



Fakultet for humaniora, samfunnsfag og lærarutdanning

## **Tillitsbygging i organisasjon**

Korleis kan formell rolle og koordinering påverke ein leiars kognitive og affektive tillitsbygging med eins tilsette i ein etablert organisasjonsstruktur?

Thor Anton Kalleklev Grindheim

Masteroppgåve i organisasjon og leiing STV-3901

November 2020

*Denne avhandling er dedikert Wilhelm Sverre Grindheim  
fødd 1922*

## FORORD

Min første skuledag fann stad ei gong i august 1996. Sjølv minnest eg korleis me stod på rekke og rad på grusbanen ved Vikøy / Aksnes skule for å bli oppropa og nemnde med namn. Då med nye skulesekkar på ryggen full av nistemat, solbærsaft og kjærleik heimanfrå. Den gangen forventningsfull og forhåpningsfull til framtid, liv og lære. Likevel var det tida med hamar og sag i skogen etter klokka 13.20 som var mest interessant. Lekser vart liksom berre eit hinder ein måtte handtere på eit vis.

På lik linje som ved barneskulen stod vi oppstilt under førstegongstenesta på Kjevik i juni 2009. Då òg forventningsfull og like spent på korleis opptaket skulle stå til og om vi skulle vere så heldige å bli oppropa også her. Takk farfar for mange varme velkomstar i Kongsgård og gode minner frå den tida med bilkøyning i Kristiansand. Og mormor for minner frå Tveitane og turar på Brualeite.

I dag, etter over 20 år med skulegang og ni i teneste, er det med stor undring, audmjukskap og takksemnd at eg leverer frå meg (kanskje) mi siste skuleoppgåve. Som den gangen på Vikøy/Aksnes skule så er eg like forventnings- og forhåpningsfull til framtida takka vere det nye håpet min Herre har gjeve meg.

Hermed vil eg først nytte høvet til å takke mine kjære foreldre som har stått i med meg i tjukt og tynt og vist meg tolmod, varme og tillit igjennom oppvekst og teneste, i glede og sorg. Det har vore noko å leve opp til. De fortener ei stor takk. For ikkje å nemne mine gode søsken.

Eg vil hermed også takke Gudmund & Kari – de har vore ei klippe for meg. Takk for oppmuntring, støtte og hjelp i tøffe tider tidlegare.

Vidare mine kameratar som har stått i med meg både der heime og her Nord. Namn kan vere vanskeleg, men eg må nemne Åsmund, Andreas, Eivind og Mathias (& Gunhild). Samtalar og fellesskapet med dykk bringer liv og glede! Kor godt det er når brørne kjem saman! Takk til mine gode medstudentar på UiT Amjad og Ottar. For ei tid og for ein humor! «Life – it's life». For ikkje å nemne «snøscooteren i gropa på Finnmarksvidda». For nokre minner – minner eg seint vil gløyme.

Eg må også takke Dr. Yakubu Dirisu som bidrog med avgjersla om innlevering. Deretter står det att å takke vegleiaren min Dr. Kristin Woll for tolmod og tru på prosjektet. Koronakrise, vegleining over Skype og mine innleveringar av utkast i «postkassen» i tide og utide. Takk for det kollegiale fellesskapet og støtten. Då står det att å takke Dr. Kjell Arne Røvik som steppa inn i siste liten, gav råd og tok seg tida på fritida til å gi siste innspel. Mange takk!

Til sist – så må eg takke min Herre og Frelsar for å ha ført meg hit. Dagen i dag er ein herleg dag, og den er ei gåve frå Han.

*I waited patiently for the LORD; and he inclined unto me, and heard my cry.  
He brought me up also out of an horrible pit, out of the miry clay, and set my feet upon a rock, and established my goings. And he hath put a new song in my mouth, even praise unto our God: many shall see it, and fear, and shall trust in the LORD. Psalm 40:1-3 (KJV)*

*Trust in the LORD with all thine heart; and lean not unto thine own understanding.  
In all thy ways acknowledge him, and he shall direct thy paths. Proverbs 3:5-6 (KJV)*

Tromsø, den 2. november 2020

---

Thor Anton Kalleklev Grindheim

## **SAMANDRAG**

Avhandlinga omhandlar tillitsbygging i organisasjon. Studien søker å finne samanhengar på korleis formell rolle og koordinering kan påverke ein leiars tillitsbygging med eins tilsette i ein etablert organisasjonsstruktur. Teori på kognitiv- og affektiv tillit, samt formell rolle og koordinering, vert presentert. Oppgåva gjer så greie for metodisk tilnærming i form av ei litteraturstudie kor forventningar til variablar vert presentert. Litteraturbidraget består av 14 artiklar som tek for seg tillitsbygging i organisasjon og føresetnader for tillit i organisasjon- og leiingssamanheng. I siste kapittel vert funn oppsummert. Her vert det konkludert med at formell rolle kan påverke tillitsbygging ved å forenkle predikasjon og dermed skape forutsigbarheit (kognitivt) og synleggjere personlege initiativ ut over rolla (affektivt). Vidare med at koordinering kan påverke tillitsbygging ved å bidra til stadig fornying av tilsette sine bilete på leiarens truverd (kognitivt), samt vere ei formell opning for interaksjon der aktørane kan lære ein annan sin karakter å kjenne og såleis forsterke åtferd knytt til tilhøyrse (affektivt). Til slutt vert praktiske implikasjonar og tilråding til vidare forskning presentert.

# Innholdsliste

FORORD.....	III
SAMANDRAG .....	IV
1 Innleiing .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Tema .....	4
1.3 Problemstilling.....	5
1.4 Oppbygging av oppgåva.....	8
2 Teori .....	9
2.1 Tillit .....	9
2.1.1 Definisjon .....	9
2.1.2 Vilje til å ta risiko.....	10
2.2 Kognitiv og affektiv tillit.....	10
2.2.1 Kognitiv tillit .....	10
2.2.2 Affektiv tillit.....	13
2.3 Formell organisasjonsstruktur .....	15
2.3.1 Formell rolle .....	18
2.3.2 Koordinering .....	20
3 Metodisk tilnærming .....	21
3.1 Forkunnskapar .....	22
3.2 Litteraturstudie.....	22
3.2.1 Kva er ein litteraturstudie? .....	23
3.3 Operasjonalisering .....	23
3.3.1 Korleis varierer tillit med formell rolle og koordinering?.....	23
3.3.1.1 Formell rolle og tillit.....	23
3.3.1.2 Koordinering og tillit .....	24
3.3.2 Kva type litteratur er relevant for oppgåva?.....	25

3.4	Litteraturstudien i oppgåva.....	26
3.4.1	Inklusjons- og eksklusjonskriterier .....	27
3.4.1.1	Søkestrategi.....	30
3.4.1.2	Eksklusjonskriterier .....	30
3.4.2	Inkluderte publikasjonar.....	32
3.4.2.1	Presentasjon av litteraturoversikt .....	32
3.5	Styrker, svakheiter og begrensningar .....	35
4	Diskusjon – Tillitsbygging og organisasjonsstruktur.....	36
4.1	Organisasjonsstrukturens betydning for tillitsbygging.....	37
4.1.1	Stabile åtferdsmønstre .....	38
4.1.2	Forenkling .....	38
4.1.3	Forventning .....	38
4.1.4	Interaksjon.....	39
4.2	Formell rolle og tillitsbygging.....	39
4.3	Koordinering og tillitsbygging .....	42
5	Diskusjon – Kognitiv tillitsbygging.....	43
5.1	Korleis kan formell rolle påverke kognitiv tillitsbygging? .....	43
5.1.1	I: Synleggjering .....	44
5.1.2	II: Aksess.....	49
5.1.3	III: Informasjon som opning for initiativ .....	52
5.1.4	Hovedfunn I – Kognitiv tillitsbygging og formell rolle.....	55
5.2	Korleis kan koordinering påverke kognitiv tillitsbygging?.....	56
5.2.1	I: Felles handling.....	57
5.2.2	II: Open kommunikasjon.....	58
5.2.3	III: Aktivt samarbeid .....	60
5.2.4	Hovedfunn II – Kognitiv tillitsbygging og koordinering.....	63
6	Diskusjon – Affektiv tillitsbygging.....	64

6.1	Korleis kan formell rolle påverke affektiv tillitsbygging? .....	66
6.1.1	I: Stabilitet .....	67
6.1.2	II: Trygge rammer .....	70
6.1.3	III: Avgrensning .....	71
6.1.4	Hovedfunn III – Affektiv tillitsbygging og formell rolle .....	73
6.2	Korleis kan koordinering påverke affektiv tillitsbygging? .....	74
6.2.1	I: Arena for relasjonsbygging .....	75
6.2.2	II: Opning for emosjonell kontakt .....	76
6.2.3	III: Eksponering av emosjonell truverd .....	78
6.2.4	Hovedfunn IV – Affektiv tillitsbygging og koordinering .....	82
7	Avslutning .....	83
7.1	Funn .....	83
7.2	Praktiske implikasjonar .....	90
7.3	Vidare forskning .....	90
	Figurliste .....	93
	Litteraturliste .....	94

# 1 Innleiing

## 1.1 Bakgrunn

Dagens samfunn er svært prega av ulike reformgrep som skal gjere det enklare å styre organisasjonar og vidare kunne omstille seg til ein marknad som er i stadig forandring. Endringane i samfunnet<sup>1</sup> gjer at organisasjonar med tilhøyrande leiarskap vert tvinga til å 'henge med' om dei skal kunne overleve og vinne fram økonomisk. Røvik (2007) omtalar denne trenden som ei radikal økonomisme<sup>2</sup>. Konseptet om god leiing, som viste seg populært på 90-talet, er ikkje like populært i vår tid der det er meir harde variablar og tøffe reformgrep som gjeld<sup>3</sup>. Teknologien gjer ikkje dette mindre komplekst, snarare tvert om. Medarbeidarar som før avklarte ulike tilhøve ansikt-til-ansikt kan i dag oppleve å verte overlessa med e-postar og ulike applikasjonar som til stadig pip og ringjer. Harde reformgrep vert gjerne byta ut med dei tradisjonelle mjuke verdiane samfunnet ei gong var bygd på – og dei mjuke verdiane vert heller presenterte som glansbilete utad. Spørsmålet vert då kva dette gjer med den menneskelege jordnære kontakten til ein annan som kollegaer. Kvar vert det av utvikling av profesjonelle mellom-menneskelege relasjonar og tilhøyrande verdiar? Er det ikkje lenger naudsynt å byggje tillit til eins medarbeidarar som leiar? Kva høver finst det om ein så skulle setje i gang med dette i møtet med dei nye 'hardhendte' organisasjonane?<sup>4</sup>

I eit søk på *Formal Organizational Structure Trust Review* i Google Scholar®<sup>5</sup> gav det ingen openberre treff som inneheld samanhengar mellom tillit og organisasjonsstruktur. Med all den forskingslitteraturen som finst i eit tallvis ulike databasar internasjonalt, så er dette nokså overraskande. Det viser både eit behov og eit potensial innan forskning på samanhengar mellom tillit og organisasjon.

Ulrich Beck omskriv industrisamfunnet vi lev i som eit risikosamfunn der farar og biverknader generert av industrisamfunnet i aukande grad pregar kvardagen vår (Beck 1993;

---

<sup>1</sup> Lewicki, McAllister & Bies omtalar slike endringar i sin artikkel (1998 s. 438).

<sup>2</sup> Lewicki et al. (1998 s. 438) omtalar dette som 'modern global marketplace'.

<sup>3</sup> Les: reengineering.

<sup>4</sup> Den norske forfatteren Tom E. Julsrud er inne på temaet og stiller nokre tilsvarende spørsmål (2018 s. 17).

<sup>5</sup> Siste søk gjort 2. november 2020 kl. 10:40. Treff er stort sett relatert til leiing eller styringsvariablar for toppleiing i form av rettferd og lik handsaming (procedural justice).



[sitert i Julsrud 2018 s. 15]). Auke i byråkratisk iver etter innsyn og kontroll er også med på å skape ein mistenksamheitskultur (Julsrud 2018 s. 16). Dette gjer at det for arbeidstakarar og tilsette i organisasjonar raskt vert eit fokus nettopp på om dei kan stole på og ha tillit til organisasjonar og leiarane som representerer den. På den andre sida fører dette til at også leiarar vert tvunga til å oppretthalde ei viss grad av tillit. Fairholm (1994; sitert i Gillespie & Mann 2004) trekk dette så langt som å tilseie at '*...no organization can take place without interpersonal trust, and no organizational leader can ignore the powerful element of trust*' (s. 588). Organisasjonar og leiarar vil, på den andre sida, ha ei stor *fordel* om dei evnar å byggje og oppretthalde auka grad av tillit over tid. Dette kan skape store ringverknader på fleire områder både når det gjeld tilfredsheit med leiarens effektivitet (Gillespie & Mann 2004), psykologisk tryggleik for medarbeidarar (Edmondson 1999), redusert 'turnover' (Burke et al. 2007; Dirks & Ferrin 2001; Gillespie & Mann 2004), auke i vertikal interaksjon og forbetra organisatorisk yting og stabilitet (Burke et al. 2007). Tillit vert av Julsrud (2018) sett på som ei bærebjelke for å forstå samarbeid i organisasjonar. På bakgrunn av dette vil det å kunne bidra til tillitsutvikling og *tillitsbygging* i organisasjonar vere noko som truleg vil verte meir og meir aktuelt for leiarar i tida framover.

Tillit kan vere med å gi tilsette ei oppleving av stabilitet og oversikt i møtet med det komplekse<sup>6</sup> samfunnet forøvrig. Vi talar då om tillitsleiing eller tillitsbasert leiing. Julsrud (2018 s. 14) omskriv dette som å leie på ein slik måte at tilsette opplever ei auka grad av engasjement, medansvar og sjølvstendigheit. Dette inneber for leiarar, i fylgje forfattaren, å ta ei *aktiv rolle* for å imøtekome sine tilsette og dermed anstrenge seg for å skape nære og tillitsberande relasjonar med tilsette. Leiarar i organisasjonar har her både eit ansvar, men også store potensiale om dei evnar å byggje tillit med sine tilsette.

Rousseau og hennar kollegaer (1998) definerer tillit som (...) *en psykologisk tilstand som involverer en intensjon om å akseptere sårbarhet basert på de positive forventninger til andres intensjoner eller atferd* (s. 395<sup>7</sup>). Definisjonen vart utvikla av forfattarar innan psykologi, sosiologi og økonomi og har blitt anerkjend av fleire forskarar seinare<sup>8</sup>. På bakgrunn av dette er den lagt til grunn i oppgåva her.

---

<sup>6</sup> Sjå Lewicki et al. (1998 s. 438).

<sup>7</sup> Omsett av Julsrud (2018 s. 25).

<sup>8</sup> Sjå Costa et al. (2018), Julsrud (2018), Dirks & Ferrin (2001) og Bruke et al. (2007).

Julsrud (2018 s. 42) peikar vidare på at om ein skal kunne lykkast i dei nye og meir hybride organisasjonsformene som vi finn i dag så er ein avhengig av å kjenne til korleis ein utviklar og opprettheld fleire typar tillit. Og vidare i prosjektbaserte organisasjonsformer kan tillit vere med å understøtte dei ‘flyktige’ relasjonane, men som likevel er sentrale og viktige i det daglege arbeidet. Tillit framstår på denne måten både som problem og som løysing (s. 49). Med det meinast at det er krevjande å skape tillit når kontakten med eins tilsette er flyktige, både som fylgje av omstillingar i organisasjonsstrukturen og auka bruka av temporære organisasjonsformer<sup>9</sup> (sjå Røvik 2007). Samtidig vil det likevel vere eit stort behov for å utvikle tillit for å kunne samarbeide.

I mange samanhengar kan organisasjonsstruktur verte sett på som eit problem i dette øyemed, særskild då hyppige omstillingar av slike. I den samanhengen er det viktig å merke seg at organisasjonsstruktur er først og fremst meint å skulle skape *stabilitet* i organisasjonar i fylgje organisasjonsforskarane ved MIT<sup>10</sup>, Henry Mintzberg (1979). Strukturar bidreg til oversiktlegheit og ryddigheit i organisasjonar, og er eit middel som skal bidra til effektiv arbeidsdeling og koordinering i organisasjon, for såleis å nå bestemte mål (sjå eige kapittel om formell struktur). Med andre ord er struktur eit styringsmiddel og ei reiskap til hjelp for organisasjonen som har mange kvalitetar ved seg, som kanskje ofte vert teke for gitt. Creed & Miles (1996 s. 24) meiner her at samanhengen mellom *tillit* og [organisasjonsstruktur]<sup>11</sup> er heilt tydeleg. Forskarane meiner ulike organisasjonsformer<sup>12</sup> inneber visse minstekrav til tillit og at det å ikkje stette minstekrava vil gi forutsigelege og ulike konsekvensar (1996 s. 24). Forskarane stiller seg kritisk til konseptuelle framstillingar som tidlegare er gjort når det gjeld samanhengen mellom tillit og organisasjonsstruktur, og meiner samanhengen er overbevisande. March og Olson (1989 s. 27 [sitert i Kramer 2011 s. 143]) peikar på at regelbasert tillit vert opprettholdt i ein organisasjon ‘*not [by] an explicit contract ... but by socialization into the structure of rules*’. Kramer (2011 s. 143<sup>13</sup>) summerer dette med at reglar

---

<sup>9</sup> Temporær organisasjonsform: midlertidig organisering nytta for å gjennomføre spesifikke oppdrag av kortare varigheit.

<sup>10</sup> Massachusetts Institute of Technology

<sup>11</sup> Creed & Miles nyttar omgrepet organisasjonsdesign som relaterer seg til ein organisasjonsstruktur som er spesifikt designa og tilpassa ein bestemt organisasjon (sjå Berg-Sørensen et al. 2016).

<sup>12</sup> Spesifisert: struktur-kategoriar.

<sup>13</sup> Omsett til norsk.

bind åtfærd og bygger såleis tillit. Utsagnet tilseier at det indirekte er ei samanheng mellom organisasjonsstruktur og tillit. Dette kan også relaterast til Mintzberg (1979<sup>14</sup>) som peikar på at struktur på ulike vis regulerer åtfærd. Det er slike samanhengar eg i denne oppgåva ynskjer å undersøke nærare, då ved å ta for meg formell rolle og koordinering som ei del av ei organisasjons struktur. Dette ved å ta for meg variablar knytt til formell rolle og koordinering som kan bidra til å styrke tillitsbygging med eins tilsette som leiar.

Tillit er i fylgje den tyske sosiologen Niklas Luhmann ei måte å redusere kompleksitet på (1999 s. 59), samt noko som *utviklar* seg i eit interaksjonsfelt (1989; Wright & Ehnert 2010 [sitert i Julsrud 2018 s. 66]; Williams 2001). Organisasjonsstruktur påverkar tillitsutvikling ved at den set rammer for aktivitet og samhandling i organisasjonen, legg forholda til rette for formell interaksjon og dermed bidrar til *stabile åtfærdsmønstre*. Dette då organisasjonsstrukturens hesikt er å skape og oppretthalde slike mønstre (Mintzberg 1979). Strukturen forenkler samhandling ved å skape oversikt og retningslinjer, og den bidrar til forutsigbarheit ved å stille forventningar til individa som inngår i strukturen (Lewicki & Bunker 1996). Likevel er ikkje samanhengen så enkel som så, snarare tvert om. Dette viser seg igjen i diskusjonen.

## 1.2 Tema

Tema for denne oppgåva er kognitiv og affektiv tillitsbygging mellom leiar og tilsette. I oppgåva antar eg at bygging av tillit er noko som til ei viss grad kan bøyte med tilsatte si oppleving av ustabilitet og usikkerheit i kvardagen, då det er med å gjere komplekse forhold meir oversiktlege og eklare å forholde seg til. Då basert på tillit som reduksjon av kompleksitet (1999 s. 59).

Tillit er eit omgrep som kan vere svært omfattande å omfamne, og i samfunnet har dette vore noko vi truleg har teke for gitt over tid. Kanskje spesielt i våre mindre nordiske land kor tillit har vore ei naturleg del av samfunnet (Möllering 2006). Samhandling både innanfor og utanfor organisasjonar kan vere ei glede og ein fridom så lenge ein opplever tillit med dei rundt ein. Om ein derimot støyter på eit tillitsbrot i ei eller annan samanheng så får pipa ei annan lyd. Då kan tillit snu om frå å ikkje vere eit tema i det heile til å kome på dagsordenen.

---

<sup>14</sup> Sjå underkapittel om formell struktur.

Organisatorisk kontroll med tilhøyrande incentiv vert i organisasjonar nytta for å bøte med tendensen til egoistisk åtferd (Eisenhardt, 1989 [sitert i Creed & Miles 1996 s. 23]). Døme på dette kan vere bruk av stemplingsur der medarbeidarar i organisasjonen må stemple for når dei tek til med arbeidet sitt og eventuelt kva arbeid dei føretek seg til ei kvar tid. Medarbeidarar som nyttar mindre tid i rein produksjon kan gjerne verte straffa på eit vis i form av at resultat vert vise offentleg i organisasjonen eller vedkomande får trekk i løn. Slik påverkar ei generell *mistillit* organisatoriske design (Creed & Miles 1996). Mykje forskning peikar nettopp på at kontroll og til dømes monitorering er med på å skape mistenksamheit, noko som igjen motverkar tillit (Webber 2008). Sett bort frå det dystre biletet på organisasjonsstruktur, så peikar Creed & Miles (1996), på den andre sida, på at tillit spelar ei *nøkkrolle* når det gjeld leiingsfilosofiar, og dermed at linken mellom tillit og organisatorisk [struktur] er klokkeklar og overbevisande (s. 24). I fylgje forskarane er tillit i organisasjon eit resultat av tre faktorar der både prosess- og karakteristikkvvariablar inngår. Funksjonen forskarane presenterer ser slik ut (s. 20):

$$\text{Trust in Organizations} = f[\text{embedded predisposition, characteristic (dis)similarity, experiences of reciprocity}]$$

Tillit innad i organisasjon er i fylgje funksjonen sterkt avhengig av strukturelle manifestasjonar som inngår som ei del av den innbygde ‘predisposisjonen’. Vidare karakteristisk (u)likskap som er påverka av organisatorisk struktur i fylgje forskaren (s. 20). Med andre ord vil det å studere organisasjonsstruktur og bakenforliggende leiingsfilosofi, i fylgje forskarane, kunne gi innblikk i tillit i gjeldande organisasjon. Altså; kva utgangspunkt interne aktørar har for å kunne utvikle og byggje tillit. Verdier vil i denne samanheng stå sentralt. Noko så enkelt som eit organisasjonskart kan gi indikasjon på kva verdier og kva filosofi ei organisasjon er basert på. Dette er noko ein som leiar må vere var på i møtet med (nye) organisasjonar og i arbeidet med å byggje tillit til tilsette innad i ein organisasjon med sin særeigne organisasjonsstruktur. Spørsmålet vert då om organisasjonsstrukturen kan vere løysinga på problemet tillit kan framstå som (Julsrud 2018) i organisasjonar i dag.

### 1.3 Problemstilling

Problemstillinga i oppgåva lyder som følger:

*Korleis kan formell rolle og koordinering påverke ein leiars kognitive og affektive tillitsbygging med eins tilsette i ein etablert organisasjonsstruktur?*

Problemstillinga er valgt på bakgrunn av eit forstudie på tillit, då i form av litteraturstudie. Kognitiv tillit er i oppgåva definert som tiltru til ein annan si truverd<sup>15</sup> (Gillespie & Mann 2004 s. 589<sup>16</sup>). Vidare er affektiv tillit definert som ei spesiell relasjon med den andre [som] demonstrerer omtanke for vedkomande sitt ve og vel (Burke et al. 2007 s. 608; Dirks & Ferrin 2002; McAllister 1995). Formel rolle og koordinering inngår i fylgje Mintzberg (1979) i ein organisasjonsstruktur. Omgrepa vil bli spesifiserte i teorikapittelet. At strukturen er *etablert* vil seie at den er førehandsbestemt og formelt nedfelt, og at leiaren såleis ikkje har myndigheit eller makt til å kunne foreta endringar av den. Døme på dette kan vere at leiaren si rolle er på eit lågare nivå i ein større organisasjon.

Kognitiv og affektiv tillit er ei inndeling av tillit som går igjen i litteraturen. På norsk vert dei også omtala som 'tykk og tynn' tillit (Julsrud 2018) og Lewicki & Bunker (1996) nyttar tilsvarande typar tillit for å omskrive bygging og utvikling av tillit på arbeidsstader<sup>17</sup>. Sistnemnde forskning har hatt stor innverknad på vidare forskning på området (sjå McKnight, Cummings & Chervany 1998; Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007) og har vore retningsgivande også for denne oppgåva.

Vidare er leiar og tilsett valgt i den hensikt å relatere oppgåva direkte til organisasjon og leiing (sjå figur 1). Oppgåva vil fyrst og fremst søke svar på korleis ein som leiar kan vere verd kognitiv og affektiv tillit *frå eins egne tilsette*. Tilsette i denne samanhengen vil vere personell i organisasjonen som innehar formelle posisjonar i organisasjonsstrukturen underordna gjeldande leiar, der dei sjølv *ikkje* har eit formelt leiaransvar for andre tilsette<sup>18</sup>. Likevel så er tillit eit gjensidig<sup>19</sup> fenomen (McKnight et al. 1998; Williams 2001) noko som inneber at å skape tillit som leiar vil innebere at ein *viser* eins tilsette at ein også *har tillit til dei*. Dette kan vere avgjerande for i det heile tatt å kunne oppfatta å vere verd tilliten. Om ein som leiar ikkje tar initiativ og såleis ikkje søker å vise tillit til eins tilsette, så vil dette kunne få store konsekvensar for tillitsbygging. Særskild då med omsyn til Creed & Miles (1996) som tar til orde for at det er leiarar som oftast tar initiativ til utvekslingar *vertikalt* (s. 19). Det

---

<sup>15</sup> Bokmål: troverdighet

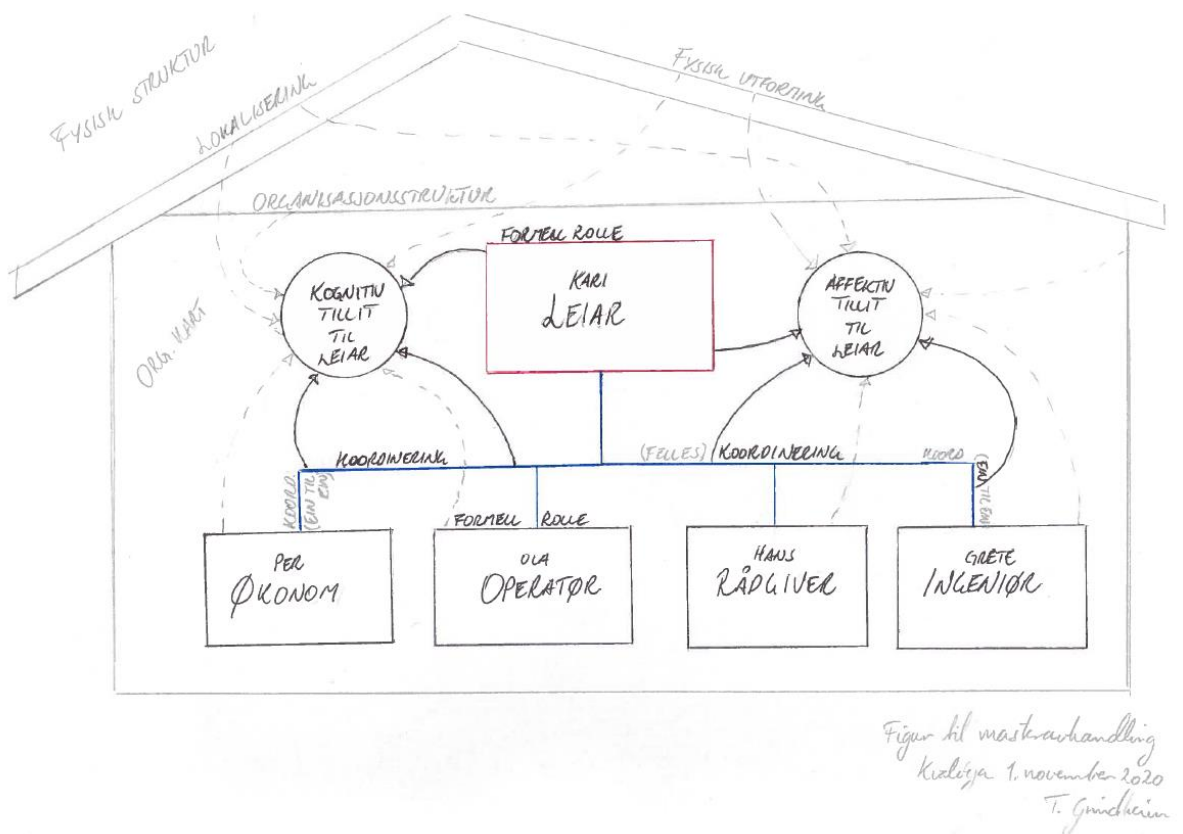
<sup>16</sup> Sjå òg Gillespie 2003 (sitert i Burke et al. [2007] s. 608).

<sup>17</sup> Då omtala som 'knowledgebased trust' og 'identification based trust'.

<sup>18</sup> Les: arbeidsgivaransvar for andre tilsette i gjeldande organisasjon.

<sup>19</sup> Ofte relatert til som to-sidig.

vil seie at det høyrer til sjeldanheitene at tilsette tek initiativ ovanfor leiarar når det gjeld interaksjon og samhandling. Dette skal vi sjå nærare på i oppgåva.



Figur 1 - Illustrasjon på korleis formell rolle og koordinering kan påverke kognitiv og affektiv tillit i ein etablert organisasjonsstruktur.

Formell organisasjonsstruktur, som i denne oppgåva omfattar formell rolle og koordinering, er valgt då dette er eit tema innan forskning som tilsynelatande har hatt mindre fokus opp mot tillit, men som er sjølve verktøyet leiarar har tilgjengeleg for å kunne nå mål i sitt daglige virke (Faraj & Xiao 2006). Struktur viser seg også å vere svært relevant i dagens samfunn der mange organisasjonar er stadig prega av omstilling. Som eit resultat av kunnskapssamfunnet vi lev i med internasjonalisering (Julsrud 2018), samt stadig ny innovasjon av teknologi, så vil målsetjingar i organisasjonar kunne verte endra hyppig som eit resultat av nye moglegheiter og endring av omstendigheiter. Slike endringar vil i fylgje Lawler & Worley (2006) også kunne bety endring av organisasjonsstruktur. Så, innebefatta dei stadige endringane av organisasjonsstrukturar med tilhøyrande roller og koordineringsaktivitet, korleis kan ein som leiar dra nytte av slike strukturar til å bygge tillit

med eins eigne? Spørsmålet deretter vert då; korleis kan formell rolle og koordinering påverke ein leiars kognitive og affektive tillitsbygging med eins tilsette i ein etablert organisasjonsstruktur? Dette er det på (høg) tid å gripe fatt i.

## 1.4 Oppbygging av oppgåva

Oppgåva er bygd opp nokså enkelt.

*Første kapittel*, som de no les, er meint å gi ei aktualisering og bakgrunn for temaet og dei ulike aspekta ved oppgåva, samt presentere problemstillinga.

*Andre kapittel* tar for seg teori om dei viktigaste temaene i oppgåva. Dette for å kunne operasjonalisere problemstillinga enklare og såleis ha eit grunnlag for å bestemme retning for vidare forskning. Teorikapittelet byrjar med å omskrive tillit generelt før eg går vidare på kognitiv og affektiv tillit kvar for seg spesielt. Deretter vil teori om formell organisasjonsstruktur og dei to valgte temaa, formell rolle og koordiering, bli presentert kvar for seg.

*Tredje kapittel* tar for seg den metodiske tilnærminga i oppgåva. Her vert tradisjonell litteraturstudie presentert som metode, og oppgåva søkt operasjonalisert. Her vil det bli presentert kva som er gjort for å samle inn data i arbeidet med å belyse problemstillinga.

*Fjerde kapittel* tar for seg ei overordna diskusjon kring tillitsbygging og organisasjonsstruktur, der nokre faktorar vert diskutert i korte trekk.

*Femte kapittel* søker å belyse problemstillinga opp mot kognitiv tillit gjennom diskusjon. Først vert formell rolle og tillitsbygging diskutert før eg går vidare til koordinering. Det er i kapittelet søkt å finne fram til ulike faktorar for henholdsvis formell rolle og koordinering som kan bidra inn i kognitiv tillitsbygging.

*Sjette kapittel* diskuterer affektiv tillit på lik linje som kapittel fem. Fjerde, femte og sjette kapittel søker å bygge på ein annan ettersom det vert gjort funn undervegs i diskusjonen.

Til sist vert oppgåva samanfatta i *sjuande kapittel*, der konklusjon og anbefaling til vidare forskning vert presentert.

## 2 Teori

### 2.1 Tillit

Tillit vert ofte omskrive som limet i samarbeidet mellom menneske (Grimen 2009) og er på den måten med å holde samfunnet vi lev i saman. Luhmann skriv at '*...tillit er under alle omstendigheder et socialt forhold, som er underlagt sine egne lovmæssigheder. Tillid dannes i et interaktionsfelt, der bliver influeret så vel av psykiske som sociale systemdannelser, og som ikke kan tilordnes noen av dem eksklusivt*' (1989 s. 34). Tillit vert på bakgrunn av Luhmann relatert til det sosiale liv og har på sett og vis sine egne 'naturlover'. Fenomenet er dynamisk i det at det stadig vert påverka av interaksjonar kor tilliten vert skapt. Ved tillit har ein ei forventning om at andre ikkje vil handle opportunistisk eller på ein selvisk måte (Lewicki & Bunker 1996). Med andre ord stoler ein på den andre i det at ein har *tru på* at den andre *ikkje* vil handle ulikt med det ein har forventa.

