ømfintlig tema valgte jeg å ta med «vet ikke» som et svaralternativ. Det er dermed viktig å ta i betraktning at en viss andel svarer «vet ikke», kun fordi det åpnes for denne muligheten (Spørreundersøkelser, Å.U.). Jeg vurderte det som viktig å ha med et «vet ikke» alternativ slik at respondentene ikke bare valgte et tilfeldig svar, som kunne blitt tilfelle, om ikke «vet ikke»-alternativet hadde vært med (Spørreundersøkelser, Å.U.).

For å unngå at respondentene svarer det samme på alle spørsmålene, har jeg valgt å ta med noen reverserte spørsmål. Det er derfor viktig å presentere de reverserte spørsmålene for respondenten tidlig i spørreundersøkelsen, slik at de legger merke til at de er der. Det er fort

gjort for en respondent ikke å lese de små ordene som endrer spørsmålet til det motsatte (Morrel-Samuels, 2002).

Følgende spørsmål er verdien snudd:

Medarbeider spørreskjemaet: Q3-Q6-Q13-Q18-Q20-Q26-Q37

Leder spørreskjemaet: Q4-Q6-Q13-Q18-Q20-Q26-Q37

Tabell 2 viser rangeringskalaen som brukes for normale spørsmål og reverserte.

Vanlig spørsmål	Verdien	Reversert spørsmål	Verdien
I stor grad	5	I stor grad	1
4	4	4	2
3	3	3	3
2	2	2	4
I liten grad	1	I liten grad	5
Vet ikke	0	Vet ikke	0

Tabell 2, rangeringskalaen.

For å operasjonalisere variablene med betydning for tillit som er nevnt tidligere, ble tidligere teori og undersøkelser benyttet. De tidligere undersøkelsene som er benyttet er fra artikkelen til Dietz & Den Hartog (2006). De tidligere undersøkelsene hadde kategorisert spørsmålene etter noen av de nevnte variablene som har betydning for tillit (kalt faktorer som har betydning for tillit i teorikapittelet). Jeg brukte de tidligere undersøkelsene som inspirasjon for å utvikle spørsmål innenfor de ulike variablene som har betydning for tillit. I tillegg ga intervjuene hjelp til hvilke variabler som kunne være viktig i denne konteksten. På grunnlag av at studiet inneholder et sensitivt tema måtte jeg tenke nøye gjennom hvilke spørsmål jeg tok med.

I utsagnsspørsmålsdelen er det noen enkeltstående spørsmål, men de kan i hovedsak deles opp i disse fire delene: *Tillitsgraden, tillitsmottakeratferd, tillitsgiver om egen atferd, og omgivelser.*

Tillitsgraden, mål for tilliten de gir. For å få et mer robust mål for tillitsgraden, bruker jeg et spørsmål om tillit og et om trygghet. Morrel-Samuels (2002) sier at man gjerne svarer likt for spørsmål som tilsynelatende hører sammen. Ved å ha disse to spørsmålene fra hverandre kan man se om de faktisk har en sammenheng.

Tillitsmottakeratferd, vil gi svar på hvordan tillitsgiver tolker tillitsmottakers atferd innenfor de ulike variablene. Dette vil svare på forskningsspørsmål 1 og 2. Tillit handler om atferden til tillitsmottaker, derfor handler de fleste spørsmålene om hva tillitsgiver mener om tillitsmottaker sin atferd.

Tillitsgiver om egen atferd, det er et fåtall spørsmål om dette, men det vil svare på hvordan de tenker om sin egen atferd. Dette er ment å svare på forskningsspørsmål 3.

Omgivelser, vil gi et lite inntrykk av hvordan omgivelsene er på arbeidsplassen. I tillegg til at omgivelsesvariabler var noe som ble nevnt i resultater fra Del 1. Hensikten med disse er å få bedre forståelse av konteksten. Forandringer i konteksten kan gjøre at tilliten forandrer seg, fordi tilliten er avhengig av hvilke situasjoner det gjelder (Mayer, et al., 1995, s.727).

Full oversikt over hvordan utsagnsspørsmålene er delt opp i kategorier er i tabell 3 for spørreskjemaet til medarbeidere, og tabell 4 for spørreskjemaet til ledere.

For medarbeider	Tillitsmottakers atferd	Tillitsgiver om egen atferd	Omgivelser
Kompetanse	Q8+Q9+Q10+Q14 Totalt: 4	Q3+Q7 Totalt: 2	
Integritet	Q4+Q11+Q12+Q13 Totalt: 4	Q5 Totalt: 1	Q15 Totalt: 1
Forutsigbarhet	Q17+Q18+Q19+Q20 Totalt: 4	Q16 Totalt: 1	
Velvilje	Q21+Q22+Q24+Q26+Q27+Q28+Q29+Q30+ Q31+Q36 Totalt: 10	Q25 Totalt: 1	Q32 Totalt: 1
Åpenhet	Q37+Q39 Totalt 2	Q6 Totalt: 1	
Arbeidsmiljø			Q40 Antall: 1
Kontroll			Q38 Totalt: 1
Enkeltstående spørsmål			
Lederkompetanse	Q2		
Ansvar	Q33		
Frihet i oppgaveutførelse	Q34		
Tilbakemelding	Q35		
Tillit medarbeider tror de får av leder	Q41		
Tillitsgraden	Q42 + Q23		

Tabell 3, for medarbeider spørreundersøkelse.

For leder	Tillitsmottakers atferd	Tillitsgiver om egen atferd	Omgivelser
Kompetanse	Q9+Q10+Q12 Totalt: 3	Q2+Q3+Q4 Totalt: 3	
Integritet	Q7+Q11+Q13 Totalt: 3	Q5+Q8 Totalt: 2	Q14 Totalt: 1
Forutsigbarhet	Q17+Q18+Q19+Q20 Totalt: 4	Q16 Totalt: 1	
Velvilje	Q21+Q25+Q26+Q27+Q28+Q29+Q30 Totalt: 7	Q15+Q22+Q24+Q34 Totalt: 4	Q31 Totalt: 1
Kontroll			Q38
Arbeidsmiljø			Q39
Åpenhet	Q37 Totalt: 1	Q6+Q36 Totalt: 2	
Enkeltstående spørsmål			
Ansvar	Q32		
Frihet i oppgaveutførelse	Q33		
Tilbakemelding	Q35		
Tillit leder tror de får av medarbeider	Q41		
Tillitsgraden	Q40 + Q23		

Tabell 4, for leder spørreundersøkelse.

Det er forskjell på hvor mange spørsmål det er per kategori for leder og medarbeider. Hovedgrunnen til dette er fordi en leder har mer makt enn en medarbeider har. Dette handler om at en leder har makt til å kunne bestemme over ansvaret en medarbeider kan tildeles. En medarbeider kan ikke bestemme over leder, se teori kapittel for beskrivelse av makt og vertikal tillit.

Overvekten av spørsmål om velvilje er et valg jeg tok etter resultatene fra Del 1.

3.6.4 Bakgrunnsvariabler

Bakgrunnsvariablene forteller om respondentens bakgrunn, og gir beskrivelse av respondentene. Tillit som studien handler om er et sensitivt tema, derfor er det viktig å forsikre respondentene at de er anonyme i oppgaven for å få ærlige svar.

Bakgrunnsvariablene har derfor brede svaralternativer for å sikre anonymiteten. Et annet tiltak for å sikre anonymiteten var å slette spørsmålet om hvilken virksomhet respondenten tilhører (Q44 for medarbeider og Q43 for leder). Spørsmål Q50 og Q51 i medarbeider spørreundersøkelsen vil svare på hypotese 3 og 4.

3.6.5 Fokuset i denne studien

Det er andre variabler som har betydning for tillit som ikke er tatt med i denne studien.

Fokuset i studien er de variablene som tillitsmottaker kan påvirke selv, som sin egen atferd. I tillegg til noe om omgivelser og bakgrunn. Dette for å bidra til å forstå hvilke kontekster som gir studiens resultater.

3.6.6 Pilotstudie og fremgangsmåten for innsamling av data.

Det ble gjort tiltak for å kvalitetssikre spørreskjemaet. Spørreskjemaet ble sendt ut som testversjon til 10 personer som ga tilbakemeldinger. Personene som testet spørreskjemaene var bekjente, og noen av de jobbet i kommunen. Formålet var å sikre at spørsmålene som ble stilt var forståelige, riktig formulert, og konkrete. Det var flere gjennomganger av spørreundersøkelsene før de ble sendt ut. Se vedlegg 1 for spørreundersøkelsen som er for medarbeidere, og vedlegg 2 for spørreundersøkelsen for ledere.

For utsendelse av spørreundersøkelsene, valgte jeg å benytte meg av kontaktpersonene mine i Fredrikstad kommune. Spørreundersøkelsene ble dermed sendt ut via mine kontaktpersoner i de to virksomhetene. Begrunnelsen for dette var at det var en kjent person som respondenten fikk mail fra, og kanskje større sannsynlighet for at de ville bruke tid på å svare på undersøkelsen. I tillegg valgte jeg å ikke ha innlogging når respondenten skulle gjøre undersøkelsen. Innlogging til undersøkelsen kan gjøre det mer tungvint å ta undersøkelsen, i tillegg til at respondenten da kan bli usikre på om de beholder sin anonymitet. Ulempen med dette er at jeg ikke kunne sende ut purring til kun de som ikke hadde besvart undersøkelsen. Men jeg mente dette ville øke svarprosenten ved å gjøre det så lett og raskt som mulig for respondenten å svare. I tillegg er tillit et sensitivt tema, derfor tenkte jeg at jo mindre persondata som lagres, jo bedre er det. Det eneste som ble lagret var IP-adressen. På denne

måten kunne de som ville trekke tilbake samtykke gå inn på undersøkelsen igjen med samme enhet for å trekke samtykke tilbake. Samtykke ble forklart i mailen, på starten av spørreundersøkelsen og i informasjonsskrivet for å sikre at respondenten fikk et tydelig informert samtykke, og at informasjon var lett å finne. Informert samtykke er beskrevet i etikkdelen.

Datamaterialet fra spørreundersøkelsen ble samlet inn i mars måned. Spørreundersøkelsen ble sendt ut i to omganger. Koronakrisen ga en utfordring for å få inn svar, fordi studien ikke ble prioritert. Dermed ble det ikke sendt ut flere purringer som det egentlig var behov for. Viktigheten med nok svar er omtalt i validitet og reliabilitets avsnittet.

3.7 Del 1 Analysemetoden for intervjuene

For å analysere datamaterialet fra Del 1, altså fra intervjuene, ble lydopptaket først transkribert, og deretter ble kategorier laget ut fra den innsamlede empirien.

For å analysere den kvalitative dataen, er det tre stadier. Beskrivelse, systematisering og kategorisering og tilslutt sammenbinding (Jacobsen, 2013, s.186-187). Det første vil være å renskrive dataen og beskrive den, deretter systematisere og kategorisere dataen, for så til slutt å se etter sammenhenger og sammenbinde dataen (Jacobsen, 2013, s.186-187). Metoden som ble brukt var innholdsanalyse, som vil si at man setter opp dataene i kategorier som kommer fra dataen som er samlet inn (Jacobsen, 2013, s.193). Deretter kan man se på de ulike kategoriene for å se om det er noen sammenheng eller ulikheter i datamaterialet.

3.8 Del 2 Analysemetode for spørreundersøkelsen

Statistikk programmet SPSS ble brukt for å analysere datamaterialet fra Del 2, det kvantitative datamaterialet fra spørreundersøkelsene. Excel ble brukt for å lage tabeller og enkle modeller.

Hvilke statistiske analyser som kan bli utført avhenger av datasettet, da statistiske analyser har noen krav. Kravene går i hovedsak på om datasettet er normalfordelt eller et ikke-normalfordelt datasett. Det er ingen spesifikk regel for hvor mange observasjoner man må ha for å oppnå normalfordeling, men det er lettere å oppnå normalfordeling jo flere observasjoner som er med i studien. Utvalget til denne studien er allerede lite, så mye avhengte av at jeg fikk en høy svarprosent.

For å redusere datasettet kan faktoranalyse og reliabilitet-test benyttes.

Faktoranalyse tester hvilke spørsmål som tilhører samme kategori (Ragnvald, 2004, s. 9).

Med denne metoden kan man finne ut om det er underliggende dimensjoner, og om spørsmålene for samme kategori loader i samme dimensjon (Ragnvald, 2004, s.14) En faktoranalyse har flere krav til datasettet, som antall observasjoner og normalfordeling.

Faktoranalyse er en komplisert analyse, derfor må avgjørelsen om å utføre en slik analyse tas når dataen er innsamlet (Cohen, Manion & Morrison, 2011 s. 570).

En reliabilitet-test er for å teste om spørsmålene i samme kategori er robuste (Ragnvald, 2004, s. 9).

Når jeg vet om datasettet er normalfordelt eller ikke kan jeg velge mellom Pearson og Spearman korrelasjonsmetode (Cohen, Manion & Morrison, 2011 s. 528). Pearson og Spearman bruker forskjellige metoder for å regne ut sammenhengen, og det er derfor det må velges mellom disse ut ifra om datasettet er normalfordelt eller ikke (Bell et al., 2019, s. 322-324).

For å svare på problemstillingen utførte jeg korrelasjonsanalyser for å undersøke samvariasjonen til variablene for å svare på forskningsspørsmål 1, 2 og 3, og følgende hypotese 1, og 2. Tillitsgraden vil være den avhengige variablene, mens de resterende variablene er uavhengig. De uavhengige variablene er de som er tenkt at kan påvirke tillitsgraden (Jacobsen, 2013, s.77).

For hypotese 3 og 4 er det utført en Mann-Whitney U, og Kruskal-Wallis H. Disse er hypotesetester for ikke-parametrisk data.

3.9 Undersøkelsens validitet og reliabilitet.

For denne studien er det flere valg som har betydning for dens validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2013, s.87).

Validitet kan deles i ekstern validitet, intern validitet, og begrepsvaliditet. Dette handler om at man måler det man ønsker å måle (Jacobsen, 2013, s.19).

Begrepsvaliditet er om man måler det man ønsker (Jacobsen, 2013, s.19).

Intern validitet handler om vi kan trekke konklusjoner basert på empirien (Jacobsen, 2013, s.19).

Ekstern validitet handler om det er mulig å generalisere det man finner ut (Jacobsen, 2013, s.20). Denne studien har et lite utvalg, og har derfor ikke et godt nok grunnlag for å kunne

generaliserer til en større populasjon. Det er i tillegg frafall i utvalget som er forventet, og som har betydning for den eksterne validiteten (Jacobsen, 2013, s.281). Den oppnådde totale svarprosenten er 57%. Det er viktig å tenke på at de som ikke har svart kunne ha påvirket resultatene på en annen måte enn de som har svart.

Reliabilitet er om man kan stole på studien, og om studien er gjennomført på en god måte uten åpenbare målefeil (Jacobsen, 2013, s.20).

For å sikre validitet og reliabilitet i studien gjorde jeg følgende tiltak: For Del 1, ble intervjuguiden gjennomgått med veileder, og bekjente før intervjuene ble gjennomført. Dette for å sikre at spørsmålene var forståelige, og at de ville gi svar på det jeg ville undersøke. For Del 2, var Del 1 med på å øke validiteten ved at resultater fra Del 1 ga bedre forståelse for utvalget, og hva som burde være med i spørreundersøkelsene (Jacobsen, 2013, s.136). Spørsmålene som ble utviklet i Del 2 brukte tidligere studier som inspirasjon, for å sikre at det som skulle måles ble målt. I tillegg ble spørreundersøkelsene testet før de ble sendt ut, som nevnt tidligere.

For Del 2 kan man teste validiteten og robustheten til spørreskjemaet etter innsamling av data. *Validiteten* testes ved å utføre en faktoranalyse. *Robustheten* testes med en reliabilitet-test (Ragnvald, 2004, s.9). Testene vil gi et bedre grunnlag for å fastslå om studien er gjennomført på en god måte og om den er pålitelig.

3.10 Styrker og svakheter

Studiene jeg har gjennomført har både sterke og svake sider. Jeg vil først ta for meg de svake sidene. Det første gjelder utvalgets størrelse. På grunnlag av tidsbegrensning og ressurser ble det begrenset hvem jeg fikk kontakt med. Det hadde vært en fordel med flere virksomheter fra Fredrikstad kommune, for å få et større utvalg og for å få ett mer representativt utvalg for en større populasjon. Når utvalget er så lite som i denne studien vil det være vanskelig å generalisere.

En annen svakhet kan være at mesteparten av litteraturen er på engelsk, og at jeg kan ha feiltolket dette eller oversatt det på en dårlig måte. Noen begreper kan være vanskelig å oversette til norsk. Tiltak mot dette er at jeg har forhørt meg med andre om hva de mener er beste måten å oversette begreper på.

Å ha ordet tillit inkludert i et spørsmål kan påvirke hva respondentene svarer (Dietz & Den Hartog, 2006, s.566). Det har betydning for spørsmål Q42 for medarbeider spørreundersøkelsen, og for spørsmål Q40 for leder spørreundersøkelsen (se vedlegg 1 og 2 for fullstendig spørsmål). Q42 og Q41 omhandler om de har tillit til den andre parten, det kan da være et ustabil mål for tilliten. Derfor benyttet jeg meg av et spørsmål til som omhandlet trygghet for å få et bedre mål for tilliten, dette er beskrevet nærmere i delen om «Del 2 utarbeidelse av spørreundersøkelsene».