#### 2.1.1 Definisjon

I sitt forsøk på å samanfatte forskning på tillit på tvers av ulike fagdisiplinar tok Rousseau og kollegar (1998) til orde for ei definisjon på tillit som sidan har stått sterkt innan forskning. Definisjonen baserer seg mykje på arbeidet til Mayer, Davis & Schoorman som i 1995 presenterte ein modell på *føresetnader* for tillit; ein modell som også skulle vise seg å ha stor innverknad på forskingsområdet og som har fått mykje positiv kritikk i ettertid (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007). I denne oppgåva har eg valt å nytte definisjonen til Rousseau og hennar kolleger (1998). Definisjonen lyder slik:

*Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviors of another* (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer 1998, s. 395; Costa et al. 2017; Julsrud 2018).

Arbeidet til Rousseau og hennar kolleger av 1998 har, slik eg ser det, ei såpass stor breidde at den til ei viss grad omfamnar anna forskning som søker å forklare fenomenet tillit; noko som også var målet med arbeidet. Likevel vert delar av definisjonen omtala som kontroversiell (Julsrud 2018 s. 25) i det den forklarar tillit som ein *psykologisk tilstand*. Då ein tilstand som er bygd på intensjon *eller* handling. Julsrud (2018) omskriv dette som at tilstanden er intensjonsbasert. Definisjonen bring også fram to ulike aspekt som går igjen i forskning på området. For det første *forventningar* (sjå Gambetta 1998; Mayer, Davis & Schoorman 1995; Whitener, Korsgaard & Brodt 1998; Williams 2001), og for det andre



*sårbarheit* (sjå Mayer et al. 1995<sup>20</sup>). Forventningar relaterer seg til kva tillitsgivar forventar av tillitmottakar. Sidan tillitsgivar ved å overlata noko (til dømes personleg informasjon) til tillitsmottakar så vert givaren ståande i ei sårbar situasjon, kor vedkomande i større eller mindre grad forventar at mottakar ivaretar det overlatte utan å nytte dette til eigen fordel eller eiga vinning; altså at tillitsmottakaren opptrer uselvvisk ved å beskytte tillitsgivar.

### **2.1.2 Vilje til å ta risiko**

Risiko er eit viktig fenomen som ofte vert relatert til fenomenet tillit, men som likevel kan seiast å vere eit resultat av det å ha tillit. Også mykje forskning relaterer tillit til risiko (sjå Deutsch 1958; Johnson-George & Swap 1982; Kee & Knox 1970; Sheppard & Sherman 1998; Whitener et al. 1998; Williams 2001; Mayer et al. 1995; Zand 1972; [sitert i Burke et al. 2007 s. 608]). Johnson-George & Swap (1982) definerer tillit som ‘villigheit til å ta risiko’. Risiko peikar på usikkerheita tillitsgivar må leve med ved å ‘overlate noko i andre si varetekt’ (Grimen 2009), altså ei konsekvens av å handle med tillit. Døme på dette kan vere informasjon tillitsgivaren anser som personleg eller sårbar. Tillitsgivar må dermed ta ei risiko, og leve med beslutninga, for å gi tillit og for å kunne utrykke tillit til ein tillitsmottakar.

## **2.2 Kognitiv og affektiv tillit**

Tillit er i fylgje McAllister (1995) basert på enten eit kognitivt eller eit affektivt fundament. I denne oppgåva har eg valgt å nytte desse to ulike formene for tillit i arbeidet med å søke svar på problemstillinga. I kort dreiar kognitiv tillit seg om det reint tankemessige, og affektiv tillit om det emosjonelle og følelsmessige.

Eg vil i det fylgjande presentere dei to typane av tillit kvar for seg med henblikk på definisjon og innhald. Omgrepa tillitsbygging og tillitsutvikling vil verte nytta om einannan.

### **2.2.1 Kognitiv tillit**

Kognitiv tillit er noko som er relatert til det tankemessige, altså noko som har opphav ‘i hovudet’. Det står dermed i motsetning til den affektive tilliten vi skal ta for oss etterpå som vert relatert til følelsar og emosjonar, og som dermed vert omtala som tillit frå hjarta (Chua, Ingham & Morris 2008). Eit godt døme på kognitiv tillit kan vere tilliten som allereie er

---

<sup>20</sup> Serva, Fuller & Mayer (2005) viser også til dette.

etablert i eins første møte med ein ny fastlegen. Her vil det normalt vere ei viss tillit på tross av manglande kjennskap og tidlegare ‘historikk av interaksjon’ (Kramer 2011 s. 141-143).

For å forklare kognitiv tillit ynskjer eg å trekkje fram Lewis & Weigert (1985) sitt utsagn, då dei var fyrst ute med konseptet. Forskarane omtala kognitiv tillit som «...[a] *process which discriminates among persons and institutions that are trustworthy, distrusted, and unknown*». Vidare at tillit baserer seg på det kognitive i det vi «*cognitively choose whom we will trust in which respects and under what circumstances, and we base the choice on what we take to be ‘good reasons’ constituting evidence of trustworthiness*» (1985, s. 970). Den tankemessige prosessen set ‘merkelappar’ på personar og organisasjonar og desse aktørane vert frå vår side i fylgje forskarane, både bevisst og ubevisst, definerte som truverdige, ikkje-truverdige eller ukjende og framande aktørar. Referentar vert dermed ‘plassert’ tankemessig i ulike kategoriar, der denne plasseringa er med å avgjere om vi har kognitiv tillit til vedkomande eller ei. Hovudessensen er med andre ord, ut frå forskarane sitt perspektiv, eit tankemessig *val* som skjer kognitivt, entan dette er bevisst eller ei.

Tillit er basert på eit kognitivt fundament baserer seg på kunnskap om tillitsmottakarens kompetanse, truverd og pålitelegheit (Luhmann, 1979; [sitert i Costa, Fulmer & Anderson 2017 s. 170]). Kognitiv har med erkjenning, oppfatning og tenkning å gjere, og står i psykologien i motsetning til det følelsemessige eller intuitive. Det relaterer seg altså til den kunnskap og innsikt ein ervervar tankemessig. Ulike delar av hjernen kan omskrivast som *kognitive system* som kan handsame ein viss type informasjon som til dømes sanseintrykk, minner, tankar eller språk. Innan vitenskapen vert gjerne slike system omtala som informasjonsbehandlingssystem<sup>21</sup>. Vidare vert ‘kognisjon’ sett på som ein mental handling eller prosess for tileigning av kunnskap og forståing gjennom tanke, erfaring og sansar<sup>22</sup>. Kognitiv tillit baserer seg altså på kunnskap og forståing erverva gjennom slike mentale og tankemessige prosessar.

---

<sup>21</sup> Store Norske Leksikon (SNL). Forklaring på kognitiv er lasta ned frå SNL den 31.08.2020.

<sup>22</sup> Oxford dictionary (oversatt). Lasta ned frå <https://www.lexico.com/definition/cognition> den 31.08.2020.

Kognitiv tillit vert av Gillespie & Mann definert<sup>23</sup> som *tiltru til ein annan si truverd* (2004 s. 589; Gillespie 2003 [sitert i Burke et al. s. 608]). *Truverd* står i nær tilknytning til tillitsforma, men det er likevel samanhengen og resultatet av tiltru og truverd som er viktig. Truverd relaterer seg til om ein annan person kan seiast å ha kvalitet av å vere truverdig; altså at andre kan stole på vedkomande<sup>24</sup>. For at andre skal ha tiltru til ei ein persons truverd så inneber det då å ta ein *risiko* ved å stole på at den andre ikkje sviktar. Det vil då oppstå ei forventning hjå tillitsgivar at tillitsmottakar ikkje sviktar vedkomande. Grimen (2009) skil mellom prediktive og normative forventningar. Det prediktive relaterer seg til kva tillitsgivar antar at tillitsmottakar vil gjere. Det normative relaterer seg til kva normer tilseier at tillitsgivar *bør* gjere. Dersom tillitsgivar har sterk tiltru til ein annan persons truverd, så vil det då seie at vedkomande vil predikere tillitsmottakar i positiv forstand og ta sjansen på at tillitsmottakar ikkje sviktar eller bryt med sin eigen *integritet*.

Gjeldande bygging av kognitiv tillit, så vert denne typen tillit normalt utvikla gjennom gjentekne sosiale interaksjonar (Williams 2001) kor ein får demonstrert eins kompetanse og pålitelegheit (Webber 2008 s. 752). Pålitelegheit kan her relatere seg til i kor stor grad ein lev opp til andre sine forventningar (dependability), og på den andre sida i kor stor grad andre kan ha tillit og tiltru til det arbeidet ein gjer og dei haldningane ein viser (reliability)<sup>25</sup>. På norsk forklarar ein gjerne dette som at ein person er *stabil i sitt virke*, altså at ein kan ‘rekne med’ den andre når det gjeld *saklege* oppgåver og ansvar.

I fylgje Williams så relaterer den kognitive tilliten seg til korleis andre *oppfattar* eins truverd (2001 s. 379). Med andre ord må det arenaer til, der ein kan demonstrere kven ein er som person om ein skal kunne vise eins truverd og dermed kunne byggje og oppretthalde kognitiv tillit. Teoretisk sett så har det vore argumentert for at kognitiv tillit er meir krevjande å oppretthalde (Webber 2008 s. 753). Dette på bakgrunn av at kognitiv tillit, som også vert kalla *tynn tillit* (Julsrud 2018), avhenger av ‘reliable role performance’ (Webber 2008 s. 753). Altså, om ein ikkje presterer godt nok eller ikkje leverer ei oppgåve til rett tid med god nok

---

<sup>23</sup> Gillespie & Mann nyttar *ikkje* ordet definisjon sjølve, men Burke et al. (2007 s. 608) omtalar utsagnet til Gillespie & Mann som ein definisjon.

<sup>24</sup> Cambridge Dictionary (oversatt). Lasta ned frå

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/trustworthiness> den 31.08.2020.

<sup>25</sup> Ordforklaringar er henta frå: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/> (10.06.2020 12:55)

kvalitet, så kan dette gå hardt utover oppbygd tillit, då det nettopp er dette den avhenger av. Tillit vert også «bygd i millimeter, men rives i meter» (Julsrud 2018). Sidan tillitsforma ofte er relatert til startfasen i ei tillitsutvikling, så vil slike «nederlag» kunne vere sårbare for den vidare bygginga. *Opplevd truverd* er også ein viktig kognitiv prediktor for tillit (Mayer, Davis & Schoorman 1995; sitert i Williams 2001 s. 379). Her meinast det altså at måten ein tillitsgivar *opplever* ein tillitsmottakar si truverd på, vil kunne påverke valet tillitsgivaren gjer i form av å feste kognitiv tillit eller ikkje.

### **Oppsummering**

Kognitiv tillit er altså noko som relaterer seg til truverd og korleis andre *oppfattar* denne reint tankemessig. For å byggje kognitiv tillit så treng ein bevis på at ein person kan seiast å vere truverdig. For at andre skal sjå på ein som truverdig vil dette krevje ei viss interaksjon over tid. Dette då sosial interaksjon i fylgje forskarane vil gi ein tilgang på informasjon, altså bevise ein treng, for å kunne stole på motparten. Interaksjonen vil også kunne skape ein arena der ein får demonstrert kvalitetar relatert til truverd. Dette vil påverke andre si oppfatning av ein som person og dermed også valet deira om å ha tillit eller ei.

### **2.2.2 Affektiv tillit**

Den andre typen av tillit som eg har valt å trekkje fram i oppgåva er den affektive. Kort presentert dreiar affektiv tilliten seg om det som spring ut frå emosjonelle og følelsmessige kjensler som knyttar personer, så vel som andre sosiale aktørar saman (McAllister 1995). Affektiv tillit vert i litteraturen definert som ei personleg form for tillit som ‘...*reflect a special relationship with the referent to demonstrate concern about one’s welfare*’ (Burke et al. 2007 s. 608; Dirks & Ferrin 2002; McAllister 1995). På norsk kan dette forklarast som ei relasjon der ein ein genuint bryr seg om den andre sitt ve og vel. Tillitstypen vert omtala som tillit frå hjarta. I motsetnad til kognitiv tillit, så relaterer denne typen seg til eins emosjonar og ei kjensle av andre sine følelsar og motiv (Chua, Ingram & Morris 2008 s. 437). Slik kan tillitsforma relatere seg til empati med motparten. Dette inneber noko meir enn einast å ansjå ein annan part som truverdig. Det inneber ei relasjon med den andre parten som bidrar til tillit (s. 437).

Til samanlikning med kognitiv tillit er affektiv tillit djupare rotfesta (Webber 2008 s. 754). Dette har si forklaring med korleis individ ved ei slik form for tillit uttrykkjer omsorg og omtanke for den andre sitt ve og vel, og at partane har trua på den ibuande krafta i slike relasjonar (Rempel, Holmes & Zanna 1985; [sitert i Chua, Ingham & Morris 2008 s. 437]).

Lewis og Weigert som fyrst var ute med ei slik typeinndeling forklarar ‘emosjonell tillit’ som «[a component that] consists in an emotional bond among all those who participate in the relationship» (1985 s. 971). Slike emosjonelle band kjem til uttrykk på ulike måtar, og vert gjerne drive fram av åtferd som strekkjer seg lengre enn reint oppgåve-relatert kompetanse. Dette inneber mellom anna å ta på seg ansvar og roller som strekker seg ut over det reint formelle. (Webber 2008 s. 754). Relasjonen vert ei pådrivar og motivasjon i seg sjølv for å støtte opp om og hjelpe motparten. Slik vert affektiv tillit ansett som ei meir kraftfull tillit, og ei type tillit som består seg over lengre tid (McAllister 1995; Williams 2001; Webber 2008 s. 754). Lewis og Weigert framhevar at den affektive komponenten er til stades i alle formar for tillit. Likevel ser dei den mest intens og framtrudande i nære personlege relasjonar som i nære venskap eller kjærleiksforhold (1985, s. 971). Den intense smerten som kjem til synes ved eit brot i ei nær relasjon er eit uttrykk for den emosjonelle *investeringa* som er gjort i relasjonen. Dette særskild hjå den som kjenner seg mest svikta og vonbroten i forholdet (Lewis og Weigert 1985). Sidan partane har levd i god tru om at synspunkta er gjensidige (McAllister 1995), så vil misforståingar og svik kunne ramme motparten hardt, emosjonelt sett.

Emosjonelle bånd kan, i yttarste forstand, danne grunnlag for tillit i *seg sjølv* (McAllister 1995, s. 26). Dette skjer då i form av at ein har utvikla ein spesiell relasjon. Her vil den emosjonelle tilknytninga i form av at ein deler eit ‘*felles bilete*’ på situasjonen ta overhand og dominere grunnlaget for tillit. Dette kan strekkje seg så langt at om det kognitive fundamentet forvitrar eller ikkje lengre vert sett på som gyldig, så vil den affektive tilliten likevel stå seg. Vidare vil det heler ikkje lenger vere behov for eit kognitivt grunnlag i like stor grad for å ha tillit til motparten (McAllister, s. 30). Dette på bakgrunn av at dei to tillitformene baserer seg på to *ulike* fundament (Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995; Webber 2008). På bakgrunn av dette vil affektiv tillit og utviklinga kunne stå som uavhengig av den kognitive tilliten.

Bygging og utvikling av affektiv tillit tek normalt til med at ein *viser* eksplisitt gjennom eins ord og handling at ein relasjon betyr meir enn berre å få løyst oppgåver saman (Webber 2008). Ein må søkje å forstå- og deretter vise motparten at ein har forståing for vedkomande sin situasjon og personlege utfordringar. Dette i lys av Chua, Ingham & Morris (2008) som peikar på at ved affektiv tillit så *utrykker* individa omsorg og omtanke for den andre si velferd (s. 437). Forklart på ei litt annan måte så vil ei slik form for tillit krevje at ein viser ønske om å lytte til den andre (McAllister 1995 s. 37) og er raus når det gjeld å setje av

tid til dette (Webber 2008). Det å vise støtte og omtanke for tillitsgivar, gjerne med element av emosjonelle uttrykk, er sterkt relatert til utvikling av ei slik form for tillit.

Når affektiv tillit er utvikla til eit høgare nivå mellom to eller fleire partar, då på bakgrunn av eit stødig affektivt fundament, så vil partane i eit slikt forhold ha *tru på* den ibuande krafta i slike relasjonar (Webber, 2008). Dersom ein oppnår eit slikt nivå av affektiv tillit, så vil denne typen tillit kunne stå seg i møte med utfordringar, også i relasjonen partane i mellom (Webber, 2008). Vidare vil ein tillate at kort-varige problem oppstår og vert tilgitt (Jones & George 1998; McAllister 1995; Webber 2008). Altså, om ein til dømes *ikkje* når eit mål med ei oppgåve innan gitte fristar, så vil ikkje dette påverke den affektive tilliten i utstrakt grad. Det vil derimot kunne vere svært sårbart for den kognitive.

### Oppsummering

Affektiv tillit er basert på emosjonelle band i spesielle relasjonar. Tillitsforma er djupare rotfesta i og med at det er den spesielle relasjonen som verkar pådrivande og motiverande på partane i utviklinga. Tillitsforma inneber det å kunne vise empati ovanfor motparten i relasjonen, samt omsorg og omtanke. Til motsetning av kognitiv tillit som er rekna som tillit frå 'hovudet' (Chua, Ingram & Morris 2008), så er affektiv tillit basert på eit *eige* fundament som vil vere meir rotfesta og som dermed vil kunne stå seg også i møte med svikt og mindre relasjonelle utfordringar.

## 2.3 Formell organisasjonsstruktur

I boka *The Structuring of Organizations*<sup>®</sup> definerer Henry Mintzberg formell organisasjonsstruktur slik:

*[...] summen av de måter bedriften deler opp arbeidet i klare oppgaver og oppnår koordinering mellom dem*<sup>26</sup> (Mintzberg 1979 s. 2).

Organisasjonsstruktur omhandlar i fylgje Mintzberg det totale biletet på korleis organisasjonar deler opp og koordinerer arbeid, men struktur har også vore sett på som grad av kompleksitet, formalisering og sentralisering i organisasjonen (Robbins 1990). Ein kan

---

<sup>26</sup> Oversatt frå engelsk.

gjærne sjå på struktur som eit resultat av bakenforliggande målsetjingar og filosofiar (Lewicki & Bunker 1996) som leiar fram til eit ønska mønster av aktivitetar, forventningar og idéutveksling innad i ein organisasjon. For å skille mellom formell og uformell organisasjon har Woll tatt til orde for at formell struktur er *bevisst designa for å nå mål*, medan den uformelle, sosiale strukturen, viser til det som bind saman og regulerer interaksjon av deltakarar i uformelle grupper. Uformell struktur er i fylgje forskaren ‘vokst fram gjennom gjennom ein naturleg prosess [...]’ (2009, s. 42). Formell struktur er såleis relatert til det formelt nedfelte, kor målsetjingar står sentralt. Dette ofte skriftleg gjennom ulike kravspesifikasjonar, reglar, prosedyrar og stillingsomskrivningar.

Vidare legg Mintzberg til at organisasjonsstruktur omfamnar [...] *de formelle midler – altså de ni design parameterne – som organisasjoner benytter for å dele opp og koordinere arbeidet, med den hensikt å oppnå stabile atferdsmønstre*<sup>27</sup> (1979, s. 66). Ein organisasjonsstruktur består med andre ord av eit *design* som utgjer den formelle oppsettet av ein organisasjon. Strukturen er og vert slik eit *middel* eller verktøy for å oppnå ulike målsetjingar der overordna leiing kan nytte designparametrane til å styre åtferd i organisasjonen. Då som eit middel som bidrar til oppdeling og koordinering av arbeid. For å oppnå målsetjing over tid så er ein organisasjon avhengig av *stabile atferdsmønstre* hjå dei tilsette. I fylgje Mintzberg (1979 s. 92) er formalisering av åtferd mest vanleg på det operative nivået, altså der sjølve produksjon av varer og tenester foregår. Då denne oppgåva relaterer seg til leiing av tilsette på lågare nivå i organisasjon vil formalisering av åtferd vere svært relevant.

Ein organisasjonsstruktur er såleis samansett og justert etter ulike designparametrar som skal sikre stabile atferdsmønstre hjå dei tilsette. Parametrane Mintzberg (1979) presenterer er: spesialisering av arbeid, formalisering av åtferd, trening og indoktrinering, gruppering av einingar, storleik på einingar, system for plan og kontroll, liaison verksemd, og vertikal og horisontal desentralisering. Døme på einingar kan vere avdelingar eller divisjonar (Woll 2009 s. 43). Presentert på ein litt annan måte, så består dei grunnleggande elementa i ein ‘organisasjons struktur’ i fylgje Senior & Fleming (2006) av allokering av ansvar, gruppering av dei tilsette sine aktivitetar, samt koordinasjon og kontroll.

---

<sup>27</sup> Oversett frå engelsk.

Legg merke til at Mintzberg skriv at hensikten med å nytte slike formelle midlar er å oppnå stabile *åtfferdsmønster*. Organisasjonsstruktur handlar såleis i botn og grun om å styre menneskers åtferd i ei viss retning for å etterleve visse filosofiar og oppnå visse mål. Kva struktur som passar den enkelte organisasjon vil såleis variere alt etter filosofi og målsetjing. Endring av måletting vil såleis kunne bety endring av organisasjonsstruktur (Lawler & Worley 2006). I fylgje Senior & Fleming (2006) vil det avhenge av strategi, storleik, teknologi, miljø og tilsette i organisasjonen.

På bakgrun av ovannemnde definisjon så er *arbeidsdeling* og koordinering heilt grunnleggande element i organisasjonsstruktur. Den formelle inndelinga gjeld både vertikalt og horisontalt (Berg-Sørensen et al. 2016), og er gjerne illustrert gjennom eit organisasjonskart (Brochs-Haukedal, 2005). Eit organisasjonskart viser kva formelle strukturar ein organisasjon er bygd opp av. Då ved at kartet i fylgje Mintzberg representerer eit nøyaktig bilete på arbeidsdeling, og på eit augneblikk viser kva posisjonar som er i organisasjonen, korleis desse er gruppert i einingar og korleis formell autoritet flyt mellom dei (Mintzberg 1979 s. 37). Eit organisasjonskart<sup>28</sup> vil også kunne gi ei viss oversikt over korleis formell koordinering foregår ved at posisjonar er grupperte og samla til visse områder eller funksjonar. Vidare vil storleiken på einingane vise kor mange individ som er meint å samarbeide om visse oppgåver og målsetjingar. Organisasjonsstrukturen som eit middel, illustert gjennom eit kart, viser slik korleis koordinering er meint å skje i ein organisasjon. Likevel er dette einast det formelt nedfelte og ikkje nødvendigvis eit bilete på realiteten. Dette omskriv Mintzberg ganske direkte ved å peike på at eit organisasjonskart *ikkje* viser uformelle relasjonar i ein organisasjon (Ibid. s. 37).

Ved å forstå sin posisjon i organisasjonsstrukturen, kan den tilsette ut frå dette fylle den *formelle rolla* vedkomande er satt til å fungere i. Ordet *stilling* vert også brukt for å uttrykke slike formelle roller. Organisasjonskartet gjev oversikt over kven som er eins næraste overordnede og kven ein til dømes har formelt ansvar for, vertikalt, og kven ein arbeider på same nivå med, horisontalt (Brocks-Haukedal, 2005 s. 362). I denne oppgåva vel eg å nytte uttrykket *kollegaer* gjeldande medarbeidarar på same nivå horisontalt i organisasjonen.

---

<sup>28</sup> Mintzberg nyttar det engelske uttrykket «organigram». Van de Ven nyttar omgrepet «skeletal configuration» (1976, s. 70).



### 2.3.1 Formell rolle

For denne oppgåva står formell rolle sentralt då dette er ei heilt grunnleggande del av organisasjonsstruktur (sjå Berg-Sørensen et al. 2016 s. 59-63; Mintzberg 1979 s. 2 og 66). Ei formell rolle er ein posisjon i organisasjonsstrukturen som er avgrensa formelt sett og tilpassa ein arbeidstakar. Det kan gjennom daglegtale omskrivast som ein 'jobb'. Organisatorisk omhandlar dette posisjonar i strukturen som er 'deisigna' i form av spesialisering av arbeid, formalisering av åtferd, og trening og indoktrinering (Mintzberg 1979). Slike design er eit forskingsfelt i seg sjølv. Reint overordna inneber dette rein oppdeling av arbeid, standardisering av innhald i arbeidet, system som regulerer arbeidsflyt og standardisering av evner (Mintzberg 1979, s. 67). Formelle roller er altså noko som er meint å skape forutsigbarheit i organisasjonar ved å spesifikt regulere og tilpasse åtferd i dei ulike rollene. Dei formelle rollene, saman med koordinering, vil slik utgjere eit 'maskineri' som kvar for seg og saman skal medverke til å oppnå organisasjonens overordna mål.

#### Omgrepsavklaring

Mintzberg (1979) nyttar omgrepet 'posisjon i ein organisasjon' for å omskrive den stilling ein (eller fleire) personar har i ein organisasjon. I denne oppgåva har eg på bakgrunn av forstudiet vald å bruke omgrepet *formell rolle* presentert i Berg-Sørensen et al. (2016). Omgrepet er noko meir nyansert og tilpassa det nordiske språk. Det omskriv noko klarare det eg i denne oppgåva ynskjer å kaste lys på; nemleg ein *bestemt* posisjon i ein organisasjon. I oppgåva ser eg formell rolle som det mest grunnleggande aspektet ved ein formell struktur då den formelle strukturen er bygd opp av slike formelle roller som ulike posisjonar i organisasjonen.

#### Kvifor formell rolle?

Henry Mintzberg (1979 s. 2) sin definisjon er tydeleg når det gjeld det sentrale ved inndeling av arbeid, nærare bestemt arbeidsdeling, der forskaren nyttar omgrepet 'klare oppgaver'. For å kunne diskutere korleis ein kan bygge tillit gjennom *formell struktur* vert såleis arbeidsdeling og det Mintzberg omtalar som 'jobb spesialisering' grunnleggande. Dette saman med koordinering der summen av dei to i fylgje forskaren vil utgjere ein organisasjons formelle struktur (Ibid). Gjeldande tillitsbygging så vil arbeidsdeling og spesialisering kunne påverke kva handlingsrom ein som leiar har i eksisterande struktur, og kva moglegheit ein har til å utnytte dette handlingsrommet i strukturen. Vidare kva handlingsrom dei tilsette har, og

kva høve ein som leiar har til å påverke dei tilsette sine posisjonar med tilstrekkeleg avgrensing og utviding (1979), og ved å gi tilstrekkeleg ansvar og myndigheit til dei ein leier.

### Funksjon

Ei formell rolle i organisasjonssamanheng er såleis ei posisjon i ein organisasjon som er bestemt og avklart på førehand. Gjennom funksjons- og stillingsomskrivningar og uavhengig av kven som innehar rolla (Berg-Sørensen et al. 2016, s. 59) vert det «merka av» kva rolla skal ivareta, kva ressursar og samarbeidspartnerar som er tilgjengelege og kva rammer som gjeld. Stillingar som vert tilknytt rollene kan entan vere besatt av personell eller vere vakant; altså at stillinga(ne) som rolla inneber står ledig. Formell rolle vil vere bestemt av den vertikale arbeidsdeling som mellom anna vil innebere oppgåveansvar og kompetanse, samt den horisontale arbeidsdeling som normalt vil innebere spesialisering innan eit bestemt formål, ein bestemt prosess, klient eller eit bestemt område (Berg-Sørensen et al. 2016, s. 59-63).

### Spesialisering og avgrensing av formelle rolle

Dei formelle rollene inneber eit arbeids- og ansvarsområde<sup>29</sup>. Eit slikt område vil som nemnd gi eit visst handlingsrom. Handlingsrommet i ulike formelle roller vil vera definert alt etter organisasjonens mål, design av organisasjonsstruktur og derav design av formelle roller. Mintzberg (1979) omtalar dette på den eine sida som horisontal og vertikal spesialisering og avgrensning, og på den andre sida som horisontal og vertikal utviding<sup>30</sup> av det han kallar arbeidsposisjonar (s. 69-78). Det mest grunnleggande og ‘smale jobben’ vert omtala som aktiviteteten i ein organisasjon, medan den meir utvida rolla også vil innebere ei kvalitetsikringsrolle. Då opp mot formelle standardarar innehavar av rolla ikkje har kontroll eller oppsyn med. I breiast forstand vil også organisasjonens målsetjing og justering av standardar også inngå i ei formell rolle.

### Formalisering av åtferd

I fylgje Mintzberg treng ikkje nødvendigvis ei formell ‘posisjon’ i organisasjonen einast vere avgrensa av oppgåver. Avgrensing kan også relaterere seg til formalisering av åtferd (Mintzberg 1979). Formalisering av åtferd kjenner mange til gjennom den såkalte

---

<sup>29</sup> Dette er omskrive av Jacobsen & Thorsvik (2007 s. 287) som ikkje inngår i oppgåva.

<sup>30</sup> Omtalt i boka som ‘job enlargement’.

‘stillingsbeskrivelsen’. Ei omskriving av kva ei bestemt stilling i organisasjonen skal utrette vil formalisere åtferd ved å begrense kva gjeremål dei formelle rolla er satt av til. Her er det ikkje aktiviteten og oppgåve som styrer, men kva hensikten med rolla er og kva åtferd som er hensiktsmessig og ikkje. Formaliseringa relaterer seg til i kor stor grad arbeid i organisasjonar er standardisert gjennom reglar, policy og prosdyrar for å regulere organisasjonens åtferd. Då i form av interne standardar for åtferd, ferdigheiter og resultat (Wright & Noe 1996; [sitert i Ugdomhe og Dirisu 2011 s. 13]).

Formell rolle, som inneber spesialisering av arbeid, bidrar til ei rekke andre utfordringar relatert til kommunikasjon og koordinering (Julsrud 2018 s. 73). På grunn av dette og koordineringas sentralitet (Mintzberg, 1979) så vil også bringe inn koordinering.

### **2.3.2 Koordinering**

For at ein organisasjon skal kunne løyse sine oppgåver og nå bestemte mål, og for at dei formelle rollene skal kunne utfylle kvarandre, så vil det stadig vere behov for koordinering. I det vidare står koordinering svært sentralt når det gjeld formell organisasjonsstruktur fordi strukturane vil variere mellom anna med omsyn til ulike koordineringsformer (Egeberg, 1989 s. 18). Dette kan til dømes vere samansetjinga av personell. Koordineringsformer i ein organisasjon vil dermed ha inngripande verknad på organisasjonsstrukturen, der organisasjonsstrukturen i yttarste fall kan vere ei konsekvens av nettopp koordinering. Dette samstundes som koordinering er og vert ei sentral del av organisasjonsstrukturen.

Bachman og Zaheer peikar på at tillit er ansett som ei ‘bærebjelke’ for å forstå samarbeid i organisasjonar (2006; [sitert i Julsrud 2018 s. 14]). Ut frå dette baserer Julsrud sitt verk på at tillit er ein grunnleggjande eigenskap for nesten alle typar samarbeid (2018). Dette viser at det heilt klart er samanheng mellom koordinering og tillit, nemleg gjennom samarbeid. Ved bruk av formelle strukturer med inndelingar i roller og gevinstar det gjev i form av arbeidsdeling og spesialisering, så oppstår det behov for koordinering av dei enkelte deloppgåvene (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 73). Særskild ved høg grad av *differensiering*, altså stor bredde horisontalt i talet på ulike avdelingar, så vil det oppstå eit stort behov for kommunikasjon og samarbeid (Berg-Sørensen et al. 2016; Jacobsen & Thorsvik 2007). Koordinering i organisasjon inneber nettopp dette; prinsipp for korleis einingar som er spesialisert vertikalt og horisontalt kommuniserer og samarbeider (ibid. s. 60-63).

## Definisjon av koordinering

Faraj & Xiao (2006) presenterer følgende definisjon på koordinering: *a temporally unfolding and contextualized process of input regulation and inter action articulation to realize a collective performance* (s. 1158). Forskarane vektlegg det tidsmessige og det kontekstuelle ved arbeidsprosesser i sin definisjon, og legg vidare til at koordinering dreiar seg om *progression toward a goal and attention to deviation from that goal* (s. 1158). Med andre ord vil det i fylgje forskarane vere sentralt å diskutere «kor ein står» og kva som må gjerast, eller rettare sagt kva som gjenstår, for at ein skal nå målet; noko som vert omskrive i definisjonen som den «kollektive prestasjonen». Ved koordinering vert det altså sett på kva ressursar ein har tilgjengeleg innanfor rekkevidde, og korleis ein kan nytte ressursane og fordele desse, for å saman kunne skape ei yting. Då for å realisere organisasjonens mål.

Koordinering omhandlar i følge Berg-Sørensen et al. (2016) prinsipp for korleis dei ulike spesialiserte einingane kommuniserer og samarbeider, entan dette skjer vertikalt i hierarkiet eller horisontalt (s. 60-63). Med andre ord står *kommunikasjon* og *samarbeid* sentralt, og vil dermed vere naudsynt for å koordinere arbeid og aktivitet<sup>31</sup>.

Vi skal i det vidare ta for oss den metodiske tilnærminga.

## 3 Metodisk tilnærming

For å kunne fine fram til korleis organisasjonsstruktur kan bidra til å utvikle tillit mellom leiar og vedkomande sine tilsette, så har eg funne det hensiktsmessig å utføre ei litteraturstudie med ei påfølgande samfunnsvitskapeleg drøfting. Eg vil fyrst i korte trekk ta for meg forkunnskapar, og korleis dette kan verke inn på forskinga før eg presenterer litteraturstudie som mitt innleiande arbeid.

---

<sup>31</sup> Dette er interessant då samarbeid i tidlegare forskning på tillit var rekna som eit mål på tillit i spill-teori t.d. 'Prisoners Dilemma'.

### 3.1 Forkunnskapar

Gjennom studiet ved *UiT Norges Artiske Universitet*® har eg fått vore på utveksling ved *University of California Berkeley*®. Her fikk eg høve til å ha praksis i eit firma som driv profesjonelt med utvikling av leiarar på eit internasjonalt nivå, kor eg også fikk bidra ved å forske på tillitsbygging i teamarbeid. Vidare fikk eg gjennomført eit sjølvstendig utdjupande prosjekt der eg studerte *Teamwork and Job Satisfaction* – kor tillit og psykologisk tryggleik skulle vise seg å vere av nøkkelfaktorane som bidrog til jobbtilfredsheit. Tida ved UC Berkeley® og møtet med profesjonelle forskarar innan litteratur ved universitet gav meg ny innsikt i korleis ein kan finne fram til relevant datamateriale i ei litteraturgjennomgang. Dermed har eg i denne oppgåva gjort ei grundig forstudie i form av å søke opp og gjennomgå relevante artiklar på området tillit og tillitsbygging mellom leiar og medarbeidar. Artiklar nytta frå ‘snøballeffekt’ og val av teoretisk vinkling er gjort på bakgrunn av å forske på og leite opp litteratur som er kryssrefererte fleire stader.

Oppgåva baserer seg på ei systematisk framgang for å finne fram til artiklar som har hatt inngående innverknad på forskning på tillit og tillitsbygging.

### 3.2 Litteraturstudie

Denne oppgåva er basert på ei samfunnsvitskapleg litteraturstudie. Då med teori lagt til grunn for utprøving av nyare forskning ved diskusjon. Jesson, Matheson & Lacey (2011 s. 105) presenterer dette som tradisjonell litteraturstudie der hensikten er å få ei brei oversikt og forståing for eit spesifikt fagfelt. Dei omtalar denne forma for studie som ei diskursiv. Med det meinast at ein samanliknar og drøftar eit målbevisst utval litterære verk. Dette krev i fylgje forfattarane at ein dannar seg eit større bilete av forskingsfeltet der det er rom for kreativitet og utforsking undervegs.

Den meir tradisjonelle forma for litteraturstudie har gitt meg motivasjon undervegs då ein undervegs i forskinga på eit vis verkar som ein detektiv ved at ein kan velje å bringe inn materiale gjennom ‘snøballeffekt’. Til og med under diskusjon kan ein her finne behov for å trekke inn ytterlegare litteratur ettersom ein finn ulike tema relevant for å understøtte argumentasjon. For denne oppgåva kan forskingsmateriale relatert til kommunikasjon vere eit døme på dette, der det etterkvart i diskusjonen vart naudsynt å spesifisere skilnader på kommunikasjon og samarbeid. Dette gjer ei studie meir gjevande fordi ein stadig utviklar eins bilete (sjå Jesson, Matheson & Lacey 2011) og aukar eins kunnskap på eit spesifikt område.

### 3.2.1 Kva er ein litteraturstudie?

Litteraturstudie søker å gjere ei syntese av tidlegare forskning på eit spesifikt område normalt då som eit forarbeid i forskning. Eit sitat mykje brukt i metodekapitler, og som også vil vere relevant her, er Hart (1998) sin definisjon. Hart (1998 s. 13) definerer litteraturstudie som *‘the selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence [...] and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed’*. Ein litteraturstudie er altså i følge forfattaren ein prosess der ein gjer eit utval av tilgjengelege dokument som *kan* understøtte forskinga ein har satt seg fore. Det må altså gjerast eit val, enten dette vert basert på skjønn eller gjort systematisk. Dokumenta kan entan vere publiserte *eller* under utarbeiding. Målet vil såleis vere å affektivt evaluere relevansen av ulike dokument opp mot forskning og forskingsspørsmål. Vidare føyer Hart (1998 s. 1) til at kvalitet *‘[...] means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis [...]’*. Med andre ord må studien ha nok bredde til å omfatte relevant litteratur og ha nok dybde for å vere bygd på relevante, så vel som valide og pålitelege data. Studien må vere gjennomført på ein grundig måte og ha ei effektiv syntese av tidlegare forskning på gjeldande område. I ei nyare utgåve av boka tilføyer Hart (2018 s. 34) at ein *god* litteraturstudie *‘[...] does not include everything that has been found; it is selective, only presenting in discussion work that is relevant to the research itself. It is therefore important to justify the inclusion and exclusion criteria’*. Ein god litteraturstudie er såleis nøye når det gjeld utvalg, der inklusjon og eksklusjon av materiale er rettferdiggjort i studien. Vidare peikar forfattaren på viktigheita av å ikkje inkludere anna materiale enn det som er relevant i diskusjonen.

## 3.3 Operasjonalisering

### 3.3.1 Korleis varierer tillit med formell rolle og koordinering?

Her ynskjer eg å peike på *nokre* variablar ved formell rolle og koordinering som kan bidra til variasjon i tillit, og som såleis *kan* påverke ein leiars tillitsbygging med eins tilsette. Dette då i form av forventningar. Desse er (1) grad av formalisering og åtferdsregulering, (2) grad av interaksjon, (3) grad av kontroll (4) grad av tilsyn og (5) grad av informasjonsflyt. I denne oppgåva skal eg å ta for meg korleis formell rolle og koordinering kan påverke ein leiars tillitsbygging med eins tilsette i ein etablert organisasjonsstruktur.

#### 3.3.1.1 Formell rolle og tillit

Grad av formalisering og åtferds-regulering

Tillit vil variere med den eksisterande strukturen i form av formelle roller alt etter korleis strukturen er designa<sup>32</sup> og om den bakenforliggende filosofien er basert på tillit eller ei (Creed & Miles 1996). I innleiinga vart det vist til korleis reglar bind åtferd og dermed byggjer tillit (Kramer 2011). Formell rolle kan såleis bidra til tillit ved å regulere åtferd. Det kan vidare verke stabiliserande på åtferd og gjere inneverande aktørar forutsigbare. Grad av åtferdsregulering er dermed eit overordna tilhøve som kan medverke til forutsigbarheit og dermed tillit.

#### Grad av kontroll

Kontroll og sentralisering i ein organisasjon vil innebere at organisasjonen vil vere tilbakehalden med å delegerer myndigheit eller gi for mykje ansvar til tilsette. Ved at organisasjonsstrukturen er rigid og basert på at størstedelen av avgersler skal gjerast sentralt for å oppretthalde kontroll og ikkje utøve unødige risiko så kan dette gå hardt ut over den enkelte si oppleving av sjølvstende, ansvar og deltaking i organisasjonen. Om dei tilsette då heller ikkje får høve til å ytre sine meiningar og synspunkt rundt ulike avgjersler som vert teke, så kan dette hindre bygging av tillit<sup>33</sup>. Reduksjon av kontroll er ei organisatorisk funksjon som i fylgje Zand (1972) er med på å styrke tillit. Det motsatte vil i fylgje forskaren kunne leie til tap av tillit.

#### **3.3.1.2 Koordinering og tillit**

##### Grad av interaksjon

Vidare foregår tillitsbygging i fylgje Luhmann i eit interaksjonsfelt (1999) og koordinering kan såleis legge til rette for å tre inn i dette interaksjonsfeltet gjennom formelle oppgåver som skal løysast ved samhandling og samarbeid. *Grad av interaksjon* strukturen tilrettelegg for vertikalt mellom leiar og tilsett vil såleis vere ei viktig parameter. Dette vil innebere kva den vil kreve av kommunikasjon<sup>34</sup> der ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan vere

---

<sup>32</sup> For organisasjonsdesign sjå Berg-Sørensen et al. (2016).

<sup>33</sup> Då basert på forskning som tilseier at oppleving av deltaking i viktige avgjersler medverkar til tillit med leiar (Whitener et al. 1998).

<sup>34</sup> Type kommunikasjon vil også ha innverknad der typar av låg medierikdom (ikkje ansikt-til-ansikt) som til dømes e-post vil kunne hindre utvekslingar naudsynete for tillitsbygging.

kritisk for utvikling av enkelte føresetnader for truverd og tillit<sup>35</sup>. Grad av samarbeid og kan også innebere i kva grad informasjon vert delt.

#### Grad av tilsyn

På den andre sida kan den formelle organisasjonsstrukturen verte for rigid og strengt formalisert noko som kan bidra til at medarbeidarar kan oppleve manglande tilhøyrsløse, medansvar og engasjement. Dette igjen vil kunne distansere dei frå organisasjonen. For denne oppgåva som gjeld tillitsbygging mellom leiar og tilsett og såleis gjeld vertikal koordinering, så vil organisasjonsstrukturens krav til tilsyn<sup>36</sup> av eins tilsette truleg kunne ha sterk påverknad på tillitsbygging. Grad av *tilsyn* står dermed sentralt.

#### Grad av informasjonsflyt

Alt etter korleis ein bestemt organisasjonsstruktur er konstruert og regulert så vil dette på ulike vis verke på korleis informasjon flyt i organisasjonen. Ein rigid og strengt formalisert struktur har gjerne rutinar for korleis tilsette skal erverve informasjon, entan dette vil verte meddelt per medium eller gjennom ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Om informasjon vert tilbakeheldt frå tilsette så *kan* dette tolkast i retning av manglande fortrulegheit og såleis manglande tillit.

### 3.3.2 Kva type litteratur er relevant for oppgåva?

Oppgåva søker å forske på eit bestemt tema og såleis vil forskingslitteratur vere sentralt i oppgåva. Hart (1998 s. 13) poengterer at utvelging av tilgjengeleg dokumentasjon kan innebere både publisert og *ikkje-publisert* materiale. Etter det forfattaren skriv så vil tilgjengelege dokument som inneheld informasjon, idear, data og bevis vere relevante. Dette så langt dei er *written from a particular standpoint to fulfill certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated [...]* (Hart 1998 s. 13). For å kunne svare på problemstillinga må litteraturbidraga i fylgje forfattaren vere skrevne frå ei spesifikk ståstad. Den må vidare kunne oppnå ei retning eller utrykke synspunkt på fenomenets eller temaets natur. Sist og ikkje minst må det tilseie noko om korleis temaet vidare kan verte forska på.

---

<sup>35</sup> Her vert det særskild vise til velvilje i modellen til Mayer et al. (1995).

<sup>36</sup> Dette kan innebere overvaking og/eller monitorering.



Då denne oppgåva omhandlar ein leiars tillitsbygging med vedkomande sine tilsette i organisasjon, så må litteraturbidrag vere relatert til temaet. Eit litteraturbidrag må vere dermed kunne tilføye ei konstruktiv retning eller eit konstruktivt synspunkt retta mot ein leiars tillitsbygging i organisasjon. Målet om å forske på temaet gjer at det er sett krav til at materialet vere basert på forskning. Empirisk forskning vil vere foretrukke, då oppgåva ikkje inneheld empirisk materiale innhenta gjennom rådata<sup>37</sup> relatert til forskingsobjekt. Litteraturbidraget må samstundes innehalde ein eller fleire av variablane omskrive over for at det skal kunne relaterast til samanhengar mellom formell rolle og koordinering, og tillitsbygging<sup>38</sup>. Artiklar som inneheld kognitiv og affektiv tillitsbygging, i tillegg til ovannemnde krav, vil verte ansett som funn i den grad dei gjennom argumentasjon forklarar variasjon i tillit med ovannemnde variasjonsvariablar. Det interessante vil vere å finne forskingsbasert dokumentasjon, då gjerne fagfelleverderte artiklar, som uttrykker å ha funne bevis<sup>39</sup> på samanhengar i ovannemnde variablar.

### 3.4 Litteraturstudien i oppgåva

*Den første fasen* i ein litteraturstudie går i fylgje Hart (1998 s. 34) ut på å danne ei oversikt over og kartlegge kunnskapen som finst på området. Forfattaren omskriv dette som at forskaren må verte kjend med bidraga andre har gjeve til ‘kunnskapsbassenget’ relevant for temaet. Ho poengterer i det vidare at det er *the ideas and work of others that will provide the researcher with the framework for their own work; this includes methodological assumptions, data-collection techniques, key concepts and structuring the research into a conventional academic thesis* (s. 27). For å finne fram til idear og arbeid andre har utarbeidd på temaet valgt for denne oppgåva, så har eg i det første stadiet gjort eit undersøkende litteratursøk på tillit og tillitsbygging i organisasjon generelt. Her fann eg fram til temaet i ulike lærebøker og fagbøker for å danne ei oversikt. Etterkvart vart det funne fram til bøker med kapittel som var meir spesifikt retta mot tillitsbygging som leiar i organisasjon. Her mellom anna *Sage Handbook of Leadership*<sup>40</sup> med eit kapittel forfatta av Kramer (2011) som var særskild relevant særskild med tanke på litteraturlista, men som også skulle vise seg å vere ei nøkkel med tanke

---

<sup>37</sup> Rådata kan vere materiale frå intervju, observasjon, undersøking og anna dokumentasjon henta direkte frå forskingsobjektet.

<sup>38</sup> Dette kan og vere omskrive som tillitsutvikling.

<sup>39</sup> ‘Evidence’ inngår i definisjonen til Hart (1998).

<sup>40</sup> Dette forarbeidet vart gjort i januar og februar 2020.

på innhald. Vidare to bøker utgitt av norske forfattere, henholdsvis Julsrud (2018) og Grimen (2009). Bøkene auka innsikt og kunnskap på temaet og kunne dermed bidra til å utvikle det Hart (1998 s. 27) omskriv som *framework for [my] own work*.

*Det andre fasen* går ut på å finna fram til litteratur. Her stod arbeidet med å finne fram til høvande *inklusions- og eksklusjonskriteria* sentralt, samt å finne fram til kva *type litteratur* det var behov for. Då for å forklare variasjon i fenomenet oppgåva skulle omskrive. Her vart det opprettholdt tett dialog med biblioteket i arbeidet med å finne fram gode søkeord for temaet og infomasjonsbehov. Slik vart fleire bøker og artiklar funne gjennom universitetets søkemotor Oria og Google Scholar. Etter å ha kontrollert om desse var ei del av bøker funne i det første stadiet så vart litteraturlister av relevant materiale gjennomgått for å finne fram til anna materiale som kunne vere meir tilspissa inn mot problemstillinga i oppgåva. Nye funn på artiklar i litteraturlista vart så leita opp og lagt til. Bøker som ikkje vart funne i første stadie vart så lagt til (Hart 1998 s. 35). Dette gjaldt her Luhmann (1999) og Kramer & Tyler (1996). Vidare vart sentrale tidsskrift notert og vurdert i forhold til relevans og deretter nytta i meir spissa litteratursøk og kvalitetssikring av materiale<sup>41</sup>.

*Den tredje fasen* går ut på å lese gjennom abstrakter og eventuelt innhold for å sikra relevans opp mot tema. Fasen inneber også å sjekke litteratur funne opp mot teser og forsknig basert på faglige konferansar (Hart 1998 s. 34)<sup>42</sup>. I denne oppgåva nytta eg då materiale (les: bokkapittel og review-artiklar) utgjeve av forfattarar som vart omtala i fleire forskingsartiklar. Dette er med å sikre *validitet* som inneber undersøka det ein har til intensjon å undersøka (*Justesen & Mik-Meyer 2010*). Dei to siste fasane inneber å organisera litteratur og deretter skriva litteraturstudien.

### **3.4.1 Inklusjons- og eksklusjonskriterier**

I arbeidet med å finne fram til relevante artiklar vart det fastsatt inklusjons- og eksklusjonskriteria. Dette for å prøve å finne fram til empirisk materiale som kunne gi svar på

---

<sup>41</sup> Nettstader tilhøyrande tidsskriftet vart besøkt der ein kunne gjere avanserte søk på artiklar i tidsskriftet. Dette var med å kvalitetssikre at artikkel funne faktisk høyrde heime i gjeldande tidsskrift og om det verkeleg var fagfelleverdert eller ikkje.

<sup>42</sup> Engelsk: theses and conference papers

korleis ein som leiar kan bygge tillit i organisasjon<sup>43</sup>. Ettersom meir materiale vart funne og rammeverket for oppgåva utvikla (Hart 1998), så vart det gjort klart at oppgåva skulle innehalde ei inndeling av tillit, presentert som kognitiv og affektiv tillit. Dette då det viste seg at inndelinga var godt utvikla innan forskning og kunne leggest til grunn i oppgåva som teori. Dette gjorde at oppgåva vart meir spissa og det vart sentralt å bringe inndelinga inn i inklusjons- og eksklusjonskriteria. Såleis vart målet då å finne fram til litteratur som kunne svare på korleis ein som leiar kunne byggje kognitiv og affektiv tillit i organisasjon, og nye innsikter her. Det vart seinare avgjort at dette skulle påverke strukturen på oppgåva ved å diskutere desse kvar for seg, henholdsvis i kapittel fem og seks.

Grunnleggande inklusjonskriterier som språk (engelsk, norsk), fagfelleverdert tidsskrift og tidsperiode (1990-2020) vart valgt innleiingsvis. Norsk vart nytta innleiingsvis, men deretter satt til engelsk i det meir inngåande litteratursøket då eg var interessert i den internasjonale litteraturen, særskild 'state of the art'<sup>44</sup>. I ettertid innser eg at det å ekskludere svensk og dansk<sup>45</sup>, og for så vidt tysk, kan ha vore ei begrensing på oppgåva spesielt då på det nordiske litteraturbidraget. Fagfelleverdert tidsskrift som kriterie vart satt opp som ei kvalitetssikring av artiklane. Gjeldande tidsperiode så gjorde det innleiande søket meg merksam på at det ikkje nødvendigvis ville vere store mengder artiklar å finne innan fagfeltet. Vidare vart ikkje inndelinga kognitiv og affektiv<sup>46</sup> tillit presentert innan forsking før McAllister konseptualiserte det i si empiriske forskning i 1995. Artikkelen hans baserte seg på Lewis & Weigert (1985) som først var ute med ei tilsvarande inndeling. Framstillinga var såleis relativt 'ny' og det viste seg dermed å ikkje vere mykje forskning på området. Dermed valgte eg å sette tidsperioden frå 1985 til 2020, og såg dette som ei naturleg grense, samt overkomeleg. Dette ville også kunne bringe inn eventuell tidlegare empirisk forskning på området som kunne kaste lys på problemstillinga.

I arbeidet med å søke etter litteratur var det artiklar som stadig viste seg å gå att og som eg dermed såg an som moglege 'byggesteinar' innan forskinga. Dette vert i forskning

---

<sup>43</sup> Dette var den opprinnelege problemstillinga frå januar 2020 som ikkje vart endra før seinare i februar 2020.

<sup>44</sup> Utrykk som omtalar det 'nyaste og fremste innan feltet'.

<sup>45</sup> Dette vart gjort nokså ubevisst i nysgjerrigheita av å finne 'state of the art' på fagområdet.

<sup>46</sup> Då som 'emosjonell tillit' (Lewis & Weigert 1985). Affektiv tillit vart ikkje konseptualisert før McAllister si empiriske forskning basert på inndelinga i 1995.

relatert til som ‘snøballeffekten’ (sjå Ridley 2012) og er såleis nytta i oppgåva. Døme på dette er Zand (1972) som omtalar funksjonar som kan styrke tillit i organisasjon. Då det etterkvart viste seg at funksjonane traff svært godt med mine funn, så brakte eg arbeidet inn i diskusjonen for å underbygge argumentasjon. Likeeins Roberts & O’Reilly (1974) sin artikkel som skulle vise seg å spele ei nøkkelrolle i å underbygge argumentasjon relatert til kommunikasjon og interaksjon<sup>47</sup> som er grunnleggande for tillitsbygging mellom ein leiar og tilsett – og dermed viktig for oppgåva.

Ved studie av temaet så har truleg snøballeffekten auka sjansen for at sentrale ‘byggesteinar’ innan temaet er inkluderte. Då i form av forskingsartiklar som stadig går att i forskning og som har høg *impact factor*. Dette vil i så høve bidra til fagleg kvalitet i oppgåva, då anerkjend forskning normalt vil ha eit kritisk blick på kva materiale som har høg validitet og reliabilitet, og såleis inkluderer gjennomarbeida materiale av høg kvalitet. For å støtte krav til validitet og reliabilitet har eg primært valgt å bygge oppgåva på fagfelleverderte artiklar. Dette aukar såleis sjansen for at artiklane er valide og reliable. Altså, at artiklane ‘måler det dei skal måle’ og at dei ikkje inneheld utstrakte målefeil eller anna som vil redusere kvalitet og truverd. Studien søker å oppretthalde validitet ved å søke støtte i ‘*multiple-data sources*’ (Pattern 1990; [sitert i Hart 2018 s. 71]), altså i forskning med ulike datamateriale, frå ulike forskningstradisjonar og kulturar.

For å ekskludera artiklar som ikkje var relevante for problemstillinga, vart det satt som kriterie at artiklane inneheldt entan tillitsbygging, tillitsutvikling eller føresetnader for tillit, eller kombinasjonar av desse. Artiklar som ikkje kunne relaterast til det organisatoriske aspektet vart ekskluderte, til dømes i familieliv. Artiklar som ikkje stetta krav til språk og fagfelleverdert tidsskrift vart ekskludert frå studien.

I litteratursøket vart Oria og Google Scholar® nytta. Sistnemnde ville bidra til å enklare danne oversikt over litteratur internasjonalt då databasen er famnar vidt og også trekk inn bokkapittel som kan vere relevante<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Kommunikasjon er eit viktig element i interaksjonsfeltet der tillit vert utvikla (Luhmann 1999).

<sup>48</sup> Meir om Google Scholar på [www.scholar.google.com/intl/about](http://www.scholar.google.com/intl/about)

### 3.4.1.1 Søkestrategi

I det fylgjande er søkestrategien for oppgåva sett opp. Det er brukt trunkering aktivt for å få fram resultat med fleirtalsendingar og liknande. Søkeord nytta er lista opp i tabell 1.

Type tillitsbygging	Søkeord
Tillitsbygging generelt (A)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trust in leader / manager</li><li>- Trust development in organization</li><li>- Trust building in organization</li></ul>
Kognitiv tillitsbygging (B)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cognitive trust development with employees</li><li>- Building cognitive trust with employees</li><li>- Leader / manager cognitive trust creation</li><li>- Leader / manager trustworthiness</li><li>- Leader / manager reliability</li><li>- Leader / manager dependability</li></ul>
Affektiv tillitsbygging (C)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Affective trust development with employees</li><li>- Building affective trust with employees</li><li>- Leader /manager cognitive trust creation</li><li>- Leader / manager emotional trustworthiness</li></ul>

### 3.4.1.2 Eksklusjonskriterier

Eksklusjonskriterier Y er satt opp for å ta bort emner som ikkje er norsk- eller engelskspråklege. Eksklusjonskriterier Z er satt opp for å ta bort emner som ikkje er av interesse. Dette omhandlar personlege, familierelaterte, medisinske og kulturelle emner. Eksklusjonskriterie X relatert til formell struktur<sup>49</sup> er fjerna på bakgrunn av sær få relevante treff.

Søkestrategi er presentert i diagrammet under.

Handling/ Søkeord	ORIA og Google Scholar® hovedsøk	ORIA og Google Scholar® tilleggssøk
<b>Bruk av søkeord A</b> (Generelt)	(EMNE): trust in lead* OR trust manag* OR trust development organization OR trust build*organization	distrust organization* OR trust behavior* organization* OR atecedent* trust* OR prerequisite* trust

<sup>49</sup> Les: 'formal structure' eller 'formal organizational structure'.

	<i>Søkestreff ORIA:</i> <i>Søkestreff Google Scholar:</i>	
<b>Bruk av søkeord B</b> (Kognitiv)	(Søkeord A) AND cognitive trust development employee* OR build* cognitive trust* employee* OR leader cognitive trust* creation OR manag* cognitive trust* creation OR leader trustworth* OR manag* trustworth* OR leader* reliability OR manag* reliabilit* OR leader* dependabilit* OR manager depadabilit*	lead* manag*cognit* trust behavior* OR cognit* antecedent* trust* OR cognit* prerequisite* trust*
<b>Bruk av søkeord C</b> (Affektiv)	(Søkeord A) AND affective trust development employee* OR build* affective trust* employee* OR leader affective trust* creation OR manag* affective trust* creation OR leader emotional* trustworth* OR manag* emotional* trustworth*	lead* manag* affect* trust behavior* OR affect* antecedent* trust* OR affect* prerequisite* trust*
<b>Eksklusjonskriterier Y</b>	ONLY english and norwegian language ONLY peer review	ONLY english and norwegian language ONLY peer review
<b>Eksklusjonskriterier Z</b>	NOT medical* NOT cross cultur*	NOT medical* NOT cross cultur*
<b>Kvalifiserte artikler:</b> (Frå tittel)	Artikler relatert til tillitsbygging i organisasjon med titlar relatert til ovannemnde variablar vart kvalifisert.	Artiklar med overskirfter relatert til tillit og ei eller fleire av variablane presentert under operasjonlisering vart kvalifisert.
<b>Kvalifiserte artiklar:</b> (Frå abstract)	Artikler relatert til tillitsbygging i organisasjon med 'abstract' relatert til ovannemnde variablar vart kvalifisert.	Artiklar med 'abstract' relatert til tillit og ei eller fleire av variablane presentert under operasjonlisering vart kvalifisert.
<b>Inkluderte artikler:</b>	Artikler relatert til tillitsbygging og tillit mellom leiari og tilsett innan organisasjon, samt artiklar særskild relatert til føresetnader for tillit opp mot tillitsbygging vart utvald. <i>Antall inkluderte artikler frå Oria og Google Scholar: 10</i>	Artiklar relatert til tillit og <i>to</i> eller fleire av variablane presentert under operasjonlisering. <i>Antall inkluderte artikler frå Oria og Google Scholar: 2</i>

Kvalifiserte artiklar er resultatet etter ei gjennomgang av å ha sett over titlar på artiklar som vart identifisert og ikkje ekskludert frå henholdsvis eksklusjonskriterier i hovudsøk og tilleggssøk. Her vart 37 artiklar kvalifisert og lagra. Deretter vart det sett over ‘abstract’ for å sile ut artiklar som ikkje hadde relevans i forhold til faktorar noterte i søkestrategien. Her vart 16 artiklar ekskluderte og vart talet redusert til 21 artiklar. Dei 21 artiklane vart skrivne ut og leste meir grundig. Her vart artiklar relevante for avhandlinga teke med vidare. Dette gjorde at det vart fjerna ytterlegare 10 artiklar og leia fram til 12 inkluderte artiklar. Snøballeffekten bidrog så til at to sentrale verk til vart inkluderte i litteraturen. Dermed vart 14 artiklar inkludert i datagrunnlaget for avhandlinga og utgjer såleis litteraturbidraget. Artiklane er presentert i litteraturoversikten. Merk at tre bokkapittel basert på forskning også er brakt inn som empirisk materiale i avhandlinga. Då som resultat av ‘snøballeffekten’ ved litteratursøk i Google Scholar. Dette gjeld henholdsvis Creed & Miles (1996), Lewicki & Bunker (1996) og Kramer (2011).

Mengden informasjon artiklane genererer gjer det hensiktsmessig å setje opp ei litteraturoversikt for å danne ei systematisk oversikt over litteraturbidraget. Slik kan ein enklare føre tilsyn med kva dei ulike bidreg med. Ei litteraturoversikt er dermed inkludert i studien.

### 3.4.2 Inkluderte publikasjonar

#### 3.4.2.1 Presentasjon av litteraturoversikt

Artiklar utvalgt og inkludert i avhandlinga er lista opp under. Merk at to av artiklane vart identifisert gjennom tilleggssøk, medan to vart identifiserte gjennom den såkalla snøballeffekten og resterande då i hovudsøket.

Forfatter og år	Tittel	Publikasjons-medium	Formål med publikasjonen
Burke, C. Shawn m.fl. (2007)	<i>Trust in Leadership: A Multilevel Review and Integration</i>	The Leadership Quarterly	Presentere ein integrert modell på tillit til eit leiarskap i organisasjon, og identifisera mekanismar som kan bidra til å utvikle tillit til leiing i organisasjonar, samt faktorar som påverkar tilhøvet.

Chua, R. mfl. (2008)	<i>From the Head and the Heart: Locating Cognition and Affect-based Trust in Managers Professional Networks</i>	Academy of Management Journal	Undersøke samansetjinga av kognitiv- og affektiv tillit i leiarars profesjonelle nettverk, og undersøke korleis typane tillit er kopla til innhald i relasjonar og struktur.
Costa, C. mfl. (2017)	<i>Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions</i>	The Job Annual Review	Danne ei oversikt overforskning på tillit i team. Empirisk undersøking av teoretiske perspektiv gjeldande skaping og utvikling av tillit i team.
Dirks, Kurt T. & Ferrin, Donald L. (2002)	<i>Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice</i>	Journal of Applied Psychology	Undersøke funn og implikasjonar av forskning på [tilsattes] tillit til leiarskap utført dei siste fire tiår.
Gillespie, Nicole A. & Mann, Leon (2004)	<i>Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust</i>	Journal of Managerial Psychology	Undersøke samanhengen mellom leiingspraksis og tilhøyrarars tillit til deira leiarar i R&D <sup>50</sup> team.
Lewicki, Roy J. m.fl. (1998)	<i>Trust and Distrust: New Relationships and Realities</i> <sup>*51</sup>	Academy of Management Review	Forslag til teori på at tillit og mistillit kan vere til stades i ein og same relasjon. Kopla til tillit og mistillit mellom personell innan organisasjon.
Lewicki, Roy J. m.fl. (2006)	<i>Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions</i> <sup>*52</sup>	Journal of Management	Organisere eksisterande litteratur på tillitsbygging (tillitsutvikling) til fire ulike områder: åtferdstilnærming og tre spesifiserte psykologiske tilnærmingar <sup>53</sup> .

<sup>50</sup> forskings- og utviklingsteam.

<sup>51</sup> \*Tilleggssøk. Sentral i forklaring av mistillitens verknad på korleis variablane kan knytast til tillitsbygging.

<sup>52</sup> \*Tilleggssøk. Sentral for å studere det psykologiske aspektet og formalisering av åtferd som variabel.

<sup>53</sup> Nemnd som eindimensjonal, todimensjonal og transformasjonsmodeller.



Lewis, J. & Weigert, A. (1985)	<i>Trust as a Social Reality</i>	Social Forces	Ei sosiologisk komplemetering av dei psykologiske og åtferdsbaserte konseptualiseringane når det gjeld tillit. Presentere tillit som å inkludere både emosjonelle og kognitive dimensjonar og å fungere som ei djup antaking som grunnlag for sosial orden.
Mayer, R. C. m.fl. (1995)	<i>An Integrative Model of Organizational Trust**<sup>54</sup></i>	Academy of Management Review	Definere tillit og presentere føresetnader for tillit og utfall.
McAllister (1995)	<i>Affect- and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations</i>	Academy of Management Journal	Tar for seg naturen og funksjonaliteten av relasjonar med interpersonleg tillit mellom leiarar og profesjonelle i organisasjonar, samt faktorar som bidreg til tillitsutvikling og implikasjonar av tillit for åtferd og yting.
Rousseau, D. M. m.fl. (1998)	<i>Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust**<sup>55</sup></i>	Academy of Management Review	Ein multidisiplinær diskusjon av tillitsteori med mål om å finne likskapar og einsemd på tvers av forskingstradisjonar på ulike grunnleggande variablar. Presenterer tre faser av tillit; <i>bygging</i> , stabilitet oppløysing.
Webber, Sheila S. (2008)	<i>Development of Cognitive and Affective Trust in Teams: A Logitudinal Study</i>	Small Group Research	Undersøke utvikling av kognitiv- og affektiv tillit i prosjektgrupper av studentar over eit semester. Empirisk undersøking av utviklinga av multidimensjonal tillit og dets spesifikke føresetnader.

<sup>54</sup> \*\*Inkludert på bakgrunn av snøballeffekt. Oppfatta som ein 'byggstein' som går att i forskning på tillit og sær sentral i tillitsbygging og forskning på føresetnader for truverd.

<sup>55</sup> \*\*Inkludert på bakgrunn av snøballeffekt. Sær sentralt litterært verk for å skilje teoritradisjonar innan tillitsforskning. Også oppfatta som ein 'byggstein' som går att i forskning på tillit og som er sentral i tillitsbygging.

Whitener, Ellen M. m.fl. (1998)	<i>Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior</i>	The Leadership Quarterly	Undersøke føresetnader av ledelsesmessig truverdige åtføring og utfordringa med å initiere tillit interpersonleg og i organisasjonar. Med støtte i sosial bytte-teori
Williams, M. (2001)	<i>In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development</i>	Academy of Management Review	Vise korleis affekt påverkar utvikling av interpersonleg tillit gjennom ulike kognitive-, motivasjonsmessige- og åtføringmessige kanalar.