Styrker i studien er at det er utført to typer datainnsamlinger, og at Del 1 vil styrke validiteten til Del 2. Det har i tillegg gitt en dybde og noe bredde i studien. Andre tiltak som er gjort for å styrke studien kan leses i validitet og reliabilitet avsnittet.

4.0 Resultater

4.1 Resultater fra Del 1

Det ble totalt intervjuet seks personer, to medarbeider og en leder fra prosjektutvikling og det samme fra bygg og eiendom. Se vedlegg 9 for intervjuguiden. Utvalget besto av to kvinner og fire menn i alderen fra 30-60år. De hadde jobbet i Fredrikstad kommune fra 1-20år, og hadde høyere utdanning eller videregående skole. For å sikre anonymiteten til respondentene har jeg valgt å ikke ta direkte sitater fra intervjuene med i oppgaven, men ordlyden til respondentene er brukt. Jeg har vurdert at det kan være mulig å gjenkjenne respondentene hvis jeg benytter meg av direkte sitat, ettersom de har blitt valgt ut av mine kontaktpersoner i Fredrikstad kommune. Alle intervjuene ga meg ca. 30 minutter med lydopptak hver.

Resultatene fra Del 1 ga bedre innsikt i utvalget og hvilke kategorier som passet utvalget, nye variabler, og fire hypoteser. Hypotesene er beskrevet i «Del 2 utarbeidelse av spørreundersøkelsene».

4.1.1 Medarbeiderintervjuene

Fra medarbeider sitt perspektiv ble tillit forklart til å være at man stoler på noen, og det vises ved å gi respekt og ansvar. Tillit er noe som betyr mye og er viktig for å utføre en god jobb. Respondentene mente at det krever mye arbeid hvis man må følge med på hva ansatte gjør til enhver tid. En respondent med lederkunnskaper mente det var viktig å tenke på at en leder kan gjøre feil, og at man kan ha forståelse for det. Dette skapte hypotese 3. Respondentene mente også at tillit er noe som utvikles over tid. Dette ga grunnlaget for hypotese 4.

I tabell 5 er det en oversikt over det respondentene mente styrket eller svekket tilliten mellom leder og medarbeider.

Medarbeider perspektiv	Styrker tillit	Svekker tillit
Tillit til leder	<p>Stikkordsform for faktorer: Ærlighet, forutsigbarhet, oppfølging, tydelighet, involvering, respekt, empati, kompetanse, føle seg sett, respons, tilgjengelighet, og informasjon.</p> <p>Et godt arbeidsmiljø er viktig hvis tilliten skal kunne utvikles.</p> <p>Ved at en leder viser tillit, kan det styrke tilliten en medarbeider har til leder, som ved å gi ansvar.</p> <p>En leder som er åpen mot sine medarbeidere kan fører til at medarbeidere selv vil være åpen, og lettere kunne dele ting.</p>	<p>Stikkordsform for faktorer: Kontroll og uærlighet.</p> <p>Kontroll fører til utrygghet. Når en person mener det er behov for kontroll burde man forklare hvorfor.</p> <p>Kontroll er en handling som ikke viser tillit.</p> <p>Ulike forventinger om kompetansen til leder.</p> <p>Dele informasjon som ikke skal deles.</p>
Tillit til medarbeider	<p>En medarbeider må gjøre det de skal, som å fullføre sine oppgaver. De må gjøre sitt beste og si ifra hvis de trenger hjelp. Det er viktig å være ærlig hvis de trenger hjelp, og være ansvarsfulle.</p>	<p>En medarbeider som prøver å unngå å arbeide, og prat fra andre om at de jobber dårlig.</p>

Tabell 5, medarbeiderintervjuene.

4.1.2 Lederintervjuene

Av lederne ble tillit beskrevet ved at man stoler på, og at det er ytre og indre betingelser for tillit. Tillit gjør at man blir trygg på jobben og hverandre, og er viktig for å kunne gjøre en god jobb. Tillit er viktig i nåtidens arbeidsliv, og tillit er ulik i forskjellige kulturer. Det er viktig å både kunne gi og å få tillit, altså gjensidig tillit. Oversikt over hva respondentene mente styrket eller svekket tilliten mellom leder og medarbeider er i tabell 6.

Leder perspektiv	Styrker tillit	Svekker tillit
Tillit til leder	<p>En leder må ta ansvar for sine handlinger og lære av feil.</p> <p>En leder må være tilgjengelig for sine medarbeidere og høre på hva de har å si. Det hjelper for å skape trygghet hos medarbeiderne.</p> <p>Det er viktig at en leder gir ansvar, er tydelig og forutsigbar, og at en leder holder det de lover. Dette for å unngå at medarbeidere blir usikre.</p> <p>Hendelser påvirker tilliten, hendelsene kan være positive eller negative for tilliten. Det er lurt å finne noen interesser man kan dele sammen, som dermed kan styrke tilliten.</p> <p>Tilliten kan styrkes ved at man får hjelp uten at den som hjelper tar helt over.</p>	<p>Dele informasjon som ikke skal deles.</p> <p>Når en leder ikke er konsistent, og ikke leverer opp til forventninger. Ved å ikke levere opp til forventninger kan man skuffe medarbeidere.</p> <p>En leder som ikke viser tillit, er utydelig og holder ikke det de har lovet.</p> <p>Når en medarbeidere åpner seg for leder, og bruker informasjonen mot dem.</p>
Tillit til medarbeider	<p>Tillit er gjensidig. En medarbeider må være forutsigbar, ærlig og tydelig. På denne måten kan en leder føle seg trygg på medarbeiderne sine.</p> <p>Når en part åpner seg, er det lettere for at den andre parten gjør det samme.</p> <p>En medarbeidere må levere oppgavene de har, og fortelle hvis de ikke har det bra.</p> <p>Ved mangel på tillit burde det snakkes om, men tillit må vises med atferd.</p>	<p>Tillit til medarbeider er at man stoler på at de klarer å levere oppgaven, og hvis, men da med vilje prøver å gjøre det dårlig, kan leder blir skuffet.</p> <p>Når en medarbeider jobber dårlig med vilje, fører det til at en leder får svekket tillit.</p>

Tabell 6, lederintervjuene.

4.1.3 Felles tabell for medarbeider og leder

Tabell 7 er felles for medarbeider og leder. Jf. Metodekapittelet for utarbeidelse av intervjuguiden. Disse resultatene er det viktig å være kritisk til, ettersom forskeren her legger ordene frem for respondenten. Dette er mest for å videre vurdere hvilke kategorier som skal benyttes i studien.

Tillit til leder	Leder	Medarbeider
Kompetanse	Kompetanse er ikke det viktigste, det viktigste er hvordan man leder, og at man kan bygge på hverandre med ulike kompetanse.	Kompetansen til leder er noe viktig, men en leder kan ikke alt, og det er derfor man ansetter andre med annen kompetanse. Det er mest viktig hvordan man leder. Det er viktig å være ærlig om hva man kan.
Holde det man lover (Integritet)	Det viser om man kan stoles på, men hvis man ikke får gjort ting burde man kunne forklare hvorfor og eventuelt si unnskyld. Det er i tillegg viktig å kunne innrømme hvis man gjør feil.	Alle mente det var viktig, og at man heller skal være ærlig hvis man ikke får gjort ting, fordi ting skjer
Åpenhet	Dette handler om ærlighet, og rettferdighet. Ved å holde tilbake informasjon kan det føre til uro.	Det er viktig, men alt skal ikke deles. Kun relevant informasjon burde deles.
Lojalitet	Lojalitet er basisen for tillit og handler om at man står på for den andre parten.	Lojalitet er gjensidig, og kommer av tillit. Lojalitet kan føre til mer engasjement.
Samme handling i like situasjoner (Konsistens)	Forutsigbarhet er viktig for at man skal være trygg på hva som kommer til å skje, og det skal heller ikke være urettferdig ved at man gjøre andre ting for noen.	Det er viktig at det ikke er urettferdige handlinger.

Beslutninger	Det er forskjell på hvilke beslutninger man burde involvere medarbeidere og ikke. Viktig å tenke over det. Når man ikke leverer etter forventning, kan den andre parten bli irritert.	Det kommer an på beslutningen, men det kan være lurt å involvere medarbeidere, informere, og forklare valget.
Forventinger	Det er viktig å vite om hvilke forventinger som eksisterer, men de kan være vanskelig å finne ut av når det ikke snakkes om.	Det som forventes av en leder er at de er en god leder, men alle forventinger kan ikke innfris.
Rettferdighet	Når man ikke blir behandlet rettferdig kan det føre til en svekkelse i tilliten til leder.	Når ting er urettferdige, kan det føre til dårlig arbeidsmiljø og mindre engasjement i jobben.

Tabell 7, felles for lederintervjuene og medarbeiderintervjuene.

Det kan se ut til at respondenten oppfatter disse begrepene/handlingene noe annerledes enn hvordan teorien definerer de, men åpenhet kan minne om ærlighet.

Kort oversikt over gjentakelser i intervjuene i tabell 8. Det står + eller -, hvor + er det som styrker tilliten, og - er det som svekker tilliten.

Styrker+/- svekker tilliten	Tillit til ...	Medarbeider	Leder
Kontroll (-)	Medarbeiders tillit til leder	3 av 4	
Respekt (+)	Medarbeiders tillit til leder	2 av 4	
Ærlighet (+)	Medarbeiders tillit til leder, og leders tillit til medarbeider.	2 av 4	1 av 2
Godt arbeidsmiljø (+)	Generelt om tillit	3 av 4	
Empati, omtanke, og forståelse (+)	Medarbeiders tillit til leder, og leders tillit til medarbeider	3 av 4	2 av 2
Tillit viktig i organisasjon	Generelt om tillit	4 av 4	2 av 2
Gi ansvar er å vise tillit (+)	Medarbeiders tillit til leder, og leders tillit til medarbeider	2 av 4	1 av 2
Tillit utvikles over tid	Generelt om tillit	3 av 4	1 av 2
Videreformidle noe som ikke skal videre (-)	Medarbeiders tillit til leder, og leders tillit til medarbeider	2 av 4	1 av 2

Forutsigbarhet (+)	Medarbeiders tillit til leder, og leders tillit til medarbeider	1 av 4	1 av 2
Tydelighet (+)	Medarbeiders tillit til leder, og leders tillit til medarbeider	1 av 4	1 av 2
Medarbeider må levere det de skal (+)	Leders tillit til medarbeider	3 av 4	2 av 2
Tillit er gjensidig	Generelt for tillit	2 av 4	1 av 2
Tilbakemelding (+)	Medarbeiders tillit til leder	2 av 4	1 av 2

Tabell 8, oversikt over gjentakelser.

Det å gi ansvar var en måte å vise tillit på, mente respondentene. Det å gi tillit til noen, er som oftest ved handlinger. Det er enighet om at tillit er viktig i en organisasjon blant respondentene. Det som er skrevet tidligere er at tillit er viktig fordi man ikke kan følge med på alle til enhver tid, og fordi det kan skape mer engasjement.

Det viktigste for at en leder skal ha tillit til en medarbeider ser ut til å være at en medarbeider leverer sine oppgaver. Dette gjør at en leder kan være trygg, når de delegerer oppgaver til sine medarbeidere, fordi de vet at det blir gjort. Det samme gjelder det at man burde si fra hvis man trenger hjelp. Dette gjør at det blir lettere å være sikker på at ting blir levert, og at man får en beskjed hvis noen ikke får til oppgaven.

Empati og forståelse var noe som gikk igjen hos respondentene og noe som ville øke tilliten begge veier. Ved å vise at man bryr seg, er det lettere å kunne gi tillit, fordi du da vet at personen selv har interesse av å handle på en måte som ikke skader den andre.

Ut fra de beskrevne funnene, kan det settes opp følgende kategorier som respondentene mener har betydning for tilliten mellom leder og medarbeider, som baserer seg på noe teori og egenlagd kategori.

Følgende kategorier er fra teorien, hvor begrepene er definert i teorikapittelet:

Ærlighet og rettferdighet hører til kategorien *integritet*.

Empati, omtanke, forståelse er innhold som er i *velvilje*. Velvilje er en faktor som ble mye snakket om av respondentene, derfor ble hypotese 1 og 2 utviklet.

Forutsigbarhet og *konsistens* blir nevnt direkte av respondenter. Disse har samme betydning, men jeg benytter forutsigbarhet videre, for det er mer passende for dataen som ble samlet inn fra intervjuene.

Informasjon, og involvering er noe som nevnes, og det kan handle om *åpenhet og en rettfærdig prosess*. Dette fordi åpenhet handler om informasjonsdeling.

Kompetanse er viktig, men det er også litt ulike forventinger til dette.

Egendefinerte kategori:

Tilbakemelding i ulike former for medarbeider, som tilbakemelding på spørsmål, oppfølging, og arbeidsutførelse. Dette handler om at en leder må høre på hva de ansatte har å si, og være tilgjengelig. Dette kan også være en form innenfor velvilje, men holdes separat da det kan være ulike former for tilbakemelding.

Leverer oppgaver, kan ha innhold av de ulike kategoriene, som forutsigbarhet og kompetanse. Forutsigbarhet handler om det er lett å vite hva som vil skje, og kompetanse handler om de har kompetansen som kreves for å fullføre oppgaven. Derfor kaller jeg det fullførelse av oppgaver.

Ansvar, er en form for å gi tillit.

Forventinger nevnes direkte, og handler om hvilke forventinger de ulike partene har til hverandre.

Resterende kategorier som kan påvirke tilliten og som omhandler omgivelsene ble kun nevnt av medarbeidere. Disse er:

Arbeidsmiljøet mente medarbeidere var viktig for at tilliten skulle kunne utvikles.

Kontroll handler om regler, overvåking, og styring. Ved mye kontroll mente medarbeidere at det var negativt for tilliten, og at mye kontroll er å ikke vise tillit.

Tabell 9 gir en oppsummering på det som virker mest relevant for tillit mellom leder og medarbeider, som tillitsmottaker kan påvirke.

	Medarbeider perspektiv	Leder perspektiv
Hva som påvirker tilliten medarbeider har til leder Forskningsspørsmål 1	Integritet, velvilje, forutsigbarhet, tilbakemelding, få ansvar, og åpenhet.	Integritet, velvilje, forutsigbarhet, tilbakemelding, gi ansvar, og møte opp til forventinger.
Hva som påvirker tilliten medarbeider har til leder Forskningsspørsmål 2	Fullførelse av oppgaver (kompetanse og forutsigbarhet) og integritet.	Forutsigbarhet, integritet, og fullførelse av oppgaver (kompetanse og forutsigbarhet).

Tabell 9, hva som styrker og svekker tilliten mellom medarbeider og leder.

4.2 Resultater fra Del 2

Først vil jeg gi en kort oversikt av resultatene med tabeller og deskriptiv statistikk, etterfulgt av analyser av datasettene for å svare på forskningsspørsmålene og hypotesene.

4.2.1 Oversikt over resultater Del 2

Spørreundersøkelsen ble sendt til totalt 64 respondenter. Det er 45 i virksomhet bygg og eiendom og 19 i virksomhet prosjektutvikling. For medarbeidere var det 29 som startet på spørreundersøkelsen, men 26 som fullførte.

For ledere var det 12 som startet, men 11 som fullførte spørreundersøkelsen.

De som ikke fullførte spørreundersøkelsene ble slettet, for å unngå forstyrrelser i datasettet.

Besvarelsene gir en total svarprosent på spørreundersøkelsene på 57%. Dette kan videre deles inn i svarprosent for ledere på 50% og for medarbeidere på 61%.

Som nevnt er spørreskjemaene delt i fire deler. Jf. «Del 2 utarbeidelse av spørreundersøkelsene». Kun de som ga samtykke er tatt med i resultatdelen. Det var kun en respondent som svarte på det åpne spørsmålet i det ene spørreskjemaet, og dette var ikke relevant for studien.

Jeg tar for meg først resultatene fra bakgrunnsvariablene fra spørreundersøkelsene, etterfulgt av resultatene for utsagnsspørsmålene.

Oversikt over bakgrunnen til de som har svart på spørreundersøkelsene vises i tabell 10.

Tabell 10 viser at det er mange som har jobbet der lenge, og fått nye stillinger. Ingen er under 25år. For medarbeidere er det en overvekt av menn som har svart.

Alder	Medarbeider	Leder
Under 25 år	0,00 %	0,00 %
25-40 År	46,15 %	45,45 %
41-55 År	46,15 %	27,27 %
Over 55år	7,69 %	27,27 %
Utdannelsesnivå		
Videregående	8,00 %	9,09 %
Fagskole	24,00 %	54,55 %
Bachelor	36,00 %	9,09 %
Master eller høyere	32,00 %	27,27 %
Kjønn		
Kvinne	30,77 %	54,55 %
Mann	69,23 %	45,45 %
Hvor lenge har du jobbet i Fredrikstad kommune?		
0-2 År	34,62 %	0,00 %
2-6 År	19,23 %	27,27 %
6-10 År	15,38 %	36,36 %
Over 10 år	30,77 %	36,36 %
Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?		
0-2år	46,15 %	63,64 %
2-6 År	26,92 %	27,27 %
6-10 år	15,38 %	0,00 %
Over 10 år	11,54 %	9,09 %
Hvor lenge har du hatt en relasjon til din nærmeste leder?		
0-2 År	57,69 %	
2-6 År	30,77 %	
6-10 År	7,69 %	
Over 10 år	3,85 %	
Har du gjennomført lederutdanning eller lederkurs?		
Ja	42,31 %	72,73 %
Nei	57,69 %	27,27 %

Tabell 10, bakgrunnsvariabler for leder og medarbeider.

Utsagnsspørsmålene vises i tabell 11 for medarbeidere og tabell 12 for ledere.

Disse spørsmålene er reversert:

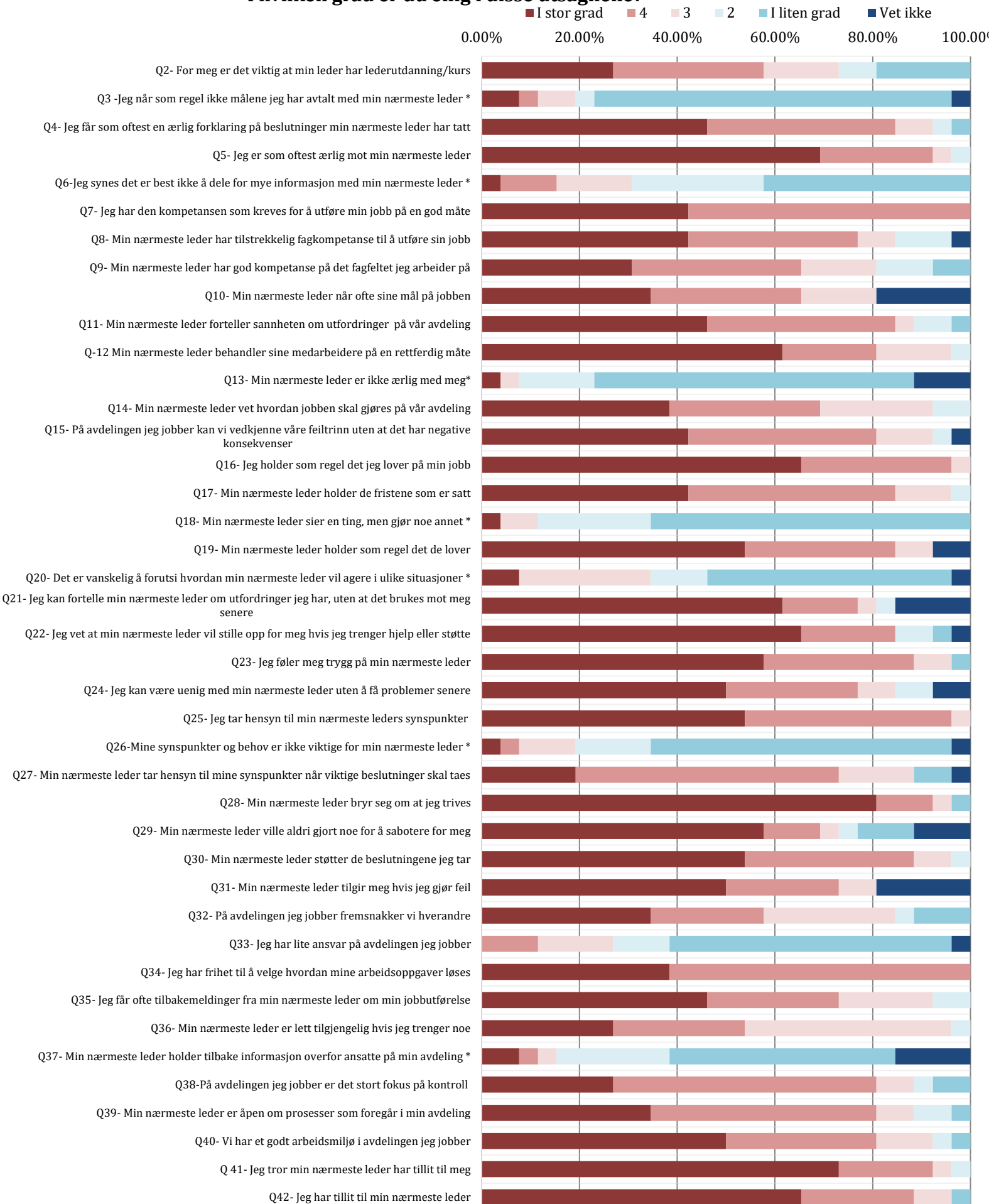
Medarbeider: Q3-Q6-Q13-Q18-Q20-Q26- Q33-Q37

Leder: Q4-Q6-Q13-Q18-Q20-Q26-Q32-Q37

De reverserte spørsmålene er ikke omkodet i tabellen, men har samme verdier som den vanlige rangeringen, som er forklart i metodekapittelet.

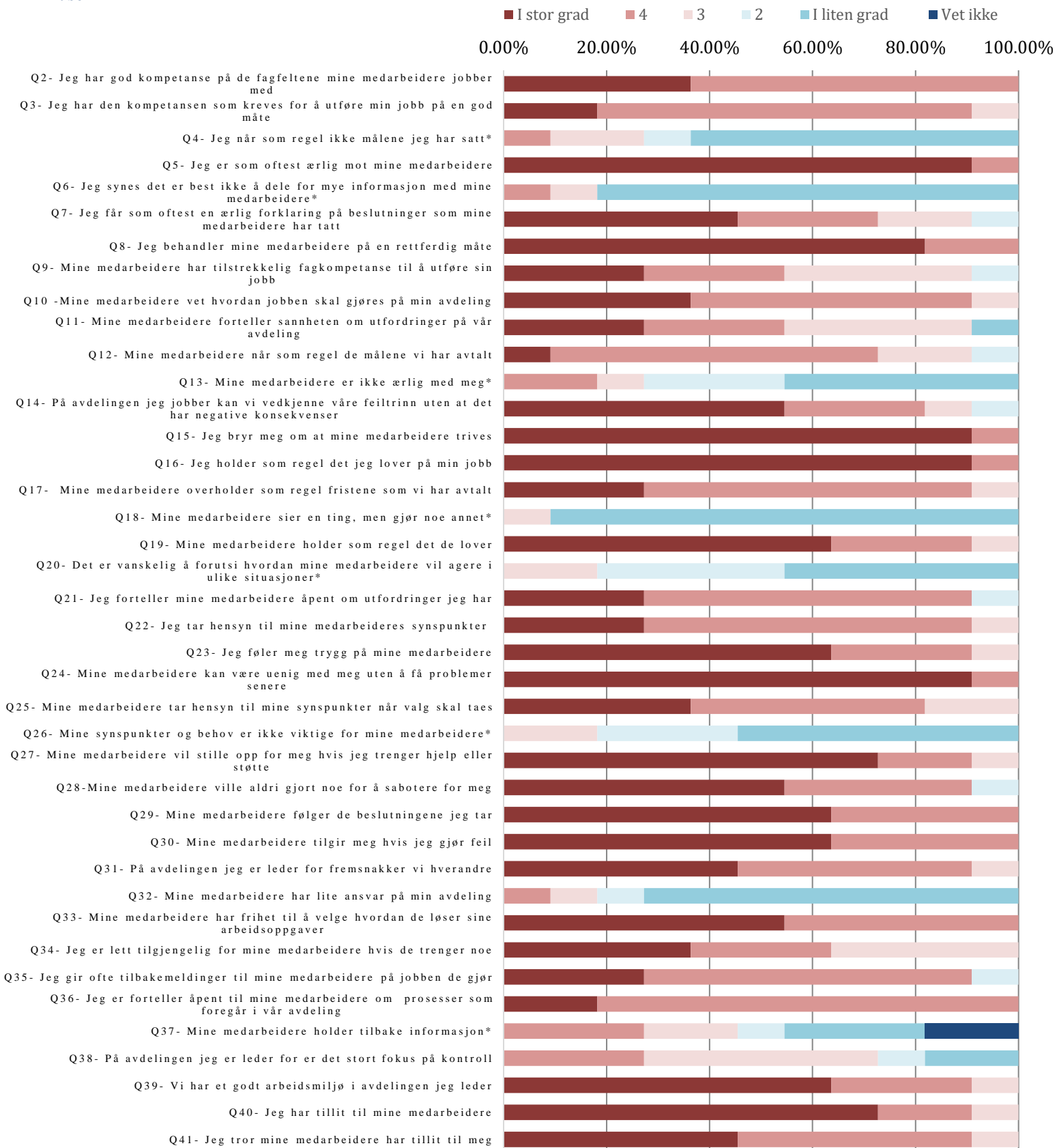
Tabell 11

Tabell 11 Spørreundersøkelse medarbeidere I hvilken grad er du enig i disse utsagnene?



TABELL 12 SPØRREUNDERSØKELSE LEDERE I HVILKEN GRAD ER DU ENIG I DISSE UTSAGNENE?

Tabell 12



4.2.2 Deskriptiv statistikk Del 2

Det er utført en deskriptiv statistikk for begge spørreundersøkelsene. Formålet er å undersøke dataens fordeling og for å få en oversikt over dataen.

Jeg har benyttet meg av koding av spørsmålene for å gjøre det lettere å analysere det i SPSS. Spørsmålene er kodet på følgende måte: Først står Q, deretter spørsmål nummer, så er det en eller to bokstaver som forteller hvilken kategori de tilhører. Dette vises i tabell 13.

Første bokstav	Andre bokstav
K= Kompetanse	S=Egen atferd
I= Integritet	O=Omgivelser
F=Forutsigbarhet	Ingen bokstav = Andres atferd
V=Velvilje	
O=Åpenhet	

Tabell 13, koding av spørsmålene.

Jeg vil herfra referere til de to datasettene på følgende måte:

Datasett fra leders spørreundersøkelse = L.D. (Leder datasett)

Datatasett fra medarbeiders spørreundersøkelse =M.D. (Medarbeider datasett)

Reverserte spørsmål er merket med *, hvor verdien er snudd som er beskrevet i «Del 2 utarbeidelse av spørreundersøkelsene».

Se vedlegg 3 for deskriptiv statistikk for M.D. og vedlegg 4 for L.D.

De deskriptive tabellene gir oversikt over antall observasjoner (“vet ikke” er tatt ut), minste og største verdi, gjennomsnittet, standardavviket, skjevhet og kurtosis. Jeg vil kommentere på gjennomsnittet etterfulgt av kommentar for skjevhet og kurtosis.

Gjennomsnittet ligger generelt på 4 i utsagnsspørsmålene, både i L.D og M.D, som kan tyde på at det er høy pålitelig atferd. Dette samsvarer med hva de svarer de har av tillit, som med gjennomsnitt på 4,64 (Q40) for L.D. og 4,46 (Q42) for M.D. Ulempe med gjennomsnitt er at det blir påvirket av ekstreme verdier (Bell, et al., 2019, s.320).

Graden av ansvar medarbeider har, og frihet til oppgaveutførelse har et gjennomsnitt på over 4 i både L.D. og M.D. Dette er spørsmål Q32 og Q33 for L.D., og Q33 og Q34 for M.D. Disse variablene tilsier atferd som viser tillit, fordi det å gi ansvar og frihet i oppgaveutførelse er en måte å vise tillit på. Dette er beskrevet i teorikapittelet.

Det er noen forskjeller i gjennomsnittet for omgivelsene som jeg vil trekke frem, se tabell 14 for oversikt.

Kategori	M.D og spørsmålsnummer	L.D og spørsmålsnummer
Graden av kontroll (På avdelingen jeg er leder for/jobber på er det stort fokus på kontroll)	3,8- Q38	2,82 -Q38
På avdelingen jeg jobber kan vi vedkjenne våre feiltrinn uten at det har negative konsekvenser	4,24 -Q15	4,27 -Q14
På avdelingen jeg jobber fremsnakker vi hverandre	3,65 -Q32	4,36 -Q31
graden for godt arbeidsmiljø. (Vi har et godt arbeidsmiljø i avdelingen jeg jobber/ er leder for)	4,19 -Q40	4,55- Q39

Tabell 14, omgivelser.

Ut fra denne oversikten viser det litt forskjell i graden av kontroll, og om man fremsnakker hverandre. Arbeidsmiljø og feiltrinn er det mer enighet om mellom leder og medarbeider.

Skjevhet og kurtosis svarer på om datasettet er normalfordelt (GoodData Corporation, 2020). Skjevhet er mål for om dataen er skjevt fordelt. Negativ verdi: fordelingen heller mot høyre, og motsatt for positiv verdi (GoodData Corporation, 2020).

Kurtosis forteller om hvordan halene i fordelingen ser ut. Positiv verdi gir at det er mye data i halene og motsatt for negativ verdi. Om halene inneholder mye eller lite verdi, forteller noe om hvordan toppen til fordelingen er, om den er flat eller høy (Statistics How To, 2020).

Hva som er kritisk verdi for skjevhet og kurtosis for at fordelingen skal være normalfordelt baserer seg på datasettet. Det som påvirker skjevhet og kurtosis kritiske verdi er antall observasjoner. Jeg har derfor valgt å bruke en tabell som forteller hvilken verdi man kan bruke, og denne baserer seg på antall observasjoner N og $\alpha 0,05$ (MVP Programs, 2018). Se tabell 15 for verdiene. L.D. har høyere kritiske verdier for skjevhet og kurtosis. Dette er fordi

det er færre observasjoner, noe som ofte fører med seg flere feil i dataen (MVP Programs, 2018). Når observasjonene øker, minker feilene i datasettet (Bell, et al., 2019, s.195).

Tabell 15 gir oversikt over kritiske verdier for skjevhet og kurtosis.

	Kurtosis	Skjevhet
Medarbeider	-1,16 - 2,32	+/-0,93
Leder	-1,55 - 3,21	+/- 1.316

Tabell 15, skjevhet og kurtosis verdier hentet fra (MVP programs, 2018).

For valg av videre analyser er det viktig å vite hvilken fordeling datasettet har. For mange statistiske analyser er det krav om at datasettet må være normalfordelt. Jeg undersøker derfor verdiene til skjevhet og kurtosis i de deskriptive tabellene (vedlegg 3 og vedlegg 4). Det viser seg at det er en del spørsmål i M.D. og L.D. som ser ut til å ikke være normalfordelt, som da har høyere eller lavere verdi i forhold til den kritiske verdien (tabell 15). Det er nok fordi det er et veldig få observasjoner akkurat på grensen til å kunne utføre statistiske analyser. Ved å ha flere observasjoner er det lettere å oppnå normalfordeling. Det er ulike meninger om hva som er nok observasjoner, men de ulike statistiske analysene har ulike krav (Bell, et al., 2019, s.195-196).

Det er to muligheter videre, fjerne variabelen som ikke oppnår normalfordeling, eller benytte meg av ikke-parametriske tester. På grunnlag av at det er problemer med normalfordelingen i mange av variablene som er essensielle for denne studien, velger jeg å bruke ikke-parametriske tester videre.

4.2.3 Reliabilitet test og reduksjon av datasettene

Det er to måter å undersøke om kategoriene jeg selv har laget, er gode mål, og om de er robuste. Det ene er faktoranalyse, og det andre er reliabilitet test (Ragnvald, 2004, s.9). Formålet med dette er å undersøke om det er mulig å redusere datasettet ved å sette sammen variablene (spørsmålene) til kategorier.

For å utføre en faktoranalyse er det noen krav til datasettet. Det må være forbehold om at hele svarskalaen har blitt brukt (Ragnvald, 2004, s.10), og at datasettet er normalfordelt. I tillegg er det diskutert om hvor mange observasjoner som kreves, 150 observasjoner er nevnt som minste observasjoner (Cohen, et al., 2011 s. 570).

Ved å se nærmere på de tidligere fremvisningen av dataen, kommer det frem at dette datasettet er lite egnet for en faktoranalyse, og fordi det er for få observasjoner og ikke normalfordelt datasett.

For da å teste om spørsmålene hører til samme kategoriene har jeg utført en reliabilitetstest. Reliabilitet test bruker "Cronbach alpha", som forteller noe om intern korrelasjon mellom variablene (Cohen, et al., 2011 s. 506). Tabell 16 viser kategorisering av alfaverdiene.

Alfaverdi	
>0,9	Veldig høy reliabilitet
0,8-0,9	Høy reliabilitet
0,7-0,79	Reliabel
0,6-0,69	Minsteverdi
<0,60	Uakseptabel, lav reliabilitet

Tabell 16, Alphaverdi, hentet fra (Cohen, et al., 2011 s. 506).

Det må være minst to verdier for å kunne regne ut en alfaverdi. De kategoriene som kun har en variabel i kategorien kan derfor være mindre gode mål for kategorien. Alfaverdi som er innenfor kritisk verdi er merket med fet skrift. De som er under 0,6 er under kritisk verdi, og vil ikke bli satt sammen til en kategori. Kun kategoriene som er gir en alfaverdi over kritisk verdi blir satt sammen til en kategori, og brukt videre i analysen. Variablene som gir over 0,6 i alfaverdi blir satt sammen til en kategori ved å regne ut gjennomsnittet av dem. De kategoriene som har for lav verdi, vil ikke bli satt sammen, men benyttes videre i analysen separate.