### 3.5 Styrker, svakheiter og begrensningar

I arbeidet med oppgåva begynte eg med eit bredt søk på litteratur relatert til tillit for å få kjennskap til temaet. Ulike fagbøker frå universitetet vart nytta for å få ei oversikt over temaet og for å kome på sporet av relevante forskarar og litteraturlister. Ved at eg hadde forska på tillit i to ulike fag innan sociology ved UC Berkeley® så kunne eg raskt finne fram til kjende verk på temaet eg nyleg hadde studert. Ved å søke opp og primært støtte meg på bøker og review-artiklar i byrjinga, så nytta eg såleis den såkalla snøballteknikken<sup>56</sup> (Ridley 2012 s. 56). I tillegg til å nytte lærebøker frå studiet, så fann eg fram til andre bøker innan leiing som gjorde at eg kunne danne ei grov oversikt over litteraturen på området. Eit par bøker som her vart særskild til nytte var Grimen (2009) med *Hva er tillit?*® og Bryman (2011) med *The SAGE Handbook of Leadership*®<sup>57</sup>, der kapittelet til Kramer (2011) på leiing og tillit vart til sær stor hjelp for å danne oversikt over sentrale artiklar. Grimen (2009) leia meg fram til mange av, den vel kjende sosiologen og filosof, Niklas Luhmann sine verk. Ved å finne fram til andre litterære verk slik, og gå gjennom utdrag, forord og innhald så gjorde dette at eg kunne finne fram til nye artiklar med tilhøyrande litteraturlister. Etterkvart som eg fikk lest meg opp på litteratur som verka relevant for mitt tema, så gav dette meg nye søkeord særskild på engelsk som gjorde at eg kunne finne fram til meir tilspissa dokumenter i Google Scholar. Denne syklusen søkte eg å fortsetje med inntil eg byrja å kome tilbake til tidlegare resultat – noko som då indikerte at eg hadde gjennomgått det meste på temaet. På artiklar eg

---

<sup>56</sup> Omtala som 'snowball technique'.

<sup>57</sup> SAGE Pub.

fann sær s relevante så noterte eg relevante data, slik som tal på siteringar. I tillegg ved å undersøke siteringar *fram i tid* i Google Scholar fikk eg bekrefte og avkrefta om artikkelen ville vere relevant for akkurat mitt tema. Prosessen leia meg fram til ulike byggesteinar og ulike artiklar som eg antok ville vere relevante og som gav forventningar til søkestrategien. Etersom eg fann fram til tema som gikk igjen og som verka å verte etablert som grunnleggande teori, valgte eg vidare retning for oppgåva og satte såleis opp ein førebels problemstilling eg kunne arbeide med. Dette gjorde at eg som forskar vart sær godt kjend med temaet og såleis kunne bedømme kva litteratur som var relevant og ikkje. Oppgåva er likevel basert einast på sekundære data, noko som gjer at validiteten av funn baserer seg heilt og fullt på at empiri forskarar tidlegare har funne faktisk er gyldige. I det vidare skal vi ta for oss diskusjonen – altså kjernen av oppgåva.

## **4 Diskusjon – Tillitsbygging og organisasjonsstruktur**

For å kunne bygge tillit i organisasjon er ein avhengig av å ta den formelle organisasjonsstrukturen i betrakting. Samtlege organisasjonar i dag innehar ei eller annan form for formell struktur. Problemstillinga for denne oppgåva lyder som følger: *Korleis kan*

*formell rolle og koordinering påverke ein leiars kognitive og affektive tillitsbygging med eins tilsette i ein etablert organisasjonsstruktur?* Eg skal i dette kapittelet diskutere problemstillinga ved å bruke dei to ulike tilnærmingane på tillit presentert i teorikapittelet opp mot organisasjonsteori. Dei to typane, kognitiv og affektiv tillit, vil bli diskutert kvar for seg. Bygging av dei respektive formane for tillit med tilsette vil bli diskutert gjennom bruk av den formelle strukturen i ein organisasjon. Dette i form av dei to ulike elementa av strukturen eg har vald ut i denne oppgåva som presentert i teorikapittelet, nemleg formell rolle og koordinering. Elementa inngår i definisjonen til Henry Mintzberg (1979 s. 2) på organisasjonsstruktur.

## **4.1 Organisasjonsstrukturens betydning for tillitsbygging**

Uansett om ein strukturs filosofi er basert på full tillit leiar og tilsette i mellom, der fridom under ansvar rår, eller om den er basert på null tillit, der kontroll og overvåkning består, så vil strukturen innehalde element som kan relaterast i større eller mindre grad til tillit. Eg vil i kort presentere og diskutere dei mest relevante faktorane her.

For det første, så vil ein organisasjonsstruktur uansett tilhøve verke *stabiliserande på åtferd*. Dette ved at den søker å oppnå stabile åtferdsmønstre (Mintzberg 1979), men då på ulike måtar og med ulik grad av fridom for medarbeidarane. Organisasjonsstrukturen, gjennom måten den deler opp arbeid og gjer koordinering enklare (ibid.), er også med på, for det andre, å forenkle kvardagen for tilsette. Den set rammer for aktivitet og oppgåver som skal løysast og gjer det tydeleg kvar ein henvender seg ved ulike spørsmål, noko organisasjonskartet er eit godt bilete på. For det tredje vil den skape forventningar til personellet i dei ulike delane av strukturen. Det vert gjerne forventa at dei leverer visse produkt<sup>58</sup> med ei viss kvalitet til avtalt tid. Ved at forveningar vert innfridde over tid vil dette såleis bidra til forutsigbarheit. Som eit fjerde punkt vil strukturen innebere ei viss grad av risiko alt etter i kor stor grad oppgåver er basert på ansvar eller kontroll. Struktur har i fylgje Robbins (1990) vore sett som grad av kompleksitet, formalisering og sentralisering. Høg grad av kompleksitet, med ei lågare grad av formalisering, samt lågare grad av sentralisering vil såleis vere eit godt døme på ein organisasjonsstruktur som då normalt baserer seg på tillit under ansvar og som dermed vil innebere ei større risiko. Til sist vil strukturen basere seg i større eller mindre grad på koordinering, og dermed samhandling og interaksjon, alt etter i kor

---

<sup>58</sup> Produkt kan også innebere *tenester*, til dømes omsorg for eldre innan helsetenesten.

stor grad ulikt arbeid er formalisert eller ikkje. Dei ulike forholda relatert til organisasjonsstruktur nemnd her kan relaterast i nokså stor grad til tillit og tillitsbygging, og er såleis viktige inngangsfaktorar for leiarar som søker å byggje tillit med sine tilsette gjennom allereie eksisterande organisasjonsstruktur. Dei ulike elementa presentert kan påverke tillit på forskjellige måtar.

#### **4.1.1 Stabile åtferdsmønstre**

Stabile åtferdsmønstre hjå ein som leiar vil kunne bidra til at eins tilsette opplever ein som forutsigbar. Ved at ein som leiar lever opp til forventningane som vert stilt til ein gjennom organisasjonsstrukturen så vil dette kunne bli oppfatta som at andre kan ‘rekne med’ ein. Vidare vil dette gjere at ein på sitt område i ein organisasjon som leiar vil stadig gjenta visse gjensidige utvekslingar som følger av strukturen, alt etter kva oppgåver ein har. Såleis vil kontakten med andre kunne gjenta seg og leie til langvarige forhold (Arrow 1984; Powell 1990; [sitert i Creed & Miles 1996 s. 18]) og sikkerheita og stabiliteten i slike gjentakande igjentatte utvekslingar legg til rette for læring og utviklar tillit (Powell 1990; [sitert i Creed & Miles 1996 s. 18]).

#### **4.1.2 Forenkling**

Det at organisasjonsstrukturen forenkler situasjonsbiletet til dei tilsette og såleis legg til rette for samhandling og er, på lik linje som tillit, med å forenkle kvardagen. Det *frigir* kapasitet hjå det enkelte individ til andre føremål i det daglege. Dette i tråd med Luhmann (1999 s. 59) si forskning som viser at tillit er ei måte å redusere kompleksitet på. Skal ein byggje tillit som leiar, så vil det å nytte organisasjonsstrukturen aktivt i å forenkle kunne medverke til å redusere eins tilsette si oppleving av kompleksitet. Ved at ein *legg til rette* for dei tilsette sin kvardag ved å bidra til å redusere kompleksiteten i det daglege arbeidet, så vil dette kunne bidra til tillit ved at ein såleis viser at ein har oversikt. Dette kan bidra til å redusere uklare tilhøve i arbeidet til dei tilsette og dermed også bekymringar dei måtte ha.

#### **4.1.3 Forventning**

I definisjonen av tillit valgte eg å bringe inn Rousseau et al. (1998) sin definisjon som viser til at tillit baserer seg på forventningar frå andre. Rousseau et al. (1998) meinte at tillit er ‘basert på positive *forventningar* ved andre sine intensjonar eller åtferd’. Ein organisasjonsstruktur vil, på lik linje med tillit, bidra til ei forventning hjå individa i gjeldande organisasjon. Ved at ein som leiar lever opp til forventningar eins arbeid krev til dagleg, samtidig som ein forventar at eins tilsette gjer det dei er satt til å gjere, så vil dette kunne bidra

til tillit ved at det gjev rom for både ein sjølv og eins tilsette og *innfri* slike forventningar. Dette vil på linje med stabile åtferdsmønstre også kunne bidra til forutsigbarheit, og det vil såleis kunne vere enklare for eins tilsette å predikere kva ein vil foreta seg i framtida og vice versa – noko som står sentralt i forhold til tillit (Lewicki & Bunker 1996).

#### **4.1.4 Interaksjon**

Til sist og ikkje minst, så vil ein organisasjonsstruktur legge til rette for interaksjon. Som vi har vore inne på så er interaksjon heilt grunnleggande for utvikling av tillit då tillitsutvikling føregår i eit interkasjonsfelt (Luhmann 1989). Organisasjonsstrukturen vil på ulike måtar styre kven ein til ulike tider skal kommunisere og samarbeide med. Ut frå rolla ein har, og såleis posisjonen i ein organisasjon, så vil ein vere satt til å kommunisere og samhandle med individ i enkelte roller meir enn andre. Organisasjonsstrukturen bidrar slik til saklege grunnar for interaksjon og vil gi retning for kor tett ein skal samarbeide med andre og moglegeins angi kva frekvens det skal vere på interkasjon. Døme kan vere avklaringer relatert til eit spesifikt tema som skal gjerast med ein koordinator i ei anna avdeling. Om strukturen er enkel og lite standardisert så vil det vere eit stort behov for koordinering, og dermed interkasjon. Om den på den andre sida er standardisert og rigid, så vil dette kunne redusere behovet for interaksjon formelt sett. Likevel vil strukturen i slike øymed også gi retning for kven ein skal fungere saman med.

I det vidare har eg valgt å diskutere i korte trekk tillitsbygging *generelt* opp mot dei to elementa av organisasjonsstrukturen; formell rolle og koordinering. Dette før eg i kapittelets hovuddel diskuterer kognitiv og affektiv tillit kvar for seg opp mot dei same elementa.

## **4.2 Formell rolle og tillitsbygging**

For at ein skal kunne nytte samansetjinga av eins eiga- og eins tilsette sine roller for å byggje tillit, så må strukturen vere oversiktleg med klare rolleinndelingar slik at det ikkje er tvil om kva funksjon dei ulike rollene er meint å ha i organisasjonen. Det må altså vere ei kongruens mellom «kart og terreng»; mellom kva som er formelt nedfelt i organisasjonskart og formelle reglar og dermed kva som vert ‘forventa knytta til samarbeid på ulike felt’ (Julsrud 2018). Dersom ein ny medarbeidar etter beste evne søkjer å fylle ei bestemt rolle, så bør det kome klart fram gjennom organisasjonens standardar og reglar samt andre formelle dokument kva som vert krevd av vedkomande i stillinga. På bakgrunn av ovannemnde bør det ikkje vere uklart kven vedkomande skal samarbeide med og kva rutinar som skal gjelde for eit slikt samarbeid. Klare rammer og grenser vil kunne bidra til stabilitet og forutsigbarheit i det

daglege arbeidet noko som igjen vil kunne føre til at tilsette kjenner seg trygge på at dei er der dei skal vere og gjer det dei skal til ei kvar tid. Overordna vil dette gjere det enklare å bygge tillit ved at ein kan *vis*e at ein lever opp til forventningar i rolla, noko som vil indikere at ein er påliteleg i forhold til det ansvaret ein har tatt på seg. Det vil også kunne forløyse tid til ulike aktivitetar som vil kunne bidra til å skape arenaer for *interaksjon*, som er heilt sentralt for tillitsbygging (Luhmann 1999; Williams 2001). Dette kan vere noko så enkelt som å planlegge eit uformelt møte med eins tilsette eller praktisere felles lunsjpausar.

Det bør altså under ingen tilhøve vere uklart kva oppgåve eller ansvar som inngår i det rolla er satt til å ivareta. I rolla bør det vere nok handlingsrom til at den tilsette kan kjenne eit visst 'ansvar under tillit'. Då basert på formelle krav, opparbeidd kompetanse og erfaring. Dette er i tråd med Zand sin dynamiske modell på tillitsutvikling i organisasjonar som peikar på at leiarar kan bidra til tillitsbygging i organisasjonar gjennom å styrke tre ulike organisatoriske funksjonar. Desse er 1) tilgjengeleggjering av informasjon for alle, 2) delegering av moglegheiter for å påverke arbeidet, og 3) reduksjon av kontroll (sjå Julsrud 2018 s. 101; Zand 1972). På bakgrunn av tillitsspiralen kan dei formelle rollene vere særskilde gode utgangspunkt for tillitsbygging, om ein som leiar aktivt nyttar strukturen til å uttrykke tillit i organisasjonen. Dersom rollene har eit visst handlingsrom vil dette normalt sett innebære at det i rolla er delegert moglegheit for å påverke arbeidet. Vidare ved å tilføre rollene ansvar vil dette til ei viss grad redusere kontroll hjå ein som leiar, og samstundes vere eit teikn på tillit til den som går inn i, eller sit inne med ei bestemt rolle. Dette vil i det vidare kunne gi rom for utvikling for personen som innehar rolla, noko som igjen kan skape engasjement. Ikkje nok med det; roller som er noko 'romslege' vil normalt innebære at ei leiar må dele meir informasjon med den tilsette og opne for påverknad, samt redusere kontroll og dermed ta ei viss risiko (sjå Julsrud s. 144). Dette vil i det vidare gi *tegn* på tillit til andre – som igjen i fylgje Julsrud (2018, s. 101) vil styrke relasjonane. Styrka relasjonar vil også kunne vere ei opning for affektiv tillit. I det vidare vil ansvar gitt, under tillit til ein tilsett, kunne vere til utvikling for individet som innehar rolla, noko som igjen vil kunne styrke motivasjon hjå den tilsette. Dette vil kunne bidra til utvikling av den affektive tillitsforma som i fylgje Chua, Ingham & Morris (2008) og Fine & Holyfield (1996; [sitert i Kramer 2011 s. 137]) relaterer seg til motivasjon. Meir om det under affektiv tillit.

Nøyaktig formidling av informasjon har i det vidare vist seg å kunne vere ein nøkkel til tillitsbygging mellom overordna leiar og underordna tilsette (Whitener et al. 1998). For å bygge tillit *gjennom rolle* vil såleis kvalitet i slik formidling kunne vere ein suksessfaktor for

ein som leiar. Det er verdt å merke seg at tilgjengeleggjering av informasjon er første punkt i modellen til Zand (1972). Som leiar bør ein vere merksam på konsekvensar av innstrammingar på ovannemnde faktorar i modellen, då særskild informasjon tilsette burde- og med fordel kunne hatt kjennskap til. Om faktorane i modellen får eit negativt forteikn så vil dette kunne ha alvorlege konsekvensar for tillitsbygging (Julsrud 2018; Sitkin & Stickel 1996). Dette fordi det å tilbakehalde informasjon, innskrenke moglegheiter til å påverke arbeid og auke kontroll, kan verte sett på som manglande tillit på ulike vis. Ved slik opptreden kan den tilsette oppleve å bli styrt, kontrollert og tilsidesett. Dei tilsette kan i tillegg få utfordring med å fylle rolla dei er satt til å fungere i då dei ikkje vil ha tilgang på naudsynte datamateriale, ei heller delt situasjonsbilete. Vidare vil dei då kunne oppleve stress og svekka motivasjon. I verste fall kan det utvikle seg mistillit (Lewicki et al. 1998).

Tilsette på lavare nivå i organisasjonar har behov for å oppleve å 'høyre til' og bli anerkjent i fylgje Lewicki & Bunker (1996). Å få tildelt sentral og ny informasjon frå eins leiar kan bidra til å skape forutsigbarheit, der forutsigbarheit har vist seg å styrke tillit. Då særskild den [kognitive]<sup>59</sup> (Lewicki & Bunker 1996, s. 121). Vidare vil det å gi ansvar og unngå unødig kontroll også kunne skape tillit (Whitener et al. 1998). Om ein som leiar er observant på viktigeita av å involvere eins tilsette gjennom å tildele informasjon og gi ansvar, så vil dette kunne medverke til opplevinga av å få høyre til og bli anerkjent. Kjensla av å verte rekna med kan også gi ringverknader i form av at eins tilsette ynskjer å bidra og såleis gi noko tilbake. Dette vil i neste instans kunne føre til auke i interaksjon, der tillitsutvikling foregår (Luhmann 1999) og såleis også auka forståing for einannan – noko som på sikt vil bidra til forutsigbarheit og såleis danne grunnlag for tillit.

### Oppsummering

Innledningsvis viser diskusjonen her at formell rolle kan bidra til tillitsbygging mellom ein leiar og vedkomande sine tilsette ved at den for det første tilrettelegg for å kunne innfri forventningar. Dette grunna avklaringar gjort til korleis og på kva område innehavar av rolla skal prestere. Dette vil såeis forløyse tid til interaksjon og ta bort usikkerheit ved at tilsette er trygg på kva dei skal foreta seg og kvar dei høyrer til. Ved at rollene er meint å ivareta ulike arbeidsoppgåver så vil utnytting av dette som ei kvalitet gjere at ein somleiar kan forvente at eins tilsette stettar krava rolla gjev. Dette kan bidra til teikn på tillit i form av å redusere

---

<sup>59</sup> Omtala som 'knowledge-based trust' av Lewicki & Bunker (1996).



kontroll og ta risiko som leiar. Det å involvere eins tilsette vil vidare på ulike vis vil kunne legge til rette for å verte meir kjend. Dette vil bidra til interaksjon og dermed ei større auke i forståing, og på sikt også forutsigbarheit.

### 4.3 Koordinering og tillitsbygging

Williams fant i sitt studie av 2001 fram til at forskning frå ulike fagområde har vist at *tillit utviklar seg gjennom sosiale interaksjonar som gjentek seg [...]* (s. 379). Dette er fullt og heilt i tråd med Luhmann som gikk så langt som å meine at '*...tillit er under alle omstendigheder et socialt forhold, som er underlagt sine egne lovmæssigheder. Tillid dannes i et interaktionsfelt, der bliver influeret så vel av psykiske som sociale systemdannelser, og som ikke kan tilordnes noen av dem eksklusivt*' (Luhmann 1999 s. 34). Og, i det vidare forskning innan symbolsk interaksjonisme som peikar på at tillit er noko som '*...kontinuerlig bygges og vedlikeholdes gjennom sosiale interaksjoner*' (Wright & Ehnert 2010 [sitert i Julsrud 2018 s. 66]). På bakgrunn av desse utdraga vil *koordinering* kunne vere eit godt utgangspunkt for tillitsbygging med dei tilsette, då dette, før eller sidan, vil *krevje interaksjon* på ulike vis. Interaksjonen kan ha ulike former entan dette er i rein munnleg dialog med ein eller fleire, eller det føregår gjennom elektroniske medium. På tross av at ein ved koordinering forhold seg til *saklege* tilhøve, vil koordinering før eller seinare gjere ein avhengig av hyppigare interaksjon med dei tilsette – entan dette skjer ansikt til ansikt eller elektronisk. Arbeidsdeling og spesialisering kan tenkast å gi gevinstar med tanke på kompetanse og innsikt. Likevel vil ein kunne anta at ein kompleks organisasjon med stor grad av spesialisering vil auke behovet for koordinering. Såleis kan koordineringa sjåast på som ei kostnad ein må 'betale' for å gjere nytte av gevinstante arbeidsdeling og spesialisering gjev. Dette særskild dersom ein ser på rein produktivitet i organisasjonen. Då vert gjerne koordinering ansett som ei kostnad. Likevel er det her ein som leiar i organisasjonen kan snu denne 'kostnaden' til nytte. Då i forhold til å utnytte koordineringa til nytte for å tre inn i interaksjonsfeltet der tillitsbygging foregår (Luhmann 1999). På den andre sida så reduserer truverdig åtferd transaksjonskostnader, i fylgje Bromiley & Cummings (1992; [sitert i Creed & Miles s. 17]). Med andre ord kan koordinering skape vinn-vinn situasjon om ein nyttar slike høve til å ta ei aktiv rolle i interaksjonsfeltet som oppstår, og såleis demonstrere truverdig åtferd i ei setting der det vil kome til syne for eins tilsette.

Koordinering relaterer seg, på bakgrunn av Berg-Sørensen et al. (2016), til kommunikasjon og samarbeid, noko som står i nær tilknyting med interaksjon (Williams

2001). Gjennom koordinering kan ein som leiar opparbeide seg ‘kunnskap og kompetanse om organisasjonen og dei ulike aktørane’ (Lewis & Weigert, 1985) noko som vil kunne vere med å utvikle plattformen ein har til å basere den kognitive tilliten på. Vidare kan ein som leiar i møtet med dei ulike aktørane kunne gjere synleg sitt bilete av truverdighet (Lewis & Weigert 1985) – noko som kan påverke tilliten andre vel å ha til ein som leiar i organisasjonen. Dette då ein gjennom eins åtferd alltid gjev ‘...*flere opplysninger om sig selv, end [en] kan forene med sit ideale selv, og flere end [en] bevidst vil meddele*’ (Luhmann 1999 s. 82).

### Oppsummering

Koordinering kan på den andre sida bidra til tillitsbygging mello leiar og tilsett ved at det konkret fører partane inn i eit interaksjonsfelt der tillitsbygging foregår (Luhmann 1999). Koordinering kan såleis nyttast til å ta steget konkret inn i dette feltet på bakgrunn av saklege tilhøve, som dernest vil gjere at ein vert meir kjend med eins tilsette og gjer synleg sitt bilete på truverd eller ikkje-truverd som kan opne opp for tillitsbygging.

## 5 Diskusjon – Kognitiv tillitsbygging

### 5.1 Korleis kan formell rolle påverke kognitiv tillitsbygging?

På bakgrunn av diskusjonen på *formell rolle og tillitsbygging* generelt så fann eg fram til at tillit med eins tilsette kunne verte påverka av to tilhøve spesielt; nøyaktighet i formidling av informasjon og tilrettelegging for interaksjon. Det vart òg peika på nødvendigheita av å ta visse risikoar som leiar og unngå kontrollerande åtferd.

Kognitiv tillit vart i denne oppgåva definert som *tiltru til ein annan si truverd* (Gillespie & Mann 2004 s. 589; Gillespie 2003 [sitert i Burke et al. s. 608]). Gjeldande truverd så trekk Dasgupta (1988) fram nokre sentrale faktorar. Då mellom anna tillitsmottakar sin karakter, vane, motivasjon og i kor stor grad tillitsmottakar verdset ærlegdom som viktig.

Ein leiars *åtferd* vil såleis kunne påverke om vedkomande vil verta ansett som truverdig av dei tilsette eller ei. Det at leiaren fyller si rolle fullt ut og dermed framstår som eksempel til etterfølging kan verke til kognitive bevis på leiaren si truverd og pålitelegheit.

For å skape og oppretthalde tillit er ein som leiar avhengig av å bli oppfatta som kompetent. Dette i tråd med Barber (1983) og Brockner, Siegel, Daly & Tyler (1997; [sitert i Kramer 2011 s. 139]) som har funne fram til at tilliten vil vere høg når leiarar vert *oppfatta som* å vere i stand til å gjennomføre deira plikter og ansvar saman med andre ulike krav som er satt til rolla som leiar. Dette avhenger av motpartane si oppfatning, men bring uansett fram det sentrale ved å fyller rolla ein innehar som leiar, samt det å vere *synleg* i sitt virke.

På den andre sida vil ei formell rolle, og særskild rolla som leiar for tilsette, på eit vis kunne verke inn som ein tilretteleggar for interaksjon. Dette då ein i rolla og posisjonen ein er satt i (Mintzberg 1989) vil verte sett i ein kontekst der ein skal kunne fungere *saman* med andre. Ein må såleis ‘spele på lag’ med andre leiarar, kollegaer og tilsette. Andre som arbeider innan det same området i ein organisasjon vil såleis ha rett på, og behov for, samt i større eller mindre grad ha ønske om, å vere i interaksjon med ein. Då for å kunne gjere arbeid dei, formelt sett, er satt til å ta seg av, men også av ynskje om deltaking og påverknad. Den formelle rolla gjev såleis eins tilsette formell tilgang til ein og vice versa, altså aksess. På bakgrunn av at truverd og interaksjon er heilt grunnleggande for bygging av kognitiv tillit, så vil dermed rolla si medverknad til (1) synleggjering og (2) aksess dermed bli diskutert kvar for seg. Deretter vil det sentrale ved (3) informasjon som opning for initiativ bli diskutert. Eg vil byrje med, samt legge mest vekt på, synleggjering då dette står svært sentralt for truverd og dermed kognitiv tillit.

### **5.1.1 I: Synleggjering**

Kognitiv tillit omhandlar tankemessige og kognitive ‘bevis’ ein har om at ein person er til å stole på (Lewis & Weigert, 1985). For å finne fram til slike bevis peikar forskarane på at det er naudsynt med informasjon om den andre parten. Lewicki & Bunker, som omskriv utvikling av tillit på arbeidsstader, peikar på at ‘kunnskaps-basert’ tillit er grunnfesta i den andre sin forutsigbarheit (1996 s. 121). I følgje Lindskold (1978) og Rotter (1971; [begge sitert i Lewicki & Bunker 1996 s. 121]) så må tillitsgivar kjenne til tillitsmottakar såpass godt at tillitsmottakaren sine handlingar vert forutsigelege. På ein slik måte vil det i fylgje forskarane utvikle seg ei forventning hjå tillitsgivar til at tillitsmottakar vil opptre påliteleg. Formelle roller kan bidra til informasjon, fordi rollene i seg sjølv signaliserer visse kvalitetar.

Men, kanskje viktigast av alt, så vil rollene bidra til forutsigbarheit med tanke på åtferdsmønstra organisasjonsstrukturen skaper (Mintzberg 1979). Som leiar for eins tilsette vil likevel ei aktiv tillitsbygging med eins tilsette avhenge av at ein eksponerer seg om ein skal få vist eins kvaliteter og åtferdsmønster. Vidare om eins tilsette skal lære ein å kjenne, og gjennom observasjon, kunne samle inn ‘data’ (Lewicki & Bunker 1996) om ein som leiar og vice versa. Det at tilsette observerer ein som leiar, og tillitsmottakar, i ulike sosiale samanhengar står her sentralt. Ikkje minst at dei også lærer meir om korleis andre ser på eins åtferd (Lewicki & Bunker 1996).

Det å fylle ei formell rolle som leiar i ein organisasjon kan i seg sjølv medverke til ‘bevis’ på truverd. For det første kan individ i fylgje Kramer (2011) på bakgrunn av tilgang til ei rolle ‘...adopt a sort of presumptive trust based upon knowledge of role relations, even in the absence of personalized knowledge or history of prior interaction’ (s. 142-143). Då i den grad personell i organisasjonen er overbevist om at tilknytning til rolle indikerer både ein intensjon om å oppfylle krava og kompetanse nok til utføre oppgåvene rolla inneber. Rolla kan altså gjere at ein vert tillagt ei viss grad av tillit utan at tillitsgivarar kjenner til ein eller har vore i interaksjon med ein. For det andre vil det å fylle ei bestemt rolle kunne verke positivt på den kognitive tilliten fordi det gir anledning til å *framstå som påliteleg* (Lewis & Weigert 1985). Ein vert med andre ord *synleg* i organisasjonen. Fleire vil då kunne observere ein i rolla og dermed bekrefte virket ein står i over tid. Dette på bakgrunn av at ein har teke på seg eit *ansvar* ved å tre inn i den formelle posisjonen i organisasjonen. *Gjennom eins daglege virke vil andre kunne lære ein meir å kjenne, noko som på sikt vil skape kognitive forventningar hjå eins tilsette. Ein kan slik også av eins medarbeidarar verte ansett som forutsigeleg.* For det andre får ein slik ei erfaring og ei kompetanse som gjer at andre kan vere *tilbøyelege* for å gi tillit kognitivt. Då på bakgrunn av den kompetansen ein som leiar tileignar seg og demonstrerer i rolla (sjå Webber 2008). Dette relaterer seg til truverd, og dei tilsette si oppfatning av truverd, ved at ein som leiar av dei tilsette kan verte tillagt eigenskapen ‘evne’ (Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006; Mayer, Davis & Schoorman 1995). Sidan truverd er grunnleggande for kognitiv tillit (Gillespie & Mann 2004; Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995) vil det å styrke eins bilete av truverd som leiar kunne bidra til at tilsette *vel* å feste tillit til ein. Andre tilsette i organisasjonen vil over tid kunne oppfatte og høyre ord om innsatsen ein gjer for å fylle rolla. Vidare korleis ein er stabil i sitt virke over tid. Dei tilsette i organisasjonen vil med andre ord, i følgje Lewicki & Bunker (1996), samle ‘data’ ved å ‘observere eins åtferd i ulike sosiale samanhengar og kontekstar, samt lære meir om korleis

andre ser på eins åtferd' (s. 122). I fylgje forskarane er slike data med på å bygge opp under det dei omtalar som kunnskaps-basert tillit<sup>60</sup>.

Kognitiv tillit utviklar seg, i fylgje Webber, vanlegvis gjennom å *vise* kompetanse (2008, s. 752). Ved byrjinga av relasjonar er tillit svært sårbart då det ikkje finst noko historie ein kan byggje på (Lewicki & Bunker 1996 s. 126). Som leiar vil det såleis ved starten av ei karriere eller tiltreden av ei ny stilling vere særst viktig å vurdere om ein er kapabel til å fylle den rolla ein skal tre inn i fullt ut, eller kunne lære dette på sikt. Om ein som leiar og ny medarbeidar evnar å reflektere over eigen kompetanse og erfaring på ein kritisk måte, samstundes som ein er audmjuk nok til å vere ærleg på kva ein både kan og ikkje, og kva ein må lære seg undervegs i (den nye) rolla ein tek på seg, så vil dette kunne vise eit bilete av truverd utad allereie *før* ein tiltrer ei ny rolle. Slik åtferd over tid i organisasjon gjennom formell(e) rolle(er), vil kunne påverke biletet av ein som leiar i retning av faktorar som kan verke som *bevis på truverd* (trustworthiness) (Lewis & Wegiert 1985). Slike synlege bevis vil normalt sett vere lett å oppfatte for tilsette, då dei gjennom andre tilsette, samt ulike nettverk, vil kunne 'lære meir om ein' som leiar og slik kunne få 'tilgang på data' (Lewicki & Bunker 1996) som kan gjere at spekteret av 'områder' dei har kunnskapar om utvidar seg. Dette kan igjen auke sjansar for at tilsette *vel* å feste tillit til ein på *fleire ulike områder* (Lewicki, McAllister & Bies 1998 s. 442-443). Forskarane ser på dette som utvikling av tillit til ei meir 'finkona' tillitsform der spørsmålet vert på kva områder og på kva måtar ein har tillit til den andre. Tilsette kan såleis få nærare kjennskap til om ein er *stabil når det gjeld eins personlegheit*, eller om ein varierer åtferd, meiningar og haldningar alt etter situasjon; noko som i så fall vil kunne vere skadeleg for eins truverd (Lewicki & Bunker 1996 s. 127). Då på bakgrunn av at integriteten vert råka. Gjennom rolla vil ein på bakgrunn av dette kunne påverke kognitiv tillit gjennom eins truverd ved bevisstgjerjing av 'rollemodellen' ein representerer. Altså eins synlege ytre. Ein vil til ei kvar tid stå fram som eksempel for sine tilsette, der eins åtferd fort vil bli tilbakespegla av dei (Gillespie & Mann 2004). Gjennom å handtere oppgåvene i eins rolle med ei slik 'våkenheit' på kva ein presenterer utad, så kan dette gjere at ein får vist fleire sider av ein sjølv. Dette vil kunne leie til at tilsette får høve til å

---

<sup>60</sup> Tillitsforma er på mange måtar lik kognitiv tillit då tillitsforma også er basert på informasjon og truverdigg åtferd (Lewicki & Bunker 1996 s. 121).

feste tillit til ein på fleire områder (Lewicki, McAllister & Bies 1998) og gjere ein meir forutsigbar for dei tilsette ved at dei vil få ei auka forståing av ein.