Medarbeidere	Spørsmål	
Kategori/ Kode	Tillitsmottakers atferd	Alpha verdi
Kompetanse	Q8+Q9+Q10+Q14	0,8
Integritet	Q4+Q11+Q12+Q13	0,91
Forutsigbarhet	Q17+Q18+Q19+Q20	0,7
Velvilje	Q21+Q22+Q24+Q26+Q27+ Q28+Q29+Q30+Q31+Q36	0,84
Åpenhet	Q37+Q39	0,61
Tillitsgraden	Q23+Q42	0,95
	Tillitsgivers egen atferd	
Kompetanse, egen atferd.	Q3 + Q7	-0,15

Tabell 17, Alphaverdi for M.D.

Tabell 17 for M.D. viser at nesten alle kategoriene er innenfor kritisk verdi, med unntak av Q3 og Q7. Det kan virke som Q3 og Q7 dermed ikke er gode og robuste, og at de ikke måler det samme.

Ledere		
Kategori /Kode	Tillitsmottakers atferd	Alpha
Kompetanse	Q9+Q10+Q12	0,6
Integritet	Q7+Q11+Q13	0,88
Forutsigbarhet	Q17+Q18+Q19+Q20	0,61
Velvilje	Q21+Q25+Q26+Q27+Q28+ Q29+Q30	0,75
Åpenhet	Q37	
Tillitsgraden	Q23+Q40	0,64

Tabell 18, Alphaverdi for L.D, tillitsmottakers atferd.

Leder		
Kategori / Kode	Egen atferd	Alpha
Kompetanse S	Q2+Q3+Q4	0,49
Integritet S	Q5+Q8	0,78
Forutsigbarhet S	Q16	
Velvilje S	Q15+Q22+Q24+Q34	0,73
Åpenhet S	Q6+Q36	0,26

Tabell 19, Alphaverdi for L.D. om egen atferd.

Tabell 18 for tillitsmottakers atferd for L.D, er alle verdiene over kritisk verdi.

Tabell 19 om egen atferd er noen verdier under kritisk verdi. De som er under, vil ikke bli satt sammen til en kategori, men videreført som separate mål. De måler dermed kanskje ikke det som var hensikten og er derfor veldig usikre variabler.

4.2.4 Korrelasjonsanalyse

I denne delen vil korrelasjonsanalysene fremvises, og kommenteres ut ifra samvariasjonen, og signifikansnivå. I tabell 20 står det hvilken hensikt korrelasjonene har. Her vil tillitsgraden være den avhengige variabelen, og de resterende være uavhengige. Som vil si at de uavhengige variablene er noe som kan ha betydning for tillitsgraden (Jacobsen, 2013, s.77).

De mest brukte korrelasjonsmetodene er pearson og spearman. Person er for normalfordelt datasett, og spearman er for ikke normalfordelt datasett også kalt ikke-parametriske datasett (Cohen, et al., 2011 s. 528).

Jeg har benyttet meg av ikke-parametriske analyser, og bruker derfor spearman korrelasjons metode.

Korrelasjonskoeffisienten beskriver hvor sterkt korrelasjon er, og er et mål mellom -1 til 1. Jo nærmere 1 eller -1, jo mer korrelerte er de. 0 betyr ingen korrelasjon (Frøslie, 2019). Negativt fortegn betyr negativ samvariasjon, som tilsier at høy verdi av den ene variablene vil gi lav verdi av den andre variablene. Positivt fortegn, gir positiv samvariasjon som betyr at begge er variablene er høye (Frøslie, 2019).

Mål for korrelasjonskoeffisienten:

Under 0,30 = Svak korrelasjon

0,30-0,50= Middels korrelasjon

Over 0,5 = Sterk korrelasjon (Jacobsen, 2013, s.335)

Multikollinear er når uavhengige variabler korreler (Kenton, 2020). Multikollinearitet har stor betydning for regresjonsanalyse, fordi uavhengige variabler som korrelerer vil det skape forstyrrelser i modellen (Kenton, 2020). I datasettene ser det ut til at flere av variablene er multikollinear. Det kan være flere årsaker til dette, noe som tas opp i diskusjonskapitlet. Det er derfor et svakt grunnlag for å utføre regresjonsanalyse på disse datasettene.

Statistikksignifikansnivået forteller om hvor ofte man vil ta feil. Hvilken sikkerhetsmargin man burde bruke må sees i sammenheng med antall observasjoner. Det er vanlig å benytte seg av 0,05 eller 0,01. Ved 0,05 vil det være statistisk 5% sjans for å ta feil, med 0,01 er det 1% sjans for feil (Creative Research Systems, 2016). Statistikksignifikant kan gi en pekepinn på om dataen har betydning for dette utvalget, men den kan også variere om dette faktisk stemmer med populasjonen (Creative Research Systems, 2016). Jeg velger å sette minst 5% som signifikansnivå.

Felles for alle korrelasjoner i denne studien er at korrelasjon som har minst et sikkerhetsnivå på 5%, og korrelasjonskoeffisient som er minst middels korrelert er merket med fet skrifttype. Korrelasjonene i analysen som har et signifikantnivå på 0,05 merket med = * og de som har 0,01 er merket med = **

Alle korrelasjoner er utført med spearman-metoden. Tabell 20 gir oversikt over korrelasjonsanalysene som er utført, og hvilket formål de har.

Formål å svare på	M.D	Formål å svare på	L.D
Forskingsspørsmål 1. Hvilke faktorer som leder kan påvirke har betydning for medarbeiders tillitsgrad til sin nærmeste leder?	Variablene som tillitsmottaker selv kan påvirke er tatt med i korrelasjon, i tillegg til tillitsgraden. Tabell 22	Forskingsspørsmål 2. Hvilke faktorer som medarbeidere kan påvirke har betydning for leders tillitsgrad til sine medarbeidere?	Variablene som tillitsmottaker selv kan påvirke er tatt med i korrelasjon, i tillegg til tillitsgraden. Tabell 23
Forskingsspørsmål 3. Hvordan vurderer respondentene sin egen atferd og henger dette sammen med tilliten de gir og får?	Variablene om egen atferd, og tillitsgrad og tilliten de tror de får. Tabell 24	Forskingsspørsmål 3. Hvordan vurderer respondentene sin egen atferd og henger dette sammen med tilliten de gir og får?	Variablene om egen atferd, og tillitsgrad og tilliten de tror de får. Tabell 25
For å undersøke om variablene for omgivelsene har sammenheng med tillitsgraden.	Alle variablene for omgivelser, og tillitsgraden. Tabell 26	For å undersøke om variablene for omgivelsene har sammenheng med tillitsgraden.	Alle variablene for omgivelser, og tillitsgraden. Tabell 27

Tabell 20, oversikt over hvilken hensikt korrelasjonene har.

Det er to hypoteser som korrelasjonene også vil svare på som står i tabell 21.

Hypotese	M.D - Hypotese metode	Hypotese	L.D- Hypotese metode
H1-1: Det er en positiv sammenheng mellom leders velvilje og medarbeiders tillit til leder. H1-0: Det er ingen sammenheng mellom leders velvilje og medarbeiders tillit til leder.	Tabell 22 Tillitsgraden mot velvilje.	H2-2: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres velvilje og leders tillit til medarbeider. H2-0: Det er ingen sammenheng mellom medarbeideres velvilje og leders tillit til medarbeider.	Tabell 23 Tillitsgrad mot velvilje.

Tabell 21, hypotese 1 og 2.

	Q33ANSVAR	Q34FRIHET	Q35TILBAKE	Q2	Kompetanse	Integritet	Forutsigbarhet	Velvilje	Åpenhet
Q33ANSVAR	1,000								
Q34FRIHET	0,216	1,000							
Q35TILBAKE	0,157	0,293	1,000						
Q2	-0,342	-0,217	0,335	1,000					
Kompetanse	0,130	,488*	,685**	0,265	1,000				
Integritet	-0,342	0,401	,602**	0,278	,669**	1,000			
Forutsigbarhet	0,020	0,398	,413*	0,068	0,434	0,294	1,000		
Velvilje	0,160	,543*	,577**	0,109	,634**	,623**	0,351	1,000	
Åpenhet	-0,081	,434*	,473*	0,300	,666**	,642**	0,279	,596*	1,000
Tillitsgrad	-0,173	0,329	,485**	0,221	0,393	,773**	0,211	0,411	,463*

Tabell 22- Korrelasjonsmatrise for M.D for forskingsspørsmål 1 og hypotese 1.

Forskingsspørsmål 1 og hypotese 1, tabell 22

De uavhengige variablene i denne korrelasjon, som vises i tabell 22, baserer seg på atferd og handlinger til tillitsmottaker. Disse variablene kan en leder kunne påvirke med sin atferd, eller med den makten de har. Da forutsetter det at leder kan endre hvor mye ansvar, frihet og tilbakemelding en medarbeider får.

Variablene Q2 handler om hvilke forventninger en medarbeider har til den formelle lederkompetanse til leder. Dette er også mulig for leder å påvirke, ved at de kan ta kurs eller videreutdanning, men i korrelasjonsanalysen virker det som det har lite betydning for tillitsgraden.

Det viktigste med denne korrelasjonen er hvilke variabler som tillitsgraden korrelerer med. De variablene som er mest fremtredende i analysen, og som svarer på forskningsspørsmål 1. Faktorene ser ut til å ha størst betydning for om medarbeider har tillit til sin leder er: Integritet med signifikansnivå på 1% og sterkt korrelert. Tilbakemelding med signifikansnivå på 5% og middels korrelert. Åpenhet med signifikansnivå på 5% og middels korrelert.

Variabler som korrelerer middels med tillitsgraden, men ikke er statistikk signifikante: Velvilje, kompetanse, og Q34 frihet til oppgaveutførelse. Når velvilje korrelerer middels og ikke er statistikk signifikant, kan hypotese 1 forkastes og nullhypotesen beholdes.

	Q370	Kompetanse	Integritet	Forutsigbarhet	Velvilje
Q370	1,000				
Kompetanse	-0,033	1,000			
Integritet	0,551	0,177	1,000		
Forutsigbarhet	0,260	-0,110	0,391	1,000	
Velvilje	0,363	-0,255	0,505	,801**	1,000
Tillitsgraden	0,396	-0,071	0,325	,859**	,855**

Tabell 23- Korrelasjonsmatrise for L.D. for forskningsspørsmål 2 og hypoteses 2

Forskings spørsmål 2 og hypoteses 2, tabell 23

For leder er spørsmålene om ansvar, frihet, og tilbakemelding noe leder selv kan ha makt til å bestemme over, og derfor ikke med i denne korrelasjonen (tabell 23), fordi det skal være variabler som medarbeider har mulighet til å påvirke, som sin atferd.

Variablene som er med i denne korrelasjonen, som vises i tabell 23, er de som forteller noen om tillitsmottakers atferd og mot tillitsgraden til tillitsgiver.

Korrelasjonen tilsier at det er disse variablene som er viktigst for at leder skal ha tillit til medarbeider, og som svarer på forskings spørsmål 2:

Forutsigbarhet signifikansnivå på 1% og sterkt korrelert. Velvilje med signifikansnivå på 1% og sterkt korrelert.

Åpenhet og integritet har middels korrelasjon, men er ikke statistiske signifikante.

Kompetanse korrelerer negativt.

Velvilje har sterk korrelasjon med tillitsgraden, og er statistikk signifikant. Dette gir grunnlag for å forkaste nullhypotese H2-0, og beholde H2-2.

	Q3KS	Q5IS	Q6OS	Q7KS	Q16FS	Q25VS	Tillits graden
Q3KS	1,000						
Q5IS	0,093	1,000					
Q6OS	0,015	-0,177	1,000				
Q7KS	0,015	0,045	-0,027	1,000			
Q16FS	-0,198	0,094	,560**	-0,062	1,000		
Q25VS	-0,344	0,245	0,120	0,189	0,273	1,000	
Tillits graden	-0,321	,536**	0,072	-0,102	0,287	0,359	1,000
Q41Tro	-0,343	0,361	-0,036	0,100	0,135	,515**	,606**

Tabell 24 Korrelasjonsmatrise for M.D. for forskings spørsmål 3

M.D. for forskningsspørsmål 3 tabell 24

I tabell 24 har tillitsgraden har to statistiske signifikante sterke korrelasjoner, som er mot følgende variabler: Q5IS «Jeg er som oftest ærlig mot min nærmeste leder», og Q41Tro «Jeg tror min nærmeste leder har tillit til meg».

Q5IS er en pålitelig atferd, og Q41 kan tyde på at tilliten er gjensidig.

Q41Tro, «Jeg tror min nærmeste leder har tillit til meg», korreler med Q25VS «Jeg tar hensyn til min nærmeste leders synspunkter». Dette handler om hvordan medarbeider tolker sin egen atferd mot hvor mye tillit de tror de får.

Tolkingen av tabell 24 kan tilsi dette. Hvordan medarbeidere vurderte sin egenatferd har lite sammenheng med tilliten de gir og får.

	Q2K S	Q3K S	Q4KS	Q6O S	Q16F S	Q36O S	Q32A NSV AR	Q33F RIHE T	Q35 TILB Ak	Integr itet	Velvi lje	Q41 TRO
Q2KS	1,000											
Q3KS	0,229	1,000										
Q4KS	0,174	0,482	1,000									
Q6OS	0,355	0,482	,744**	1,000								
Q16FS	0,239	,638*	0,407	0,593	1,000							
Q36OS	,624*	0,381	0,346	0,221	0,149	1,000						
Q32ANS VAR	0,456	0,487	0,312	0,189	0,509	0,284	1,000					
Q33FRI HET	0,311	0,184	0,067	0,086	- 0,289	- 0,043	0,257	1,000				
Q35TIL ABK	0,420	- 0,007	0,025	0,174	0,117	0,262	- 0,217	0,000	1,000			
Integritet	0,355	0,129	0,172	0,380	,742**	0,221	0,283	- 0,428	0,490	1,000		
Velvilje	0,489	0,356	0,211	0,593	0,512	0,496	0,006	- 0,295	0,595	,621*	1,000	
Q41TRO	0,462	0,353	0,152	0,552	0,553	0,082	0,217	0,319	,625*	0,596	0,540	1,000
Tillits grad	0,132	0,353	0,473	0,552	0,553	0,082	- 0,070	0,000	,625*	0,596	0,411	,722*

Tabell 25 Korrelasjonsmatrise for L.D. for forskningsspørsmål 3.

L.D. for forskningsspørsmål 3 tabell 25

I tabell 25 har tillitsgraden statistisk signifikant og sterk korrelasjon med Q41Tro «Jeg tror mine medarbeidere har tillit til meg». Dette kan være noe som bekrefter den gjensidige tilliten. Tillitsgraden har også en sterk signifikant korrelasjon med Q35 «Jeg gir ofte tilbakemeldinger til mine medarbeidere på jobben de gjør».

Man kan se det er veldig like korrelasjonsverdier for Q41Tro, og tillitsgraden mot de resterende variablene. Dette kan tyde på at de har svart veldig likt på tilliten de gir, og tilliten de tror de får.

Tolkingen av tabell 25, hvordan ledere vurderte sin egenatferd har ikke mye sammenheng med tilliten de gir og får. Da det kun var en variabel som korrelerte med tillitsgrad og en med tilliten de tror de får.

	Q15IO	Q32VO	Q38KONTRO LL	Q40MILJØ
Q15IO	1,000			
Q32VO	,525**	1,000		
Q38KONTRO LL	-0,337	0,261	1,000	
Q40MILJØ	0,376	,615**	0,223	1,000
Tillitsgraden	0,298	,595**	0,241	,722**

Tabell 26 Korrelasjonsmatrise for M.D. for omgivelsene

M.D. for omgivelsene tabell 26

I tabell 26 har tillitsgraden signifikant og sterk korrelasjon med Q32VO “På avdelingen jeg jobber fremsnakker vi hverandre”, og Q40Miljø “Vi har et godt arbeidsmiljø i avdelingen jeg jobber”. I tillegg korrelerer Q40 og Q32VO med hverandre.

	Q14IO	Q31VO	Q38KONTRO L	Q39MILJØ
Q14IO	1,000			
Q31VO	0,111	1,000		
Q38KONTRO L	0,168	0,400	1,000	
Q39MILJØ	,881**	0,224	-0,057	1,000
Tillitsgraden	0,499	-0,100	-0,027	0,471

Tabell 27 Korrelasjonsmatrise for L.D. for omgivelsene

L.D. for omgivelsene tabell 27

I tabell 27 har tillitsgraden ingen signifikante korrelasjoner med variablene for omgivelsene.

4.2.5 Hypotesetest

I denne delen vil hypotese 3 og 4 testes med følgende metode som er vist i tabell 28.

Hypotese for M.D	Metode
H3-3: Medarbeidere som har tatt lederutdanning har høyere tillit til sin leder. H3-0: Medarbeidere som har tatt lederutdanning har ikke høyere tillit til sin leder enn andre	Mann-Whitney U Tabell 29 og 30
H4-4: Det er en positiv sammenheng mellom tilliten en medarbeider har og lengden på relasjonsforholdet. H4-0: Det er ingen sammenheng mellom tilliten en medarbeider har og lengden på relasjonsforholdet.	Kruskal-Wallis H Tabell 31

Tabell 28, hypotese 3 og 4.