I følgje Lewis og Weigert (1985) er kognitiv tillit grunnfesta i den kognitive plattformen. Den kognitive plattformen består av tankemessige konstruksjonar kor ein, basert på erfaring, gjerne førestiller seg personen ein festar tillit til i ulike situasjonar (ibid). Dette skapar tankemessige *forventningar* til korleis personen vil opptre under ulike tilhøve i framtida (McAllister, 1995). Som leiar og innehavar av ei formell rolle vil ein over tid, alt etter arbeid og kontekst, møte på ulike situasjonar og vere ei del av i ulike kontekster. Ved at andre observerer ein i rolla både saman med leiinga og på «golvet», og i andre sosiale samanhengar i organisasjonen så vil dette generere tilgang på informasjon. Då både gjennom det ein seier og måten ein oppfører seg på. På bakgrunn av dette ‘samlar dei tilsette inn data’ (Lewicki & Bunker 1996) og lærer meir om ein som leiar gjennom dei ulike situasjonane ein støytter på, og spesielt gjennom eins reaksjonar i ulike situasjonar. Forskarane legg til at utan kommunikasjon kan ein ‘miste grepet’ om den andre og miste høvet til å tenke som den andre og *forutsjå den andre sine reaksjonar* (Lewicki & Bunker 1996 s. 121). Den formelle rolla vil tvinge innehavaren inn i ulike situasjonar og kontekstar, der ein som innehavar også må samhandle og kommunisere med personell ein både er komfortabel med og ikkje. Rolla vil såleis framprovosere ulike observerbare reaksjonar som derest vil kunne medverke til auka forutsigbarheit. Som tillitsgivar (til dømes tilsett) vil ein ved å observere ulike reaksjonsmønster over tid enklare kunne predikere korleis tillitsmottakar (til dømes leiar) vil opptre. Dette kan gjere tillitsgivar meir trygg på tillitsmottakar og gjere at tillitsgivar også opplever tillitsmottakar som meir påliteleg. Likevel peikar dette tilbake på sentraliteten av kommunikasjon for at tillitsgivar ikkje skal ‘miste grepet’ om kvifor tillitsmottakar opptre som ho/han gjer. Det er slik forståing som vil kunne bidra til kognitiv tillit.

På bakgrunn av Lewicki & Bunker (1996) kan det såleis verke som at kommunikasjon er heilt naudsynt for å kunne utvikle tankemessige konstruksjonar. På den andre sida vil ‘erfaring’ og ‘førestilling’ (Lewis & Weigert 1985) kunne relatere seg til *summen* av fleire faktorar kor kommunikasjon inngår. Uansett vil det vere viktig at positive forventningar vert bekrefte hjå eins tilsette, og for så vidt vice versa. Då både gjennom dei synlege inntrykka tillitsgivaren får, men også gjennom det som vert oppfatta gjennom kommunikasjon og anna informasjon. Om forventningar ikkje vert bekrefte kan dette i fylgje Lewicki, Tomlinson & Gillespie leie til å *reducere tillit* (2006, s. 994). Ved at ein er seg bevisst på kva signal ein ‘sender’ til dei tilsette, så kan ein slik aktivt medverke til å bekrefte forventningar ein antek

dei tilsette har om ein. Dette kan også koplust til yting<sup>61</sup> i formell rolle som då vil medverke til å skape positive erfaringar og dermed positive forventningar hjå eins tilsette. Dette kan gje sterke utgangspunkt for dei tilsette, då i form av bevis på truverd, for å kunne ‘ta avgjersla om å stole på og ha tillit til tillitsmottakar’ (Lewis og Weigert 1985; McAllister, 1995 s. 26).

Forskning på *åtferd* er ein heilt eigen forskingstradisjon, der samarbeid står sentralt. Her alt frå grad av samarbeid til tilbøyelegheit for samarbeid (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006). Bygging av kognitiv tillit avhenger som nemnd over av tilhøva og omstendigheitene ein står ovanfor og at valet om å gi tillit baserer seg på ‘good reasons constituting evidence of trustworthiness’ (Lewis & Weigert 1985). For å ta slike val treng ein gode grunnar – noko som er kjernen for kognitiv tillit. Åtferd kan på eit vis symbolisere verdiar og normar i organisasjonar, der eit godt døme kan vere ein leiar som går mykje rundt på golvet<sup>62</sup>. Vidare vil formelle roller, då i form av nedfelte reglar, binde åtferd og såleis bygge tillit (Kramer 2011, s. 143). Felles delte verdiar har i det vidare vist seg å vere effektivt for å skape tillit (Gillespie & Mann 2004). Med andre ord kan det her verke som at normar og verdiar, då symbolisert gjennom virket i eins rolle, kan påverke eins tilsette si opplevde grad av forutsigbarheit. Då ved at dette peikar på overbevisingar som ligg djupare nedfelt i ein som person. Gjeldande åtferd i eins rolle så vil eins tilsette altså ved ved observasjon over tid registrere handlingar dei kan tolke i retning av *truverd*. Og likeeins motsatt veg. Dasgupta (1988) trekk her fram [leiaren] sin karakter, vane, motivasjon og i kor stor grad [leiaren] verdset ærlegdom som viktig. Ei rolle kan såleis bidra til å utrykke slike ‘teikn’ på forutsigbarheit gjennom dei utallige situasjonane og samtalanane ein møter, både som leiar og tilsett, gjennom dei respektive virkene. Observasjon av åtferd og, ikkje minst, reaksjonsmønsteret i rolla over tid, samt tilgang på anna informasjon gjennom til dømes rykter (sjå Dasgupta 1988) og andre sine formeiningar kan såleis bidra til forutsigbarheit. Dei ulike faktorane vil då kunne utgjere ‘gode grunnar’ som bygger opp om ‘bevis’, og dermed utgjere grunnlaget for om ein person kan reknast som truverdige eller ei (sjå Lewis & Weigert 1985).

---

<sup>61</sup> Bokmål: Ytelse.

<sup>62</sup> Dette er eit klassisk eksempel nytta i studiet av ein leiars åtferd (sjå læreboka til Jacobsen & Thorsvik 2007).

Truverd òg vist gjennom åtferd peikar likevel tilbake på at kommunikasjon (Lewicki & Bunker 1996) truleg er ei sentral kjelde til informasjon, og desto viktigare å vere bevisst på ved tillitsbygging. Eit godt døme kan vere det at ein, gjennom rolla, viser seg tru mot å vere ærleg ovanfor eins tilsette, då til dømes ved å vere open om og vedgå feil og manglar. Slik åtferd kan i fylgje Gillespie & Mann (2004) sjåast på som kvalitetar og dermed bli tolka i retning av truverd.

Sidan kognitiv tillitsbygging relaterer seg til truverd (McAllister 1995), så vil eins *synlege handlingar* og den *synlege veremåten* i den formelle rolla vere sentralt når det gjeld å bygge tillit. Ein må med andre ord kunne stå fram og samstundes vere forsiktig med skjerming og avstand til andre; noko som kan hindre nettopp det å vere synleg. Dømet med å 'gå rundt på golvet' er ei handling som vil kunne peike i retning av at ein som leiar har ei åtferd som innbyr dei tilsette til samarbeid. I så måte stiller ein seg også til disposisjon og tilgjengeleg for interaksjon – der tillitsbygging foregår (Luhmann 1999). Dette vil i seg sjølv kunne peike på *verdiar* prega av integritet og velvilje, som står sentralt opp mot truverd (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Om dette i neste omgang vert gjensidig med eins tilsette, så vil det kunne utvikle forutsigbarheit ved at ein er i 'stadig kontakt' med dei (Lewicki & Bunker 1996).

### 5.1.2 II: Aksess

Å inneha ei formell rolle i ein organisasjon gjer at ein er satt på 'kartet'. Ein får ei posisjon i organisasjonen (Mintzberg 1989) i arbeidet med å nå eit bestemt mål. Rolla vil med andre ord ha eit bestemt formål. I tillegg til forventningar og krav rolla vil stille til innehavaren, så vil den også inngå i ein bestemt *kontekst* der ein som medarbeidar skal fungere saman med andre. Andre vil såleis formelt sett få tilgang til ein som medspelar og ressurs i gjeldande område av organisasjonen. Eins tilsette og andre medarbeidarar vil såleis også stille forventningar og krav til den innsatsen ein gjer i rolla.

#### Aksess og interaksjon

For å utvikle og bygge kognitiv tillit gjennom rolle så er ein avhengig av at tillitsgivar får tileigna kunnskapar om tillitsmottakar. Utan slik kunnskap er det ikkje råd tillitsgivar å 'ta steget' i å ha kognitiv tillit i fylgje McAllister (1995) og Lewis & Weigert (1985).

Kunnskapar, som står sentralt for kognitiv tillit, vert som nemnd ofte tileigna gjennom interaksjon eller observasjon. Dasgupta (1988) skriv at '[f]or trust to be developed between individuals they must have repeated encounters, and they must have some memory of



previous encounters' (s. 59). For at tilsette skal ha høve til å utvikle sine kognitive plattformer til å bli meir 'finkorna' og 'differensiert' (Lewicki, McAllister & Bies 1998), så må dei dermed *ha tilgang til ein* som leiar. På bakgrunn av ovannemnde diskusjon, så vil leiaren kunne ha store fordelar ved å vere *aktiv* i det å stå fram. Likevel vil ikkje dette berre kunne gjere eins truverd synleg, det vil også kunne auke graden av tilgang rolla gjev. Gjentekne interaksjonar med tilsette kan bidra til å danne ei felles historie (Lewicki & Bunker 1996; Kramer 2011<sup>63</sup>). Ved å ha tilgang til ein som leiar, kan dei tilsette gjennom observasjon og erfaring såleis danne seg eit *bilete* av eins karakter, som påpeika av Dasgupta (1988), entan dette er eit bilete på truverd eller 'ikkje truverd' (Lewis & Weigert 1985).

Aksess er noko som er gjensidig i den formelle rolla ein innehar som leiar. Med det meinast at eins tilsette har tilgang til å kunne konferere med ein, og som leiar har ein også tilgang til å konferere med eins tilsette. Rolla gjev dermed *saklege* årsaker til samtale og samhandling. Gillespie & Mann (2004 s. 601) fann støtte for Podsakoff et al. (1990<sup>64</sup>) sitt utsagn om at tillit til leiaren er sterkt påverka av leiarens konsultasjon og involvering av (team) medlemmar i det vedkomande tek viktige avgjersler. Slik avgjersler eller slutningar har ofte eit sakleg opphav. I ei rolle som leiar kan slike saklege tilhøve der leiaren må ta avgjersler (beslutningar) gi leiaren store høve til å bygge tillit. Ved å nytte slike saklege grunnar til å konsultere og involvere eins tilsette ut frå rolla ein innehar, så kan ein som leiar slik demonstrere verdiar som er sentrale opp mot tillit og truverd. Då på grunnlag av at rolla gjev ein slik legitim tilgang til eins tilsette. Gillespie & Mann (2004) fann empirisk støtte for sentraliteten av delte verdiar mellom leiar og tilsette i bygging av tillit, og at det å konsultere [eins tilsette] under avgjersler formidlar at leiaren verdset team medlemmane sine bidrag og er oppteken av deira synspunkt, interesser og behov (s. 601-602). Å verdsetje bidrag og vise at ein som leiar er oppteken av tilsette sine innspel, vil kunne medverke til delte verdiar. Det vil også involvere og inkludere tilsette i eit samspel som kan vere heilt grunnleggande for ei aktiv utvikling av eins truverd og ei gjensidig kognitiv tillit. Slik kan den formelle rolla bidra til å bygge kognitiv tillit ved at ein som leiar, av saklege årsaker, kan tre inn i *interaksjonsfeltet* der tillitsbygging foregår (Luhmann 1999). Vidare kan ein demonstrerer at ein har omtanke for dei tilsette og at dei tilsette såleis er rekna med. Dei kan med andre ord også stole på at ein ivaretek deira interesser, noko som er forbunde med ei sterkare grad av

---

<sup>63</sup> Omskrive her som 'history of interactions'.

<sup>64</sup> Sitert i Gillespie & Mann (2004 s. 601)

tillit (sjå Lewicki & Bunker 1996). Ei konsulterande åtferd vil altså, saman med delte verdiar og delte målsetjingar, redusere usikkerheit knytt til framtidig åtferd hjå leiaren og sende eit signal om at leiaren neppe vil bryte tilliten (Gillespie & Mann 2004 s. 602). Tilgangen den formelle rolla gjev mellom leiar og tilsett *kan* såleis bidra til reduksjon av usikkerheit, ivaretaking av interesser, og dermed bidra til forutsigbarheit og auka pålitelegheit.

Tilsette vil ha ei tilbøyelegheit til å spegle eins opptreden (sjå Gillespie et al. 2004). På bakgrunn av dette så kan eins konsulterande åtferd også gjere at eins tilsette også begynner å involvere ein som leiar i deira daglege utfordrignar og konsultere andre vegen. Dette kan såleis bidra til ei eksponensiell auke i interaksjonen, då gjennom tilgangen rolla gjev og såleis bidra til den kognitive tillitsbygginga ved at ein som leiar får vist fram ulike sider av ein sjølv i interaksjonsfeltet, samt kvalitetar relatert til truverd som mellom anna velvilje (Mayer et al. 1995). Legitim aksess som rolla gjev er likevel noko som må utnyttast aktivt om det skal ha verknad på den kognitive tillitsbygginga.

#### Forutsigbarheit

I teorikapittelet presenterte eg formell rolle som noko som er meint å skape forutsigbarheit i organisasjonar ved å spesifikt regulere og tilpasse åtferd i dei ulike rollene. Ei rolle som ein posisjon i organisasjonsstrukturen er i fylgje Mintzberg (1979) meint å skape stabile åtferdsmønstre. Ved at ein som leiar og tilsett innehar roller over tid, så vil dette kunne vise om ein er forutsigbar i sitt virke eller ei. Kognitiv tillit er, som vist tidlegare i oppgåva, også på sett og vis grunnfesta i den andre sin forutsigbarheit, der forutsigbarheit igjen har vist seg å styrke tillit (Lewicki & Bunker 1996 s. 121). Ei rolle si natur av å vere stabiliserande på åtferd over tid kan såleis i seg sjølv medverke til den 'kognitive plattformen' (Lewis & Weigert 1985). Ei formell rolle vil stille visse krav til kva som vert forventa av innhavaren og vil såleis på lik linje med kognitiv tillit skape forventningar hjå eins tilsette (sjå Kramer 2011 s. 142-143). Om ein som leiar fyller eins rolle fullt ut ved å vere aktiv i rolla, samtidig som ein framtrer som forutsigbar i måten ein imøtegår ulike utfordrignar på ved å konsultere eins tilsette til tider, så kan dette bidra til at eins tilsette vert trygg på det dei forventar av ein. Slik kan også eins tilsette vere villige til å verte meir sårbare ovanfor ein ved å ta del i tillitsskapande åtferd som å meddele sensitiv informasjon og stole på eins dømekraft (Gillespie & Mann 2004 s. 602). Ved slike tilfeller vil eins tilsette sitt 'datagrunnlag' kunne auke til nye dimensjonar ved at dei vil lære meir, og få meir kunnskap om, korleis leiaren *i kraft av si rolle* avgjer ulike forhold når sensitiv informasjon vert lagt til. Dette i situasjonar

kor det gjerne vil verte meir openbart for dei tilsette *kor stor verdi* ein legg til dei tilsette sine ‘synspunkt, interesser og behov’ (Gillespie & Mann 2004). Om leiaren her prioriterer så langt råd er, og viser at vedkomande verdset eins tilsette sine behov, så vil dette kunne innfri forventningar og gi dei tilsette eit bilete på stabilitet hjå leiaren. Dei vil såleis oppleve leiaren som forutsigbar, noko som kan oppmuntre dei i å spegle ei slik tillitsbyggande åtferd tilbake (sjå Gillespie & Mann 2004). Ei slik åtferd vil på ulike måtar kunne koste noko for ein som leiar i ei formell rolle underlagt andre. Likevel vil ein ved ærlegdom både ovanfor eins tilsette og ovanfor eins (topp)leiarar på sikt og på tross av kostnader, kunne vinne truverd i form av integritet (Mayer et al. 1995). Då òg på bakgrunn av Dasgupta (1988) si påstand om at ‘...for honesty to have potency as a concept there must be some cost involved in honest behaviour’ (s. 59). Tillitsbygging vil såleis krevje ei viss kostnad relatert til ærleg åtferd. Den ærlege åtferda derimot vil kunne bidra til opplevd forutsigbarheit hjå eins tilsette og dermed styrke deira kognitive plattformer (Lewis & Weigert 1985), noko som vil gjere dei meir tilbøyelege for kognitiv tillit.

### **5.1.3 III: Informasjon som opning for initiativ**

I diskusjonen av formell rolle og tillitsbygging generelt, fann eg fram til eit utsagn av Whitener et al. (1998 s. 517) der det vart peika på at nøyaktigheit i formidling av informasjon er noko av det som har sterkast samanheng med tillit til overordna leiar. Vidare vart det i oppgåva løfta fram korleis struktur er med på å avgjere kva informasjon dei ulike rollene vert eksponert for og kva informasjon ein søker etter i ei bestemt rolle. Ut frå dette vil det kunne vere ei samanheng mellom tillitutvikling frå tilsett til overordna leiar basert på korleis ein som leiar handterer formidling av informasjon.

Kognitiv tillit omhandlar tankemessige val ein gjer om kven ein vil feste tillit til (og ikkje), og valet vert basert på gode grunnar som underbygger bevis på truverd (Lewis & Weigert 1985). Som leiar generelt, og overordna spesielt, så vil det å handtere informasjon til dagleg som oftast vere ei viktig del av eins rolle. Som leiar vil ein bli eksponert for og kunne få kjennskap til informasjon som dei tilsette ikkje har tilgang til i sine respektive roller, då ein opererer på eit anna nivå i organisasjonen. Ved at ein som leiar på sett og vis representerer overordna organisasjon for dei tilsette, så vil ny informasjon ein vert eksponert for i rolla og som er rekna å vere sentral for dei tilsette vere viktig å vidareformidle klart og tydeleg. Dette for å oppretthalde grad av tillit rolla kan tilføye i seg sjølv, ut frå Kramer (2011), ved å vise

seg skikka og kompetent, men også for å vise at ein reknar med og tek omsyn til dei tilsette i sitt virke. Då i kraft av moglegheitene rolla, som ei del av organisasjonsstrukturen, gjev.

#### Evne og prestasjon i rolle

Nøyaktig formidling av informasjon gjennom rolla ein sit i som leiar vil i det vidare kunne styrke kognitiv tillit i det ein slik vil kunne demonstrere påliteleg prestasjon i eins rolle; så sant denne inneber det å vidareformidle informasjon. Kognitiv tillit er i fylgje Webber (2008 s. 753) basert på påliteleg prestasjon i eins rolle. På bakgrunn av at det er leiarar som oftast tar initiativ til utvekslingar vertikalt (Creed & Miles 1996 s. 19), så vil det vere leiaren som sit med høve til å ta initiativ til å dele informasjon med dei tilsette. Ved at ein som leiar fyller rolla ein er meint til å inneha, og ein i rolla ivaretek ansvaret med å halde eins underordna oppdatert med nøyaktig informasjon regelmessig, så kan dette bli oppfatta som forutsigbarheit hjå dei tilsette. Ein kan slik møte forventningar dei tilsette normalt vil ha til ein som leiar ved at ein tilrettelegg også for deira roller. Dette ved å *eksponere* dei for den informasjonen som er sentral opp mot deira oppgåver og ansvar.

Pfeffer meiner i det vidare at '*...managers control the flow of certain types of information and the opportunities to share or not share key information in ways that influence the level of trust between or across organizational levels or units* (1992 [sitert i Creed & Miles 1996 s. 19). Med andre ord gjev leiarens rolle i strukturen høver i forhold til påverknad av tillitnivå på tvers<sup>65</sup> av organisasjonsnivå. Alt etter kva informasjon leiaren sit med og er eksponert for og ikkje, så meiner Pfeffer indirekte at ein som leiar har høve til å influere tillit mellom eins sjølv som innehavar av rolla og andre på andre organisatoriske nivå. Då til dømes eins tilsette. Ved at det er leiarar som oftast også tek initiativet til utveksling vertikalt, så vil synleg nivå av tillit eller mistillit i leiarens handlingar, i fylgje Creed & Miles, gjerne bli gjengjeldt. Dette samsvarar også med Gillespie & Mann (2004) som peikar på at åttferd hjå ein overordna leiar fort vil bli tilbakespegla av underordna. Om informasjons-formidlinga ein praktiserer som leiar på ulike vis uttrykker at ein har tillit til sine tilsette, så vil dette kunne skape ringverknader. For å bygge tillit er ein som leiar såleis avhengig av å bli oppfatta som ein 'tillitsfull person'; altså ein må bli *oppfatta* som å ha tillit til dei tilsette. Rolla vil i fylgje

---

<sup>65</sup> Pfeffer skriv 'across organizational levels' noko som er svært relevant for denne oppgåva då den omhandlar tillitsbygging mellom leiar-nivå og medarbeidar-nivå.

Kramer bidra til ei slik oppfatning ut frå systemets ekspertise og forventningane rolla skaper i forhold til innehavars åtferd (Kramer 2011 s. 143).

Utvikling av tillit vil såleis også indirekte avhenge av om (1) organisasjonsstrukturen og tilhøyrande roller er tilrettelagt for handling<sup>66</sup> basert på tillit, og (2) om ein som leiar utnyttar 'handlingsrommet' eins rolle gjev i å ta ansvar for ein oppgåver, samt initiativ for utvekslingar vertikalt. På lik linje med saklege tilhøve, så vil formidling av informasjon vere ei sakleg grunn til å kunne møte eins tilsette, eller i det minste ta kontakt. Dette kan vere opninga for å kunne tre inn i interaksjonsfeltet<sup>67</sup> og dermed legge til rette for utviklinga av den kognitive tillitsplattforma (Lewis & Weigert 1985).

### Oppfatta nøyaktigheit

I fylgje Roberts & O'Reilly (1974) er tillitsmottakar si kommunikasjonsåtferd basert på tillitsgjevarar oppfatning av dei sosiale interaksjonane med tillitsmottakar, og ikkje av objektive målingar. *Opplevd nøyaktigheit* på informasjon vil såleis avhenge av tillitsgjevarar sin *følelse*. Då om informasjonen er nøyaktig eller ei (s. 212). Informasjon ein handterer og vidareformidlar til sine tilsette kan på bakgrunn av dette vere nøyaktig objektivt. Likevel er det altså ingen garanti for at dette påverkar tillit. For at det skal kunne ha innverknad på eins truverd må altså tillitsgivarane, som i dette tilfellet vert dei tilsette, få ei *oppfatning* av at formidling av informasjon er nøyaktig. Oppfatning står også sentralt for kognitiv tillit i det den relaterer seg direkte til korleis andre oppfattar eins truverd (Williams 2001 s. 379). Som leiar kan ein altså vere truverdig, og påliteleg, og utøve ei perfekt og nøyaktig formidling av informasjon. Om dette likevel ikkje vert *oppfatta* hjå tillitsgivarane og dei får ei *følelse* av at ein som leiar er nøyaktig i formidlinga av informasjon (eller følelse av at ein er truverdig) så vil ikkje dette kunne spele inn på det kognitive tillitsfundamentet i det heile. Persepsjonen, altså den tankemessige oppfatninga av eins åtferd i rolla som leiar hjå dei tilsette, vil såleis vere avgjerande for om ein skal kunne påverke den kognitive tilliten mellom ein sjølv som leiar og dei tilsette. Til sjuande og sist kan ein bli oppfatta som både truverdig som leiar og nøyaktig i si formidling av informasjon. Om då dei tilsette, som her vert tillitsgivarar, bevisst eller ubevisst ikkje *vel* å ta steget i å ha tillit til ein så vil det likevel gjere liten skilnad.

---

<sup>66</sup> Relatert til informasjonshandtering og skjerming av informasjon.

<sup>67</sup> Tillitsbygging foregår som nemnd i eit interaksjonsfelt i fylgje forskning (sjå mellom anna Luhmann 1999).

Uansett kan ein ikkje kontrollere dette kognitive valet som leiar, men ein kan påverke faktorar som medverkar til valet.

Ei åtferd som uttrykker tillit vil kunne gjere at ein kjem inn i ein tillitsforsterkande spiral. Dette på bakgrun av Zand (1972) sin dynamiske modell på tillitsutvikling i organisasjonar som peikar på at leiarar kan bidra til tillitsbygging i organisasjonar gjennom å styrke tre ulike organisatoriske funksjonar. Desse er tilgjengeleggjing av informasjon for alle, delegering av moglegheiter for å påverke arbeidet, og reduksjon av kontroll. Ved å nytta aksess rolla gjev til å møte eins tilsette ansikt-til-ansikt i samanhengar relatert til meddeling av informasjon, så kan dette vere med å skape truverd kring informasjonen ein presenterer. Dette vil kunne bidra sterkt til at eins tilsette *oppfattar og opplever* informasjonen som å vere riktig (Roberts & O'Reilly 1974) noko som dermed kan bidra til tillit. Samstundes vil dette gjere at ein trår inn i interaksjonsfeltet der tillit vert skapa (Luhmann 1999) og eins tilsette får høve til å kome med tilbakemeldingar på informasjonen. Sistnemnde kan gi eins tilsette ei oppleving av moglegheiter for å påverke arbeidet (Zand 1972). Samstundes kan dei oppleve at ein reduserer kontroll (ibid.) ved å meddele informasjon som kan gjere ein sårbar ved eventuelle lekkasjer. Om dette då vert sett på at ein risikerer ein kostnad ved å vere 'ærleg' med det ein er meddelt, så kan dette gi gevinstar i form av truverd i fylgje Dasgupta (1988). Då basert på eins tilsette si opplevde ærlegdom. Presenterer ein informasjonen for eins tilsette samla, altså samstundes, så vil dette gjere at ein også ivaretek prisnipp om rettferd, noko som har vist seg å styrke tillit i fylgje Burke et al. (2007).

#### **5.1.4 Hovedfunn I – Kognitiv tillitsbygging og formell rolle**

Eg vil her søke å oppsummere hovedfunn gjort i første del av diskusjonen relatert til kognitiv tillitsbygging. Mønsteret her vil gå att i hovedfunn II, samt III og IV i kapittel seks.

*For det første* vil ein leiars rolle bidra til å synleggjere eins kompetanse og andre kvalitetar. Oppfatning hjå eins tilsette av at ein er i stand til å ivareta eins oppgåver og ansvar som leiar viser seg å ha samanheng med tillit<sup>68</sup>. Rolla signaliserer ulike kvalitetar hjå innehavar og kan bidra til kognitiv tillit ved å eksponere eins åtferdsmønster<sup>69</sup> og bidra til kognitive forventningar hjå eins tilsette. Dei vil også over tid kunne oppleve ein som påliteleg

---

<sup>68</sup> Mellom Anna Mayer et al. (1995); Kramer (2011).

<sup>69</sup> Det å stå fram synleg eksponerer eins åtferd ytterleg (Luhmann 1999).

på bakgrunn av kommunikasjon, samt observasjon av eins reaksjonar, noko som vil bidra til prediksjon av korleis ein vil opptre. Den formelle rolla vil også over tid synleggjere eins normar og verdiar noko som vil kunne gjere prediksjon enno klårare og medverke til forutsigbarheit. Då gjennom den formelle tilgangen eins tilsette har til ein.

*For det andre* vil formell rolle bidra til ei gjensidig formell aksess leiar og tilsett imellom. Om ein er tydeleg på eins verdiar og framstår som tilgjengeleg for eins tilsette, samt inkluderer dei i avgjersler ein tek, så kan dette bidra til auka forståing for ein. Dette vil gi eit inntrykk av at ein tek ansvar som leiar også for *dei* og bidra til deira oppleving av deltaking og medansvar. Ved å vere i ‘stadig kontakt’ på ein slik måte, så vil dette kunne bidra til auka forutsigbarheit (Lewicki & Bunker 1996) og auka kvalitet i bilete av eins truverd.

*For det tredje* vil informasjon erverva på eit leiarnivå kunne gi opning for å demonstrere eins verdiar ved at ein uoppfordra tek initiativ til å meddele det som bør delast med eins tilsette. Dette vil kunne opne opp for ansikt-til-ansikt kommunikasjon som vil vere viktig for dei tilsette si forståing og prediksjon. Ved å vere ærleg og oppriktig, og såleis risikere ei kostnad<sup>70</sup>, samstundes som ein lyttar til og legg vekt på eins tilsette sine synspunkt, interesser og behov<sup>71</sup>, så vil dette potensielt kunne bidra til truverd. Slik kommunikasjon og deling vil truleg gjere at eins tilsette opplever informasjon som riktig, noko som i fylgje Whitener et al. (1998) står i *sterk* samanheng med tillitsutvikling leiar og tilsett i mellom. Om prinsipp om rettferd vert ivareteke kan tilliten styrkast ytterlegare (Burke et al. 2007).

Når det gjeld bygging av tillit er det fleire forhold som har betydning, mellom anna koordinering. Det skal vi ta for oss før vi går vidare til neste kapittel.

## **5.2 Korleis kan koordinering påverke kognitiv tillitsbygging?**

For at ein som leiar skal kunne bygge tillit med eins tilsette gjennom formell organisasjonsstruktur i form av koordinering, så vil det vere heilt grunnleggande at vedkomande er delaktig i koordineringa som foregår i den formelle strukturen. I denne oppgåva vart koordinering definert som *a temporally unfolding and contextualized process of input regulation and inter action articulation to realize a collective performance* (Faraj & Xiao 2006, s. 1158). Koordinering er altså ei temporær og kontekstualisert prosess som

---

<sup>70</sup> Dasgupta (1988) påpeikar at ærlegdom må innebere ei kotnad for at det skal ha eit potensiale.

<sup>71</sup> Sjå Gillespie (2004)

baserer seg på regulering av informasjon og felles handling for å oppnå ei felles yting. Skal ein som leiar bidra til tillitsbygging med eins tilsette vil involvering i slike temporære, og dermed tidsavgrensa prosessar, vere grunnleggande. I organisatorisk samanheng vart det nemnd i teorien at koordinering omhandlar prinsipp i kommunikasjon og samarbeid som foregår entan horisontalt eller vertikalt (Berg-Sørensen et al. 2016). Som leiar for tilsette vil den vertikale koordineringa i form av kommunikasjon og samarbeid vere det mest sentrale for å bygge tillit med eins egne tilsette. Likevel vil horisontal koordinering vere viktig for å vere delaktig i sentrale prosessar i organisasjonen som knyttar seg til eins rolle som leiar. Då for å kunne ha oversikt på prosessar og ha tilgang på informasjon som vil kunne vere til hjelp for ein sjølv og eins tilsette i arbeid og virke.

Truverd vil stå særst sentralt for delkapittelet då kognitiv tillit står i sterk samanheng med dette (Lewis & Weiger 1985) og koordinering med tilsette, og andre tilsette ein er i interaksjon med, gjev rom for å vise fram eigenskapar relatert til truverd. På bakgrunn av dette, så vil forkingsartikkelen til Mayer, Davis & Schoorman (1995) på truverd vere eit viktig bidrag inn i diskusjonen. Dette då forskinga har vore gjennomgripande og fått mykje positiv kritikk innan forskning på *føresetnader for tillit*. Forskinga er også utvikla for å forstå tillit på tvers av ulike organisasjonsnivå, og baserer seg på kjenneteikn ved mottakar av tillit, samt utgangspunktet til tillitsgivar (Burke et al. 2007 s. 610). Det er føresetnadene i form av kjenneteikn og karakteristikkar hjå mottakar av tillit, altså her hovudsakleg hjå leiaren, som vert viktig for dette delkapittelet. Dette for å finne fram til åtferd som kan verke inn på eins truverd som leiar gjennom koordinering.

I det følgande vert det diskutert korleis koordinering kan påverke kognitiv tillitsbygging. Tre overordna faktorar er satt opp: felles handling, open kommunikasjon og aktivt samarbeid.

### **5.2.1 I: Felles handling**

Koordinering baserer seg i fylgje Faraj & Xiao mellom anna på regulering av informasjon og *felles handling* (2006). Vidare vert tillit sett på som sjølv bærebejelken for samarbeid (Julsrud 2018). For å kunne bygge tillit gjennom koordinering vil såleis felles handling vere eit potensielt moglegheitsrom for ein som leiar. Oppnår ein suksess i form av felles handling gjennom samarbeid vertikalt med eins tilsette, så kan dette medføra rom for å skape tillit. Særskild då tillit vert utvikla i eit interaksjonsfelt (Luhmann 1999; Williams 2001; Wright & Ehnert 2010 [sistnemnde sitert i Julsrud 2018 s. 66]). I fylgje Luhmann så vil



manglande tillit enkelt og greitt hindre aktivitet, og vidare redusere høva for rasjonell handling (Luhmann 1988 s. 104). Eit lågt nivå av tillit til ein leiar vil i fylgje Roberts & O'Reilly (1974) medføre tendensar til å tilbakehalde informasjon, mangel på ønske om samhandling, tvil kring nøyaktigheit på motteken informasjon, og misnøye med kommunikasjon. I det store og heile så vil den [tilsette] under slike tilhøve i fylgje forskarane ha lite interesse for samhandling med leiaren (s. 213).

Møtet med dei tilsette frå tid til annan som Gillespie & Mann (2004) omskriv som 'kosultasjon', vil kunne hindre usikkerheit (s. 592) og dermed kunne bidra til å skape trygge rammer for dei (ny)tilsette. Om dette gjer at enkelte av dei vel, bevisst eller ubevisst, å ta risikoen det inneber å feste ei viss kognitiv tillit til ein, så vil dette kunne vere med å byggje eit fundament i den kognitive tillitsplattforma. Dette kan igjen 'smitte' over til andre som observerer sine medkollegaer, og dermed vil *dei* kunne oppfatte og lære av dei tilsette som har vore i direkte kontakt med [leiaren] (Mayer, Davis & Schoorman 1995 s. 722). Såleis kan dei som høyrer ord om leiaren også bli meir villige til å ta risikoen det inneber å feste kognitiv tillit og dermed til å kunne stole på ein som leiar.