Hypotese 3

For å svare på hypotese 3 er følgende spørsmål brukt Q51 «Har du gjennomført lederutdanning eller lederkurs?» Denne er brukt for inndeling av grupper. I tabell 29 ser man gjennomsnittet av tillitsgraden for de to gruppene som har inndeling ettersom de har svart ja eller nei. Det er gjort en Mann-Whitney U test som er en ikke-parametrisk test for å undersøke om det er forskjell på to grupper (Cohen, et al., 2011 s.552). Gruppene er inndelt etter om de har svart ja eller nei.

Q51LEDE	Mean	N	Std. Deviation
1 JA	3,8182	11	1,14614
2 NEI	4,8667	15	0,29681
Total	4,4231	26	0,92404

Tabell 29, Gjennomsnitt og inndeling for hypotese 3

Ranks				
	Q51LEDE	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Tillitsgrad	1 JA	11	8,18	90,00
	2 NEI	15	17,40	261,00
	Total	26		
Test Statistics^a				
	Tillitsgrad			
Mann-Whitney U	24,000			
Z	-3,325			
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,001			

Tabell 30, Mann-Whitney-U Test for hypotese 3

Tabell 29 og 30 viser at det er forskjell på de som har tatt en form for lederutdanning, og de som ikke har. Tabell 29 og 30 viser at de som ikke har tatt lederkurs har høyere tillit enn de som har tatt det. Dette er motsatt av hva hypotesen sier. Hypotese 3-3 og hypotese 3-0 forkastes på grunnlag av at signifikansnivået er lavere enn 0,05, som tabell 30 viser. Resultatene fra Mann-Whitney U testen tyder på at det er statistikk signifikant forskjell på gruppene, men testen viser altså at de som ikke har tatt lederutdanning/kurs har høyere tillit.

Hypotese 4

For å svare på hypotese 4 er spørsmål Q50RTL «Hvor lenge har du hatt en relasjon til din nærmeste leder?» brukt for inndeling av gruppene. På denne måten vil jeg kunne finne ut om tillitsgraden er ulik avhengig av hvor lenge de har kjent sin leder. Det er gjennomført en Kruskal-Wallis -test, tabell 31. Testen er en måte å undersøke om det er forskjell i gruppene med flere enn tre inndelinger (Cohen, et al., 2011 s.554-555). Anonymiteten er viktig i denne oppgaven. For å sikre anonymiteten til respondentene vises ikke hvor mange som var i hver gruppe, fordi det var for få i hver gruppe.

Q50RTL	Mean	Std. Deviation
1 0-2 År	4,3667	0,69351
2 2-6 År	4,5000	1,41421
3 6-10 År	4,7500	0,35355
4 Over 10 år	4,0000	
Total	4,4231	0,92404
Ranks		
Q50RTL		Mean Rank
Tillitsgrad	1	11,83
	2	17,19
	3	15,00
	4	6,00
	Total	
Test Statistics^{a,b}		
	Tillitsgrad	
Kruskal-Wallis H	4,330	
df	3	
Asymp. Sig.	0,228	
Point Probability	0,000	

Tabell 31, Kruskal-Wallis H test for hypotese 4

Ut fra resultatene i tabell 31 tilsier det at det ikke er signifikant forskjell mellom gruppene, fordi den signifikante verdien er over 0,05. Derfor beholdes nullhypotesen (H4-0) som står i tabell 28. Resultatene i tabell 31 kan tyde på at hvor lenge man har kjent sin leder ikke har noe betydning for tillitsgraden.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil resultatene fra Del 1 og Del 2 drøftes opp imot teori, og i forhold til problemstillingen.

“Hvilke faktorer som leder og medarbeider kan påvirke har betydning for tilliten mellom leder og medarbeider, og er det en sammenheng mellom hvordan respondenten tolker sin egen atferd og tilliten?”

Det ble utarbeidet tre forskningsspørsmål for å svare på denne problemstillingen, og resultatene fra Del 1 la grunnlaget for fire hypoteser. Hypotese 1 og 2 kan tas direkte fra forskningsspørsmål 1 og 2, mens hypotese 3 og 4 var for å undersøke resultatene fra Del 1 i en større skala i utvalget. Diskusjonskapitlet vil ta for seg følgende. Først to overordnede generelle drøftinger for ulikheten i resultater fra Del 1 og Del 2, og en for de multikollineare problemene. Etter dette vil det være i følgene rekkefølge: Forskingsspørsmål 1 med hypotese 1, forskningsspørsmål 2 med hypotese 2, forskningsspørsmål 3, omgivelser, hypotese 3, og hypotese 4.

5.1 Ulik fremgangsmåte for datainnsamlingen

Del 1 og Del 2 har ulike fremgangsmåter for å svare på problemstilling. For det første er det kvalitativ og kvantitativ metode, som gir de normale forskjellene som er beskrevet i metodekapitlet. For Del 1 var fokuset hva respondenten mente var viktig for å ha tillit til medarbeider eller til leder. Hensikten var å avdekke ulike variabler og få en dybde i studien. For Del 2 var det utviklet variabler som kan ha betydning for tillit målt mot den faktiske tilliten respondentene hadde. Del 1 svarer mer på alt som har betydning for tilliten, men ikke hva som var viktigst for at man skal ha tillit, det svarer Del 2 på. Det er derfor ulike resultater for Del 1 og Del 2.

En annen årsak til at det er ulike resultater i Del 1 og Del 2, kan være feiltolkning av Del 1. Spørsmålene i Del 2 kan også være formulert slik at det ikke måler det som er ment å undersøke. På den andre siden, hvis man tar utgangspunkt i at de er riktig formulert, og det måles det som er meningen. Kan dataen fra Del 1 være annerledes, fordi den tar med alt som har betydning. Det er ikke alltid behov for alle faktorene for å kunne gi tillit. Del 2 gir det som er nødvendig for å kunne gi tillit, gitt at spørsmålene måler det som er hensikten. Den

siste årsaken er at respondentene i Del 1 kan være ekstremtilfeller, men jeg tror det er mer sannsynlig at det er fordi spørsmålene er stilt på ulike måter i Del 1 og Del 2.

Litteraturen viser til at tillit er situasjonsbestemt. Tilliten er dynamisk (Dietz & Den Hartog, 2006, s.563) og kan ha ulike grader for forskjellige situasjoner. Forskjellige situasjoner krever forskjellige faktorer (Rousseau, et al., 1998, s.401; Rawlins, 2007). Eksempelvis, det kan være at du har tillit til at din venn vil holde på en hemmelighet, men kanskje ikke at vennen din kan reparere bilen din. For at vennen din skal reparere bilen krever dette faktoren kompetanse innenfor dette område, mens å holde en hemmelighet krever en annen faktor. Kompetanse er ikke en faktor som kreves for å holde en hemmelighet. Dette viser at tilliten man har kan være situasjonsbasert. Det kan være ulike faktorer som er kritiske for ulike situasjoner, som beskrevet i eksemplet. Dette kan støttes av teorien om at man kan gi tillit uten at alle faktorer er tilstede, fordi det kommer an på hva den aktuelle situasjonen krever. Jeg vurderer at det kan være en årsak til at det er ulike funn i undersøkelsene, nettopp fordi Del 1 nevner mange mulige faktorer, mens Del 2 tar opp hvilke faktorer som har mest betydning for tilliten.

5.2 Multikollineare problemene i korrelasjonsanalysene

I korrelasjonsanalysene ser det ut til å være et problem med multikollinearitet. Det kan være flere årsaker til dette. Det kan være at ulike variabler egentlig måler det samme. De måler totalt sett den pålitelige atferden til en person. Min antagelse er at det kan være derfor de uavhengige variablene korrelerer. Grunnlag for denne antagelsen baserer seg på de deskriptive analysene (vedlegg 3 og vedlegg 4), som viser at gjennomsnittet er relativt likt for de fleste variablene som måler tillitsmottakers atferd. Ettersom verdiene er veldig like, kan dette være årsaken til at det korrelerer. Dette kan tyde på at det er høy pålitelig atferd blant utvalget. I teorien sier de at de fire faktorene, forutsigbarhet, kompetanse/ evne, integritet og velvilje, kan være avhengige av hverandre (Dietz & Den Hartog, 2006, s.561). Denne teorien kan forklare hvorfor de uavhengige variablene korrelerer.

En annen mulighet er at spørsmålene i spørreundersøkelsen er formulert på en måte som gjør at de måler det samme. Flere av faktorene kan være like hverandre, som åpenhet og integritet. Da begge innehar en form for å dele informasjon.

5.3 Hvilke faktorer har betydning for tilliten medarbeider har til leder?

Resultater fra Del 1 tilsier at følgende faktorer har betydning for tilliten medarbeider har til leder.

Medarbeider respondentene sier: Integritet, velvilje, forutsigbarhet, tilbakemelding, ansvar, og åpenhet.

Leder respondentene oppgir følgende faktorer: Integritet, velvilje, forutsigbarhet, tilbakemelding, gi ansvar, og å møte forventinger.

Det er ganske likt fra leders og medarbeiders perspektiv, på hva som påvirker tilliten medarbeider har til leder. Det kan tyde på gjensidighet, som jeg vil komme tilbake til senere.

Del 2 er det følgende faktorer som utmerker seg mest fra spørreundersøkelsen som medarbeidere har besvart: Tilbakemelding, åpenhet og integritet.

I resultatene fra Del 1 fikk jeg inntrykk av at velvilje er en viktig faktor for tillit, men dette ble ikke bekreftet i spørreundersøkelsen: Det var ingen signifikant sammenheng mellom tillitsgraden og velvilje, og hypotese 1 ble forkastet.

Disse faktorene kan bekreftes å ha betydning for tillit fra teorien: Integritet, velvilje, forutsigbarhet, forventinger og åpenhet. Dette er faktorer som spiller inn på om man anser noen for å være pålitelig, og er beskrevet nærmere i teorikapittelet.

Det som er funnet i tidligere studier om hvilke faktorer som er viktigst for at medarbeider skal ha tillit til leder er faktorene integritet og velvilje (Krot & Lewicka, 2012, s.226). Funn fra tidligere studier, sett opp mot denne studienes resultater. Resultatene i Del 2 er det kun integritet som viste en sammenheng med tillitsgraden av de to faktorene fra tidligere studier. I Del 1 var velvilje en viktig faktor, men ikke Del 2. Årsaken til at velvilje ikke viser en sammenheng med tillitsgraden kan være flere. Det kan være for dårlig formulerte spørsmål, både for tillitsgraden og velvilje. En annen mulighet er at utvalget skiller seg ut fra utvalget som den tidligere studien har blitt utført på, og at dette utvalget ikke representativt for en større populasjon. Dette kan tyde på at resultatene kan være en av ytterpunktene til populasjonen, og at det er skjevt. Utvalget kan uansett sies å være skjevt med tanke på målene for å teste om datasettet er normalfordelt. På den andre siden kan det ha stor betydning at det er få observasjoner. Ut fra resultatene fra Del 1 virket det som om velvilje var veldig viktig,

men at det kanskje ikke er så nødvendig i alle situasjoner, som nevnt tidligere er tillit situasjonsbestemt.

Fra tidligere studier viser at det har vært vanskelig å bevise at velvilje og integritet er unike faktorer, men teorien tilsier at de skal være det (Colquitt, et al., 2007, s.911). I tillegg for Del 2 kan man se i korrelasjonsmatrisen i tabell 22 at velvilje og integritet har en høy korrelasjon og er signifikante. Det ser dog ut til å være et problem i Del 2, som nevnt tidligere. Årsakene til at de korrelerer kan være at de måler det samme, og ikke er unike. En annen grunn kan være at det er få observasjoner, og respondentene har svart ganske likt på de ulike faktorene.

For Del 1 mente respondentene at å gi ansvar var en måte å vise at man har tillit på. Dette kan støttes i teorien, at tillit kan vises med handling eller atferd (Dietz & Den Hartog, 2006, s.559-560). Når en leder gir en medarbeider ansvar, vil det være slik at leder tar en form for risiko. Dette fordi en medarbeider kan ende opp med å ikke gjøre det de skulle. Når tillitsmottaker blir ansett som pålitelige, kan man være mer villig til å ta risikoen. Dette fordi pålitelig atferd vil senke usikkerheten. Dette kan støttes av teorien om tillit, at å gi tillit fører med seg risiko, og at derfor å gi ansvar er en måte å vise tillit på (Rousseau, et al., 1998, s.395; Mayer et al., 1995, s.716) På den andre siden er det nødvendig å delegere oppgaver i en organisasjon for å nå organisasjonens mål, det er derfor man har ansatte. Det kan være vanskelig å unngå å gi ansvar til noen. Ettersom en leder mest sannsynlig må gi ansvar til noen, vil det kanskje ikke alltid være slik at de har tillit til den ansatte. Dette må bli sett i sammenheng med oppgaven, om hvor risikofylt det kan være å gi ansvar. Det er forskjell på store og små oppgaver. Det kan være at leder gir det til den ansatte man stoler mest på, for å slippe å overvåke at de gjør det de skal. Hvis man overvåker kan det være en handling som tilsier at man egentlig ikke har tillit. Det er derfor tillit er viktig i en organisasjon, da kan heller leder fokusere på andre oppgaver, enn å overvåke eller kontrollere at ansatte følger opp sine plikter, da dette er upraktisk å overvåke ansatte (Mayer et al., 1995, s.710). En leder vil ha et behov for å ha en oversikt i organisasjonen, og få tilbakemeldinger om ting blir gjort. Dette er mer en balansegang mellom tillit og det å vite hva som foregår.

Tilbakemelding var en faktor både i Del 1 og Del 2. Det kan handle om ulike ting, men mest at medarbeidere da blir sett. Dette er kun et enkelt spørsmål i Del 2, og burde kanskje ikke legges for mye vekt på. I Del 2 er spørsmålet følgende: Jeg får ofte tilbakemelding fra min

nærmeste leder om jobbutførsel. Tilbakemelding kan handle om at medarbeidere føler at de blir sett og hørt.

Åpenhet utmerket seg i Del 1 og Del 2, og handler om at informasjon deles. Åpenhet kan være ganske likt integritet da det blant annet handler om ærlighet. I korrelasjonstabell 22 vises det også at åpenhet korrelerer med integritet, og er statistisk signifikant. Dette kan tyde på at de måler det samme. Åpenhet kan trekkes til rettferdig prosess ved at det er åpenhet rundt prosesser på arbeidsplassen ved at de ansatte kan få informasjon om hvorfor man tar beslutningene. De som bruker en rettferdig prosess hadde høyere tillit i organisasjonen (Chan Kim & Mauborgne, 2003). Dette kan derfor understøtte at åpenhet er viktig for medarbeidere skal ha tillit til leder.

5.4 Hvilke faktorer har betydning for tilliten leder har til medarbeider?

Del 1 av undersøkelsen gir disse faktorene for at leder skal ha tillit til medarbeider:

Faktorer fra medarbeiders perspektiv: Integritet og fullførsel av oppgaver.

Fra leders perspektiv: Forutsigbarhet, integritet, og fullførsel av oppgaver

For Del 2, hvor ledere har svart på en spørreundersøkelse var det forutsigbarhet og velvilje som hadde mest betydning. Derfor beholdes hypotese 2. Hypotese 2 omhandlet sammenheng mellom velvilje og tillitsgraden.

Integriteten, forutsigbarhet, og velvilje kan støttes av teorien, for faktorer som har betydning for tillit, og står nærmere beskrevet i teorikapittelet.

Tidligere studier viser at kompetanse er det viktigste for at leder skal ha tillit til medarbeider (Krot & Lewicka, 2012, s.226).

For Del 1 nevnes ikke kompetanse direkte, men kan være under kategorien fullførelse av oppgaver, som er skrevet om i resultater for Del 1. Kompetanse viser ingen sammenheng med tillitsgraden i Del 2.

De andre faktorene som kommer frem fra Del 1 er integritet og forutsigbarhet. Forutsigbarhet handler om en leder synes det er enkelt å vite hva en medarbeider kommer til å gjøre.

Integritet handler om å være ærlig.

I Del 2 er det andre faktorer som har mest betydning for tillitsgraden enn hva tidligere studier viser. Årsaken her kan være som tidligere nevnt at tillit er situasjonsbestemt.

Forutsigbarhet og velvilje som kommer frem som viktigst for tillitsgraden kan bety at leder vet hvordan medarbeider vil handle (forutsigbarhet), og at medarbeider bryr seg om å levere ut fra velvilje. Det kan være grunnlaget for at de derfor gir ansatte tillit. Forutsigbarhet kan i tillegg være en viktig faktor for å gi tillit, fordi man ikke er usikker på hva som vil skje, men at det er forutsigbart hva som vil skje. Forutsigbarhet senker usikkerheten, noe som kan bekreftes i litteraturen (Mayer, et al., 1995, s.713-714). Når usikkerheten blir mindre, kan dermed risikoen bli mindre. Usikkerheten blir mindre når man har tillit til noen.

Sammenhengen mellom velvilje og forutsigbarhet: Hvis leder mener at medarbeider er forutsigbar og viser velvilje, er medarbeider dermed mest sannsynlig ikke ute etter å «skade» den andre parten, som er leder. Disse faktorene forteller dermed leder at medarbeider bryr seg og at de gjør det som er forventet. Når leder vet at medarbeider vil lede godt, med tanke på faktoren velvilje, og at de også er forutsigbare, så vil det kanskje gi ledere mer vilje til å være sårbar. Ved at faktorene velvilje og forutsigbarhet, gir ledere mer vilje til å være sårbar, kan det være lettere å gi tillit. Fordi det å gi tillit blir sett i sammenheng med å gjøre seg selv sårbar (Dietz & Den Hartog, 2006, s.559).

Når det gjelder forutsigbarhet, er det viktig å tenke på at det å være forutsigbar ikke samsvarer med at man kan gi tillit. Forutsigbarhet kan også være at man vet at en medarbeider ikke kommer til å levere innenfor fristen, fordi tidligere historikk viser dette. Men når velvilje og forutsigbarhet er det som er viktigst, så burde dette tilsi at medarbeider har omtanke for leder, og dermed vil gjøre det de kan for å ikke «skade» leder, og dette kan senke usikkerheten, og gjøre risikoen mindre. I teorien er risiko og usikkerhet noe som har mye betydning for tillit (Rousseau, et al., 1998, s.395; Mayer, et al., 1995, s.725), og usikkerheten reduseres når man anser noe for å være pålitelig (Rawlins, 2007).

5.5 Sammenheng mellom egen atferd og tillit

For Del 1 er det flere respondenter som sier at tillit er gjensidig.

Tolking av svarene i Del 2 som gjelder både medarbeidere og ledere, tyder på at det kan være en sammenheng mellom tilliten de gir og tilliten de tror de får. At tilliten er gjensidig, kan undersøkes med gjennomsnittet av tillitsgraden til leder og til medarbeider. Begge er over 4, og ganske nær hverandre. Dog resultanten viste lite sammenheng mellom tolking av egen atferd og mot tilliten de får og gir. Det er få variabler knyttet til disse to korrelasjonene, og kan derfor være lite egnede mål, og lite robuste variabler.

For Del 2, medarbeideres tillitsgrad ser ut til å ha en sammenheng med atferden om hvor ærlig de er mot leder. Dette kan tyde på at når medarbeider har tillit til leder, vil medarbeider vise tillit ved å være ærlig mot leder. Dette er kun en variabel, som derfor kan være et usikkert mål.

For ledere i Del 2 viser tilbakemeldingen de gir en sammenheng med tilliten de tror de får, og tillitsgraden. Dette kan bety at når en leder gir tilbakemelding, har de tillit til medarbeider. Dette kan uansett være et usikkert mål, da det kun er basert på en variabel.

Teorien tilsier at gjensidighet i relasjoner er noe som gir en mulighet for at tillit kan oppstå. Dette handler også om at man er avhengig av den andre parten for å oppnå noe. Dette kan da være ting som at en leder må gi tillit til en ansatt, ved for eksempel å gi ansvar. Den ansatte er avhengig av leder ved at de får arbeidsoppgaver. Denne gjensidigheten har betydning for hvilken form tilliten kan ta (Rousseau, et al., 1998, s.395). I denne studien er det ikke funnet ut hva slags tillitstype eller form tilliten er. Ulike tillitsformer eller grader er definert i teorikapittelet, og tilliten kan ha ulike former eller grader i ulike situasjoner, som beskrevet tidligere i dette kapitlet. Tillitsgraden i denne studien er nok mer generell.

Ut fra gjennomsnittet i undersøkelsen vedrørende tillitsgraden fra medarbeider og leder, gir dette grunn til å tro at det er sterk tillit, og at den er gjensidig.

5.6 Omgivelser og tillit

Del 1 av undersøkelsen for medarbeidere viste at det var viktig at det ikke var for mye kontroll, og at det var et godt arbeidsmiljø. Disse områdene ble ikke nevnt av ledere, men det er viktig å ta i betraktning at det var færre ledere som ble intervjuet enn medarbeidere.

For Del 2 for medarbeidere viser analysen en sammenheng mellom tillitsgraden, arbeidsmiljøet og framsnakking på avdelingen.

For leder i Del 2 er det ingen sammenheng mellom omgivelser og tillitsgraden.

For resultater fra Del 1, viser forskning ulike funn for sammenhengen mellom tillit og kontroll. Tidligere ble tillit og kontroll kun sett på som totale motsetninger, men nyere forskning viser at det ikke nødvendigvis er en motsetning mellom begrepene. På den andre siden, hvis man bruker kontroll er man ikke usikker på hva som kan skje, og det er da ingen risiko innovert. En av betingelsen for tillit er at det er en form for risiko tilstede (Rousseau et al., 1998, s.395). Det kan dog være en balansegang mellom tillit og kontroll.

En årsak til at det kun er medarbeidere som nevner kontroll som noe negativt i forbindelse med tillit, kan henge sammen med at dette er vertikal tillit. Det er forskjell på om man er medarbeider eller leder. En leder kan velge å bruke ulike former for makt til å kunne kontrollere en medarbeider. En medarbeidere har mye mindre makt enn en leder, og kan føle seg mer sårbare enn en leder er ovenfor makt eller kontrollbruk (Krot & Lewivka, 2012, s.225). Makt kan deles inn i uformell makt og formell makt. Da det er snakk om en medarbeider, kan de mest sannsynlig bare ha uformell makt. Den uformelle makten kan være ekspertmakt og referanse makt (Martinsen, 2009, s.248-250). De uformelle makt typene er beskrevet nærmere i teorikapittelet. De uformelle makt typene gir ikke medarbeider myndighet, slik at de faktisk har rett til å bestemme over noe, men kan gi de noe innflytelse. Når det gjelder tillit i organisasjon mellom leder og medarbeider, har de ulike utgangspunkt som beskrevet. En mulig årsak til at medarbeidere nevner kontroll som noe negativt kan være fordi de vet de ikke har denne makten og føler seg sårbar. Ledere vet at de har makt og derfor ikke ser på det som er trussel. Nettopp fordi det er leder som kan bestemme over dette. Det er ulike meninger om hvor mye kontroll det er på arbeidsplassen. Dette kan tabell 14 vise. Tabell 14 viser at medarbeider mener det er mer kontroll enn det ledere mener. Dette kan ha sammenheng med at det er forskjellig utgangspunkt om man er leder eller medarbeider.

Dette gjelder kun hva medarbeidere mener. Arbeidsmiljø ble nevnt som viktig i Del 1. Arbeidsmiljøet har en sammenheng med framsnakking på arbeidsplassen, og tillitsgraden ut ifra resultatene fra Del 2 for medarbeidere. Arbeidsmiljø er noen som er viktig for

medarbeidere, og kan være fordi det er viktig for de når de skal jobbe. Arbeidsmiljø kan nok ha store innvirkninger på hvordan en medarbeider har det på jobb. Det er i tillegg ganske naturlig at hvor godt arbeidsmiljøet har en sammenheng med framsnakking på arbeidsplassen. Hvordan man snakker om andre kan påvirke tilliten andre har til den aktuelle personen det blir snakket om, dette kalles tredjepartsforhold, og har størst betydning i startfasen av relasjoner (Mayer, et al., 1995, s.722). Ved å høre rykter om andre kan det dermed påvirke om man har tillit til dem.

5.7 Hypotese 3

Medarbeidere som har tatt lederutdanning har høyere tillit til sin leder.

H3-3: Medarbeidere som har tatt lederutdanning har høyere tillit til sin leder.

H3-0: Medarbeidere som har tatt lederutdanning har ikke høyere tillit til sin leder enn andre

Begge hypotesen avkrefte med analysen da denne viser at de som ikke har tatt en form lederkurs eller utdanning har høyere tillit, og at det er en signifikant forskjell på de to gruppene.

Resultatet kan trekkes mot forventninger. Årsaken kan være at de som har lederkunnskaper er mer kritiske til hva leder gjør, fordi de har kunnskaper om ledelse. De kunnskapene de har om ledelse kan gi de noen forventninger. I teorien kan det handle om hvilke forventninger en part har til den andre parten (Rousseau, 1989, s.126). Det kan derfor være forventninger som har med den underforståtte, eller den psykologiske kontrakten. Se teorigapittelet for definisjon av disse kontraktene. Den psykologiske kontrakten er veldig ulik for hvert enkelt individ (Rousseau, 1989, s.124). Derfor kan det være vanskelig å vite om forventningene.

Forventninger er også nevnt i Del 1 av respondentene, at noen forventninger er vanskelig fange opp. Respondentene sier at disse forventningene burde snakkes om, for å få en bedre forståelse. På måten kan man eventuelt møte forventningene. Å møte forventninger er også noe som er viktig for å ikke svekke tilliten (Rousseau, 1989, s.133).

Jeg vil ikke trekke noe direkte konklusjoner ut fra hypotesen, da det er for lite data til at slike hypotesetester kan være til å stole på. Det kan gi noen interessante funn som man kan undersøke i en større skala. En mulig annen hypotese ut fra resultatene fra hypotesetest 3 er: «De som ikke har tatt lederutdanning/kurs har høyere tillit til leder»

5.8 Hypotese 4

H4-4: Det er en positiv sammenheng mellom tilliten en medarbeider har og lengden på relasjonsforholdet.

H4-0: Det er ingen sammenheng mellom tilliten en medarbeider har og lengden på relasjonsforholdet.

Hypotesen 4 forkastes, og null hypotesen kan beholdes. Det vises ingen store forskjeller i hvor lenge en medarbeider har kjent sin leder og tillitsgraden.

Teorien viser at tilliten er dynamisk og utvikles over tid. Det finnes også ulike grader av tillit (Dietz & Den Hartog, 2006, s.563; Rousseau, et al., 1998, s.395-396). Årsaken til disse resultatene kan være at tilbøyelighet for tillit er høy, som beskrevet i teorikapitlet (Mayer, et al., 1995, s.715). Dette kan tyde på at når en relasjon starter er det allerede mye tillit, og at det derfor ikke er så store forskjeller på hvor lenge man har kjent sin leder. I tillegg må det tas i betraktning at det er få respondenter og derfor kan gi et veldig skjevt resultat. Det siste er at inndelingene for hvor lenge de har kjent leder er ganske grovt, for å sikre anonymiteten. Det kan hende at det derfor ikke kommer godt nok frem. I tillegg er det ikke undersøkt endringer i tilliten i denne studien, ettersom det er en tverrsnittstudie. Dette er kun fra et tidspunkt. Hvis man skal se tydeligere endring i tilliten burde undersøkelsen gjøres flere ganger for å lettere oppfatte endringer. Dette hadde jeg ikke mulighet til å gjøre, og derfor burde det ikke trekkes noen konklusjoner på dette. Det kan heller gi en pekepinn om at tillit kan bygges raskt for dette utvalget. På den andre siden kan det være at på «tillitsgraden» er et usikkert mål, og at dette derfor ikke gir de den beste beskrivelsen av hvordan virkeligheten faktisk er.

«Tillitsgraden» kan være et usikkert mål fordi jeg har brukt ordet tillit i et av spørsmålene som er med i «tillitsgraden». Ordet tillit kan ha påvirket hva respondentene har svart (Dietz & Den Hartog, 2006, s.566).

6.0 Avslutning

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke hva som kan ha betydning for tillit mellom leder og medarbeider i to virksomheter i Fredrikstad kommune.

Hovedfunnene er at det er mange faktorer som har betydning for tillit, og at tillit er situasjonsbestemt. Jeg velger å vektlegge de faktorene som ser ut til å ha mest betydning for tillit mellom leder og medarbeider som kommer fram i undersøkelsen.

For at medarbeider skal ha tillit til leder er følgende faktorer mest fremtredende:

Åpenhet, integritet og tilbakemelding om jobbutførsel.

For tilliten leder har til medarbeider er det følgende faktorer som er viktigst:

Forutsigbarhet og velvilje.

I tillegg viser resultatene at tilliten er gjensidig og dermed går begge veier. Resultatene viste lite sammenheng mellom egen atferd og tilliten.

Omgivelsene, som arbeidsmiljøet og hvordan man snakker om sine kolleger har en sammenheng med tilliten medarbeidere har til leder. Kontroll er en faktor som ble oppfattet ulikt ut ifra om man er medarbeider eller leder.

Fra hypotesene får man følgende informasjon: Velvilje var ikke like viktig for medarbeidere som det var for ledere. De som ikke har tatt noen form for lederutdanning har høyere tillit enn de som har tatt en form for lederutdanning. Til slutt ser det ikke ut til at det er store forskjeller i tillitsgraden ut ifra hvor lenge medarbeider har kjent sin leder.

Disse resultatene vil gi en pekepinn og fortelle noe om dette utvalget. Det er vanskelig å ta en konklusjon når det er et så lite utvalg. Med tanke på svakhetene som er nevnt, vil ikke disse resultatene kunne generaliseres. Resultatene kan fortelle noe om variasjonen som eksisterer i en populasjon, og hva som er viktig for tillit mellom leder og medarbeider under de gitte omstendighetene.

Skulle jeg forsket videre på dette temaet, hadde jeg utbedret spørreundersøkelsene videre, og laget et annet mål for tillitsgraden, slik at man kan finne ut mer om hva slags type tillit det er.

Eventuelt kunne man undersøkt mer om de som har tatt en form for lederutdanning om de har høyere forventinger til leder eller ikke. Undersøkelsen pekte også på et spennende tema, nemlig kontroll, tillit og gjensidig påvirkning, noe som ville vært interessant å undersøke videre.

Referanser

Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet (1.utgave)*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business Research methods*. Oxford: Oxford university press.

Chan K., W & Mauborgne, R. (2003). "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy". Hentet fra <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>

Colquitt, J., Scott, B. & LePine, J. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>

Creative Research Systems. (2016). Significance in Statistics & Surveys. Hentet fra: <https://www.surveysystem.com/signif.htm> Lest: 04.04.20

Dietz- G & Den Hartog, D.N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 257-288. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>

Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. Hentet fra <https://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap> Lest 09.04.20.

Fredrikstad kommune. (2019). Organisasjonen. Hentet fra: <https://www.fredrikstad.kommune.no/kontakt-oss/organisasjon/organisasjonskart/> Lest 20.04.20.

Fredrikstad kommune. (2016). Om Fredrikstad kommune. Hentet fra: <https://www.fredrikstad.kommune.no/kontakt-oss/organisasjon/om-kommunen/omFredrikstadkommune/> Lest 20.04.20.

Frøslie, K. F. (20.09.19). Korrelasjon. Hentet fra: <https://snl.no/korrelasjon> Lest 20.02.20.

GoodData Corporation. (2020). Normality Testing - Skewness and Kurtosis. Hentet fra <https://help.gooddata.com/doc/en/reporting-and-dashboards/maql-analytical-query-language/maql-expression-reference/aggregation-functions/statistical-functions/predictive-statistical-use-cases/normality-testing-skewness-and-kurtosis> Lest 06.03.20.

Grønvold, T. (2018). Lederskap og tillit. Hentet fra: https://www.timbr.as/lederskap-og-tillit/?fbclid=IwAR0EFuFLwhB_jJ063-t74kjECROp9edlcWIC4IMacbXTSCXfhLl6BJAh8DQ Lest: 06-01.20.

Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2 utgave.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Kenton, W. (2020). Multicollinearity. Hentet fra: <https://www.investopedia.com/terms/m/multicollinearity.asp>
Lest 13.04.20.

Krot, K. & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*. 10(3), 224-233.

Kruse, K. (2013, 9. april). "What is leadership?". Hentet Fra:
<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#3cd527465b90> Lest: 14.01.20.

Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. (3. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academic Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>

Morrel-Samuels, P. (2002). Getting the truth into workplace surveys. *Harvard business review*. 80(2) 111-118.

MVP Programs. (26.11.2018). MVPstats — Skewness Critical Values. Hentet fra
<https://mvpprograms.com/help/P-common/distributions/skewness-critical-values> Lest 22.04.20.

MVP Programs. (26.11.2018). MVPstats — Kurtosis Critical Values. Hentet fra
<https://mvpprograms.com/help/P-common/distributions/kurtosis-critical-values> Lest 22.04.20.

MVP Programs. (26.11.2018). MVPstats — Skewness/Kurtosis. Hentet fra <https://mvpprograms.com/help/P-common/distributions/skewness-kurtosis> Lest 22.04.20.

Ouslis, N. (2019). Trust in Leadership – One Key Factor During Organizational Change. Hentet fra:
<https://scienceforwork.com/blog/trust-in-leadership-change/> Lest 11.03.20.

Ragnvald, S. (2004). *Dataanalyse Og Statistikk - Kvantitativ Tilnærming*. Versjon 3.11 Oslo: Handelshøyskolen BI.

Rawlins, B. L. (2007). Trust and PR Practice. Institute for Public Relations. Hentet fra:
<https://instituteforpr.org/trust-and-pr-practice-2/>

Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2(2), 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

Schindler, P. L., & Thomas, C. C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 73, 563-574.

Spørreundersøkelser, (Å.U.) Hentet fra:

http://xn--sprunderskelser-10bj.com/04_spormaalene_rangerte.html Lest 02.01.20.