## 5.2.2 II: Open kommunikasjon

Innhaldet i koordineringa er også eit tilhøve ein må ta i betraking ved kognitiv tillitsbygging gjennom koordinering. Koordinering består av kommunikasjon og samarbeid horisontalt så vel som vertikalt i ein organisasjon (Berg-Sørensen et al. 2016). I diskusjonen her er eg mest interessert i den *vertikale* koordineringa då den dreiar seg om den sosiale interaksjonen mellom ein leiar og tilsette intra-organisatorisk. Forskinga til Mayer, Davis & Schoorman (1995) på føresetnader for tillit går i fylgje Burke et al. (2007 s. 610) på tvers av organisasjonsnivå. Dermed vil karakteristikane Mayer, Davis & Schoorman lyftar fram kunne stå sentralt for å bygge kognitiv tillit også mellom eit leiingsnivå og tilsette på eit lågare nivå. Uansett så må det samarbeid og kommunikasjon til for å koordinere. Og kommunikasjon, og for så vidt samarbeid utspela i sosial interaksjon, er grunnleggande også for å bygge tillit (Williams 2001).

Som vi har vore inne på så står kommunikasjon sentralt når det gjeld koordinering. Vidare er det eit viktig element for ein som leiar. Og nærare bestemt eins framtrede relaterert til kommunikasjon med eins tilsette. Åtferd prega av kommunikasjon, eller såkalla 'kommunikasjonsåtferd' kan vere vanskeleg å måle (Roberts & O'Reilly 1974, s. 213). Likevel er det nettopp kommunikasjon som kan bidra til tillit, då tillit normalt vert utvikla

gjennom gjentekne sosiale interaksjonar (Williams 2001) der kommunikasjon er eit heilt sentralt element. I fylgje Roberts & O'Reilly (1974) er, som nemnd, tillitsmottakar si kommunikasjonsåtfærd basert på tillitsgjevares *oppfatning* av dei sosiale interaksjonane med tillitsmottakar, og ikkje av objektive målingar. *Opplevd* nøyaktigheit på informasjon vil såleis avhenge av tillitsgjevar sin *følelse* med om informasjonen er nøyaktig eller ei (s. 212). På bakgrunn av dette så vil det vere viktig for leiaren å vere tydeleg og open i sin kommunikasjon i koordineringa som føregår internt. Dette vil kunne auke sjansane for at leiaren vert oppfatta som open og at informasjonen vedkomande meddeler er konsistent. Ei slik kommunikatív åtfærd vil kunne gjere at dei tilsette vurderer ein til å vere oppriktig; noko som igjen er sett an som ein nøkkelkomponent i tillit (Butler 1991; Mayer & Davis 1999 [sitert i Burke et al. 2007 s. 610]; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998).

Gjeldande kommunikasjon, og ikkje minst informasjon og *meddeling* av sentral informasjon, så sit leiarar med ei viss makt formelt sett. Leiarar vil normalt ha tilgang på ytterlegare informasjon enn tilsette i forhold til kva prosessar som føregår på høgare nivå innad i ein organisasjon. I fylgje Creed & Miles blir nivået av tillit eller mistillit hjå ein leiar synleggjort i vedkomande sine handlingar, og kan fort verte gjensidig<sup>72</sup> (1996, s. 20). Det er i det vidare *leiaren* som styrer nøkkelinformasjon innan visse områder i organisasjonen og som dermed også har høvet til å meddele eller ikkje meddele slik informasjon på måtar som kan påverke tillitsnivå mellom, og på tvers av, organisatoriske nivå og organisatoriske einingar (1996, s. 19). Dersom leiaren tilstrebar å meddele informasjon vedkomande ser som sentral for dei tilsette, og det ikkje er særskilde tilhøve som tilseier at informasjonen bør tilbakehaldast, så har vedkomande alt å vinne på å meddele slik informasjon. Dette bør gjerast på ein tydeleg måte og ikkje minst bør informasjonen vere nøyaktig, gjerne også sporbar. Nøyaktig formidling av informasjon frå overordna leiar til tilsette har nemleg vist seg å ha spesielt sterk tilknytning til tillit til overordna leiar (Mellinger 1956; 1977; Roberts & O'Reilly 1974a,b; 1979; Yeager 1978; [alle sitert i Whitener et al. 1998 s. 517]; O'Reilly & Roberts 1974). Om leiaren deler slik informasjon til fleire tilsette samstundes, som til dømes hennar eigne, så vil dette kunne skape eit bilete av integritet. Då på bakgrunn av at ein ikkje tilbakeheld eller skjermar informasjonen for enkelte, men at ein er open og har auge for rettferd (sjå Burke et al. 2007). Ei slik kommunikatív åtfærd av ein som leiar vil av dei tilsette

---

<sup>72</sup> Med gjensidig meinast her 'tilbakespegla av tillitsgivar'.

kunne *oppfattast* som rettferdig ved at ein går i dialog med samtlege samstundes og alle dermed høyrer og kan tolke og forstå informasjonen sjølve. Det vil også vise ansvarlegheit (accountability) i form av at ein ikkje utleverer informasjon til ‘tilfeldige’ tilsette ein er i kontakt med eller einast eins ‘favorittar’. Slik ansvarleg framtrede vil også kunne vise *evne* til å etablere eit handlingsrom for tilsette. Dette kan vere rom for å kome med tilbakemeldingar og diskutere ulike syn på saker. Slik kan koordinering også gi ei *kjensle* av tilhøyrse og medvirkning, noko som har vist seg å vere eit sterkt behov også blant operative medarbeidarar (Creed & Miles 1996 s. 23). Slike kjensler kan bidra til at tilsette vert meir tilbøyelege og motiverte til å ta del i interaksjonsfeltet med ein som leiar. Dette kan skape rom for leiaren å lære eins tilsette å kjenne kognitivt og vice versa. I si forskning på tillitsutvikling på arbeidsstader skriv Lewicki & Bunker (1996 s. 121) at ‘kunnskaps-basert’ tillit er grunnfesta i den andre sin forutsigbarheit. Tilbøyelegheita og motivasjonen ovanfor kan indirekte medverke til ei auka forståing for den andre parten og dermed ei auka forutsigbarheit. Samtidig kan ein som leiar *vise* kva ein forventar av tilsette når det gjeld kommunikasjon. På den måten kan ein bidra til samhandling prega av openheit, samt respekt<sup>73</sup> for den enkelte, der openheit i fylgje Gillespie & Mann (2004) er ei viktig faktor i tillitsbygging mellom leiar og underordna. Det å ‘styre informasjon’ (Lewicki & Bunker 1996) kan såleis medverke til tilsette si oppfatning av både eins evne og integritet som leiar, og dermed eins truverd.

På bakgrunn av diskusjonen her så vil koordinering kunne vere ein arena for open kommunikasjon. Ved å nytte koordineringa aktivt til slik kommunikasjon kan dette påverke eins integritet, evne og velvilje og dermed skape truverd (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Truverdet, samt tilsette si oppleving av rettferd (Burke et al. 2007) og medverknad (Creed & Miles 1996) vil kunne bidra til auka kvalitet i interaksjon, som dernest kan gjere dei tilsette tilbøyelege for kognitiv tillit.

### **5.2.3 III: Aktivt samarbeid**

Eit anna forhold som er sterkt knytta til koordinering er det som går på samarbeidets natur. Samarbeid vil kunne påverke kognitiv tillit på litt andre måtar enn kommunikasjon.

---

<sup>73</sup> Respekt er ansett som ei viktig del av *interactive justice* som er ei del av *procedural justice*.

Procedural Justice har vist seg å ha påverknad på tillit mellom tilsette og overordna leiar (Burke et al. 2007 s. 618).

Samarbeidets natur krev at ein *fungerer i eit virke saman*, og i fellesskap finn løysing for korleis ein skal gripe fatt i og løyse særskilde oppgåver. I motsetning til kommunikasjon der fokuset ligg i å dele og utveksle *idéar* (Roberts & O'Reilly 1974; Whitener et al. 1998 s. 517), så vil samarbeid kunne setje leiar-tilsett forholdet på prøve ved at ein støyter på ulike problem som ein saman må løyse, noko som stadig krev *handling*. Ved samarbeid og for så vidt koordinering er det ikkje nok å kun 'kaste ut' idéar. Ein må også ta *avgjersler* (beslutningar) saman ut frå ulike oppfatningar av situasjon, oppgåver og løysingar på oppgåvene. Lewicki, Tomlinson & Gillespie (2006) uttrykker at 'ettersom parter *arbeider saman*, snakkar saman og ser kvarandre respondere på tallvise ulike situasjonar, så lærer partane ein annan å kjenne og lærer å stole på (ha tillit til) kvarandre fordi motparten vert meir forståeleg og futsigbar (s. 1011<sup>74</sup>). For å bygge kognitiv tillit så inneber dette at ein får demonstrert kvaliteter realtert til truverd. Samarbeid med ein eller fleire tilsette vil vere ein 'arena' kor ein får høvet til å demonstrere kvaliteter relatert til truverd ovanfor den tilsette. Ved at ein kjem tett på ein annan, og ein som leiar *utøver* visse kvalitetar, så skal det mykje til at dette *ikkje* vert oppfatta hjå den tilsette (sjå Luhmann 1999<sup>75</sup>). Om det blir oppfatta hjå den tilsette, så er det likevel *ikkje noko garanti* for at vedkomande bedømer dette til å vere særskilde kvaliteter. Då til dømes om vedkomande tek ei slik åtferd for gitt eller om vedkomande har gitt ein ein 'merkelapp' om at ein som leiar ikkje er truverdig, og dermed ikkje anser eins åtferd som 'bevis' på truverd (Lewis & Weigert 1985). Likevel vil ein i så høve kunne møte ei viss standard hjå tillitsgivar og vedkomande vil kunne oppfatte ein som meir 'forståeleg og forutsigbar' (Lewicki, Tomlinson & Gillespie 2006), noko som er relatert til den tankemessige tilliten<sup>76</sup> (Lewicki & Bunker 1996).

Koordinering, og samarbeid i dette øyemed, er i fylgje Faraj & Xiao (2006) begrensa tidsmessig. Det ein som leiar viser utad som person i ord og handling vil dermed ha konsekvensar. Som leiar bør ein dermed vere seg bevisst i samarbeids-situasjonar då dei kan vere sårbare på ulike vis. Dette alt frå at ein som leiar er sær eksponert ovanfor motparten (sjå Luhmann 1999), til at ein sit med makt i situasjonen. Eins åtferd og reaksjonar vil kunne verte ekstremt synlege noko som vil gjere at *både* eins kvalitetar, men også eins svakheiter i

---

<sup>74</sup> Oversett frå engelsk.

<sup>75</sup> Synlegheita av eins åtferd omskrive av Luhmann er sitert tidlegare i oppgåva.

<sup>76</sup> Kunnskaps-basert tillit som omtalt av Lewicki og Bunker (1996) relaterer seg til det kognitive aspektet ved tillit.

form av dårlege haldningar og uvanar vil kome til synes. For å bygge kognitiv tillit vil dette såleis krevje ei viss sjølvinnstikk og bevisstgjerings kring slike tilhøve. For leiarar vil dermed refleksjon og tilbakemeldingar frå andre ein samarbeider med, til dømes andre leiarar, kunne vere eit viktig verktøy for å handtere, bevisstgjere og eventuelt søke å endre eins åtferd.

*Openheit* om svakheiter ovanfor eins tilsette, og deling av refleksjon kring korleis ein handterer slikt, vil truleg kunne medverke til truverd. Dette på bakgrunn av at ein såleis er *ærlig* med eins tilsette om kven ein er, noko som vert relatert til integritet (Mayer, Davis & Shoorman 1995) og som inneber ei viss kostnad (Dasgupta 1988). I det vidare viser ein sårbarheit, noko forskning relaterer direkte til tillit (Mayer, Davis & Schoorman 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998 s. 394).

På den andre sida så tek ein slik som leiar ei viss *risiko* i det ein er open og synleg i si åtferd. Gjennom samarbeid vertikalt gjev til dømes eins næraste tilsette ‘skyts’ i form av at dei kan bruke eins reaksjonar, vanar og handlemåtar imot ein sjølv. Ved kognitiv tillit vil dette særskild kunne relatere seg til integritet og pålitelegheit ved at dei vil observere om eins ord og handling stemmer overeins. Likevel kan det vere nettopp dette som må til om ein skal kunne oppnå kognitiv tillit hjå eins tilsette. Tilsette har, som det vart peika på, ei tendens til å ‘spegle’ ein som leiar. Ei åtferd som inneber relasjonell risiko der ein viser seg sårbar, vil kunne verte gjensidig ved at ein peikar på visse *verdiar* som er viktig for ein som leiar – noko som også vil kunne danne forventningar hjå dei tilsette til korleis dei skal opptre (Mayer, Davis & Schoorman 1995 s. 725). Dette vil i så høve kunne stille dei ovanfor valet om dei er med på å ‘ta sjansen’ på å feste tillit til ein reint tankemessig.

*Arbeidsdeling* er noko som står sentralt i forhold til formell struktur og er også ein viktig del av koordinering då slik aktivitet er med å avklare fleire ulike tilhøve som relaterer seg til ‘regulering av informasjon og felles handling’ (Faraj & Xiao 2006 s. 1158). Forholdet står også sentralt ved samarbeid ved at ein som leiar viser at ein er villig til å ta risiko ved å *dele* ansvar for visse oppgåver eller områder ein skal handtere gjennom samarbeid. Skal ein byggje tillit vil dette avhenge av at ein tar ei viss risiko (Johnson-George & Swap 1982), og stoler på at motparten gjer det vedkomande skal (Julsrud 2018; Mayer, Davis & Schoorman 1995; Whitener et al. 1998), alt etter kva eins tilsette er kompetente til å kunne handtere på eiga hand. Dette *utan* å måtte monitorere og overvåke den tilsette til stadigheit for å få bekrefting på at vedkomande tek ansvar, då slik åtferd igjen kan føre til *mistillit* (Webber 2008). Det å praktisk nytte koordinering til å vise at ein stoler på eins tilsette ved å gi ansvar og deretter kunne gi handlingsrom og ‘arbeidsro’ vil igjen demonstrere at ein som leiar tek eit

kognitivt val om å feste tillit til eins tilsette. Såleis vil ein gå fram som eit godt eksempel på åtfærd av tillit ein ynskjer at eins tilsette tilbakespeglar.

#### **5.2.4 Hovedfunn II – Kognitiv tillitsbygging og koordinering**

*For det første* vil koordinering i form av felles handling gjere at ein til stadigheit trer inn i interaksjonsfeltet; noko som er heit grunnleggande for å utvikle tillit (Luhmann 1999). Felles handling vil gjere at ein er i stadig kontakt i ulike møter som igjen vil bidra til forutsigbarheit. Dette vil også hindre usikkerheit (Gillespie & Mann 2004) og dermed kunne bidra til auka tryggleik og fridom i interaksjon, og truleg også auka grad av utveksling. Dette vil generere meir informasjon og data om den andre parten og kan såleis bygge opp under det kognitive tillitsfundamentet. For andre tilsette av eins eigne, som ikkje samhandlar like nært ein som leiar, kan dette utvikle kognitiv tillit gjennom ei smitteeffekt.

*For det andre* så viser det seg at nøyaktig og open kommunikasjon har påverknad på truverd (Whitener et al. 1998 s. 517). Ved å nytte koordinering til å vise openheit, rettferd og lik handsaming<sup>77</sup> i kommunikasjon (sjå Gillespie & Mann 2004<sup>78</sup>; Burke et al. 2007<sup>79</sup>), så vil dette kunne gi eit bilete av eins truverd som leiar, og dermed kunne påverke det kognitive tillitsnivået. Involvering eins tilsette i koordinering som inneber viktige avgjersler, vil vidare kunne gjere eins tilsette nøgde med grad av deltaking<sup>80</sup>, samt høvet til å uttale seg om sine meiningar<sup>81</sup>; der begge forholda er positivt assosiert med tillit til overordna leiar.

*For det tredje* vil det å tre fram aktivt som leiar i koordinering, der ein gjerne arbeider side om side med eins tilsette, gjere at deira forventningar før eller sidan vert bekrefta og dei får ei auka forståing av ein som person. Eksponering kan vere sårbart då eins åtfærd vil kunne avsløre eins truverd<sup>82</sup>, særskild i form av integritet. Likevel kan ein ved koordinering vere

---

<sup>77</sup> (Bokmål: likebehandling). Då i form av 'procedural justice' (PJ) og 'interactional justice' presentert av Bruke et al. (2007).

<sup>78</sup> Noterer openheit som sentralt for tillit.

<sup>79</sup> Viser til dokuemntert effekt av PJ på tillit.

<sup>80</sup> Viser til Deci, Cornell & Ryan 1989 [sitert i Whitener et al. 1998].

<sup>81</sup> Viser til Alexander & Ruderman 1987; Folger & Konovsky 1989; Korsgaard & Roberson 1995; [sitert i Whitener et al. 1998 s. 517]).

<sup>82</sup> Sjå Luhmann (1999).

open og ærleg på kva ein meistarar og *ikkje*. Dette vil kunne snu det negative<sup>83</sup> og framheve kvalitetar av ærlegdom, kor ærlegdom inngår i integritet som igjen er ei føresetnad for truverd (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Etersom ein reponderer på tallvise ulike situasjonar saman med eins tilsette<sup>84</sup>, og gjennom koordinering har høvet til å demonstrere at ein som leiar stoler på dei, utan å måtte monitorere<sup>85</sup> alle forhold, så vil dette på sikt bygge opp under eins truverd. Slike signal vil på sikt bidra til eins tilsette sine kognitive tillitsplattformer. Dette vil vere avgjerande i deira val om å feste tillit eller ei – bevisst eller ubevisst.

I neste kapittel går vi over på affektiv tillitsbygging og korleis formell rolle og koordinering påverkar dette. Denne tilliten vart i teorikapittelet omtala som tillit frå hjarta (Chua Ingham & Morris 2008). Vi går dermed frå hovud<sup>86</sup> til hjarte.

## 6 Diskusjon – Affektiv tillitsbygging

I motsetning til kognitiv tillit som er basert på tankemessige val ein gjer, så er den affektive tilliten basert på følelsar og emosjonell tilknytning individ imellom. Affektiv tillit vert ansett som ei anna form for tillit og bygger dermed på andre føresetnader. McAllister (1995<sup>87</sup>) argumenterer for at når eit visst nivå av kognitiv tillit er til stades, så vil individ deretter lettare kunne utvikle dei emosjonelle tilknytningane som den affektive dimensjonen representerer. Likevel meiner Lewis & Weigert at emosjonelle bånd, som er ei del av den affektive tillitsforma, er til stades i alle formar for tillit, men i ulik grad. Dei viser korleis emosjonelle band kan danne grunnlag for tillit i seg sjølv (1985). På lik linje meiner Webber og McAllister at affektiv og kognitiv tillit er bygd på ulike fundament (2008; 1995).

McAllister (1995 s. 48) presenterer to føresetnader for at affektiv tillit skal kunne oppstå mellom leiar og tilsett. Desse er:

- 1) Interaksjonsfrekvens
- 2) Kollega-tilknytt medlemsåtferd<sup>88</sup>

---

<sup>83</sup> Sjå Dasgupta (1988) i boka Gambetta (1988).

<sup>84</sup> Lewicki og Bunker (1996) omtalar dette.

<sup>85</sup> Monitorering og overvaking har negativ innverknad på tillit (m.a. Webber 2008).

<sup>86</sup> Hovud er her biletleg for å utrykke det kognitive aspektet i hjerne.

<sup>87</sup> Også vist til i Schaubroeck et al. (2011) (Referanse er *ikkje* ei del av oppgåva).

<sup>88</sup> Oversatt frå det engelske uttrykket 'Peer Affiliative Citizenship Behavior' (McAllister 1995 s. 48).

Organisasjonsstruktur handlar om å dele opp arbeid i klare oppgåver og oppnå koordinering mellom dei (Mintzberg 1979). Alt etter i kor stor grad ein organisasjon er formalisert så vil formell rolle og koordinering i større eller mindre grad medverke til frekvens på interaksjon leiar og tilsett i mellom. Det vil også kunne bidra til ei kollega-tilknytt medlemsåtferd gjennom tilknytning rolla gjev til ein som leiar og læring koordineringa med leiaren vil gi. Før diskusjonen vil eg vise nokre faktorar som kan vere med å bygge opp under eit affektivt tillitsfundament, og deretter bruke desse i diskusjonen.

I forskningslitteraturen har eg identifisert fem ulike dimensjonar som praktisk kan medverke til affektiv tillit mellom to partar. Dei fem dimensjonane er: 1) vise omsorg og omtanke (Burke et al. 2007; Costa et al. 2017; Dirks & Ferrin 2002; McAllister 1995; Webber 2008 s. 437), 2) praktisere behovsbasert våkenheit (Holmes og Rempel 1989; sitert i McAllister 1995 s. 31), 3) praktisere ei hjelpande åtferd (Webber 2008 s. 762), 4) investere emosjonelt (McAllister 1995 s. 37), og 5) ha tiltru til og utøve tru på den ibuande krafta i [følelsmessige] relasjonar (Webber 2008 s. 437). Dimensjonane vil vere med å kaste lys på korleis ein leiar gjennom dei ulike elementa av formell struktur vil kunne medverke til det affektive tillitsfundamentet hjå dei tilsette og såleis kunne søke å bygge affektiv tillit. Dimensjonane vil eg i større eller mindre grad søke å nytte i diskusjonen der det kan bygge opp under argumentasjon. Til sjuande og sist vil det vere *valet* til ein sjølv og *den tilsette* og åtferda deretter som avgjer om tillit vil 'vokse fram'; ein metafor nytta aktivt av Lewicki & Bunker (1996).

Lewicki & Bunker viser til at djupare tillit<sup>89</sup> er noko ein av ulike årsaker ikkje får bygd med fleire medarbeidarar på ein arbeidsstad, då dette krev tid og investering (1996). For å kunne bygge affektiv tillit med sine tilsette må ein altså sette av meir tid til dette<sup>90</sup>. Ein må investere og gjere ein innsats for å bygge og utvikle det affektive tillits-fundamentet. Dette kan såleis vere med å auke sjansen for at tilsette vel å feste ei meir 'rotfesta' form for tillit til ein; ei 'tillit frå hjartet' som Chua, Ingram & Morris (2008 s. 437) omskriv det som. Likevel vil tilhøyrsløse i ein organisasjonsstruktur på ulike vis kunne bidra til å løyse problemet relatert til tid og investering. Ved at eins om leiar og tilsett vel å verte ein del av ein organisasjon og tilhøyrande organisatoriske mål og verdiar, så investerer ein på sett og vis i organisasjonen og

---

<sup>89</sup> Forfattarane omtalar dette som 'identification based trust'.

<sup>90</sup> Sjå Webber (2008) for forklarling på tidspaspektet.



dets tilhørende personell gjennom eins rolle og gjennom koordinering med andre i organisasjonen. Det at ein er underlagt ei organisatorisk toppleiing og andre overordna roller vil gjere at ein ‘handler på vegne av den andre’ (sjå Lewicki & Bunker 1996 s. 122-123). Ein opptrer altså på sett og vis på vegne av organisasjonen og meir eller mindre *likt* det andre medarbeidarar i organisasjonen ville gjort i gjeldande rolle. Ved å ha ei forståing om kva den andre bidreg med, så kan det gjere at ein *identifiserer* seg i større grad med den andre<sup>91</sup> og dermed opplever medfølelse og empati med den andre – som igjen er sterkt relatert til det affektive tillitsfundamentet som spring ut frå ‘emosjonelle band’ (sjå McAllister 1995 og Lewis & Weigert 1985). Eg vil byrje med å diskutere korleis formell rolle kan påverke affektiv tillitsbygging.

## 6.1 Korleis kan formell rolle påverke affektiv tillitsbygging?

Vi har diskutert korleis formell rolle påverka kognitiv tillitsbygging og kom mellom anna fram til at den formelle rolla gav ein som leiar høve til å framstå som påliteleg ved at ein tok ansvar for innhaldet i den formelle rolla ein hadde påtatt seg fullt ut. Dette ville kunne gjere det *synleg* for eins tilsette om ein var ærleg i eins framreden og om ein var stabil når det gjaldt eins personlegheit gjennom eins reaksjonar i møtet med ulike situasjonar. Vidare ville eins synelge og observerbare prestasjon, samt eins rykter gjennom arbeid i rolla kunne gi dei tilsette positive erfaringar og dermed positive forventningar. Tidlegare i oppgåva vart det også diskutert i korte trekk korleis formell rolle kunne påverke tillitsbygging generelt. Her vart det peika på korleis ein som leiar kan utvikle tillit gjennom å *vere nøyaktig i formidling av informasjon* og det å *legge til rette for interaksjon*. Det vart òg peika på nødvendigheita av å ta visse risikoar, unngå konsekvensane av kontrollerande åtferd og kjenne til eigen organisasjon tilstrekkeleg.

Formell rolle utgjorde eins formelle plassering i den formelle strukturen og var det som bidrog til klare rammer og oversikt over *kva* oppgåver ein som arbeidstakar hadde ansvar for og *kven* ein som arbeidstakar skulle samarbeide med. Gjeldande formell rolle og affektiv tillitsbygging så er det tre ulike overordna faktorar ved den formelle rolleinndelinga eg ynskjer å diskutere opp mot affektiv tillitsbygging. Desse er presenterte som 1) stabilitet, 2)

---

<sup>91</sup> Identifisering med ei gruppe tilsette eller andre medarbeidarar er relatert til den sterkaste tillitsforma Lewicki & Bunker (1996) førespeglar på arbeidsstader.

trygge rammer, og 3) avgrensing. Hovedvekta vil bli lagt til formelle rollers stabiliserande verknad.

### 6.1.1 I: Stabilitet

Som vi har vore inne på, så har formell struktur ei viss stabiliserande verknad – der hierarkiet framstår sentralt. Den *affektive tillitsbygginga* er som nemnd basert på eit anna fundament (Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995) der emosjonelle bånd står sentralt (Lewis & Weigert 1985). For å kunne setje av *tid* som leiar til å understøtte dette tillitsfundamentet så vil ei viss stabilitet i organisasjonen ein befinne seg innanfor kunne skape rom for dette. Meir eller mindre stabile organisatoriske forhold vil kunne gi rom for å utøve praksisar og gi rom for å sette av tid til å konsultere<sup>92</sup> med eins tilsette. Stabil åtferd i ei (eller fleire) roller *over tid* innan ein bestemt organisasjonsstruktur vil kunne sende signal utad om at ein er stødig i si retning. Ved kognitiv tillit peika eg på korleis ei slik framferd kunne medverke til eins pålitelegheit, forutsigbarheit og bilete på truverd. Når det gjeld affektiv tillit så spring denne ut frå emosjonelle bånd (Lewis & Weigert 1985) og såleis vil *direkte kontakt* med den ein skal utvikle tillit med stå sentralt. Dette vert støtta opp om av Mayer, Davis & Schoorman (1995) som peikar på at for å kunne utvikle ‘velvilje’ som ei kvalitet innan truverd, så vil dette krevje at ein vert kjend med tillitsgivar i *direkte relasjon*. Den formelle posisjoneringa av rolla innad i ein organisasjon vil gjere at ein vert satt til visse oppgåver over tid. Stabiliteten ein opplever i kvardagen i handsaminga av dei saklege tilhøva i ein organisasjon vil kunne gjere dagane *foutsigbare* og ein finn, over tid, fram til ulike rutinar for arbeidet. Dette på tross av at leiarar ofte gjerne må ta hand om komplekse og uoversiktlege oppgåver, så finn ein ei form for rutine og ‘rytme’ også i dette. Stabiliteten rolla vil såleis kunne gjere at ein har ‘ro nok’ i arbeid og kvardag til å kunne stoppe opp og ta dei to til tre minuttane det vil krevje å *vise* at ein bryr seg om eins tilsette. Noko så enkelt som det kan vere ei indikasjon for den tilsette at leiaren ikkje einast er oppteken av ‘resultata mine’, men at vedkomande også viser interesse av korleis ein har det som person. Slik kan ein *investere emosjonelt*. Webber peikar på ‘personleg interesse’ som ei sentral del av det affektive tillitsfundamentet. Stabilitet i rolle og formelle avklaringar i det daglege virket kan fjerne distraksjonar og vere med på å opne opp for, og skape handlingsrom, for å kunne vise

---

<sup>92</sup> Gillespie (2004) viser i sin artikkel samanheng mellom konsultasjon og tillit.

personleg interesse (Webber 2008) og såleis utvikle emosjonelle bånd (Lewis & Weigert 1985).

Stabiliteten i den formelle rolleinndelinga fastslår også vertikalt *kven* ein skal stå som leiar for, gjennom dei formelle posisjonane underlagt leiaren. Kontrollspenn stod sentralt innan organisering (Berg-Sørensen et al. 2016) og er eit forhold som også vil i større eller mindre grad påverke kor mykje tid ein som leiar har til den enkelte; altså i kor stor grad ein kan investere tid til affektiv tillitsbygging. Dette på bakgrunn av at ei djupare tillit (som affektiv tillit) vil krevje meir tid investert for å kunne verte utvikla (Lewicki & Bunker 1996). Affektiv tillit er i fylgje Chua, Ingram & Morris (2008) noko som refererer til ‘tillit frå hjarta’ (s. 437). Då som ei binding som oppstår i eins eigne emosjonar, samt følelsar av *den andre* sine kjensler og motiv (2008). Ved å gjere nytte av *posisjonen* ein sit med i ei bestemt stilling, så kan den formelle strukturen i ein organisasjon på ulike vis nyttast i å vidareutvikle *allereie eksisterande* tillit. Stabilitet i ein organisasjon i form av formelle roller vil kunne bidra til at ein står ovanfor meir eller mindre *dei same personane* over tid. Sidan den affektive tillitskomponenten er til stades i alle formar for tillit (Lewis & Weigert, 1985) så vil det kunne vere råd å identifisere innhaldet i denne i ulike situasjonar og relasjonar. På bakgrunn av dette kan ein aktivt vidareutvikle slik tillit ved å legge meir vekt på dette innhaldet. Kontinuitet i *kven* ein er satt ovanfor som leiar, det vil seie at eins tilsette vert verande i sine roller (stillingar) over tid, vil kunne gjere at ein vert kjend med personane på eit meir personleg plan. Tidsaspektet er det som ofte hindrar vidareutvikling av tillit frå eit ‘kunnskapsstadie’ til eit stadie kor ein identifiserer seg med den andre (Lewicki & Bunker 1996 s. 125). Ved å setje til sides uformelle bekjennskapar i organisasjonen til ei viss grad, og aktivt *invistere meir tid* saman med dei ein står som overordna for, så kan dette vere med å utvikle *profesjonelle relasjonar* kor ein gjennom nærare kjennskap kan begynne å identifisere seg med motparten sin situasjon. Slik utvikling i relasjon kan gjere at ein får tilgang til, både bevisst og ubevisst, sentral *informasjon* relatert til dei tilsette sine personlege liv. Slik informasjon vil kunne bidra i å oppdatere ‘biletet’ ein allereie har av andre si truverd (Williams, 2001, s. 379), kor emosjonell truverd også i fylgje McAllister (1995) vil vere ein viktig komponent. Dette vil ikkje berre kunne bidra til den kognitive plattformen vi har diskutert over, men også bidra til å skape ‘felles bilete’ av omstendighetene ein står ovanfor i den formelle organisasjonen, og ikkje minst i dei personlege livene ein også er ein del av. Lewicki, McAllister & Bies (1998) omskriv dette som nemnd som at ein vert kjend med motparten på ‘nye områder’ og såleis kan feste tillit til andre på dei nye områdene og at relasjonen vert meir finkorna og

differensiert. Den utvida forståinga for eins tilsette sine personlege liv og kjennskapar til deira følesemessige liv vil gi eit heilt anna utgangspunkt for ein som leiar når det gjeld å vidareutvikle det affektive tillitsfundamentet. Dersom dei tilsette gjennom dette opplever å kunne dele opent om sine vanskar og utfordringar, så vil dette opne opp for at ein som leiar kan lære å kjenne dei tilsette på nye områder. På den andre sida vil den tilsette kunne oppleve å bli sett og forstått, samt kjenne på emosjonell og følesemessig støtte frå leiaren. Dette vil i neste instans kunne påverke vedkomande si oppleving av tilhøyrse og identitet (sjå Lewicki & Bunker 1996<sup>93</sup>). Såleis kan leiaren vise omtanke ved at vedkomande vil kunne forstå seg på den tilsette sine *følesemessige* reaksjonar og uttrykk og handle deretter. Omtanke for den andre vil vidare kunne føre til at ein som leiar responderer på slike uttrykk og viser at ein bryr seg om den følesemessige delen av deira liv. Ved å spørje eins tilsette frå tid til annan om korleis det står til <sup>94</sup>, så vil dette eksempelvis peike på åtfærd prega av omsorg og omtanke. Her vil det vere viktig at tid og stad høver og at ein framtrer etter prinsipp om likebehandling og rettferd<sup>95</sup>.

Frå eit *affektivt perspektiv* kan det å fylle rolla, ei stilling krev, *over tid* gjere at ein konsekvent forhold seg til - og investerer tid med dei ein er formelt er satt til å fungere saman med. Dette entan det er eins tilsette i den operative kjernen eller eins leiarar i toppleiinga; altså personell i *linja*, eller anna personell i teknostruktur eller støttestruktur; altså i ulike stabsfunksjonar (Mintzberg 1979 s. 29-34)<sup>96</sup>. Etter kvart som ein vert kjend med- og investerer tid saman med nære kollegaer i den formelle organisasjonsstrukturen, og dersom det i tillegg er ei viss *stabilitet* i gjeldande struktur, så vil slike investeringar kunne danne grunnlag for å utvikle det Lewis og Weigert nemner som '*emotional bond*' (1985, s. 971). Stabilitet vil gjelde *linja spesielt*, då det er her sjølve produksjonen og den vertikale koordineringa foregår. Tilstadeveringa av *emosjonelle band* er noko som kan kome til syne når eldre personale skal ut i pensjon, men i staden vel å fortsetje i organisasjonen fordi dei opplever det å forlate orgainsasjonen som emosjonelt vanskeleg, sidan det er der dei '*høyrer til*'. Vidare kan personale ha vanskar med å godta omstillingar fordi dei har sterke

---

<sup>93</sup> Bokkapittlet peikar på identitets-basert tillit som den sterkaste tillitsforma i organisasjon.

<sup>94</sup> når det gjeld personlege forhold

<sup>95</sup> Procedural justice og interactional justice (Burke et al. 2007). Sjå underkapittel om avgrensning.

<sup>96</sup> Dette er også omskrive av dei norske lærebokforfattarane Jacobsen & Thorsvik (2007 s. 82), men som ikkje er ei del av diskusjonen her.

emosjonelle band knytt til kollegaene der dei har si formelle rolle i eksisterande struktur. På bakgrunn av dette vil stabilitet i formell rolle kunne verke til utvikling av ei tillit som går djupare enn tankemessig 'kjennskap og kunnskap'. Stabiliteten i den formelle rolla, og organisasjonen som sådan, kan i seg sjølv danne grunnlag for utvikling av personlege profesjonelle relasjonar, og dermed også gjere at individ vel, bevisst og ubevisst, og gi tillit til andre. Etter kvart som personell lærer ein annan å kjenne og dei gjer *emosjonelle investeringar*, så kan dei profesjonelle relasjonane kunne utvikle seg til ei sterkare form for tillit som også inneheld utprega kjensler; nemleg affektiv tillit.

### 6.1.2 II: Trygge rammer

På lik linje som den formelle rolla har verknad på stabilitet, så vil også den formelle rolla ha ei viss effekt på rammene ein arbeider innanfor. Rammene kan bidra til at dei fleste avklaringar ovanfor dei tilsette er gjort relatert til kven som har ansvar for kva og korleis arbeidsprosessar skal foregå. Rammer, då i form av reglar, bind åtferd og bygger dermed tillit (Kramer 2011, s. 143 [i boka Bryman et al. 2011]). Ryddige saksforhold på arbeidsstaden, samt eins tydelegheit som leiar vil i større eller mindre grad kunne lede til at rammene vert trygge å forhalde seg til, samt arbeidsforholda elles. Om dette er tilfellet så vil den formelle rolleinndelinga kunne bidra til å skape rom for at både leiaren og dei tilsette kan utrykke seg om, ikkje einast saksrelaterte forhold, men også forhold av meir personleg art. Rutinearbeid kan vere eit døme på dette. Om ein som leiar legg til rette for å kunne delta i daglege gjeremål med eins tilsette i form av rutinearbeid eller tilsvarande, gjerne ein-til-ein, så kan dette skape opning for å *lytte* til den tilsette. Om ein legg til rette for dette, så vil slik lytting til den tilsette kunne falle naturleg, utan at ein nødvendigvis må foreta ein 'kosultasjon' der ein intervjuar den andre. Slik åtferd vil kunne peike på eins '*desire to listen*' (McAllister 1995 s. 37) som på norsk gjerne vert rekna som ei del av *aktiv lytting*. Lytting inngår som ein del av omsorg og omtanke og kan relaterast til affektiv tillit ved at ein har ein 'relasjon kor ein deler' (McAllister 1995), viser personlig interesse (Webber 2008) og verdset den andre (Burke et al. 2007). Om ein i tillegg, gjennom ei slik samhandling og arbeidet elles i eins formelle rolle, responderer og *uttrykker* at ein støtter og bryr seg om den andre så vil dette kunne medverke til ei 'djupare' tillit (Burke et al. 2007 s. 616). Dersom ein som leiar ikkje finn høve til slik type arbeidsdeling og samhandling gjennom dei formelle rollene, så vil regelmessig *kosultasjon* kunne til ei viss grad erstatte slik samhandling og kunne ha ei tilsvarande effekt, noko vi diskuterte under kognitiv tillitsbygging. Her vart det peika på korleis slik konsultasjon kunne skape trygge rammer ved å forhindre usikkerheit hjå den tilsette (Gillespie & Mann 2004 s.

592). Trygge rammer, saman med 'opningane' eg har nemnd over, kan vere det som skal til for at tilsette i sine bestemte roller 'snakkar ut opent' (Gillespie & Mann 2004), deler meir i dei 'delande relasjonane' (McAllister 1995), og viser ei utvida og djupare 'personleg interesse' (Webber 2008) som alle meir eller mindre kan relaterast til det å vise omsorg og omtanke fordi ein som leiar får meir kunnskap og eit utvida bilete på dei tilsette sine 'følelsar og motiv' (Chua, Ingham & Morris 2008). Dette vil såleis kunne sette i sving eins eigne følelsar og emosjonar, og dermed også relatere seg til empati med dei tilsette. Slik empati vil før eller sienare kunne bli oppfatta som emosjonell truverd (Johnson-George & Swap 1982 s. 1316; [sitert i McAllister s. 30]).

I neste steg, så kan dette vere med å skape *bindingane* i eins eigne emosjonar (Chua, Ingram og Morris, 2008). Med andre ord vil ein kunne få ei sterkare *tilknytning* til dei ein arbeider side om side med både profesjonelt, men også emosjonelt sett. Dette kan skape grunnlag for at ein som leiar og kollega, i kraft av eins rolle, *vel* å feste ei meir affektiv form for tillit til eins tilsette. Dette kan i neste instans raskt bli tilbakespegla i det ein framstår som ekspempel og set standarden for dei tilsette (sjå Gillespie & Mann 2004).

Affektiv tillit vil vere meir generalisert, men samstundes meir robust i møte med utfordringar og mindre konflikter (Webber 2008). Samhandlinga over tid vil òg kunne bidra til utviklinga av følelsane ein har av *andre sine* kjensler og motiv (Chua, Ingram og Morris, 2008), og på den måten kunne gjere samhandling og kommunikasjon enklare. Dette er i tråd med tidlegare forskning som argumenterer for at affektiv tillit er spesielt viktig for kommunikasjon og samhandling; men då innan team (Webber, 2008, s. 764; Williams, 2001). Å kjenne til dei tilsette sine kjensler og motiv gjer at ein kan *predikere* og *forstå meir* av korleis kollegaene *resonnerer* og *oppfattar* eins signal og haldningar. Dette vil truleg også gjere det enklare for ein som leiar å vise omsyn og tilbakehaldenheit når ein registrerer at den tilsette treng tid entan til å gjere eit arbeid eller vurdere ei sak. Eller, tid til å handtere eigne emosjonar, sorg og / eller konflikter vedkomande står ovanfor. Dette igjen kan peike på kvalitetar av tålmod og omtanke for eins tilsette.

### **6.1.3 III: Avgrensning**

Formell rolle bidreg i å setje grenser for kva oppgåver ein har ansvar for. Likeins kven ein er satt til å ha arbeidsgjevaransvar for i organisasjonen. Slik avgrensning kan vere heilt avgjerande for tida ein har til rådighet for å investere i den affektiv tillitsbygginga. På tross av at tillitsforma vil vere meir robust og kunne stå seg i møtet med mindre relasjonelle

utfordringar, så vil den vere meir krevjande å utvikle, og dermed krevje meir *tid* (Webber 2008). Tid gjeld alt frå frekvens på kor ofte ein møtest, kor lenge ein har høve til å samtale og dele, til kor lenge ein arbeider side og side i ein organisasjon over lengre tid. Investering i tid vil i det vidare skape *forventningar* hjå dei tilsette. For å bygge og affektiv tillit gjennom eins rolle vil ein som leiar kunne gjere vel med å ta ‘mindre steg av gangen’ til dømes i sjansane ein tek i form av relasjonell risiko, som eg diskuterte under kognitiv tillit. På ein slik måte kan ein som leiar søke å leve opp til forventningane ein skaper, noko som vil kunne vere viktig for å danne grobotn for tillit og unngå det som hjå eins tilsette kan bli oppfatta som svik.

Sidan det krevst meir for å utvikle affektiv tillit (Webber 2008) og sidan mennesker er begrensa rasjonelt sett (Egeberg 1989), så vil det vere viktig for ein som leiar å avgrense kor mange individ ein vel å investere i. Lewicki og Bunker peikar på at normalt vil ein utvikle ei ‘djupare tillit’ til færre individ på arbeidsstaden. Dette kan vere av ulike årsaker som at ein er begrensa tidsmessig eller at ein ikkje har behov for å utvikle ei slik form for tillit med enkelte (1996). Om kontrollspennet er for stort, eller om tida er svært begrensa, må ein som leiar vere årvåken under utvikling av affektiv tillit då forholda kan gjere at ein ikkje maktar å leve opp til forventningar som vert skapa hjå eins tilsette. Dette kan leie til redusert tillit til ein som leiar ved at ein bryt det Robbins omtalar som ‘psykologiske kontraktar’ (1996; [sitert i Dirks & Ferrin 2002 s. 614]). Vidare at ein ikkje lev opp til prinsipp om rettferd i interaksjon<sup>97</sup> som ellers ville bidratt til leiarens integritet og truverd (Burke et al. 2007). Her vil det også vere viktig å vere årvåken på konseptet ‘procedural justice’ som inneber at tilsette, i den grad det er mogleg, vert behandla likt (Burke et al. 2007). Rettferdigheit og likebehandling vil here vere nøkkelomgrep. Dei tilsette si *oppleving*, som eg har diskutert tidlegare, av ovannmende vil likevel vere det som avgjer om ein vert ansett som å opptre rettferdig eller ei. Dersom ein som leiar har eit stort *kontrollspenn*, med det meinast at ein er overordna fleire tilsette, så vil det vere viktig å ta stilling til i *kor stor grad* ein har høve til å utvikle affektiv tillit med dei tilsette. Eins tilsette vil også etter kvart kunne bygge sterkare tillit til *ein annan* (kvarandre) om dei lev opp til eksempelet ein set som leiar. Dette vil gjere at dei på sikt også vil utveksle informasjon om sine relasjonar med ein som leiar. Om ein koplar dette opp mot kva dei tilsette observerer, så vil det etter kvart kunne bli svært synleg om ein som leiar behandlar sine tilsette ulikt. Dersom ein til motsetning er nøye på å behandle dei tilsette på lik linje, og i

---

<sup>97</sup> Omtala som ‘interactional justice’ (Bruke et al. 2007 s. 618).

større eller mindre grad etterlev prinsipp som rettferd og likebehandling, så vil dette også kunne *kome til syne* og gjere at dei tilsette igjen vil sjå på ein som meir truverdig. Dette vil først og fremst bygge opp om kognitiv tillit, men det vil også kunne bygge opp om affektiv tillit då det kan danne grobotn for ei overbevsning hjå dei tilsette om eins karakter. Rempel et al. omtalar dette som tru og noko som er karakterisert ved ei større investering av tid og emosjonar (1985 s. 98; [sitert i McAllister et al. 1995 s. 30]). Vidare nyttar Johnson-George & Swap omgrepet *emosjonell truverd* på ei truverd som inneber ei eit høgare nivå av kvalitet (1982 s. 1316; sitert i McAllister s. 30). Likebehandling og rettferd kan såleis bidra til affektiv tillit ved å styrke emosjonell truverd hjå ein som leiar. Slik handsaming<sup>98</sup> av eins tilsette i kraft av eins rolle vil kunne peike på åtferd prega av omtanke (sjå Burke et al. 2007; Costa et al. 2017; Dirks & Ferrin 2002; McAllister 1995; og Webber 2008 s. 437) og behovsbasert våkenheit (sjå Holmes og Rempel 1989; [sitert i McAllister 1995 s. 31]) som er viktige dimensjonar i utviklinga av affektiv tillit. Då plattformen ‘emosjonell tillit’ spring ut frå (Lewis & Weigert 1985).

#### **6.1.4 Hovedfunn III – Affektiv tillitsbygging og formell rolle**

Formell rolle i organsasjonsstruktur kan påverke affektiv tillitsbygging på ulike måtar. Funna i diskusjonen viser at formell rolle bidrar på tre ulike måtar, der tidsaspektet står sentralt.

*For det første* bidrar formell rolle til stabilitet som igjen kan gi rom for *emosjonell investering*. Dette i form av eit bilete utad av at innehavar av rolla er stødig i sitt virke. Over tid vil dette kunne leie til at tryggleiken til innehavar vert synleg utad, der andre også vert trygg på eins retning, intensjon og motiv. Dette kan såleis gi innehavar i rolla ro nok til å kunne *ta seg tid til å vise personleg interesse*. Personleg kjennskap, som er viktig for emosjonelle band, vil også bli forsterka av den stabiliserande verknaden rollene gjev i form av kontinuitet. Ved at leiar har eit overkomeleg kontrollspenn, så vil dette gi nok tid og rom til å kunne utvikle profesjonelle relasjonar med eins tilsette gjennom i større eller mindre grad å

---

<sup>98</sup> Bokmål: behandling



dele og vise støtte. Dette kan gi ei oppleving av forsterka tilhøyrslø og identitet som er sentralt for denne ‘djupare forma’<sup>99</sup> for tillit (sjå Lewicki & Bunker 1996).

*For det andre* så bidrar formell rolle gjennom å skape trygge rammer, altså reglar og retningslinjer for virket i rolla, noko som i seg sjølv kan bygge tillit ved å binde åtferd (Kramer 2011, s. 143). Rammene kan gjere arbeid rutinemessig og gjentakande noko som kan opne opp for å kunne samtale frå tid til annan i det daglege om anna enn arbeidet. Det kan såleis opne opp for lytting som er relevant for affektiv tillit (McAllister 1995 s. 37). Aktiv lytting vil kunne gi innsikt i den andre sine kjensler og motiv, noko som kan gi empati og medkjensle med motparten og såleis utvikle emosjonelle band. Slik kan trygge rammer bidra til å forenkle kommunikasjon og samhandling ved at ein får auka forståing for motpartens resonnement og oppfatning. Dette gjev også grunnlag for å kunne vise omtanke og omsyn til den andre, noko som står heilt sentralt opp mot affektiv tillitsbygging.

*For det tredje* så vil formell rolle verke begrensande på kvantiteten av oppgåver og aktivitet, noko som i sin tur vil gi *eit visst* overskot til å kunne investere også personleg. Likevel vil den formelle rolla krevje at ein lev opp til visse standardar som er viktig å imøtekome for å framstå som truverdige. Såleis vil det, på den andre sida, vere viktig for ein som leiar at ein ikkje set seg for store mål eller søker å bygge affektiv tillit i ei grad ein ikkje vil klare å oppretthalde eller leve opp til då dette ikkje berre vil gå ut over prestasjonen i eins rolle, men raskt vil leie til at forventningar hjå tilsette ikkje vert innfridde og at ein ikkje maktar å leve opp til prinsipp om likebehandling og rettferd relatert til interaksjon med eins tilsette. Høg grad av kontrollspenn kan gjere at ein som leiar må vere svært forsiktig med å utvikle sterk grad av affektiv tillit, då ein ikkje vil ha høve til å følgje opp og oppretthalde slik tillit med fleire på sikt. Ein leiars formelle rolle, med tilhøyrande ansvar, kan ved å vere nøye med likebehandling og rettferd gi eit bilete av ‘emosjonell truverd’ utad og peike på *verdiar* av omtanke.

## **6.2 Korleis kan koordinering påverke affektiv tillitsbygging?**

Koordinering kan på ulike vis også verke inn på affektiv tillit. Kommunikasjon og samarbeid, som stod heilt sentralt for koordinering (Berg-Sørensen et al. 2016) vil gjennom

---

<sup>99</sup> Lewicki & Bunker omskriv den sterkaste forma for tillit som ‘identification-based trust’. Ved ei slik tillit kan aktørane ‘handle for den andre’ på grunnlag av gjensidig forståelse og syn.

den formelle strukturen kunne skape handlingsrom når det gjeld å bli meir kjend med eins tilsette. Under diskusjonen av kognitiv tillit og koordinering peika eg på korleis koordineringa sin natur i form av å måtte handtere ulike utfordrande og sårbare situasjonar saman til dagleg med eins tilsette kunne medverke til å skape ytterlegare tillit. Då på bakgrunn av at ein som leiar i ulike situasjonar framstod som truverdig i form av eins reaksjonsmønster og åtferd elles. Dette vil også stå sentralt for affektiv tillit, men sidan affektiv tillit er bygd på ein eige fundament (Lewis & Weigert 1985; McAllister 1995), så vil det vere andre typer reaksjonar og andre typer 'responsar' (McAllister 1995 s. 31) som vil relatere seg til denne forma for tillitsbygging.

I det vidare vil det bli diskutert korleis koordinering kan påverke affektiv tillitsbygging. Det er satt opp tre overordna faktorar: arena for relasjonsbygging, opning for emosjonell kontakt og oppfatning av emosjonelt truverd.

### **6.2.1 I: Arena for relasjonsbygging**

Forsking peikar på at affektiv tillit avhenger av relasjonar der det foregår hyppig kommunikasjon (sjå McAllister 1995; Webber 2008). Kommunikasjon skil seg frå organisasjonsstruktur generelt ved at struktur er designa for å nå mål (Woll 2009), medan fokuset i kommunikasjon ligg i å dele og utveksle *idéar* (Roberts & O'Reilly 1974; Whitener et al. 1998 s. 517). Vidare skil det seg frå koordinering spesielt, ved at koordinering vil innhalde ulike formelle element relatert til felles måloppnåing gjennom samarbeid. Om ein som leiar skal kunne nytte koordinering til å utvikle affektiv tillit, vil ein likevel måtte nytte den kontakten ein får gjennom det instrumentelle samvirket med eins kollegaer. Koordinering kan slik legge til rette som ein arena. Dette samsvarar til ei viss grad med Kahn (1992) som skriv at utveksling av ressursar, tid, informasjon, vegleing og tenester kan alle tene meir enn reint instrumentelle omsyn, og med eit høvande affektivt innhald, kan dette også fungere som sentrale mekanismar av sosial støtte ([sitert i McAllister 1995 s. 53]). Vidare summerer Webber (2008) dette bra ved å ytre at det å ta inn team building aktivitetar (...) og legge til rette for sosiale samekomstar for å fasilitere framveksten av nære relasjonar mellom team medlemmar, *kan resultere i ei rask utvikling av affektiv tillit* (s. 764). Skal ein utvikle affektiv tillit gjennom organisasjonsstruktur generelt, og koordinering spesielt, så vil det vere naudsynt å ta nøye omsyn til relasjonar. Koordinering kan legge til rette som ein arena for relasjonsbygging. Om ein tek omsyn til det affektive innhaldet, så kan dette på bakgrunn av Kahn (1992; [sitert i McAllister 1995 s. 53]) bidra til sosial støtte, noko som igjen kan

oppfattast som at ein tek personleg interesse i eins tilsette (sjå Webber 2008 s. 762). Ei slik *personleg interesse* der relasjon vert teke omsyn til vil i fylgje Webber (2008) kunne bidra til utvikling av affektiv tillit.

### 6.2.2 II: Opning for emosjonell kontakt

Tidlegare i oppgåva under diskusjonen relatert til kognitiv tillitsbygging var eg inne på at kvalitet i leiarens kommunikasjon, særskild i form av nøyaktigheit og konsistens i formidling av informasjon, kunne gjere at tilsette tileigna leiaren visse eigenskapar relatert til truverd. Dette ville såleis bygge opp under fundamentet for kognitiv tillit.

Det er først ved koordinering gjennom kommunikasjon og samarbeid at ein møter på kjernen av kor hen *potensialet* for affektiv tillitsbygging ligg; nemleg i interaksjonsfeltet som Niklas Luhmann presenterer (1999; Williams 2001; Wright & Ehnert 2010 [sistnemnde sitert i Julsrud 2018 s. 66]). I fylgje Luhmann blir dette interaksjonsfeltet '*...influeret så vel av psykiske som sosiale systemdannelser*', men det kan likevel ikkje '*...tilordnes noen av dem eksklusivt*' (Lummann 1989 s. 34). Psykiske og sosiale 'systemdannelser' vil vere avgjernade i forhold til *kven* og *kva* tilsette vil rekne som ei del av sine system, og såleis *kven* som vert rekna som 'nær' og *kven* som vert rekna som 'fjern' eller ukjend (Lewis & Weigert 1985). Dette kan også sjåast på som dei tilsette sitt 'bilete' på omgjevnadene i ein organisasjon. Det psykiske vil særkild kome til uttrykk då affektiv tillit baserer seg på *emosjonelle band* som knyttar personar saman (Lewis & Weigert 1985). Det at slike band *knyttar personar saman* vil i det vidare utgjere det sosiale ved eit individs systemdanningar.

Koordinering gjev heilt klart høver for emosjonell kontakt. Koordinering kan på mange måtar sjåast på som ein arena der ein er i kontakt med, og kommuniserer og samhandlar med, eins tilsette. Då gjennom vertikal interaksjon. Sidan tillitsbygging avhenger av eit interaksjonsfelt (Luhmann 1999) der det også er rom for å utvikle relasjonar og verte meir kjend med ein motpart ved å mellom anna å ta visse risikoar i relasjon<sup>100</sup> (Mayer et al. 1995), så vil hyppig koordinering, som vil auke tidsaspektet og frekvensen på kontakten, kunne bidra til å utvikle affektiv tillit. Då på bakgrun av at affektiv tillit i fylgje McAllister (1995 s. 48) avhenger av *interaction frequency*. Slik koordinering kan vere ei formell og sakleg opning inn i interaksjonsfeltet som då nokså naturleg vil gje grunn til interaksjon.

---

<sup>100</sup> Presentert i artikkelen som 'risk-taking-in-relationships' eller forkortelsen 'RTR'.

Auka frekvens på interaksjon med eins tilsette kan få mange positive konsekvensar om ein som leiar er bevisst på ulike sider som er viktig ved affektiv tillitsbygging. Skal ein som leiar nytte koordinering til å bygge affektiv tillit, så kan ein ved ein aktiv tilnærming søke å nytte koordinering som arena til å legge vekt på faktorar som bidrar til affektiv tillit. Mellom anna å vise omsorg og omtanke (Burke et al. 2007; Costa et al. 2017; Dirks & Ferrin 2002; McAllister 1995; Webber 2008 s. 437), praktisere behovsbasert årvåkenheit (Holmes og Rempel 1989; sitert i McAllister 1995 s. 31), vise ei hjelpande åtferd (Webber 2008 s. 762), utrykke sosial sensitivitet (Edmondson 1999<sup>101</sup>), samt gjere emosjonelle investeringar (McAllister 1995 s. 37). Då i form av å vere personleg og våken på eins motiv og såleis dele av ein sjølv.

Grunna avgrensning gjev ikkje oppgåva høve til å gå inn på desse ulike aspekta kvar for seg. Likevel vil åtferd prega av haldningar presenterte her praktisk kunne fremje sosial støtte og dermed medverke til å opne opp for emosjonell kontakt, der dette igjen på sikt vil bidra til emosjonelle band (Lewis & Weigert 1985). Dette kan opne veg for at eins tilsette, entan det er bevisst eller ei, vel å feste affektiv tillit til ein. Då på bakgrunn av at ein viser at ein har tru på den ibuande krafta i slike relasjonar (Webber 2008) og søker å bygge opp under eins eige affektive tillitsfundament på denne måten. Åtferd som inkluderer slik sosial støtte vil kunne gjere at ein utviklar eins eigen affektive tillit som leiar *til eins tilsette*. Dette vil då fort kunne bli gjensidig (Creed & Miles 1996; Gillespie 2004)<sup>102</sup> og oppfatta som at ein er emosjonelt truverdig (McAllister 1995). På eit slikt nivå vil det vere viktig å vere våken på det Burke et al. 2007 presenterer som *procedural* og *interactional justice*. Dette inneber at ein søker å oppretthalde rettferd mellom eins tilsette i kor stor grad ein utviklar slike nære profesjonelle relasjonar både når det gjeld rettferdig handsaming i kven ein hjelper (*procedural justice*) og rettferd i kor mykje tid ein investerer i interaksjon med den enkelte (*interactional justice*). Balanse her vil gjere at ein vert ansett som å ha gode motiv, der motiv er sentralt for tillitsforma (McAllister 1995). Likevel må ein kunne vere fri også som leiar og ikkje havne i grøfta av å vere engsteleg for å kome for nær enkelte og havne i ubalanse, men heller søke å styre dette etter beste evne og setje grenser om ein skulle oppleve det slik.

---

<sup>101</sup> Sjå også boka *Smarter faster better* av Charles Duhigg (2016 s. 67). (Boka er ikkje ei del av oppgåva).

<sup>102</sup> Som tidlegare vist peikar også Luhmann (1999) på at eins åtferd avslører ein.

### 6.2.3 III: Eksponering av emosjonell truverd

Truverd som vart diskutert under kognitiv tillit står også sentralt for affektiv tillit, men då som emosjonell truverd i fylgje McAllister (1995 s. 30). Forskaren peikar på at ei slik 'tru er karakterisert ved ei større investering av tid og emosjonar enn ved [pålitelegheit<sup>103</sup>]' (1995 s. 30). Emosjonell truverd omtalar altså karaktertrekk av å vektlegge investering av tid og emosjonar med andre ein står nær. Dette vil innebere ei utvikling av relasjon der dialog og kommunikasjon vil stå sentralt.

Kommunikasjon fokuserte, som forskinga viste, på deling av tankar og idear (Withener et al. 1998). Gjennom koordinering, der kommunikasjon med tilsette inngår, har ein som leiar store potensial til å kunne påverke det affektive tillitsfundamentet. Då ved å framheve eigenskapar i eins kommunikasjonsåtferd relatert til det affektive. På ein slik måte kan ein demonstrere åtferd prega av affekt for dei tilsette; at ein viser omsyn også til den følelsemessige delen av deira liv. Under diskusjonen på kognitiv tillitsbygging fann eg fram til at det til sjuande og sist var dei tilsette sine opplevingar og *følesar* som avgjorde om dei såg på eins åtferd som truverdige. Med andre ord vil affekt kunne påverke dei tilsette si oppfatning av eins truverd, der det er deira oppfatning som vil vera avgjerande for om deira affektive tillitsfundament vert styrka, og dermed for at affektiv tillit skal kunne utviklast.

Gjeldande kommunikasjon så er det særskild to av dimensjonane presentert over som i stor grad kan relaterast til dette. For det første det å vise omsorg og omtanke (Burke et al. 2007; Costa et al. 2017; Dirks & Ferrin 2002; McAllister 1995; Webber 2008 s. 437), for det andre investere emosjonelt (McAllister 1995 s. 37). Koordinering vil til dagleg kunne gi opningar under samspel med eins tilsette, entan dette skjer formelt eller uformelt. I interaksjonsfeltet kor tillitsbygging foregår (Luhmann 1999) er det at ein som leiar kan nytte handlingsrommet ein har til å demonstrere interesse for den andre der dette fell seg naturleg. I slike 'situasjonar' kan ein som leiar framheve åtferd av kommunikasjon som vil kunne indikere ovanfor den tilsette at ein har omsorg og omtanke for vedkomande. Dette kan relaterast til Gillespie (2004) som peika på at *oppriktig* og open kommunikasjon hadde påverknad på utvikling av tillit. Dersom ein som leiar søker å kommunisere oppriktig og opent, så langt dette fell seg naturleg, gjennom å respondere på det som vert sagt, så vil dette kunne *vise* den tilsette at ein har omtanke for den andre og eit 'ynskje om å lytte' (McAllister

---

<sup>103</sup> Omsatt frå engelsk. Ordet pålitelegheit er omsatt frå omgrepa 'dependability' og 'reliability'.

1995 s. 37). Dersom ein lærer seg å respondere på det som vert meddelt på ein konstruktiv og omtenkksom måte alt etter kva ein sjølv opplever og kjenner på, så kan dette bli oppfatta som at ein har empati med den tilsette. Dette kan vere starten på utviklinga av eit ‘emosjonelt band’ (Lewis & Weigart 1985) og dernest eit bilete på ein som leiar av at ein er emosjonelt truverdig.

Emosjonell truverd, som eit viktig bidrag inn i det affektive tillitsfundamentet, vil krevje meir investering av tid og emosjonar (McAllister 1995 s. 30) enn for kognitiv tillitsbygging. Koordinering med dei tilsette kan skape handlingsrom gjennom kommunikasjonen som skjer, men det vil samstundes vere fleire forhold som vil kunne hindre eller forstyrre kommunikasjonen. Luhmann skriv at utvikling av tillit og mistillit avhenger av lokalmiljø og personlege erfaringar (Luhmann 1988 s. 103). Lokalmiljøet vil kunne verke forstyrrande i møtet mellom leiar og tilsett. Særskild ved emosjonell kontakt der ein er avhengig av å investere tid og emosjonar (McAllister) og gjerne ei viss kvalitet i tida ein set av til den andre. Samtidig som koordinering vil kunne utgjere interaksjonsfeltet og arenaen for tillitsutvikling, så vil denne også vere prega gjerne av tunge saklege tilhøve leiar og tilsette skal ta for seg for å avklare forhold relatert til korleis dei ligg an i forhold til målet med arbeidet (Faraj & Xiao 2006). Dermed vil idear og tankar delt *ikkje* fyrst og fremst dreie seg om personlege forhold og relasjon, men korleis ein ligg an i forhold til ulike ‘saker og skjema’. For at ein skal kunne utvikle ei emosjonell truverd og vidare bli *oppfatta* som emosjonelt truverdig, så vil dette innebære at ein som leiar eksplisitt *demonstrere* i kva samanhengar det er i orden å ta seg meir eller mindre tid til uformelle samtalar som også inneber personleg deling og fri kommunikasjon. Då også kortid dette passar seg for dei tilsette seg i mellom og ikkje. På bakgrunn av at det er leiar som oftast tek initiativ vertikalt, og at tillit synleg gjennom ein leiars åtferd gjerne vert tilbakespegla (Creed & Miles 1996; Gillespie 2004) så vil ein leiars initiativ og demonstrert åtferd ovanfor eins tilsette i sterk grad kunne medverke til auka interaksjonsfrekvens vertikalt<sup>104</sup>, men også horisontalt. Atlså eins tilsette seg imellom. Det vil også kunne forsterke *peer affiliative citizenship behavior* som McAllister (1995 s. 48) presenterer som den andre føresetnaden for affektiv tillit, som er ei åtferd prega av tilhøyrsløse til eins nære kollegaer og organisasjonen elles. Då ved at ein som leiar lærer om eins tilsette si åtferd og kan tilpasse personleg åtferd deretter. Slik åtferd kan ein forsterke ved

---

<sup>104</sup> Her meinast mellom leiar og tilsett.

å nytte omtale som 'vi', der ein gjerne identifiserer seg med eins tilsette som leiar.<sup>105</sup> Om ein som leiar kan stå som stedfortredar og dermed evnar å *handle likt* som den tilsette, så vil dette kunne auke og medverke til ei sterkare form for tillit i fylgje Lewicki & Bunker (1996). Dette vil også vise *evne*, som er ein føresetnad or truverd (Mayer, Davis & Schoorman 1995). Truleg vil dette då medverke til ei sterk grad av emosjonell truverd då det vil peike på ei utprega forståing av den andre parten, også når det gjeld motiv<sup>106</sup> og hensikter.

Konsultasjon med dei tilsette ein-til-ein frå tid til annan i koordineringsarbeidet vil kunne utgjere eit viktig bidrag i tillitsbygging opp mot det emosjonelle truverdet som leiar, då dette vil kunne gi uforstyrra tid til å kunne gå meir i dybden på ulike forhold. Her kan ein som leiar også skilje kva som er sak og relasjon. Avhengig av lokalmiljø og personlege erfaringar, som er sterkt relatert til tillitsutvikling (Luhmann 1988), så vil konsultasjon av tilsette kunne bli oppfatta på ulike vis av eins tilsette. På den eine sida kan det bli oppfatta som formelt og strengt, noko som kan gjere at tilsette vil gå i 'forsvarsposisjon' og kun forhalde seg til dei saklege tilhøva. I slike tilfeller vil det kunne vere lite 'å hente' her i bygging av affektiv tillit. På den andre sida kan det bli oppfatta som ein 'invitasjon' der eins tilsette opplever å få sjansen til å meddele sine syn på ulike saker og forhold som er viktig for affektiv tillit<sup>107</sup>. Dette alt frå kor god relasjon og kor stor grad av tillit en har til kvarandre i utgangspunktet. Om ein presenterer konsultasjons-rutinene for eins tilsette og diskuterer slike rutinar med dei *som gruppe* først, så vil dette kunne vere avgjerande sett opp mot det emosjonelle truverdet på ulike vis. Eins tilsette som gruppe åtskild frå organisasjonen elles vil kunne skape trygge rammer (sjå førre delkapittel på affektiv tillitsbygging) ved at dei tilsette kan støtte seg på kvarandre, og ein som leiar vert ståande som den i 'mindretal'. Å legge til rette for slike sosiale møter, relatert til koordinering (i tillegg til anna form for team-buidling) vil, i fylgje Webber, kunne bidra til å skape nære relasjonar mellom 'team-medlemmane' og kan resultere i ei *rask* utvikling av affektiv tillit (2008 s. 764). Ved å legge til rette for koordinerinande gruppe-møter der dei tilsette saman får møtt ein ansikt-til-ansikt så vil dette også kunne peike på andre kvalitetar hjå ein som leiar relatert til emosjonell truverd. Ein viser slik at ein ikkje er

---

<sup>105</sup> Lewicki & Bunker (1996) framstiller den djupaste forma for tillit som 'identification based trust' som er rotfesta i mellom anna å identifisere seg med den andre og kunne *handle likt* med den andre.

<sup>106</sup> Det å ha kjensle med ein annans motiv er direkte relatert til affektiv tillit i fylgje Chua, Ingham & Morris (2008 s. 437).

<sup>107</sup> Å leve i tru om at synsunkt er gjesidige vert av McAllister (1995) relatert til affektiv tillit.

engsteleg for å møte dei tilsette direkte og diskutere ulike tilhøve. Kanskje viktigast likevel er korleis dette peikar på prinsipp relatert til *rettferd*, som eg var inne på tildegare i oppgåva. Dette på bakgrunn av korleis eg tidligare viste til at forskning viser at nøyaktig formidling av informasjon er sterkt knytt til tillit (Whitener et al. 1998). Vidare korleis ‘procedural justice’ i form av ‘*interactional justice*’, altså interaksjonell rettferdigheit (Burke et al. 2007), kjem klart til synes i det ein samtalar med, og deler informasjon med, eins tilsette på *lik linje* ved koordinering. Då gjennom bruk av koordinerande gruppe-møter der informasjon, samt deling av tankar og idear i form av kommunikasjon vert gjort. ‘Procedural justice’, altså prosedyre-rettferd, frå overordna innad i organisasjon viser seg nemleg å ha dokumentert innverknad på tillit (Burke et al. 2007; Dirks & Ferrin 2002<sup>108</sup>). Og vidare er det vist at interaksjonell rettferd, oppfatta rettferd og rettferd gjeldande deling har innverknad på *velvilje*<sup>109</sup> som er rekna å påverke tillit (Burke et al. s. 614; Dirks & Ferrin 2002). Dette ved å vere ei føresetnad med eit kjenslemessig innhald (Mayer, Davis & Schoorman 1995).

Mayer, Davis & Schoorman (1995) peikar med sin modell på at når følgjarar har tru på at deira leiarar har integritet, evne og velvilje så vil dei vere meir komfortable med å ta del i åtferd som set dei ut for risiko ved til dømes deling av sensitiv informasjon. Slik åtferd der meir sårbar personleg informasjon vert delt vil den tilsette, i dette tilfellet, kunne oppleve sterk sosial støtte då innhaldet vil vere *affektivt lada* (Kramer 1992; [sitert i McAllister 1995]). Om dette skjer naturleg i samanheng med koordinering utan at individa opplever press på nokon måte, så vil det bidra til dei emosjonelle bånd (Lewis & Weigert 1985) og fundamentet for affektiv tillit vil såleis bli styrka (McAllister 1995). Ein vil på eit slikt nivå kunne identifisere seg med den andre – noko som av Lewicki & Bunker (1996) er vist til som den sterkaste forma for tillit på ein arbeidsstad. På eit slikt stadie vil ein kunne verte oppfatta som stødig når det gjeld det emosjonelle truverd. Her er vegen kort for eins tilsette i å ta valet om å feste affektiv tillit til ein, og ein kan som leiar oppleve at dette er gjensidig. Dette då emosjonell truverd styrker det affektive tillitsfundamentet.

---

<sup>108</sup> Yang et al. (2009) s. 152. (Yang et al. er notert her då den *er ekskludert* frå oppgåva, men likevel relevant).

<sup>109</sup> Det engelske uttrykket ‘benovelence’ er sett som ei av føresetnadene for utvikling av truverd (Mayer, Davis & Schoorman 1995).



## 6.2.4 Hovedfunn IV – Affektiv tillitsbygging og koordinering

Det sosiale ved koordinering vertikalt mellom leiar og tilsett er eit stort handlingsrom som kan nyttast for å utvikle affektiv tillit då ein opererer i eit interaksjonsfelt (Luhmann 1999). Likevel krev dette årvakenheit hjå ein som leiar, då affektiv tillit kan vere svært sårbart å utvikle og krev at ein i større grad lytter *og* observerer den andre. Tilbakehaldenheit vil kunne vere skadeleg for utviklinga då relasjonar er avgjerande i dette øyemed.

*For det første* er koordinering ein arena der det er høve for å utvikle relasjonar i interaksjonsfelt som oppstår. Koordinering kan ved enkelte samanhengar sjåast på som ei sosial samkomst der ein saman søker å finne løysing på oppgåvar og nå mål. Ved å nytte arenaen til å vektlegge sosial støtte der emosjonelle responsar inngår, og samstunde vise personleg interesse til den enkelte i relasjonen, så vil dette underbygge det affektive tillitsfundamentet.

*For det andre* vil koordineringa strukturen tilrettelegg for fungere som ein sakleg og formell opning inn i interaksjonsfeltet som vil bidra til auka interaksjonsfrekvens<sup>110</sup> (McAllister 1995). Sosial støtte utøvd her vil kunne opne for emosjonell kontakt med eins tilsette som vil vere grunnleggande for å utvikle emosjonelle band<sup>111</sup>. Det å vise at ein har tru på den ibuande krafta i slike emosjonelle relasjonar vil gjere eins tilsette tilbøyelege for å inngi tillit affektivt<sup>112</sup>. Vektlegginga av det emosjonelle vil kunne bli tilbakespegla av eins tilsette som ynskjer å leve opp til ein som leiar. Om likebehandling vert teke omsyn til samstundes så vil dette kunne peike på at ei har gode motiv og ein vil kunne bli oppfatta som *emosjonelt truverdig*.

*For det tredje* så vil eksponeringa koordinering utsett ein for som leiar kunne demonstrere eins kvalitetar relatert til det emosjonelle truverdet. Dette vil innebere å utvikling eins karaktertrekk av open og oppriktig kommunikasjon og eins sosiale sensitivitet. Sistnemnde vil innebere det å kunne utrykke emosjonelle responsar ovanfor eins tilsette, som vil kunne bidra til emosjonelle band. For å auke eins emosjonelle truverd vil dette innebere å ta initiativ, og gå fram som eksempel og såleis setje standarden for eins tilsette. Ved å lære

---

<sup>110</sup> Presntert av McAllister (1995) som ei av føresetnadene for affektiv tillit.

<sup>111</sup> Emosjonelle band er det som utgjer det Lewis & Weigert (1995) omtalar som 'emosjonell tillit' som var utgangspunktet for innføring av fenomenet affektiv tillit.

<sup>112</sup> Sjå Webber (2008).

eins tilsette si åtfærd og tilpasse eins eigen deretter, så kan dette bidra til den kollega-tilknytte medlemsåtfærd<sup>113</sup> og vidare bidra til ei oppleving av å identifisere seg med kvarandre – noko som kan forsterke den emosjonelle truverdet ytterlegare.

## **7 Avslutning**

### **7.1 Funn**

I denne avhandlinga har eg søkt å finne svar på korleis formell rolle og koordinering påverkar ein leiars kognitive og affektive tillitsbygging med eins tilsette. Då i ein satt organisasjonsstruktur. I det fylgjande skal eg presentere funn gjort i oppgåva og søke å konkludere desse. Då kognitiv og affektiv tillit vart diskutert kvar for seg i avhandlinga, så vel eg her å summere diskusjon og funn for dei to tillitstypane kvar for seg.

---

<sup>113</sup> Dette er ei føresetnad for at affektiv tillit skal kunne oppstå i fygje McAllister (1995).

Ved kognitiv tillitsbygging, som er omskrive som tillit frå hovudet<sup>114</sup>, så er funn relatert i stor grad til leiarens kompetanse og ansvarlegheit. Ved affektiv tillitsbygging, omskrive som tillit frå hjarta, er det derimot relatert til leiarens intensjon, motivasjon og omtanke.

Korleis påverkar formell rolle kognitiv tillitsbygging?

*For det første* så er den formelle rolla på mange måtar eit uttrykk for truverd i seg sjølv og kan såleis danne ei grobotn for kognitiv tillit. Truverd som stod sentralt ved kognitiv tillit vert gjennom rolla demonstrert ved at ein som leiar gjer synleg eins kompetanse og evne til å ta ansvar. Det å inneha ei formell rolle og ivareta ansvaret rolla inneber i ei organisasjon, særskild der ekspertise på ulike områder inngår, har vist seg å vere eit grunnlag for kognitiv tillit i seg sjølv (Kramer 2011). Ved at ein slepp å forhandle tillit på eit tidleg stadie i tillitsbygging, så unngår ein mykje problematikk rundt inititering av tillit (Whitener et al. 1998) og kan konsentrere seg om å framheve kvalitetane relatert til truverd for å auke eins truverd. Eins rolle vil likevel gjere ein synleg, noko som på sikt vil avsløre eins integritet.<sup>115</sup> Då særskild på bakgrunn av eins uttalte normar og verdiar og eins faktiske åtferd blant eins tilsette. Eksponeringa vil såleis vere viktig for å bekrefte eins tilsette sine forventningar som oppstår, då dette kan vere spesielt sårbart i bygging og utvikling av kognitiv tillit (Webber 2008). Likevel vil det på den andre sida kunne avsløre eins uvanar og åtferd som ikkje kan relaterast til ei truverdige åtferd i rolla, og som truleg då vil vere utanfor eins tilsette sine forventningar. Ved å nytte rolla til å vere open om kva ein meistrar og ikkje i gjeldande posisjon, så vil dette kunne verte ei kjelde til å danne samsvar mellom eins ord og handling. Integriteten som er viktig for ein persons truverd (Mayer et al. 1995) vil då kunne verte styrka ved at ein risikerer ei kostnad basert på eins ærlege åtferd (Dagupta 1988).

Rollene i organisasjonen vil i det vidare gi tilgang mellom leiar og tilsett. Då det er leiarar som normalt tek initiativ til kontakt med eins tilsette (Creed & Miles 1996) så vil truleg den kognitive tilliten avhenge av i kor stor grad ein som leiar tek slike initiativ og inkluderer eins tilsette. Ved å aktivt nytte den formelle tilgangen som leiar til eins tilsette uansett behov, så vil dette kunne gjere at ein framstår som inkluderande og tilgjengeleg. Tilgangen rolla gjev kan ein òg nytte til å konsultere eins tilsette ved viktige avgjersler, der diskusjonen synleggjorde at dette kunne ha innverknad på kognitiv tillit ved mellom anna å

---

<sup>114</sup> For 'hovud' og 'hjarte' sjå Chua, Ingham & Morris (2008).

<sup>115</sup> For forklaring på korleis synleg åtferd 'avslører' sjå Luhmann (1999).

reducere utsikkerheit.<sup>116</sup> Ei slik åtferd vil gjere at ein er i stadig kontakt (Lewicki & Bunker 1996) og peike på ansvarleg åtferd i eins rolle som leiar. Eins tilsette vil kunne oppleve medansvar og deltaking, og gjere at ein viser respekt også for deira synspunkt, interesser og behov. Ein vil såleis i vidare forstand framstå som open og oppriktig og rolla vil slik vere ei opning til utvida kontakt. Til sist har nøyaktig formidling av informasjon til eins tilsette som leiar vist seg å ha sterk samanheng med truverd. Informasjon erverva på eit leiarnivå kan såleis på lik linje med viktige avgjersler opne opp for å vise initiativ som leiar. Om ein tek ansvar ved å meddele dette så nøye og konsist som mogleg på ein oppriktig måte, gjerne ansikt-til-ansikt, der ein samstundes viser omsyn til rettferd og lik handsaming (Burke et al. 2007) så vil dette i sterk grad kunne bidra til kognitiv tillit. Då ved at eins tilsette vil oppleve informasjonen som riktig og kontakten vil bidra til at eins tilsette får erverva mykje meir data om ein. Dette vil gi dei ei sterk føresetnad for å kunne predikere eins åtferd og kan såleis gjere at dei opplever leiaren som forutsigbar.

*Konklusjon I.* Formell rolle vil påverke kognitiv tillitsbygging ved å danne ei forventning der innfridde forventningar vil forenkle<sup>117</sup> tillitsgivar<sup>118</sup> prediksjon og såleis over tid skape forutsigbarheit.

Korleis påverkar koordinering kognitiv tillitsbygging?

*For det andre* så vil koordinering i ein organisasjonsstruktur gjere at ein på ulike vis tred inn i interaksjonsfeltet der tillitsbygging foregår (Luhmann 1999). Ved at ein saman med eins tilsette skal arbeide for å nå mål (Faraj & Xiao 2006) så vil dette gjere at ein formelt sett og i større eller mindre grad må operere innan interaksjonsfeltet. Såleis er koordinering ei sakleg grunn til auka kontakt med eins tilsette, som vil gjere at både ein som leiar og tilsett vil få fleire og oppdaterte data om den andre aktøren. Dette vil kunne hindre usikkerheit (Gillespie & Mann 2004) og skape ytterlegare tryggleik i interaksjon, noko som kan gjere eins tilsette tilbøyelege til å ta kontakt og såleis utvikle ei mykje større grad av kjennskap og forståing for ein annan. Dette kan også bidra til smitteeffekt andre av eins tilsette som ikkje er like trygg på ein.

---

<sup>116</sup> Basert på Gillespie & Mann (2004).

<sup>117</sup> Luhmann (1999 s. 59) omtalar tillit som reduksjon av kompleksitet.

<sup>118</sup> Altså eins tilsette.

I motsetning til informasjonsutveksling som normalt dreiar seg om kommunikasjon og dermed utveksling av idéar (Roberts & O'Reilly 1974) så vil koordinering, særskild i for av samarbeid gjere at ein som leiar og tilsett må finne fram til felles løysingar for å nå mål. Dette gjer at ein undervegs vert tvinga til å ta ulike slutningar, der slutningane kan både synleggjere og avsløre eins verdiar og motivasjon. Dermed vil eins grad av ærlegdom kome til synes og kunne styrke eins integritet. Om ein ikkje er særleg oppteken av eins tilsette sine synspunkt, interesser og behov, så vil dette kome til uttrykk i måten ein responderer på i ulike situasjonar (Lewicki & Bunker 1996). Ved viktige avgjersler relatert til koordinering vil det vere kritisk at ein tilsette vert involverte då dette normalt vil angå deira arbeidsstusasjon og kvardag. Om ikkje kan dei oppleve å verte styrt, kontrollert og tilbakeheldt<sup>119</sup>. På den andre sida vil slik inkludering på dette området ha eit stort potensiale når det gjeld å vise fram eins kvalitetar relatert til truverd. Så lenge ein då har gode intensjonar og hensikter, så kan ein ved å vere open i sin kommunikasjon som leiar vise eit klårare bilete på truverd. Koordinering som foregår under press der ein er avhengig av å foreta ulike slutningar vil nemleg synleggjere kva ein vektlegg som aktør i si rolle. Om ein til ei viss grad vektlegg eins tilsette sine synspunkt, interesser og behov og viser dette så vil det kunne vere ei sentral kjelde til eins tilsette si grad av opplevd deltaking og medansvar. Det å gi samtlege av eins tilsette høve til å uttale seg, vil i seg sjølv, og saman med prinsippet om rettferd og lik handsaming<sup>120</sup> (Burke et al. 2007) danne grobotn for tillit mellom ein sjølv som leiar og eins tilsette. Ei slik åtferd som leiar vil også kunne opne opp for at ein som leiar lærer eins tilsette å kjenne på eit djupare plan, då også deira hensikter og motivasjon vil kome til synes alt etter korleis *dei* responderer på ulike situasjonar og viser respekt for ein som leiar. Ved at ein som leiar, bevisst eller ubevisst, vel å feste kognitiv tillit til eins tilsatte på grunnlag av dette så kan dette fort verte gjensidig (sjå Creed & Miles 1996; Gillespie & Mann 2004). Dette då det vil kome til uttrykk i leiarens åtferd i koordineringa og motivere eins tilsette til å leve opp til eksempelet, og ikkje minst standarden leiaren set.

*Konklusjon II.* Koordinering vil påverke kognitiv tillitsbygging ved å auke mengda data tillitsgivar (eins tilsette) generer om tillitsmottakars (leiarens) evne og integritet i møtet med

---

<sup>119</sup> Dette relaterer seg også til 'psychological safety' der ei føresetnad er at alle fr høve til å uttrykke seg (Edmondson 1999).

<sup>120</sup> Viser her til 'procedural justice' og 'interactional justice' (Burke et al. 2007)

eit stort tall reaksjonar på ulike samarbeidssituasjonar, og dermed fornye tillitsgivarar bilete på truverd<sup>121</sup>.

Korleis påverkar formell rolle affektiv tillitsbygging?

*For det tredje* så vil den formelle rolla kunne medverke til føresetnader for affektiv tillit. Då i form av auka interaksjonsfrekvens og kollegabasert medlemsåtferd (McAllister 1995). Rolla vil i større eller mindre grad skape stabilitet både med tanke på innehavaren sitt virke, men òg med omsyn til stabilitet i åtferd. Til ei viss grad vil den altså gi innehavaren ei stødigare retning. Resonnementet i diskusjonen peika på at dette forholdet ville skape ro nok til å kunne investere emosjonelt og vise personleg interesse. Då i form av at rolla, i den grad den begrensar aktivitet, gjev ein oversikt og overskot til å kunne ta seg *tid* til uformell kontakt. Alt etter kva grad ein presterer i rolla så vil den gjere klårt kva ein har av tid til disposisjon til samtale av meir personleg art og utveksling som går ut over formelt arbeid. Det å aktivt investere tid slik vil peike på eins intensjonar og motiv og såleis om ein verkeleg ynskjer å vere til støtte og hjelp eller om relasjonen einast gjeld egne interesser. Tilgangen rolla gjev<sup>122</sup> opnar opp for at ein som leiar kan aktivt kan investere tid til å utvikle profesjonelle relasjonar med eins tilsette, til tider også ein til ein. Gillespie & Mann (2004) omskriv dette som konsultasjon og meiner dette har samanheng med tillit til overordna leiar. Slike relasjonar vil over tid bidra til at den tilsette vil kunne identifisere seg med ein som leiar og såleis gjere at ein dannar eit likt bilete på røynda<sup>123</sup> (McAllister 1995) og dermed gjere at ein kan handle *likt* som den andre (Lewicki & Bunker 1996). Dette kan gjere at motparten får tillit til, at ein som leiar (tillitsmottakar) vil ivareta den tilsette (tillitsgjevaren) sine interesser. Ved at ein som leiar respekterer eins tilsette<sup>124</sup> så kan rolla vidare bidra til å bygge profesjonelle relasjonar, der den tilsette gjerne opplever å vere fri til å dele ytterlegare informasjon. Dette vil gi leiaren ei fornya forståing kjenslemessig og vedkomande kan dermed respondere emosjonelt. Slike emosjonelle responsar vil kunne leie fram til at eins tilsette opplever omtanke og omsorg, empati, samt sosial støtte. Dette vil over tid skape tilknytning til ein som leiar, gi inntrykk av at ein er emosjonelt truverdig og dermed bidra til

---

<sup>121</sup> Frå teorikapittel: Kognitiv tillit vert av Gillespie & Mann definert som *tiltru til ein annan si truverd* (2004 s. 589 m.fl.).

<sup>122</sup> Sjå kognitiv tillitsbygging og rolle i avsnittet over.

<sup>123</sup> Bokmal: virkeligheten

<sup>124</sup> Då at ein òg overheld konfidensialitet om deira private liv.

opplevd tilhøyrsløse og moglegeins ei styrka *felles* identitet. Basert på dei profesjonelle emosjonelle bindingane som då oppstår kan ein som leiar, bevisst eller ubevisst, velje å feste tillit til den tilsette. Eit slikt val vil fort kunne verte synleg i eins åtferd<sup>125</sup>, og synleg tillit hjå ein som leiar vil i fylgje Creed & Miles (1996) fort verte tilbakespegla. Ved å samstundes auke forståing for eins tilsette sine kjensler og motiv, så vil dette også kunne gjere det enklare å samhandle og kommunisere, samt vise omsyn, tålmod og tilbakehaldenheit. Dette vil utrykke respekt og omtanke for den andre og kan gjere at ein vert oppfatta som å ha gode intensjonar og motivasjonar. Likt som for kognitiv tillit så vil rettferd og lik handsaming også kunne bidra til affektiv tillit ved at ein demonstrere verdiar av rettferd og likebehandling som vil vise eins karakter<sup>126</sup>. Dette kan løfte det oppfatta profesjonelle emosjonelle truverdet av ei som leiar til nye nivå.

*Konklusjon III.* Formell rolle vil kunne påverke affektiv tillitsbygging ved å synleggjere kva handlingar og responsar som strekkjer seg ut over formelle- og kognitive forventningar og som inneber personlege initiativ i ei relasjonsbyggande åtferd prega av omsorg, omtanke<sup>127</sup> og sosial støtte<sup>128</sup>.

Korleis påverkar koordinering affektiv tillitsbygging?

*For det fjerde* og siste så vil koordinering kunne påverke ein leiars bygging av affektiv tillit ved at den gjev formell opning for å verte kjend med eins tilsette og bygge relasjon. Då først og fremst ved at det vil gi auke i frekvens på interaksjon<sup>129</sup> der tillitsbygging foregår (Luhmann 1999). Interaksjon i koordinering relatert til saklege utvekslingar vil på tross av innhald, kunne bidra til sosial støtte så lenge innhald i kommunikasjonen er affektivt lada<sup>130</sup> (Creed & Miles 1996). På lik linje med kognitiv tillit så vil utfordringar ein støyter på under samarbeid kunne gjere at eins tilsette avslører eins truverd som leiar. Til motsetning frå kognitiv tillit vil dette då relatere seg til eins personlege intensjonar og motivasjonar. Ei oppleving av gode intensjonar vil på bakgrunn av diskusjonen kunne bidra til affektiv tillit.

---

<sup>125</sup> Basert på Luhmann (1999) vil eins åtferd truleg avsløre dette tidleg.

<sup>126</sup> I kva grad ein har tru på emosjonelle band (McAllister).

<sup>127</sup> Omsorg og omtanke: tilhøve som utrykkjer affektiv tillit (Chua, Ingham & Morris 2008).

<sup>128</sup> Sosial støtte: sjå Creed & Miles (1996).

<sup>129</sup> Som er ei føresetnad for affektiv tillit (McAllister 1995).

<sup>130</sup> At det har eit kjenslemessig og emosjonelt innhald. Eit innhald frå 'hjarta' (Chua, Ingham & Morris 2008).

Utvikling av emosjonelle band vil avhenge av at aktørane har eit viss nærleik til ein annan. I kontrast av kognitiv tillit er ein dermed i mykje større grad avhengig av sosiale samankomstar for å kunne utvikle relasjonar *direkte* og vise sosial støtte. Koordinering kan såleis skape ein arena der ein som leiar kan demonstrere oppriktig og open kommunikasjon<sup>131</sup> som Gillespie & Mann (2004) meiner er med å utvikle tillit. Då slik tillitsutvikling er nokså sårbar så vil det vere svært sentralt at ein som leiar tar initiativ og demonstrerer i kva samanhengar det er passande med slike uformelle samtalar. I koordinering kan ein som leiar så langt det er høveleg søke å vere audmjuk og søke å vise seg sårbar ved å gradvis dele meir av eins liv i koordinerande samanhengar der dette finn seg høveleg. Dette vil kunne skape auka interaksjonsfrekvens relatert til meir personlege tilhøve både mellom leiar og tilsett, men truleg også mellom tilsette. Då ved at eins tilsette, på bakgrunn av ovannemnde funn relatert til gjensidigheit, vil verte meir trygg ettersom dei ser kva tillit som er synleg i eins åtferd som leiar. Eit stadig samarbeid med eins tilsette i koordinering vil kunne gi utslag i at ein lærer eins tilsette si åtferd å kjenne. Dette gjer at ein i mykje større grad kan tilpasse åtferda til å bli ei kollega-tilknytt medlemsåtferd<sup>132</sup> og såleis identifisere seg med eins tilsette og handle på vegne av dei eller fremje deira interesser (Lewicki & Bunker 1996). Rutinemessig arbeid eller saklege konsultasjonar relatert til koordinering der ein er i kontakt ein-til-ein og ansikt-til-ansikt vil vidare opne opp for at ein på sikt kan identifisere delte synspunkt over tid. Ei utvikla tru på at slike synspunkt er gjensidige har nemleg vist seg å vere sentralt for affektiv tillit (McAllister 1995). Til slutt, ved koordinering i grupper tilseier forskning at ein potensielt sett kan utvikle affektiv tillit *raskt* om ein tillet uformelle samtalar også å finne stad, då slike grupper kan framstå som ein sosial arena (Webber 2008). Ved å velje å dele ny informasjon, til dømes privat sårbar informasjon til eins tilsette medan dei er samla i ein slik koordinerande samanheng, så vil dette demonstrere at ein overheld prinsipp om interaksjonell rettferd<sup>133</sup> ovanfor eins tilsette. Slik rettferd har vist seg å ha dokumentert effekt på tillitsbygging (Burke et al. 2007).

*Konklusjon IV.* Koordinering kan påverke affektiv tillitsbygging ved å (1) vere ei formell opning inn i interaksjonsfeltet med tillitsgivar (eins tilsette) der det er rom for personleg

---

<sup>131</sup> Kommunikasjon inngår på lik linje med samarbeid i koordinering (Berg-Sørensen et al. (2016).

<sup>132</sup> Føresetnad for affektiv tillit (McAllister 1995).

<sup>133</sup> Engelsk: interactional justice.



deling. Det kan (2) auke frekvens på interaksjon<sup>134</sup> kor felles synspunkt kan bli synleggjort. Vidare kan det vere (3) ein arena kor leiaren kan lære tillitsgivarar karakter å kjenne og såleis forsterke eins kollega-tilknytte medlemsåferd<sup>135</sup> og dermed utvikle- og verte oppfatta av å utøve eit profesjonelt emosjonelt truverd.

## 7.2 Praktiske implikasjonar

Avhandlinga *kan* vere til hjelp for leiarar og andre aktørar i organisasjonar som søker å byggje tillit i organisasjon. Då gjennom dagleg arbeid i kraft av formelle roller og koordinering. Den kan også vere opplysende og bidra til forståing for tillitsfenomenet og tillitsbygging i kontekst av ein organisasjonsstruktur. På den andre sida kan den også vere eit nyttig bidrag inn i planmessig design av nye organisasjonar på tross av at oppgåva ikkje omtalar dette direkte. Dette vil då relatere seg til kva filosofi ein ynskjer å basere organisasjonen på når det gjeld tillit og grad av kontroll og styring.

## 7.3 Vidare forskning

I avhandlinga vart det ikkje høve til å gå nærare inn på to særskilde tilhøve. Det eine er institusjonell tillit og det andre fysisk struktur. Då institusjonell tillit i organisasjonssamanheng vert sett på som grunnlaget for tillitsutvikling innad i organisasjon, så vil det kunne vere fruktbart å finne fram til korleis formell rolle og koordinering kan påverke institusjonell tillit til ein organisasjon. Fysisk struktur vil vidare kunne vere eit meir konkret forskingstema der ei kan ta for seg ulike dimensjonar som fysisk utforming og lokasjon, der Luhmann også peikar på at utvikling av tillit og mistillit avhenger av lokalmiljø (1988 s. 103). Det vart særskilt klårt under studiet at det er mange fallgruver ein kan falle i som leiar ved tillitsbygging. Manglande initiativ og tilbakehaldenheit frå interaksjonsfeltet der tillitsbygging foregår (Luhmann 1999) er eit døme på dette. Her ville det vore interessant å forske på samanhengar mellom fysisk avstand<sup>136</sup> og mistillit<sup>137</sup>, og eventuelt kople dette til tema som formell organisasjonsstruktur og bruk av kommunikasjonsmedium med tilhøyrande grad av medierikdom<sup>138</sup>. Eit tilsvarande forskingsområde er bruk av formaliserte

---

<sup>134</sup> Føresetnad for affektiv tillit.

<sup>135</sup> Den andre føresetnaden for affektiv tillit (McAllister 1995).

<sup>136</sup> Studiar på kommunikasjon viser at avstand kan redusere frekvens på interaksjon (Julsrud 2018 s. 124; [siterer til: Allen 1977; Corman & Scott 1994; Kraut et.al. 2002]).

<sup>137</sup> Sjå Lewicki et al. 1998.

<sup>138</sup> For medierikdom sjå Julsrud (2018 s. 126).

styringssystem, samt transparens og transparensteknologi og om dette bidrar til tillitsbygging, eller om det tvert om skaper mistillit og mistenksamheit. Vidare korleis ein kan bygge og oppretthalde tillit i organisasjon i møtet med slik teknologi. For å summere er det heilt klart behov for meir forskning på området. Forsking på nemnde områder vil truleg vere dagsaktuelle tema. Då opp mot organisasjon og leiing i møtet med ei verd av ny teknologi – for ikkje å nemne utviklinga i verdsveven.

[Slutt. Denne sida er etterlaten blank med intensjon.]

## Figurliste

Figur 1 - Illustrasjon på korleis formell rolle og koordinering kan påverke kognitiv og affektiv tillit i ein etablert organisasjonsstruktur. ....	7
--	---

## Litteraturliste

- Axelrod, R. & Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *science*, 211(4489), 1390-1396.
- Berg-Sørensen, A., Grøn, C. H. & Hansen, H. F. (2016). *Organiseringen af den offentlige sektor: Grundbog i offentlig forvaltning*: Hans Reitzel.
- Brochs-Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7. utg. Willy Haukedal. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.  
10.1016/j.leaqua.2007.09.006
- Chua, R., Ingram, P. & Morris, M. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Acad. Manage. J.*, 51(3), 436-452. 10.5465/AMJ.2008.32625956
- Costa, A. C., Fulmer, C. A. & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169-184. 10.1002/job.2213
- Creed, W. & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 16-38.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a Commodity. I D. Gambetta (Red.), *Trust - Making and Breaking of Cooperative Relations* (s. 49-72). New York: Basil Blackwell Inc.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. 10.1037/0021-9010.87.4.611
- Faraj, S. & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management science*, 52(8), 1155-1169.
- Frey, B. (1993). Shirking or work morale? *European Economic Review*, 37(8), 1523.  
10.1016/0014-2921(93)90120-Y
- Gambetta, D. (1988). *Trust - Making and Breaking of Cooperative Relations*. New York: Basil Blackwell Inc.
- Gillespie, N. A. & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of managerial psychology*.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*: Universitetsforl.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review : releasing the research imagination* (2nd ed. utg.Sage study skills). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Hart, C. (2018). *Doing a literature review : releasing the research imagination* (2nd ed. utg.Sage study skills). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer.
- Jesson, J., Matheson, L. & Lacey, F. M. (2011). *Doing your literature review: Traditional and systematic techniques*: Sage.
- Johnson-George, C. & Swap, W. C. (1982). Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other. *Journal of personality and social psychology*, 43(6), 1306.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of management review*, 23(3), 531-546.
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kramer, R. M. (2011). *Trust and Distrust in the Leadership Process*. I. Los Angeles: SAGE.
- Kramer, R. T., Tom Richard. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: Sage.

- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 114, 139.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities.(Special Topic Forum on Trust in and Between Organizations). *Academy of Management Review*, 23(3), 438. 10.2307/259288
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022. 10.1177/0149206306294405
- Lewis, J. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967. 10.1093/sf/63.4.967
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. I D. Gambetta (Red.), *Trust - Making and Breaking of Cooperative Relations* (s. 94-107). New York: Basil Blackwell Inc.
- Luhmann, N. (1999). *Tillid: en mekanisme til reduktion af social kompleksitet* (Vertrauen ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität). København: Hans Reitzel.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, 20(3), 709-734. 10.2307/258792
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. (Special Research Forum: Intra- and Interorganizational Cooperation). *Academy of Management Journal*, 38(1), 24. 10.2307/256727
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management review*, 23(3), 473-490.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research* (The Theory of management policy series). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mollering, G. (2006). *Trust: Reason, routine, reflexivity*: Emerald Group Publishing.
- Ridley, D. (2012). *The literature review: A step-by-step guide for students*: Sage.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*, 3/e: Pearson Education India.
- Roberts, K. H. & O'Reilly III, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Senior, B. & Fleming, J. (2006). *Organizational change*: Pearson Education.
- Serva, M. A., Fuller, M. A. & Mayer, R. C. (2005). The reciprocal nature of trust: A longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(6), 625-648.
- Ugbomhe, O. & Dirisu, A. (2011). Organizational structure: Dimensions, determinants and managerial implication. *International Journal of Economic Development Research and Investment*, 2(2), 10-18.
- Webber, S. S. (2008). Development of cognitive and affective trust in teams: A longitudinal study. *Small group research*, 39(6), 746-769.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior.(Special Topic Forum on Trust in and Between Organizations). *Academy of Management Review*, 23(3), 513. 10.2307/259292

- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Acad. Manage. Rev.*, 26(3), 377-396. 10.5465/AMR.2001.4845794
- Woll, K. (2009). Betingelser for kreativitet og implementering av nye ideer - En studie av ansattes innovative potensial.
- Worley, C. G. & Lawler III, E. E. (2006). Designing organizations that are built to change. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 19-23.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative science quarterly*, 17(2), 229-239. 10.2307/2393957
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in organizational behavior*, 8, 53-111.