Statistics How To. (2020). Kurtosis: Definition, Leptokurtic, Platykurtic. Hentet fra:

<https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/kurtosis-leptokurtic-platykurtic/>

Lest 14.01.20.

Wikipedia. (2020). Fredrikstad. Hentet fra:

<https://no.wikipedia.org/wiki/Fredrikstad> Lest 02.04.20

Vedlegg

Vedlegg 1 Spørreskjema medarbeider

Kategori	Kode	Perspektiv	Spørsmål	Svar skala
	Q1		Samtykkeerklæring, ved samtykke bekrefter jeg at jeg å ha blitt informert om prosjektets formål og fremgangsmåte. Jeg gir med dette tillatelse for at de opplysninger jeg gir gjennom spørreundersøkelsen kan benyttes anonymt i oppgaven. Jeg deltar frivillig i dette prosjektet, og jeg er kjent med at jeg til enhver tid kan trekke meg uten å oppgi noen grunn.	
Kompetanse	Q2	Forventinger	For meg er det viktig at min leder har lederutdanning/kurs	5-0
Kompetanse	Q3KS	Egen atferd	Jeg når som regel ikke målene jeg har avtalt med min nærmeste leder	5-0
Integritet	Q4I	Andres atferd	Jeg får som oftest en ærlig forklaring på beslutninger min nærmeste leder har tatt	5-0
Integritet	Q5IS	Egen atferd	Jeg er som oftest ærlig mot min nærmeste leder	5-0
Åpenhet	Q6OS	Egen atferd	Jeg synes det er best ikke å dele for mye informasjon med min nærmeste leder	5-0
Kompetanse	Q7KS	Egen atferd	Jeg har den kompetansen som kreves for å utføre min jobb på en god måte	5-0
Kompetanse	Q8K	Andres atferd	Min nærmeste leder har tilstrekkelig fagkompetanse til å utføre sin jobb	5-0
Kompetanse	Q9K	Andres atferd	Min nærmeste leder har god kompetanse på det fagfeltet jeg arbeider på	5-0
Kompetanse	Q10K	Andres atferd	Min nærmeste leder når ofte sine mål på jobben	5-0
Integritet	Q11I	Andres atferd	Min nærmeste leder forteller sannheten om utfordringer på vår avdeling	5-0
Integritet	Q12I	Andres atferd	Min nærmeste leder behandler sine medarbeidere på en rettferdig måte	5-0

Integritet	Q13I	Andres atferd	Min nærmeste leder er ikke ærlig med meg	5-0
Kompetanse	Q14K	Andres atferd	Min nærmeste leder vet hvordan jobben skal gjøres på vår avdeling	5-0
Integritet	Q15IO	Omgivelse r	På avdelingen jeg jobber kan vi vedkjenne våre feiltrinn uten at det har negative konsekvenser	5-0
Forutsigbarhet	Q16FS	Egen atferd	Jeg holder som regel det jeg lover på min jobb	5-0
Forutsigbarhet	Q17F	Andres atferd	Min nærmeste leder holder de fristene som er satt	5-0
Forutsigbarhet	Q18F	Andres atferd	Min nærmeste leder sier en ting, men gjør noe annet	5-0
Forutsigbarhet	Q19F	Andres atferd	Min nærmeste leder holder som regel det de lover	5-0
Forutsigbarhet	Q20F	Andres atferd	Det er vanskelig å forutsi hvordan min nærmeste leder vil agere i ulike situasjoner	5-0
Velvilje	Q21V	Andres atferd	Jeg kan fortelle min nærmeste leder om utfordringer jeg har, uten at det brukes mot meg senere	5-0
Velvilje	Q22V	Andres atferd	Jeg vet at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg trenger hjelp eller støtte	5-0
Tillit	Q23TR YGG		Jeg føler meg trygg på min nærmeste leder	5-0
Velvilje	Q24V	Andres atferd	Jeg kan være uenig med min nærmeste leder uten å få problemer senere	5-0
Velvilje	Q25VS	Egen atferd	Jeg tar hensyn til min nærmeste leders synspunkter	5-0
Velvilje	Q26V	Andres atferd	Mine synspunkter og behov er ikke viktige for min nærmeste leder	5-0
Velvilje	Q27V	Andres atferd	Min nærmeste leder tar hensyn til mine synspunkter når viktige beslutninger skal taes	5-0
Velvilje	Q28V	Andres atferd	Min nærmeste leder bryr seg om at jeg trives	5-0
Velvilje	Q29V	Andres atferd	Min nærmeste leder ville aldri gjort noe for å sabotere for meg	5-0
Velvilje	Q30V	Andres atferd	Min nærmeste leder støtter de beslutningene jeg tar	5-0
Velvilje	Q31V	Andres atferd	Min nærmeste leder tilgir meg hvis jeg gjør feil	5-0

Velvilje	Q32VO	Omgivelse r	På avdelingen jeg jobber fremsnakker vi hverandre	5-0
	Q33AN SVAR		Jeg har lite ansvar på avdelingen jeg jobber	5-0
	Q34FR IHET		Jeg har frihet til å velge hvordan mine arbeidsoppgaver løses	5-0
	Q35TI LBAK E	Andres atferd	Jeg får ofte tilbakemeldinger fra min nærmeste leder om min jobbutførelse	5-0
Velvilje	Q36V	Andres atferd	Min nærmeste leder er lett tilgjengelig hvis jeg trenger noe	5-0
Åpenhet	Q37O	Andres atferd	Min nærmeste leder holder tilbake informasjon overfor ansatte på min avdeling	5-0
	Q38KO NTRO LL	Omgivelse r	På avdelingen jeg jobber er det stort fokus på kontroll	5-0
Åpenhet	Q39O	Andres atferd	Min nærmeste leder er åpen om prosesser som foregår i min avdeling	5-0
	Q40MI LJØ	Omgivelse r	Vi har et godt arbeidsmiljø i avdelingen jeg jobber	5-0
Tillit	Q41TR O		Jeg tror min nærmeste leder har tillit til meg	5-0
Tillit	Q42TI LLIT		Jeg har tillit til min nærmeste leder	5-0
	Q43		Har du noe mer du gjerne vil legge til som omhandler tillit mellom leder og medarbeider ?	Åpen t
	Q44	Slettet	Hvilken virksomhet tilhører du?	Slett et

Kode		Spørsmål	Svaralternativer	Tallkode
Q45Alder		Alder?	Under 25 år	1
			25-40 År	2
			41-55 År	3
			Over 55 År	4
Q46Utdanne		Utdannelsesnivå	Videregående	1
			Fagskole	2
			Bachelor	3

			Master eller høyere	4
Q47Kjønn		Kjønn	Kvinne	1
			Mann	2
Q48TID		Hvor lenge har du jobbet i Fredrikstad kommune?	0-2 År	1
			2-6 År	2
			6-10 År	3
			over 10 år	4
Q49SILLING		Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?	0-2 År	1
			2-6 År	2
			6-10 År	3
			Over 10 år	4
Q50RTL		Hvor lenge har du hatt en relasjon til din nærmeste leder?	0-2 År	1
			2-6 År	2
			6-10 År	3
			Over 10 år	4
Q51LEDE		Har du gjennomført lederutdanning eller lederkurs?	Ja	1
			Nei	2

Vedlegg 2 Spørreskjema leder

Kategori	Kode	Perspektiv		
Samtykke	Q1		Samtykkeerklæring, ved samtykke bekrefter jeg at jeg å ha blitt informert om prosjektets formål og fremgangsmåte. Jeg gir med dette tillatelse for at de opplysninger jeg gir gjennom spørreundersøkelsen kan benyttes anonymt i oppgaven. Jeg deltar frivillig i dette prosjektet, og jeg er kjent med at jeg til enhver tid kan trekke meg uten å oppgi noen grunn.	Svar skala
Kompetanse	Q2KS	Egen atferd	Jeg har god kompetanse på de fagfeltene mine medarbeidere jobber med	
Kompetanse	Q3KS	Egen atferd	Jeg har den kompetansen som kreves for å utføre min jobb på en god måte	5-0
Kompetanse	Q4KS	Egen atferd	Jeg når som regel ikke målene jeg har satt	5-0
Integritet	Q5IS	Egen atferd	Jeg er som oftest ærlig mot mine medarbeidere	5-0
Åpenhet	Q6OS	Egen atferd	Jeg synes det er best ikke å dele for mye informasjon med mine medarbeidere	5-0
Integritet	Q7I	Andres atferd	Jeg får som oftest en ærlig forklaring på beslutninger som mine medarbeidere har tatt	5-0
Integritet	Q8IS	Egen atferd	Jeg behandler mine medarbeidere på en rettferdig måte	5-0
Kompetanse	Q9K	Andres atferd	Mine medarbeidere har tilstrekkelig fagkompetanse til å utføre sin jobb	5-0
Kompetanse	Q10K	Andres atferd	Mine medarbeidere vet hvordan jobben skal gjøres på min avdeling	5-0

Integritet	Q11I	Andres atferd	Mine medarbeidere forteller sannheten om utfordringer på vår avdeling	5-0
Kompetanse	Q12K	Andres atferd	Mine medarbeidere når som regel de målene vi har avtalt	5-0
Integritet	Q13I	Andres atferd	Mine medarbeidere er ikke ærlig med meg	5-0
Integritet	Q14IO	Omgivelser	På avdelingen jeg jobber kan vi vedkjenne våre feiltrinn uten at det har negative konsekvenser	5-0
Velvilje	Q15VS	Egen atferd	Jeg bryr meg om at mine medarbeidere trives	5-0
Forutsigbarhet	Q16FS	Egen atferd	Jeg holder som regel det jeg lover på min jobb	5-0
Forutsigbarhet	Q17F	Andres atferd	Mine medarbeidere overholder som regel fristene som vi har avtalt	5-0
Forutsigbarhet	Q18F	Andres atferd	Mine medarbeidere sier en ting, men gjør noe annet	5-0
Forutsigbarhet	Q19F	Andres atferd	Mine medarbeidere holder som regel det de lover	5-0
Forutsigbarhet	Q20F	Andres atferd	Det er vanskelig å forutsi hvordan mine medarbeidere vil agere i ulike situasjoner	5-0
Velvilje	Q21V	Andres atferd	Jeg forteller mine medarbeidere åpent om utfordringer jeg har	5-0
Velvilje	Q22VS	Egen atferd	Jeg tar hensyn til mine medarbeideres synspunkter	5-0
Tillit	Q23TR YGG		Jeg føler meg trygg på mine medarbeidere	5-0
Velvilje	Q24VS	Egen atferd	Mine medarbeidere kan være uenig med meg uten å få problemer senere	5-0
Velvilje	Q25V	Andres atferd	Mine medarbeidere tar hensyn til mine synspunkter når valg skal taes	5-0
Velvilje	Q26V	Andres atferd	Mine synspunkter og behov er ikke viktige for mine medarbeidere	5-0
Velvilje	Q27V	Andres atferd	Mine medarbeidere vil stille opp for meg hvis jeg trenger hjelp eller støtte	5-0

Velvilje	Q28V	Andres atferd	Mine medarbeidere ville aldri gjort noe for å sabotere for meg	5-0
Velvilje	Q29V	Andres atferd	Mine medarbeidere følger de beslutningene jeg tar	5-0
Velvilje	Q30V	Andres atferd	Mine medarbeidere tilgir meg hvis jeg gjør feil	5-0
Velvilje	Q31VO	Omgivelser	På avdelingen jeg er leder for fremsnakker vi hverandre	5-0
	Q32AN SVAR		Mine medarbeidere har lite ansvar på min avdeling	5-0
	Q33FR IHET		Mine medarbeidere har frihet til å velge hvordan de løser sine arbeidsoppgaver	5-0
Velvilje	Q34VS	Egen atferd	Jeg er lett tilgjengelig for mine medarbeidere hvis de trenger noe	5-0
	Q35TI LBAK E	Egen atferd	Jeg gir ofte tilbakemeldinger til mine medarbeidere på jobben de gjør	5-0
Åpenhet	Q36OS	Egen atferd	Jeg er forteller åpent til mine medarbeidere om prosesser som foregår i vår avdeling	5-0
Åpenhet	Q37O	Andres atferd	Mine medarbeidere holder tilbake informasjon	5-0
	Q38KO NTRO LL		På avdelingen jeg er leder for er det stort fokus på kontroll	5-0
	Q39MI LJØ		Vi har et godt arbeidsmiljø i avdelingen jeg leder	5-0
Tillit	Q40TI LLIT		Jeg har tillit til mine medarbeidere	5-0
Tillit	Q41TR O		Jeg tror mine medarbeidere har tillit til meg	5-0
	Q42		Har du noe mer du gjerne vil legge til som omhandler tillit mellom leder og medarbeider ?	Åpent
	Q43	Slettet	Hvilken virksomhet tilhører du?	Slettet

			Svaralternativer	Tallkode
Q44ALDER		Alder?	Under 25 år	1
			25-40 År	2
			41-55 År	3
			Over 55 År	4
Q45UTDANN		Utdannelsesnivå	Videregående	1
			Fagskole	2
			Bachelor	3
			Master eller høyere	4
Q46KJØNN		Kjønn	Kvinne	1
			Mann	2
Q47TID		Hvor lenge har du jobbet i Fredrikstad kommune?	0-2 År	1
			2-6 År	2
			6-10 År	3
			over 10 år	4
Q48STILL		Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?	0-2 År	1
			2-6 År	2
			6-10 År	3
			Over 10 år	4
Q49LEDERUT		Har du gjennomført lederutdanning eller lederkurs?	Ja	1
			Nei	2

Vedlegg 3 Deskriptiv statistikk medarbeider

Kode	Spørsmål medarbeider	N	Min	Ma x	Mean	Std . De v	Skjev het	Kurto sis
Q2	For meg er det viktig at min leder har lederutdanning/kurs	26	1	5	3,38	1,47	-0,57	-1,03
Q3KS *	Jeg når som regel ikke målene jeg har avtalt med min nærmeste leder *	25	1	5	4,36	1,29	-1,89	2,36
Q4I	Jeg får som oftest en ærlig forklaring på beslutninger min nærmeste leder har tatt	26	1	5	4,19	1,02	-1,64	2,99
Q5IS	Jeg er som oftest ærlig mot min nærmeste leder	26	2	5	4,58	0,76	-2,08	4,56
Q6OS *	Jeg synes det er best ikke å dele for mye informasjon med min nærmeste leder *	26	1	5	3,92	1,20	-0,90	-0,14
Q7KS	Jeg har den kompetansen som kreves for å utføre min jobb på en god måte	26	4	5	4,42	0,50	0,33	-2,06
Q8K	Min nærmeste leder har tilstrekkelig fagkompetanse til å utføre sin jobb	25	2	5	4,12	1,01	-1,04	0,16
Q9K	Min nærmeste leder har god kompetanse på det fagfeltet jeg arbeider på	26	1	5	3,69	1,26	-0,80	-0,26
Q10K	Min nærmeste leder når ofte sine mål på jobben	21	3	5	4,24	0,77	-0,45	-1,10
Q11I	Min nærmeste leder forteller sannheten om utfordringer på vår avdeling	26	1	5	4,15	1,08	-1,55	2,12
Q12I	Min nærmeste leder behandler sine medarbeidere på en rettferdig måte	26	2	5	4,38	0,90	-1,24	0,47
Q13I *	Min nærmeste leder er ikke ærlig med meg *	23	1	5	4,57	0,95	-2,86	9,16
Q14K	Min nærmeste leder vet hvordan jobben skal gjøres på vår avdeling	26	2	5	4,00	0,98	-0,55	-0,75
Q15IO	På avdelingen jeg jobber kan vi vedkjenne våre feiltrinn uten at det har negative konsekvenser	25	2	5	4,24	0,83	-0,97	0,63
Q16FS	Jeg holder som regel det jeg lover på min jobb	26	3	5	4,62	0,57	-1,19	0,59
Q17F	Min nærmeste leder holder de fristene som er satt	26	2	5	4,23	0,82	-0,95	0,70

Q18F *	Min nærmeste leder sier en ting, men gjør noe annet *	26	1	5	4,46	0,95	-2,32	6,33
Q19F	Min nærmeste leder holder som regel det de lover	24	3	5	4,50	0,66	-0,99	0,00
Q20F *	Det er vanskelig å forutsi hvordan min nærmeste leder vil agere i ulike situasjoner *	25	1	5	4,00	1,26	-1,09	0,47
Q21V	Jeg kan fortelle min nærmeste leder om utfordringer jeg har, uten at det brukes mot meg senere	22	2	5	4,59	0,80	-2,19	4,78
Q22V	Jeg vet at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg trenger hjelp eller støtte	25	1	5	4,40	1,12	-2,06	3,52
Q23TR YGG	Jeg føler meg trygg på min nærmeste leder	26	1	5	4,38	0,94	-2,13	5,73
Q24V	Jeg kan være uenig med min nærmeste leder uten å få problemer senere	24	2	5	4,29	0,95	-1,31	0,92
Q25VS	Jeg tar hensyn til min nærmeste leders synspunkter	26	3	5	4,50	0,58	-0,66	-0,48
Q26V *	Mine synspunkter og behov er ikke viktige for min nærmeste leder *	25	1	5	4,32	1,11	-1,70	2,38
Q27V	Min nærmeste leder tar hensyn til mine synspunkter når viktige beslutninger skal taes	25	1	5	3,80	1,04	-1,49	2,74
Q28V	Min nærmeste leder bryr seg om at jeg trives	26	1	5	4,65	0,89	-3,25	11,61
Q29V	Min nærmeste leder ville aldri gjort noe for å sabotere for meg	23	1	5	4,13	1,46	-1,51	0,79
Q30V	Min nærmeste leder støtter de beslutningene jeg tar	26	2	5	4,38	0,80	-1,34	1,71
Q31V	Min nærmeste leder tilgir meg hvis jeg gjør feil	21	3	5	4,52	0,68	-1,15	0,26
Q32VO	På avdelingen jeg jobber fremsnakker vi hverandre	26	1	5	3,65	1,32	-0,75	-0,31
Q33AN SVAR *	Jeg har lite ansvar på avdelingen jeg jobber *	25	2	5	4,20	1,12	-1,01	-0,51
Q34FRI HET	Jeg har frihet til å velge hvordan mine arbeidsoppgaver løses	26	4	5	4,38	0,50	0,50	-1,90
Q35TIL BAKE	Jeg får ofte tilbakemeldinger fra min nærmeste leder om min jobbutførelse	26	2	5	4,12	0,99	-0,78	-0,51

Q36V	Min nærmeste leder er lett tilgjengelig hvis jeg trenger noe	26	2	5	3,77	0,91	0,15	-1,17
Q37O*	Min nærmeste leder holder tilbake informasjon overfor ansatte på min avdeling *	22	1	5	4,14	1,28	-1,62	1,72
Q38KONTROL	På avdelingen jeg jobber er det stort fokus på kontroll	26	1	5	3,88	1,11	-1,48	2,12
Q39O	Min nærmeste leder er åpen om prosesser som foregår i min avdeling	26	1	5	4,00	1,06	-1,32	1,63
Q40MILJØ	Vi har et godt arbeidsmiljø i avdelingen jeg jobber	26	1	5	4,19	1,06	-1,51	2,21
Q41Tro	Jeg tror min nærmeste leder har tillit til meg	26	2	5	4,62	0,75	-2,26	5,29
Q42TILLIT	Jeg har tillit til min nærmeste leder	26	1	5	4,46	0,95	-2,32	6,33
Q45ALDER	Alder?	26	2	4	2,62	0,64	0,53	-0,52
Q46UTDANNE	Utdannelsesnivå	25	1	4	2,92	0,95	-0,46	-0,68
Q47KJØNN	Kjønn	26	1	2	1,69	0,47	-0,89	-1,32
Q48TID	Hvor lenge har du jobbet i Fredrikstad kommune?	26	1	4	2,42	1,27	0,12	-1,70
Q49STILLING	Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?	26	1	4	1,92	1,06	0,83	-0,53
Q50RTL	Hvor lenge har du hatt en relasjon til din nærmeste leder?	26	1	4	1,58	0,81	1,45	1,91

Vedlegg 4 Deskriptiv statistikk leder

Kode	Spørsmål	N	Min	Max	Mea n	Std. Dev	Skjevhe t	Kurtosi s
Q2KS	Jeg har god kompetanse på de fagfeltene mine medarbeidere jobber med	11	4	5	4,36	0,50	0,66	-1,96
Q3KS	Jeg har den kompetansen som kreves for å utføre min jobb på en god måte	11	3	5	4,09	0,54	0,15	1,86

Q4KS	Jeg når som regel ikke målene jeg har satt	11	2	5	4,27	1,10	-1,20	0,02
Q5IS	Jeg er som oftest ærlig mot mine medarbeidere	11	4	5	4,91	0,30	-3,32	11,00
Q6OS	Jeg synes det er best ikke å dele for mye informasjon med mine medarbeidere	11	2	5	4,55	1,04	-2,13	3,49
Q7I	Jeg får som oftest en ærlig forklaring på beslutninger som mine medarbeidere har tatt	11	2	5	4,09	1,04	-0,86	-0,26
Q8IS	Jeg behandler mine medarbeidere på en rettferdig måte	11	4	5	4,82	0,40	-1,92	2,04
Q9K	Mine medarbeidere har tilstrekkelig fagkompetanse til å utføre sin jobb	11	2	5	3,73	1,01	-0,05	-1,00
Q10K	Mine medarbeidere vet hvordan jobben skal gjøres på min avdeling	11	3	5	4,27	0,65	-0,29	-0,21
Q11I	Mine medarbeidere forteller sannheten om utfordringer på vår avdeling	11	1	5	3,64	1,21	-0,81	0,98
Q12K	Mine medarbeidere når som regel de målene vi har avtalt	11	2	5	3,73	0,79	-0,94	1,65
Q13I	Mine medarbeidere er ikke ærlig med meg	11	2	5	4,00	1,18	-0,89	-0,61
Q14IO	På avdelingen jeg jobber kan vi vedkjenne våre feiltrinn uten at det har negative konsekvenser	11	2	5	4,27	1,01	-1,37	1,32
Q15VS	Jeg bryr meg om at mine medarbeidere trives	11	4	5	4,91	0,30	-3,32	11,00
Q16FS	Jeg holder som regel det jeg lover på min jobb	11	4	5	4,91	0,30	-3,32	11,00
Q17F	Mine medarbeidere overholder som regel fristene som vi har avtalt	11	3	5	4,18	0,60	-0,03	0,41

Q18F	Mine medarbeidere sier en ting, men gjør noe annet	11	3	5	4,82	0,60	-3,32	11,00
Q19F	Mine medarbeidere holder som regel det de lover	11	3	5	4,55	0,69	-1,32	0,98
Q20F	Det er vanskelig å forutsi hvordan mine medarbeidere vil agere i ulike situasjoner	11	3	5	4,27	0,79	-0,57	-0,97
Q21VS	Jeg forteller mine medarbeidere åpent om utfordringer jeg har	11	2	5	4,09	0,83	-1,47	3,96
Q22VS	Jeg tar hensyn til mine medarbeideres synspunkter	11	3	5	4,18	0,60	-0,03	0,41
Q23TRYGG	Jeg føler meg trygg på mine medarbeidere	11	3	5	4,55	0,69	-1,32	0,98
Q24VS	Mine medarbeidere kan være uenig med meg uten å få problemer senere	11	4	5	4,91	0,30	-3,32	11,00
Q25V	Mine medarbeidere tar hensyn til mine synspunkter når valg skal taes	11	3	5	4,18	0,75	-0,33	-0,88
Q26V	Mine synspunkter og behov er ikke viktige for mine medarbeidere	11	3	5	4,36	0,81	-0,85	-0,76
Q27V	Mine medarbeidere vil stille opp for meg hvis jeg trenger hjelp eller støtte	11	3	5	4,64	0,67	-1,80	2,61
Q28V	Mine medarbeidere ville aldri gjort noe for å sabotere for meg	11	2	5	4,36	0,92	-1,83	3,93
Q29V	Mine medarbeidere følger de beslutningene jeg tar	11	4	5	4,64	0,50	-0,66	-1,96
Q30V	Mine medarbeidere tilgir meg hvis jeg gjør feil	11	4	5	4,64	0,50	-0,66	-1,96
Q31VO	På avdelingen jeg er leder for fremsnakker vi hverandre	11	3	5	4,36	0,67	-0,59	-0,29
Q32ANSVAR	Mine medarbeidere har lite ansvar på min avdeling	11	2	5	4,45	1,04	-1,83	2,45

Q33FRIHET	Mine medarbeidere har frihet til å velge hvordan de løser sine arbeidsoppgaver	11	4	5	4,55	0,52	-0,21	-2,44
Q34VS	Jeg er lett tilgjengelig for mine medarbeidere hvis de trenger noe	11	3	5	4,00	0,89	0,00	-1,88
Q35TILABK	Jeg gir ofte tilbakemeldinger til mine medarbeidere på jobben de gjør	11	2	5	4,09	0,83	-1,47	3,96
Q36OS	Jeg er forteller åpent til mine medarbeidere om prosesser som foregår i vår avdeling	11	4	5	4,18	0,40	1,92	2,04
Q37O	Mine medarbeidere holder tilbake informasjon	11	0	5	2,82	1,83	-0,27	-0,97
Q38KONTRO L	På avdelingen jeg er leder for er det stort fokus på kontroll	11	1	4	2,82	1,08	-0,74	-0,35
Q39MILJØ	Vi har et godt arbeidsmiljø i avdelingen jeg leder	11	3	5	4,55	0,69	-1,32	0,98
Q40TILLIT	Jeg har tillit til mine medarbeidere	11	3	5	4,64	0,67	-1,80	2,61
Q41TRO	Jeg tror mine medarbeidere har tillit til meg	11	3	5	4,36	0,67	-0,59	-0,29
Q44ALDER	Alder?	11	2	4	2,82	0,87	0,41	-1,62
Q45UTDANN	Utdannelsesnivå	11	1	4	2,55	1,04	0,51	-1,03
Q46KJØNN	Kjønn	11	1	2	1,45	0,52	0,21	-2,44
Q47TID	Hvor lenge har du jobbet i Fredrikstad kommune?	11	2	4	3,09	0,83	-0,19	-1,49
Q48STILL	Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling?	11	1	4	1,55	0,93	2,09	4,75
Q49LEDERU T	Har du gjennomført lederutdanning eller lederkurs?	11	1	2	1,27	0,47	1,19	-0,76

Vedlegg 5 Informasjonsskriv for spørreskjemaene

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Tillit mellom leder og medarbeider”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, hvor formålet er å undersøke hva som har betydning for tilliten mellom medarbeidere og leder. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er i forbindelse med min masteroppgave. Formålet med dette prosjektet er å undersøke hva som er viktig for tilliten mellom medarbeidere og leder. Denne spørreundersøkelsen skal være med å undersøke det.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Sandra Marie Andersen er ansvarlig for dette prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Disse områdene i Fredrikstad kommune er med i spørreundersøkelsen: prosjektutvikling, og bygg og eiendom

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer dette at du svarer på en spørreundersøkelse på internett, det tar ca.10 minutter å fullføre spørreundersøkelsen. Det vil bli stilt spørsmål som omhandler faktorer som har betydning for tillit i medarbeider-leder relasjonen. Hvis du vil trekke tilbake samtykket, går du inn på linken som er sendt på mail med samme enhet (PC, mobil, nettbrett) som du brukte da du gjorde spørreundersøkelsen.

Det er frivillig å delta

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. 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.

Det er kun studenten som vil ha tilgang til dataene.

For å sikre datamaterialet, så vil de bli behandlet konfidensielt, og anonymisert i masteroppgaven ved å slette eller omarbeide indirekte identifiserende opplysninger, slik at det ikke kan være mulig å kjenne igjen enkelt individer.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.20. Datamaterialet slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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 Norges miljø- og biovitenskapelige universitet 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:

Sandra Marie Andersen, student ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

TLF: 99398453, E-post: andersen.sandrama@gmail.com

Nicolay Worren, veileder, Førsteamanuensis ved NMBU - Norges miljø- og

biovitenskapelige universitet E-post: nicolay.worren@nmbu.no

Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen E-post:

personvernombud@nmbu.no

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

Med vennlig hilsen

Sandra Marie Andersen

Vedlegg 6 Informasjonsskriv for intervjuer

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Tillit mellom leder og medarbeider”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, hvor formålet er å undersøke hva medarbeidere og ledere mener er viktig for at det skapes tillit. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er i forbindelse med min masteroppgave. Formålet med dette prosjektet er å undersøke hva som er viktig for at medarbeidere skal ha tillit til leder. Det vil bli utført intervjuer med totalt seks personer, disse intervjuene skal brukes til for å utvikle spørreundersøkelse som skal sendes ut senere. Dette er problemstillingen:

«Hvilke faktorer som leder og medarbeider kan påvirke har betydning for tilliten mellom leder og medarbeider, og er det en sammenheng mellom hvordan respondenten tolker sin egen atferd og tilliten?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Sandra Marie Andersen er ansvarlig for dette prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriterier for å delta er at man har en 100%stilling og har jobbet i Fredrikstad kommune i minst 1 år. Det vil bli trukket ut totalt 6 personer i Fredrikstad kommune fra disse områdene: prosjektutvikling, og bygg og eiendom.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta innebærer dette at du er med på et intervju som varer i ca.1 time. Det vil bli stilt spørsmål som omhandler hva du mener er viktig for å skape tillit i medarbeider- leder relasjonen. Intervjuene vil bli gjort på lydopptak, og det vil bli gjort notater. Deretter vil det lages en anonym oppsummering fra intervjuet som lagres elektronisk.

Det er frivillig å delta

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen

grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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.

Det er kun studenten som vil ha tilgang til dataene.

For å sikre intervjudataene, så vil de bli anonymisert når de lagres elektronisk. Det vil bli en samlet oppsummering av alle intervjuene, som vil være utgangspunkt for en spørreundersøkelse. Dette vil gjøres så det ikke er mulig å gjenkjenne intervjuobjektene i masteroppgaven. Navn vil bli erstattet med en kode, og svar fra intervjuet blir lagret adskilt.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.20. Opptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

å få rettet personopplysninger om deg,

få slettet personopplysninger om deg,

få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

å sende klage til personvernombudet eller 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 Norges miljø- og biovitenskapelige universitet 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: Sandra Marie Andersen, student ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. TLF: 99398453, E-post: andersen.sandrama@gmail.com

Nicolay Worren, veileder, Førsteamanuensis ved NMBU - Norges miljø- og biovitenskapelige universitet E-post: nicolay.worren@nmbu.no

Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen E-post: personvernombud@nmbu.no

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

Med vennlig hilsen

Sandra Marie Andersen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Tillit mellom leder og medarbeider*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervjuet*

Jeg samtykker til at mine opplysninger blir lagret frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.05.20.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 7 NSD godkjenning intervjuer

NSD Personvern

20.01.2020 13:07

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 302748 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 20.1.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

Vedlegg 8 NSD Godkjenning spørreundersøkelser

NSD Personvern

26.02.2020 10:36

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 910081 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 26.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

Vedlegg 9 Intervjue guid

Intervjueguide

Åpent semistrukturert intervju.

Bakgrunn spørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet her?
2. Hvilken stillingstittel har du?
3. Hva slags utdanning har du?
4. Hvor gammel er du?

Hoveddel

5. Hvordan vil du beskrive tillit?
6. Hvilken betydning har tillit for deg?
7. Hvordan tenker du tillit og organisasjon henger sammen?
8. Har du noen tanker på hva som påvirker tilliten mellom leder og medarbeider, i fra medarbeider perspektiv? Fortell gjerne om egen erfaring.
9. Har du noen tanker på hva som påvirker tilliten mellom leder og medarbeider, i fra leder perspektiv? Fortell gjerne om egen erfaring.
10. Hva mener du kan svekke tilliten til en leder? (Gi gjerne eksempler)
11. Hva mener du kan styrke tilliten til en leder? (Gi gjerne eksempler)
12. Kan du nevne faktorer som du tror er viktig for at en medarbeider skal ha tillit til leder?
Hvorfor?
13. Kan du fortelle om en gang du fikk styrket tilliten til en leder?
14. Kan du fortelle om en gang du fikk svekket tilliten til en leder?
15. Hvis det er en avdeling hvor flere ansatte har lav tillit, kan du tenke på 1-3 faktorer som kan styrke tilliten?
16. Hvis det er en avdeling hvor leder har lav tillit til de ansatte, kan du tenke på 1-3 faktorer som kan styrke tilliten?
17. Hva tror du avgjør om en leder har tillit til en medarbeider?

18. Hva tror du kan styrke eller svekke tilliten en leder har til en medarbeider?
19. Når det gjelder tillit, hvor viktig tror du den faglige kompetansen til lederen er hvis medarbeider skal ha tillit til lederen? Hvorfor tror du det er viktig? (Kompetanse)
20. Når det gjelder tillit, hvor viktig tror du at er det å holde det man lover for at medarbeideren skal ha tillit til lederne? Hvorfor tror du det er viktig? (Integritet)
21. Når det gjelder tillit, hvor viktig tror du åpenhet er for at en medarbeider skal ha tillit til lederen? (Informasjon blir ikke tilbakeholdt) (åpenhet)
22. Når det gjelder tillit, hvor viktig tror du lojaliteten til lederen er for at medarbeider skal ha tillit? Hvorfor tror du det er viktig? (lojalitet)
23. Når det gjelder tillit, hvor viktig tror du at lederen gjør det samme i like situasjoner er for at medarbeider skal ha tillit? Hvorfor tror du det er viktig? (konsistent)
24. Når det gjelder tillit, hva tenker du om beslutninger en leder tar i en organisasjon kan det ha betydning for tilliten? Hvorfor tror du det er viktig? (beslutninger)
25. Forventinger en medarbeider har til en leder, hvordan tenker du dette kan påvirke tilliten? (forventinger)
26. Følelsen av rettferdighet, hva tror du det har å si for tilliten medarbeideren har til sin leder? (rettferdighet, integritet)
27. Kan du komme på noen andre faktorer nå som har betydning for tillit?

Avsluttende

28. Er det noe mer du vil legge til?

29. Hvis det er behov, er det greit at jeg tar kontakt for avklaring?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway