

Lisa Sepponen



Lisa Sepponen

Hur konstrueras tillit i hybridteam?

En studie om den dyadiska tillitprocessen i hybridteam

Pro gradu-avhandling i ledarskap, strategi och organisation

Handledare: Anette Hallin

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

Åbo | 2023

Åbo Akademi – Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation
Författare: Lisa Sepponen
Arbetets titel: Hur konstrueras tillit i hybridteam? En studie om den dyadiska tillitprocessen i hybridteam
Handledare: Anette Hallin
<p>Abstrakt: Denna pro gradu-avhandling fokuserar på tillit som ett fenomen i organisation och ledning, med särskild tonvikt på konceptet dyadisk tillit i hybridteam. Det finns ett växande behov att undersöka hur tillit konstrueras i hybridteam, en allt vanligare form av team idag. I hybridteam kan teammedlemmarna flytta mellan kontoret och distanskontoret, vilket skapar en ny dimension till tillitskonstruktionen som bör undersökas ytterligare. Syftet med denna studie är att förstå hur tillit konstrueras i hybridteam genom att undersöka individernas meningsskapande i den dyadiska tillitsprocessen. Dyadisk tillit innebär att aktören samtidigt har tillit till andra och andra har tillit till hen (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Denna syn på tillit kan hjälpa oss att bättre förstå hur tillit konstrueras mellan individer i ett team och hur det sträcker sig till teamet som helhet.</p> <p>Studien tillämpar ett meningsskapande perspektiv på tillit, med hjälp av ett teoretiskt ramverk av tillit som process (Möllering, 2006), tillit som dyadiskt fenomen (Korsgaard, Brower & Lester, 2015) och meningsskapande (Weick, 1995). En kvalitativ undersökning har utförts där empiriskt material samlades in genom intervjuer med medlemmar i hybridteamet. Därefter analyserades empirin med hjälp av tematisk analys. Från empiriska materialet fick studien insikt i hur hybridteammedlemmar tolkar, uppfattar och skapar mening om tillit, samt vad det innebär att ställa förväntningar på någon och vad det innebär att leva upp till dessa förväntningar. Genom att analysera meningsskapandet, framkommer det att tillit i hybridteam fluktuerar över tid och teammedlemmar anpassar sig till förändrade omständigheter. Den dyadiska tilliten ger insikt i två parter aktiva engagemang i konstruktionen av tillit, vilket visar att tillit är en dyadisk process där båda parter deltar aktivt för att uppnå det. Denna studie förbättrar vår förståelse för komplexiteten i tillit genom att förklara hur båda parter i dyaden aktivt deltar i tillitsprocessen och hur man kan studera dynamiken i tillitskonstruktionen genom förväntningar.</p> <p>Denna studie bidrar till tillitsforskning genom att undersöka hur dynamiken i tillit som process fluktuerar över tid där teammedlemmar i hybridteam anpassar sig till föränderliga miljöer. Mer specifikt bidrar studien till aktuell tillitsforskning på tre sätt: för det första (1) bidrar den till empirisk forskning om tillit som process i</p>

arbetsplatsrelationer, för det andra (2) genom att undersöka förväntningar i tillitsprocessen avslöjar den tillitens dynamiska karaktär, och för det tredje (3) ger nya empiriska fynd och insikter som kan inspirera fortsatta studier. Denna studie förbättrar vår förståelse för komplexiteten i tillit och hur man kan studera dynamiken i tillitskonstruktionen genom förväntningar. Det är uppenbart att tillit är ett komplext och fascinerande fenomen. Ytterlig undersökning av dyadisk tillit avslöjade att tillit är ett dynamiskt koncept som formas i den unika interaktionen mellan två personer.

Nyckelord: tillit, dyadisk tillit, tillitsprocess, hybridteam, meningsskapande, förväntningar,

Datum: 10.5.2023

Sidantal: 56

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Introduktion	1
1.2 Bakgrund och problemformulering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Centrala begrepp	4
1.5 Avhandlingens struktur	5
2 Tidigare forskning	6
2.1 Hybridteam	6
2.2 Tillit i hybridteam	6
3 Teoretisk referensram	9
3.1 Tillit	9
3.2 Tillit som process	10
3.3 Dyadisk tillit	11
3.3.1 Reciprok, ömsesidig och asymmetrisk tillit	12
3.4 Att skapa mening om tillit	13
4 Metod	16
4.1 Val av metod	16
4.2 Semistrukturerade intervjuer	17
4.2.1 Genomförandet av studien	18
4.2.2 Val av respondenter	19
4.3 Etiska överväganden och forskarens roll	21
4.4 Analys	22
5 Resultat	26
5.1 Tillitens betydelse i team och tillitsfullt beteende	26
5.1.1 Hur betar man sig tillitsfullt?	27
5.1.2 Relationers betydelse för konstruktionen av tillit	30
5.2 Förväntningar i tillitsprocessen	33
5.2.1 Förväntningarnas betydelse i konstruktionen av tillit	35
5.2.2 Kommunikering av förväntningar	38
5.2.3 Att uppfylla förväntningar	41
5.2.4 Då förväntningar inte uppfylls	43
5.3 Om misstro och suspendering av tvivel	44
5.3.1 Hur uppstår misstro och tvivel?	44
5.3.2 Hur löser man misstro?	48
6 Diskussion	51

6.1 Ömsesidigt beroende främjar ömsesidig tillit.....	51
6.2 Att undersöka förväntningar kan avslöja tillitsprocessen	52
7 Avslutning	55
Källor.....	57
Bilaga 1: Intervjuguide på svenska	65
Bilaga 2: Intervjuguide på finska	66

1 Inledning

1.1 Introduktion

Denna pro gradu-avhandling fokuserar på tillit som ett fenomen i organisation och ledning, med särskild tonvikt på konceptet dyadisk tillit i hybridteam. Tillit är kärnan i teamarbete och sägs vara limmet som håller ihop de flesta samarbetsrelationer (Lewicki & Bunker 1996). Jag är därför intresserad av tillit i hybridteam utifrån en dyadisk syn på tillitskonstruktion, där tillit konstrueras mellan teammedlemmarna. Dyadisk tillit innebär att aktören samtidigt har tillit till andra och andra har tillit till hen (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Genom att tillämpa perspektivet av meningsskapande undersöker studien hur organisatoriska aktörer (teammedlemmar) konstruerar tillit i hybridteamet.

Med den ökade kunskapsintensiteten och beroendet av samarbete på dagens arbetsplats, blir tilliten i team allt viktigare för kunskapsdelning (Savolainen, 2008; 2011). Tekniska framsteg har gett upphov till nya former av interaktion och samarbete, där elektronisk kommunikation har möjliggjort virtuellt samarbete (Cheng, Yin, Azadegan, & Kolfshoten, 2016). Organisationer kan därför använda olika typer av arbetsarrangemang för att minska eller eliminera tids- och utrymmesbegränsningar (Alves, Dimas, Lourenço, Rebelo, Peñarroja, & Gamero, 2022). I hybridteam kan teammedlemmarna flytta mellan kontoret och distanskontoret, vilket skapar en ny dimension till tillitskonstruktionen som bör undersökas ytterligare. Eftersom den mesta tillitsforskningen inom team fokuserar på ansikte mot ansikte eller helt virtuella team (Alves et al., 2022), blir studiet av hybridteam därmed centralt. Det finns ett växande behov att undersöka hur tillit konstrueras i hybridteam, en allt vanligare form av team idag – vilket är bakgrunden till forskningsintresset för ämnet.

“If we are to enjoy the efficiencies and other benefits of the virtual organization, we will have to rediscover how to run organizations based more on trust than on control. Virtuality requires trust to make it work: Technology on its own is not enough.” - Handy, C. (1995, s. 44)

Teamarbete involverar ömsesidigt beroende, där teammedlemmar förlitar sig på varandra för att uppnå individuella mål och team mål (Wilson, Straus, & McEvily, 2006). Därför är tillit en väsentlig komponent i effektivt teamarbete, eftersom det främjar samarbete och ökar teammedlemmarnas vilja att delta (De Cremer et al. 2001; Henttonen och Blomqvist 2005). Förutom att vara ett av nyckelelementen i ett framgångsrikt team, tillåter tillit medlemmar att vara öppna och ärliga mot varandra, ta risker och vara sårbara gentemot varandra (Cheng et al., 2016). Närvaron av sådan öppenhet och sårbarhet främjar en miljö av tillit och respekt, vilket är avgörande för framgångsrikt teamarbete (Bachmann, Gillespie & Priem, 2015). Dessutom förbättrar tillit teammedlemmarnas förmåga att lösa problem på innovativa och kreativa sätt (Cheng et al., 2016).

Det är tydligt att tillit är grunden för alla framgångsrika team. När jag började min studie var jag nyfiken på hurdan betydelse tillit har i hybridteam. Jag var intresserad av hur tillit konstrueras i hybridteam, och hur faktorer som fysiskt avstånd och virtualitet påverkar tilliten. Jag ville undersöka och förstå tillit, men jag insåg snabbt att det är komplext och svårt att verkligen förstå. För att få en djupare förståelse för tillit, gav jag mig ut på en resa för att upptäcka dess komplexa och fascinerande natur. Efter att ha insett att tillit inte bara är något som individer uppnår ensamma, utan något som konstrueras genom social interaktion, började jag arbeta med konceptet dyadisk tillit, som undersöker tilliten mellan två personer. Efter denna erfarenhet har jag fått en djupare förståelse för tillit som ett komplext och fascinerande fenomen. Ytterligare förståelse av dyadisk tillit fick mig inse att tillit är ett dynamiskt koncept, format av den unika interaktionen mellan två personer.

1.2 Bakgrund och problemformulering

Tillit i team är en dubbelriktad relation som kräver att båda parter litar på varandra för ett ömsesidigt fördelaktigt utbyte (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Även om tillit har studerats i stor omfattning i team, har den mesta forskningen bara fokuserat på dess ensidiga effekter (Tomlinson, Dineen, & Lewicki, 2009), förutsatt att tillit är ett enkelriktat fenomen (Korsgaard et al., 2015). Därför har studier gett en ofullständig

bild av tillitens natur och effekter (Krasikova & LeBreton, 2012). Tillitsforskare rekommenderar att man tar hänsyn till den dyadiska relationen när man forskar om tillit och hur det konstrueras (Brower, Lester, Korsgaard, & Dineen, 2009). En kritisk lucka finns i förståelsen av de underliggande processerna som identifierar de dyadiska relationerna i tillitskonstruktionen (Brower, Lester, Korsgaard, & Dineen, 2009), vilket leder till att denna studie syftar till att fylla denna lucka.

Tillit är "ett sinnestillstånd som inkluderar avsikten att acceptera sårbarhet baserat på positiva förväntningar om andras avsikter eller handlingar" (Rousseau et al., 1998, s. 395). Förväntningar är en viktig del av skapandet av tillit (Klaussner, 2012), vars betydelse i tillitsprocessen kommer vidare att studeras i denna studie. Enligt Child och Möllering (2003) är en stor fråga inom tillitsforskning hur detta sinnestillstånd att acceptera sårbarhet baserat på positiva förväntningar på andras avsikter eller handlingar uppstår. Tillitsforskning har betraktat aktörer som passiva där externa faktorer tros påverka sinnestillståndet av tillit (Child & Möllering, 2003). Tillit har alltså betraktas som en statisk enhet vars påverkande faktorer är dynamiska (Farnese, Benevene, & Barbieri, 2022), vilket lyfter fram behovet av att se tillit som en dynamisk process. I detta avseende kommer jag att hänvisa till begreppet tillit som en process (Child & Möllering, 2003), som ser på tillit som en pågående prestation som kontinuerligt behöver reproduceras av reflexiva aktörer (Möllering, 2013; Gustafsson et al., 2021).

Enligt Wright och Ehnert (2006) påverkas tillit av hur förnuft konstrueras, vilket kan antas vara den underliggande mekanismen som tidigare forskning har förlitat sig på för att avgöra om tillit påverkas av olika faktorer eller sammanhang. Därav kommer denna studie anta ett meningsskapande perspektiv, där Wright och Ehnert (2006) föreslår att tillit kan ses som ett resultat av meningsskapande, eftersom meningsskapande leder till ett beslut att lita på någon eller inte.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att förstå hur tillit konstrueras i hybridteam genom att undersöka individernas meningsskapande i den dyadiska tillitsprocessen. För att

uppnå detta har jag genomfört en kvalitativ undersökning som inkluderar intervjuer med medlemmar i hybridteamet. Genom att analysera intervjuerna skapas en uppfattning om hur medlemmar uppfattar, tolkar och skapar mening om tillit i sina team. För att svara på syftet ställs följande forskningsfrågor:

Vilken roll spelar förväntningar i den dyadiska tillitsprocessen, och hur tolkas förväntningarna av teammedlemmarna?

Hur påverkas tilliten då dyaden flyttar sig från kontoret till det virtuella?

1.4 Centrala begrepp

Under de inledande stadierna av studien är det viktigt att definiera begreppet *team* och hur det kommer att betraktas under hela studiens gång. Ett team i denna studie betraktas som ett "vanligt" team, det vill säga *en grupp som arbetar i enlighet med den funktion för vilken den är konstruerad för, för att stöda verksamheten i organisationen*. Med andra ord, i denna studie anses team inte vara något som varar tillfälligt för att uppnå ett visst mål, till exempel ett projekt, utan snarare som *en integrerad del av en organisations funktion som existerar så länge den behövs*.

I denna avhandling används begreppen "trustee" och "trustor" eftersom de inte har en svensk översättning. Detta för att undvika onödigt fokus på översättning och språkliga skillnader, eftersom att översätta orden "trustee" och "trustor" till egna påhittade svenska begrepp kanske inte är detsamma som författarnas ursprungliga avsikt.

Trustee – Den person som är eller bör bli litad på i sammanhanget (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Trustor - Den person som har tillit för någon eller något (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

1.5 Avhandlingens struktur

Avhandlingen inleds med en introduktion till forskningskontexten, nämligen hybridteam, och var den aktuella forskningen om tillit i hybridteam står. Mycket forskning har gjorts om tillit i både samlokaliserade och helt virtuella team, så tidigare forskning kommer att behandla resultat relaterade till båda, eftersom hybridteam varken är helt samlokaliserade eller helt virtuella, utan någonstans däremellan. Efteråt i kapitel tre, presenteras studiens teoretiska referensram, där befintliga studier och begrepp relaterade till forskningsområdet och ämnet diskuteras mer ingående. För att stödja genomförandet av studien föreslås begreppet tillit tillsammans med tillit som process och tillit som dyadiskt fenomen. Dessutom introduceras studiens teoretiska perspektiv, meningsskapande, som är det tillämpade perspektivet från vilket analysen genomförs. I kapitel fyra presenteras det kvalitativa metodologiska tillvägagångssättet för studien; semistrukturerade intervjuer för datainsamling och tematisk dataanalys, och motiveringen för dessa val. Jag diskuterar även min roll som forskare och de etiska överväganden som gjorts under studien. I kapitel fem presenteras resultaten från den tematiska analysen och diskuterar resultaten genom att lyfta fram intressanta fynd som gjorts i analysprocessen. Kapitel sex diskuterar mer i detalj dessa resultat för hybridteam och förhållandet mellan teori och metod. Dessutom presenterar den begränsningar och rekommendationer för framtida forskning.

2 Tidigare forskning

Det här kapitlet ger en översikt över befintlig forskning om hybridteam och introducerar de begrepp som behövs för att rama in denna studie, såsom definitionen av hybridteam och hurdan forskning som gjorts inom tillit i hybridteam.

2.1 Hybridteam

Enligt De Jong, Dirks och Gillespie (2016) kan ett teams virtualitet variera från låg till hög beroende på var teammedlemmarna befinner sig geografiskt eller temporärt. Sålunda betyder låg virtualitet att teammedlemmar befinner sig fysiskt på samma plats och endast interagerar ansikte mot ansikte, medan hög virtualitet innebär att teammedlemmar är utspridda och därmed oförmögna att interagera ansikte mot ansikte och behöver kommunicera med hjälp av teknik (De Jong, Dirks, & Gillespie, 2016). Genom att studera virtualiteten av team, har tre olika typer av team identifierats; *traditionella team*, *hybridteam* och *rent virtuella team* (Griffith, Sawyer & Neale, 2003; Fiol & O'Connor, 2005). Traditionella team består av teammedlemmar som endast är fysiskt närvarande på samma plats. Däremot består rent virtuella team av teammedlemmar utspridda på olika platser; ingen av dem är alltså samlokaliserade med varandra, och samarbete är helt baserat på teknik (Afflerbach, 2020; Griffith, Sawyer & Neale, 2003; Fiol & O'Connor, 2005). Hybridteam skiljer sig från dessa team genom att teammedlemmarna träffas då och då, och är därmed ett av den vanligaste formen av team idag (Afflerbach, 2020). Team utformas genom strukturen och förmågan som tillhandahålls av tekniken, kraven på uppgiften och de strukturer som uppstår när människor använder och/eller ändrar dessa strukturer (DeSanctis & Poole, 1994). Således interagerar hybridteam genom teknik och ansikte mot ansikte enligt sin egen anpassning, strukturering och behoven (Griffith & Neale, 2001).

2.2 Tillit i hybridteam

Alves et al. (2022) tyder på att hybridteam har betydande fördelar jämfört med rent virtuella och traditionella team. Hybridteam erbjuder unika fördelar tack vare förmågan att arbeta på distans samtidigt som de kan träffa varandra personligen vid

behov. Således kan hybridteam kombinera fördelarna med traditionella och virtuella team. Men på grund av den begränsade forskningen som utförts inom tillit i hybridteam, kommer tidigare forskning också ta i beaktanden forskning om virtuella och traditionella team för att få en mer fullständig förståelse.

I sin studie fann Cramton (2001) att medlemmar i virtuella team har svårt att samla in, komma ihåg, kommunicera och dela information, vilket leder till att teammedlemmarna uppfattar varandra på olika sätt på grund av information som tas emot eller saknas, vilket kan väcka tvivel i teammedlemmarna (Flavian, Guinaliu, & Jordan, 2022). Uppfattningen om andra och tvivel kan leda till vad Robert, Denis och Hung (2009) fann i sin studie, att kommunikation i en virtuell miljö kan öka nivån av upplevd risk och därigenom påverka tilliten negativt. Vidare hävdar Cramton (2001) att virtuella teammedlemmar som är beroende av virtuell kommunikation kan ha svårt att förstå innebörden av tystnad, vilket leder till osäkerhet inom teamet. Detta kan enligt Alves et al. (2022) undvikas om medlemmar i virtuella team också träffas personligen regelbundet. Detta tyder på att virtuell kommunikation hindrar utvecklingen av relationer och förståelse bland teammedlemmar, vilket leder till ökade uppfattningar om risk, osäkerhet och minskad tillit, vilket kan understrykas vara orsaken av brist på ansikte mot ansikte interaktion (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, et al. McPherson, 2002). Därför måste virtuella team vidta ytterligare åtgärder för att säkerställa trygghet och att tystnad inte missförstås, vilket stöds av Breuer, Hüffmeier, Hibben och Hertel (2020), som fann att tillgänglighet är mer avgörande för konstruktionen av tillit i virtuella team än traditionella team.

Eftersom individer har färre möjligheter att engagera sig i ansikte mot ansikte interaktion i virtuella team, ökar den upplevda risken och osäkerheten (Robert, Denis, & Hung, 2009), vilket lyfter fram fördelarna med hybridteam. Eftersom hybridteam kan kombinera både virtuella och ansikte mot ansikte interaktion, kan tillit konstrueras i enighet med vad Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk och McPherson (2002) fann. I traditionella team tenderar medlemmarnas tillit för sina teammedlemmar öka efter att ha tillbringat informell tid tillsammans, medan tillit inom virtuella team förstärks av teammedlemmarnas tillförlitlighet, ärlighet och lyhördhet (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk, & McPherson, 2002). Dessutom betonar Dinh, Reyes, Kayga, Lindgren, Feitosa och Salas (2021) vikten av att förstå när och hur man kan hjälpa varandra inom

virtuella team. Sålunda bidrar bakgrund och personlig kunskap om teammedlemmar till konstruktionen av tillit (Wilson, Straus, & McEvily, 2006), vilket underlättar en delad förståelse om teammedlemmars möjliga arbets- och livshändelser som kan påverka deras prestation i arbetet (Dinh, Reyes, Kayga, Lindgren, Feitosa, & Salas, 2021). Följaktligen stöder detta vad Sarker, Ahuja, Sarker och Kirkeby (2011) fann i sin studie, att en individ som anses vara tillförlitlig kännetecknas av hjälpsamhet och ansvar.

Baserat på Breuer, Hüffmeier, Hibben och Hertels (2020) resultat, hittades samma upplevda tillförlitlighetsfaktorer såväl som risktagande beteenden både i virtuella och traditionella team, vilket indikerar att tillit i team kan etableras både virtuellt och i person. Men Muethel, Siebdrat och Hoegl (2012) fann att virtuella team är mycket mer beroende av tillit för att förbättra teameffektiviteten, medan traditionella team är mindre beroende av tillit. Med tanke på att virtuella team interagerar främst genom elektroniska medier konstrueras tillit utifrån deras virtuella kommunikation (Sarker, Ahuja, Sarker, & Kirkeby, 2011). Därmed framgår det att virtuell och ansikte mot ansikte kommunikation har olika betydelser i konstruktionen av tillit. Detta framgår även i Webster och Wong (2008) resultat, att i hybridteam litar samlokaliserade teammedlemmarna mer på varandra än på dem som arbetar på distans. Därmed kan konflikter uppstå i hybridteam om vem som inkluderas eller exkluderas vilket leder till att tilliten i teamet kan påverkas (Webster & Won, 2008). Därför rekommenderar Webster och Wong (2008) att hybridteam bör undvikas och i stället ska alla teammedlemmar vara någondera helt lokaliserade eller på distans. Wilson, Straus och McEvily (2006) visade dock genom att undersöka hur tillit utvecklas över tid att virtuella team så småningom utvecklar en nivå av tillit som är jämförbar med traditionella team. Med andra ord, förändringen av kommunikationen förändrar hastigheten i tillitskonstruktionen, men resulterar inte i olika nivåer av tillit i diverse team. Vidare noterar Wilson, Straus och McEvily (2006) att tilliten ökar när teammedlemmar interagerar ansikte mot ansikte, men inte minskar när de övergår till virtuell interaktion, vilket tyder på att individer behåller den sociala informationen som förvärvats i deras interaktion.

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel introducerar teorin som används i studien och de nyckelbegrepp som ligger till grund för den. Den första delen introducerar teorin om tillit vilket fortsätter med presentation om tillit som process och tillit som dyadiskt fenomen. Därefter presenteras meningsskapande och dess relation till tillit.

3.1 Tillit

Vikten av tillit för ledning och organisatorisk effektivitet erkändes redan på 1950- och 1960-talen (Thomas et al., 2009). Lyon, Möllering & Saunders (2012) beskriver tillit som ett av de mest fascinerande och grundläggande sociala fenomenen, men samtidigt ett av de mest svårfångade och utmanande begreppen. Tillit är erkänt som ett mångfacetterat fenomen (Möllering 2001; 2006) och därför finns flera definitioner av tillit, eftersom det är ett multidisciplinärt, mångfacetterat och mångskiktat koncept (Fulmer & Gelfand, 2011). På grund av detta, finns det ingen allmänt accepterad vetenskaplig definition av tillit, men det råder enighet om att tillit spelar en viktig roll i organisationsvärlden (Rousseau et al., 1998).

Den mest använda definitionen av tillit ges av Rousseau et al. (1998) där tillit är ett sinnestillstånd som innebär avsikten att acceptera sårbarhet baserad på positiva förväntningar om den andra partens avsikter eller handlingar. Att vara sårbar är en av nyckelkomponenterna för att bygga tillit (Möllering, 2006), vilket tyder på att vara sårbar är detsamma som att ta en risk. Det är dock viktigt att notera att risktagande i sig inte är tillit, utan tillit uppstår från viljan att ta en risk (Mayer och Davis, 2005). Därför skiljer sig tillit från andra sociala processer eftersom det handlar om att acceptera sårbarhet snarare än att undvika eller eliminera den (Möllering, 2006). Som ett resultat av positiva förväntningar accepterar man risken för sårbarhet (Rousseau et al., 1998), vilket tyder på att tillit är en funktion av risk (Bijlsma och Koopman, 2003).

Mayer och Davis (1995) anger vidare att tillit ses som den ena partens vilja att bli sårbar för den andra partens handlingar, med förväntningen att den andra parten

kommer att utföra den önskade handlingen, oavsett förmågan att följa eller kontrollera. Tidiga tillitsforskare som Deutsch (1958) hävdar att tillit inkluderade en persons övertygelser och förväntningar om den andras beteende, medan Rotter (1967) definierar tillit som en allmän förväntning om att en person eller grupp kan lita på den andras ord, löfte, muntliga eller skriftliga uttalande. Däremot ger Sitkin och Roth (1993) en mer uppgiftsorienterad definition av tillit som tro på personens förmåga att utföra en specifik uppgift i en specifik situation (Sitkin & Roth, 1993). Förväntningar i definitionen av tillit är alltså relaterade till positiva förväntningar på den andras trovärdighet och välvilja (Fulmer & Gelfand, 2011). Vidare hävdar Klaussner (2012) att tillit bara kan utvecklas genom positiva förväntningar, ett koncept som undersöks i denna studie.

3.2 Tillit som process

Tillit är inte tillfällig och statiskt, utan kontinuerligt och dynamiskt, det vill säga, tillit har en tidsdimension (Möllering, 2013; Robert, Denis & Hung, 2009). Således hävdar Gustafsson et al. (2021) att tillit är en pågående process som aktörer ständigt försöker uppnå. Möllering (2006) beskriver tillit som ett trossprång (*eng. leap of faith*), en tidsmässig process där tolkningar av det förflutna och förväntningar på framtiden leder till ett trossprång i nuet. Tillit är dock inte lika med trossprång, utan består av tre element: *tolkningar* (*eng. interpretations*) av det förflutna, *förväntningar* (*eng. expectations*) på framtiden och *suspension* (*eng. suspension*) av tvivel som uttrycks genom trossprång (Möllering, 2001).

Tillit överbryggas det okända, där ett gap måste uppfyllas för att tillit ska skapas (Näslund, 2016). Med andra ord har trustor *förväntningar* för framtiden, vilket någondera kan leda till gynnsamma utfall om förväntningarna uppfylls eller ogynnsamma utfall om förväntningarna inte uppfylls och kan således leda till misstro (Möllering, 2006). Trustor avgör ifall hen kan lita på trustee genom att *tolka* de förflutna, med andra ord skall trustor avgöra ifall hen fått en sådan bild av trustees tidigare beteende att den av goda skäl kan bli litad på (Möllering, 2006; Robert, Denis & Hung, 2009). Trustor befinner sig i en situation där det okända uppkommer, det vill säga, det okända gällande ifall förväntningarna kommer att uppfyllas eller inte och det

okända gällande ifall trustors tolkningar är gjorda så pass trovärdiga att trustor kan *suspendera* allt tvivel och ta trossprånget för att lita på trustee (Möllering, 2006).

Vidare menar Möllering (2013) att tillit inte bara är en mental process utan också en social process där trustor och trustee interagerar med varandra och med sitt sociala sammanhang. Tillit är inte något som bara existerar, utan utvecklas genom samspelet mellan trustor och trustee. Det är en process som börjar i början av relationen och utvecklas genom olika situationer och händelser. Eftersom trustors förväntningar är baserade på tolkningen av det förflutna, kommer det som händer i det förflutna påverka trustors syn på trustee, och sedan avgöra om tillit konstrueras. Eftersom tillit som en social process involverar både trustor och trustee, faller suspensionen av tvivel inte bara på trustees axlar, utan är en del av en pågående process av ömsesidiga förväntningar och regler (Sydow, 2006). I sin studie fann Nikolova, Möllering och Reihlen (2015) att skapandet av en affektiv relation är en process som stöder trossprånget genom att minska trustors uppfattning om sin sårbarhet. Med andra ord skapar starkare relationer större sannolikheter för konstruktionen av tillit.

3.3 Dyadisk tillit

Som tidigare nämnt, enligt Mayer et al. (1995) innebär tillit sårbarhet och oförmåga att kontrollera den andra parten. Den tar i beaktande relationskontexten mellan båda parten, men dock förblir enkelriktad (Savolainen & Ikonen, 2016). Majoriteten av tillitsforskningen har fokuserat på att endast undersöka den tillit som en part har för den andra och därmed inte betraktat att tillit är ett dyadiskt, det vill säga, ett dubbelriktat fenomen (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Den dyadiska synen på tillitskonstruktionen innebär med andra ord att aktören samtidigt har tillit till andra och andra har tillit till hen. Om fokus ligger på tillit som endast ett enkelriktat fenomen, kan ignorering av det dyadiska sammanhanget leda till en felaktig förståelse om hur tillit konstrueras och utvecklas (Yakovleva et al., 2010). För en mer nyanserad förståelse av tillit, är det därför nödvändigt att erkänna den dyadiska karaktär som tillit har (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Tillit kan ses som dyadisk eftersom aktören samtidigt litar på den andra, och den andra litar på dem, sålunda återspeglas tillit mellan två parter (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Enligt Korsgaard, Brower &

Lester (2015) finns det tre förhållningssätt för att beskriva och analysera tillitens dyadiska karaktär: reciprok (eng. reciprocal) tillit, ömsesidig (eng. mutual) tillit och asymmetrisk tillit.

3.3.1 Reciprok, ömsesidig och asymmetrisk tillit

Enligt Korsgaard, Brower & Lester (2015) finns det tre förhållningssätt för att beskriva och analysera tillitens dyadiska karaktär: *reciprok* (eng. reciprocal) tillit, *ömsesidig* (eng. mutual) tillit och *asymmetrisk* tillit.

Reciprok tillit ser på tillitens dyadiska karaktär som en tvåvägsprocess; där den ena partens tillit och tillitsfulla beteende påverkar kontinuerligt den andras tillit och tillitsfulla beteende (Serva, Fuller & Mayer, 2005). Specifikt undersöker reciprok tillit individuell tillit i ett dyadiskt sammanhang där varje part både litar på varandra och andra litar på dem (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Med andra ord föreslår reciprok tillit att tillit inte är en enkelriktad gata, utan snarare en dynamisk process där den ena partens handlingar påverkas den andra partens handlingar. Reciprok tillit bygger på social utbytesteori (Blau, 1964), som beskriver utvecklingen av frivilliga utbytesrelationer. Tillit är avgörande i socialt utbyte eftersom individer inte kan garantera att den andra parten kommer att återgälda sin generositet (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Tillit konstrueras med andra ord genom ömsesidigt fördelaktiga utbyten mellan individerna i dyaden (Juvina, Saleem, Martin, Gonzalez, & Lebiere, 2013). Genom upprepade interaktioner kan båda parten avgöra om deras tillit återgäldas och anpassa sitt tillitsfulla beteende därefter. Tillit utvecklas genom gradvis risktagande och ömsesidighet över tid (Cook et al., 2005), och i takt med att tillit utvecklas minskar risken och tilliten blir mer stabil (Juvina et al., 2013). Således skriver Juvina et al., (2013) att reciprok tillit är självförstärkande eftersom båda parter har ett incitament att vara tillitsfull. Eftersom relationen är baserad på frivilliga utbyten, antar reciprok tillit att båda parter över tid kommer att bygga en hög tillit för varandra, eller så kommer relationen att upphöra om utbytet inte är fördelaktigt (Korsgaard, Brower, & Lester, 2015).

För att *ömsesidig* tillit ska existera, måste båda parter ha kompletterande nivåer av tillit varandras handlingar och att lita på att den andra förstår deras avsikter (Detusch, 1958). Med andra ord är ömsesidig tillit ett framväxande egenskap i dyaden, där båda parter kommer över tid till en delat uppfattning om hur mycket de litar på varandra (Korsgaard, Brower, & Lester, 2015). Enligt Bliese, Chan och Ployhart (2007) är ömsesidigt tillit en framväxande egenskap baserad på konsensus om hur mycket man litar på varandra, där variationen varierar från hög till låg tillit. Ömsesidig tillit påverkas ständigt av andra dyadiska attribut som riskdelning, resursdelning och ömsesidigt engagemang (Luo, 2002). Detta innebär att ömsesidig tillit är en process av utvärdering, där båda parter utvärderar deras relation i termer av hur stora risker de är villiga att ta, de resurser de är villiga att dela och deras nivå av engagemang för varandra. Enligt Luo (2002) är ömsesidigt engagemang en av de viktigaste dyadiska egenskaperna eftersom det uppmuntrar utvecklingen av tillit mellan parterna. Enligt definitionen av Sabel (1993) bör det finnas ömsesidig tillit mellan parterna att ingen kommer att utnyttja den andras sårbarhet. Till skillnad från ömsesidig tillit tillåter *asymmetrisk* tillit parterna i dyaden ha olika nivåer av tillit (Tomlinson et al., 2009). Asymmetrisk tillit uppstår från diffusion (Bliese et al., 2007), då den ena parten litar på den andra, även om den andra parten inte har denna reciprocitet.

3.4 Att skapa mening om tillit

Tillit och meningsskapande är sammankopplade, eftersom Wright och Ehnert (2006) skriver konstruktionen av tillit beror på hur förnuft konstrueras, vilket innebär att tillit konstrueras. Därför föreslår Wright och Ehnert (2006) att tillit kan ses som ett resultat av meningsskapande, eftersom meningsskapande kan leda till ett beslut att lita på någon. Meningsskapande är den process genom vilken individer försöker förstå nya, oväntade, förvirrande händelser eller händelser som inte motsvarar deras förväntningar (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Maitlis & Christianson, 2014). Meningsskapandeprocess, som att göra något meningsfullt, indikerar att information måste bearbetas för att kunna förstås (Pirolli, Russell, 2011) och är alltså ett sätt för individer eller grupper att återfå en känsla av organisatorisk stabilitet (Dougherty & Drumheller, 2006). I stunder av osäkerhet eller tvetydighet

försöker organisationsmedlemmarna förstå och klargöra vad som händer genom att observera och tolka signaler från sin omgivning, skapa ordning för att förstå händelserna (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Meningsskapande innebär därför att förstå hur samma händelse kan ha olika betydelser (Mills, Thurlow, & Mills, 2010).

Adobor (2005) påpekar att olika resultat kunde framkomma om man mäter förväntningar och de mötta förväntningarna vid olika tidpunkter. Därmed kan denna studie undersöka genom en meningsskapande perspektiv hur anställda uppfattar förväntningar retrospektivt vid olika tidpunkter, och hur detta påverkar deras uppfattning av tillit. En av de viktigaste insikterna i Adobors (2005) forskning är att realistiska förväntningar kan främja tillitsskapande, medan orimliga förväntningar kan vara kontraproduktiva. Adobor (2005) menar att tillit uppstår när två aktörer ömsesidigt litar på varandra och visar att de litar på varandra. Vidare säger Adobor (2005) att höga förväntningar kan ge positiva resultat när det gäller att bygga tillit, och därigenom startar en "dygdig" cykel där tillit föder tillit, medan låga förväntningar kan producera en "ond cirkel", där låga förväntningar skapar tvivel och i slutändan misslyckas med att konstruera tillit. Således visar Adobors (2005) resultat på att förväntan och tillit är positivt relaterade, men vid någon tidpunkt blir förväntningarna dysfunktionella då den övergår en optimal nivå.

Farnese, Benevene och Barbieri (2022) framhåller dock att låga nivåer av tillit eller misstro inte nödvändigtvis är ett permanent tillstånd, utan snarare episoder som kan tolkas på många olika sätt. Tillit kan vara en utmanande process som involverar motstridigheter och ouppfyllda förväntningar, men Farnese, Benevene och Barbieri (2022) menar att tolerans för osäkerhet ökar tilliten genom ett pågående meningsskapande process från svaga eller inkonsekventa signaler. Tillit bildas av föreställningar om den andra parten och baserar på mottagen information; detta innebär att genom att ge den andra parten mer information ger man den en möjlighet att bygga tillit – medan brist på information kan påverka negativt på tillit (Thomas et al, 2009). Dessutom hävdar Thomas et al. (2009) att anställda visar större tillit när de tror att de får korrekt, aktuell och/eller användbar information från den andra parten. Kvaliteten, kvantiteten och tillgängligheten av information kan alltså öka eller minska tillit (Thomas et al., 2009). Kvalitet och tillräcklig information från en kollega,

arbetsledare eller högre ledning kan minska uppfattningen om sårbarhet och ökar därmed sannolikheten att man kan lita på den andra parten. Tillit har således potential att förbättra individers, grupper och organisationers prestationer (Thomas et al., 2009).

4 Metod

I detta avsnitt förklaras metodvalen och motiveringen för att uppnå studiens syfte. Dessutom redogörs tillvägagångssätten som tillämpats för att samla in empiriskt material för studien. Avsnittet avslutas med etisk diskussion om metodvalen och min roll som forskare.

4.1 Val av metod

För att besvara forskningsfrågorna genomförs en kvalitativ undersökning, där data samlas in med hjälp av en kvalitativ metod. En kvalitativ metod valdes framför en kvantitativ metod, eftersom tonvikten läggs på ord snarare än siffror och kvantifieringar. Ett kvalitativt tillvägagångssätt gör det också möjligt att tolka den sociala världen genom att observera den utifrån individers upplevelser (Bryman & Bell, 2003), snarare än att enbart fokusera på statistik. Med andra ord erbjuder kvalitativa metoder större flexibilitet i att samla in empiriska data än andra metoder, såsom kvantitativa. Därför har kvalitativa metoder en fördel framför strukturerad kvantitativ forskning, som oundvikligen är mer rigorös än kvalitativa metoder (Möllering, 2006). Följaktligen letar kvalitativ forskning efter rikedom, textur och känsla av rådata för att utveckla insikter och generaliseringar från den insamlade data (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). Dessutom erbjuder kvalitativ undersökning möjlighet till interaktion med deltagarna, vilket gör att forskaren kan få en bättre förståelse av den mänskliga upplevelsen (Silverman, 2010). Enligt Möllering (2006) ska kvalitativ forskning sträva efter att vara berikande och resultaten ska presenteras på ett sätt som kan förstås av andra, vara relevanta för tidigare forskning och vara applicerbara i framtida forskningsriktningar.

Metod betyder ursprungligen en väg till ett mål, och för att hitta det eller visa någon annan väg dit, måste man veta vad målet är (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). Det finns ett viktigt steg som intervjuprojekt måste ta innan de sätter på bandspelaren för den första intervjun. Under tematiseringen formuleras forskningsfrågor och teoretiska förtydliganden görs kring det tänkta ämnet (Kvale, Brinkmann, & Torhell, 2009). För att förbereda sig för en intervju är det viktigt att tydligt svara på frågorna varför, vad och hur. "Varför" hänvisar till syftet med forskningen, "vad" hänvisar till förvärvet av

förkunskaper om forskningsämnet, och "hur" hänvisar till processen att inhämta kunskap om olika intervju- och analystekniker för att avgöra vilka som är lämpligast för forskningen (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). Syftet med denna studie är att undersöka hur tillit konstrueras i hybridteam (varför), med fokus på den teoretiska bakgrunden av tillit, tillit som process och meningsskapande (vad), där insamling av empiriska data görs med hjälp av en kvalitativ och semistrukturerad intervjumetod (hur).

4.2 Semistrukturerade intervjuer

För att förstå hur tillit konstrueras i hybridteam är det nödvändigt att undersöka det på individnivå, varför jag har valt intervjuer som min empiriska metod. En forskningsintervju är en interpersonell interaktion, ett samtal mellan två deltagare om ett ämne av ömsesidigt intresse, där kunskap produceras socialt genom interaktionen mellan intervjuare och intervjuperson (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). Med hjälp av intervjuer får jag insikt i individuella erfarenheter, uppfattningar och perspektiv (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009) kring tillit i hybridteam vilka sedan kommer att användas för att analysera resultaten och dra slutsatser om hur tillit konstrueras i hybridteam. Eftersom min uppfattning om tillit är att det är socialt konstruerat, där händelser och sociala interaktioner påverkar hur individer uppfattar andras och sin egen tillförlitlighet, vilket i slutändan skapar en känsla av tillit inom ett team, försöker jag upptäcka mönster i konstruktionen av tillit genom att ställa frågor om förväntningar, situationer där förväntningar uppfylls eller inte uppfylls, hur förväntningar påverkar själva respondenten och hur man tänker i situationer av misstro.

Mer specifikt valde jag som datainsamlingsmetod semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer söker på beskrivningar och därmed ämnar förstå innebörden av de beskrivna fenomenen genom att undersöka intervjupersonens uppfattningar (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). I en semistrukturerad intervju har forskaren en intervjuguide över teman och föreslagna frågor, vilket erbjuder möjligheten att göra ändringar i formen och ordningen på frågorna vid behov för att följa upp de specifika svaren och de berättelser som intervjupersonerna berättar (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). Forskningsintervjuer bör inte försöka "lösa"

problem, utan bör ta hänsyn till de oundvikliga dilemman, oklarheter och konflikter som uppstår under hela forskningsprocessen (Kvale, Brinkmann, & Torhell, 2009). Därför är det viktigt att låta intervjun gå åt olika håll för att få de önskade svaren, eftersom detta hjälper till att få en bättre förståelse för vad respondenterna finner relevant. Som forskare har jag med hjälp av semistrukturerad intervju möjlighet att avvika från den planerade strukturen och att "undersöka svaren" (Saunders et al., 2007) genom att be om mer detaljerade svar och förklaringar vid behov, samt ställa följdfrågor om den information jag söker. Därför är det fördelaktigt för forskare att genomföra semistrukturerade intervjuer eftersom de har möjlighet att prata med forskningspersonerna, reda ut eventuella missförstånd och upprepa frågor vid behov (Tuomi & Sarajarvi, 2002).

4.2.1 Genomförandet av studien

För att identifiera fenomenet och forskningsfrågorna för min studie bekantade jag mig med tidigare forskning och teorier om tillit. Genom denna process kunde jag formulera problemet för min studie och bättre förstå de teoretiska ramarna och metoderna som har används. Som förberedelse för intervjuerna skrev jag upp en forskningsplan som inkluderade de viktigaste resultaten från tidigare forskning samt de huvudteman som styrde den teoretiska ramen för denna forskning. Innan intervjun påbörjas måste jag därför bli bekant med definitionen av tillit, samt tillit som process och meningsskapande. Detta hjälpte till att bestämma vilka typer av intervjufrågor som måste ingå i intervjuguiden. I de följande stegen valdes respondenterna varefter jag kontaktade dem via e-post och frågade om de var villiga att delta i intervjun. Lyckligtvis gick alla deltagare med på att delta i intervjun och ett möte med varje respondent ordnades för intervjun. Intervjuer genomfördes mellan slutet av januari och början av februari 2023. Intervjuerna genomfördes elektroniskt via Teams eftersom detta gjorde att vi kunde schemalägga intervjuer på ett mer flexibelt sätt. Totalt genomfördes sju intervjuer som varade mellan 35 och 45 minuter. Vissa intervjuer gjordes på svenska och andra på finska, beroende på respondenternas preferenser. Intervjuer spelades in för senare transkribering.

4.2.2 Val av respondenter

För min studie kommer jag att söka respondenter som arbetar i hybridteam. De måste alltså träffa sina kollegor regelbundet, men också samarbeta virtuellt med varandra. Eftersom det inte fanns andra val, valde jag respondenter slumpmässigt. Av sekretesskäl har respondenterna och företag de arbetar i fått fiktiva namn. Jag kommer att referera till respondenter med de fiktiva namnen Alex, Maria, Ellen, Linda, Michelle, Noa och Daniela.

Alex har arbetat på sin arbetsplats i ungefär ett år. Hon är medlem i ett team på fem personer. Den största tiden arbetar Alex hemma, men hon går till kontoret ungefär två gånger i månaden. Hon kommer till kontoret för att hon gillar att träffa sina kollegor personligen. Vanligtvis interagerar Alex med sina kollegor dagligen för att be om hjälp, bekräftelse och få information om företagets praxis. Hjälp, råd, vem man ska fråga, vem vet, frågor av alla slag uppkommer dagligen. I hennes team har var och en sitt eget ansvar, som att bevaka arbetstider, sköta löner och hantera sjukfrånvarointyg. Alex är ansvarig över reserelaterade ärenden.

Maria har arbetat på sin arbetsplats i cirka tre år. Då hon började, hann hon arbeta en vecka på kontoret innan pandemirestriktionerna kom i kraft, varefter arbetet utfördes på distans. Då restriktionerna hävdes våren 2022 började Maria arbeta hybrid och kommer nu till kontoret en gång i veckan för att träffa sina kollegor. Som en del av ett team på fyra samarbetar Maria mera med två av dem eftersom de delar samma ansvarsområde. Hon kan göra sitt arbete helt på distans, men hon umgås helst med sina kollegor, varför hon går till kontoret. Maria interagerar med sina kollegor dagligen och ber om hjälp, åsikter och råd. Eftersom inte all information finns i instruktionerna märker hon att det bara finns i hennes kollegas huvud, så hon måste fiska upp information alltid då och då. De har delat upp ansvaret efter kundföretag och system, det vill säga alla ansvarar om egen kund.

Ellen har arbetat på sin arbetsplats i 12 år, men hennes arbetsroll har förändrats över tid. På hennes företag har hybridmodeller använts i ungefär sex år, så hon har mycket

erfarenhet av att arbeta hybrid. Men det var tidigare en regel att endast en dag i veckan kan göras på distans, men nu har de en enhetlig riktlinje att 3 dagar i veckan ska vara på kontoret och 2 dagar fås vara på distans, så det är en 80/20 - delning. Ellen berättar att uppdelningen inte behöver vara på veckobasis, utan på månadsbasis så att 80 % av tiden måste man arbeta på kontoret och 20 % får man arbeta på distans. Tack vare pandemin kan till och med den sista programvaran nås på distans eftersom Ellen tidigare var tvungen att gå till kontoret eftersom en del äldre programvaror inte riktigt fungerade på distans. Men nuförtiden kan allt göras på distans, så hon behöver inte oroa sig för det. Som en medlem av ett team på 12 interagerar Ellen med sina teammedlemmar dagligen. Hon beskriver teamet som ett team av experter som ger intern rådgivning till andra inom företaget. Uppgifter tilldelas dem som arbetsorder som uppkommer i deras supportkanal och varje teammedlem ansvarar för sina egna arbetsorder. I hennes team finns ingen tydlig ansvarsfördelning och alla gör allt. Därför behöver ibland någon med lite mer kunskap hantera vissa ärenden.

Linda har arbetat på sin arbetsplats i ungefär ett och ett halvt år. Hon är medlem av ett team på sex. Ansvaret inom teamet är uppdelat efter kundbas, vilket innebär att varje medlem har sina egna. Linda berättar att hon klarar av sina arbetsuppgifter ganska självständigt, men ibland behöver hon hjälp och ber om information och hjälp av andra. Utöver det sköter Linda sitt jobb i ganska långt självständigt. Hon går till kontoret en gång i veckan för att träffa kollegor eftersom hon ibland inte har någon kontakt med andra och jobbar mycket för sig själv själv, varför hon saknar den sociala sidan av sitt jobb.

Michelle har arbetat på sin arbetsplats i två år. I ungefär ett halvår jobbade hon helt på distans och nu har hon jobbat hybrid i ungefär ett och ett halvt år. Hon arbetar vanligtvis 99 % av tiden på kontoret, så hon arbetar sällan på distans. Hon arbetar vanligtvis på distans när hon utför uppgifter som kräver större koncentration, så distansarbete fungerar bättre då eftersom det inte finns några distraktioner från andra människor. Hon är medlem av ett team på fem och interagerar med dem dagligen. Hon förklarar hennes jobb är väldigt socialt, och om hon inte interagerar med sina medlemmar konstant, uppkommer åtminstone interaktion varje timme. Hon behöver

förstå de organisatoriska principerna, hur något ska göras enligt organisationen, vilket är de information hon ofta ber av andra. Hon är dessutom en handledare för praktikanterna och vägleder och hjälper dem.

Noa har arbetat på sin arbetsplats i sex år. Hon har arbetat som hybrid i ungefär ett år. Hennes team består av fem medlemmar. Hon interagerar med teammedlemmar nästan dagligen, ifall hon är tvungen att be om hjälp eller på annat sätt diskutera arbetsrelaterade ärenden med dem. Ärenden kan handla om att diskutera andras åsikter, få bekräftelse, till och hurdana idéer alla har, eller om andra har hanterat något ärende och om det då finns någon bakgrundsinformation, etcetera. Ansvar är uppdelat så att alla ansvarar över en programvara och upprätthållning av det.

Daniela har arbetat på sin arbetsplats i sex år. Det har gått ungefär två år sedan hon började arbeta som hybrid. Hon är medlem av ett team på 25, varav hon har ett ”miniteam” på 4 medlemmar. De har ett miniteam eftersom de delar kunder med liknande egenskaper. Med andra ord arbetar hon huvudsakligen med dessa fyra medlemmar eftersom det är de personer hon har mest kontakt med. Hon interagerar med sina teammedlemmar nästan dagligen, men behöver sällan hjälp. Hon söker definitivt hjälp när hon behöver det, men det är sällan fallet. Största delen av tiden arbetar Daniela på distans eftersom hon bara går till kontoret två gånger i månaden. Som ett team kommer de överens om dagar då de träffas på kontoret så att de kan umgås. Deras ansvar är delat så att var och en har sina egna kunder som de ansvarar för.

4.3 Etiska överväganden och forskarens roll

Kvalitativ intervjuforskning genomförs av etiska frågeställningar (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009), varför forskarens roll i kvalitativ forskning är avgörande. Denna studie använder ett kvalitativt tillvägagångssätt eftersom det möjliggör en djupare förståelse av de fenomen som studeras och är särskilt användbar för att undersöka komplexiteten och dynamiken i dyadisk tillit. För att bedriva en framgångsrik studie

måste jag därför känna igen premisserna för studie, förstå min plats i fältet och få respondenterna tillit (Eriksson & Kovalainen, 2008).

I enlighet med forskningsetiska riktlinjer kommer jag att bedriva min studie på ett konfidentiellt sätt, vilket innebär att ingen personlig identifierbar information kommer att avslöjas (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). Dessutom är det viktigt att bevara anonymiteten för respondenterna, så namnen på alla respondenter har ändrats. Dessutom förklarade jag för respondenterna det allmänna syftet med min studie och hur intervjuerna skulle gå till. Med detta försäkrade jag att respondenterna förstod sin roll i studien (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009), samt informerade dem om att, som frivilliga deltagare, har de möjlighet att dra sig ur studien när som helst.

Eftersom den kunskap som genereras av intervjuforskningen beror på den sociala relationen mellan intervjuare och respondent, är det mitt ansvar som intervjuare att skapa en miljö där respondenten känner sig bekväm och säker att diskutera privata händelser som spelas in för senare offentligt bruk (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). För att säkerställa kvaliteten och validiteten av den kunskap som produceras, var jag därför tvungen att se till att respondenterna fick möjlighet att uttrycka sig öppet utan att känna sig dömda eller obekväma. Därför behövde jag hitta en balans med min egen vilja att få värdefull intervju från respondenterna och min skyldighet att respektera respondenternas integritet (Kvale, Brinkmann & Torhell, 2009). Genom att vara öppen och ärlig i min kommunikation, ställa frågor lugnt och på ett icke-hotande sätt och genom att uttrycka empati och förståelse försökte jag skapa ett säkert utrymme för respondenterna att öppna upp och dela sina erfarenheter.

4.4 Analys

Analysmetoden i denna studie är tematisk analys, vilket innebär identifiering, analysering och rapportering av mönster (teman) som uppkommer i empiriska data, vars användning ger mer detaljerad och nyanserad förståelse av specifika teman eller grupper av teman i data (Braun & Clarke, 2006). Analysen har utförts i enlighet med Braun och Clarkes (2006) analysprocess som innefattar sex steg som inkluderar 1) att bekanta sig med data 2) generera initiala koder 3) söka efter teman 4) granska teman 5) definiera och namnge teman 6) slutförandet av rapporten. Efter att ha gått igenom mitt empiriska material, blev det klart att denna process kommer att vara väldigt rörig,

vilket är enligt Hallin (2020) ganska normalt. Därför kommer detta kapitel redogöra och beskriva hur jag gått till väga med analysen.

Som tidigare nämnts genomförde jag sju intervjuer med individer som arbetar i hybridteam för att samla in min empiri. Intervjuer spelades in och transkriberades, varefter jag påbörjade analys processen. För att vara ärlig, under transkriberingen började jag bli orolig, eftersom inga tankar dök upp, vilket var helt tvärtemot vad jag tidigare hade upplevt då jag skrev på min kandidatavhandling. Efter transkriberingen måste jag därför lägga mina transkriberingar åt sidan för en vecka, vilket till slut blev tre veckor. Till slut tog jag fram min dator och tvingade mig själv att läsa varje utskrift och anteckna alla tankar som kom under läsandet, och då märkte jag att mönster började dyka upp. Jag började därför min sorteringsprocess tematiskt, med hjälp av tematisk analys för att formulera teman som dök upp ur det empiriska materialet (Hallin, 2020; Braun & Clarke, 2006). Som ett resultat av den första omgången identifierades tre huvudteman; uppfattningar om avstånd och tillit, tillit som process i hybridteam och samspelet mellan att lita på andra och vara tillförlitlig. Jag kände dock att jag inte såg allt och missade något, vilket fick mig att tveka över syftet med studien eftersom jag tyckte att jag inte fick några svar på mina forskningsfrågor. Enligt DeSantis och Ugarriza (2000) är teman i tematisk analys ofta abstrakta och därmed svåra att identifiera, vilket förmodligen var anledningen till min frustration när jag inte direkt kunde se de önskade mönstren och teman. ”En ledig vecka till” tänkte jag, vilket dock visade sig vara bara två dagar eftersom en kväll när jag låg i sängen, slog det mig; *”tillit är en dubbelriktad gata”*. Kisande öppnade jag Google och efter en tid (klockan fyra mitt i natten) hittade jag mig själv läsa om dyadisk tillit. Därför identifierar jag mig med processen svar-letar-efter-en-fråga, som beskrivs av Hallin (2020), som en induktiv process, där frågor bortom de ursprungligen ställda blir relevanta när studien fortskrider. När jag väl hade bekantat mig med dyadisk tillit tog jag fram ett par nya glasögon och påbörjade den andra analysomgången. Under den här processen identifierade jag tre meningsfulla kärnteman (Bryman & Bell, 2017); *tillitsfullt beteende* (1), *förväntningar* (2), *missstro och tvivel* (3). Jag uppmärksammades av *förväntningar* som dök upp i särskilt intressanta mönster, vilket ledde till att jag gradvis utökade min analys av det empiriska materialet (Hallin, 2020). Eftersom jag var intresserad av att undersöka förväntningar mer på djupet, ledde detta till att förväntningar fick sin egen forskningsfråga. Efter flera läsningar hade jag en

lista över de mest relevanta citaten och ordnade dem under lämpliga rubriker, men efter att ha märkt dem fortfarande vara lite oorganiserade använde jag Excel för att organisera dem mer effektivt. Min Excel-tabell innehåller alla de citat som jag tycker är mest relevanta, huvudkapitel i vilka de ska ingå i, såväl som kärnbudskapet av citaten för vilka jag även formulerade en fråga för och lade till ett lämpligt tema. Eftersom de tre kärnteman var tillitsfullt beteende, förväntningar, misstro och tvivel såg jag inte behovet av att lägga till några fler kärnteman. Däremot måste underrubriker läggas till, för vilka kolumnen teman användes. Tabell 1. illustrerar hur analysfasen i Excel såg ut vid denna tidpunkt:

Tabell 1. *Analysprocessen i excel, första fasen*

Kapitel	Citat	Kärnbudskap	Fråga	Tema
1	"Odotukset ovat, että he hoitavat heille tarkoitetut tehtävät ja omat vastualueensa. Että voi luottaa, että he tekevät sen, mitä heidän pitää." (Alex)	i ett team förväntas att alla utför de uppgifter som de är tilldelade och ansvarar över, med andra ord förväntas det att alla till en viss grad är självständiga och klarar av att utföra sitt arbete utan behöva kontinuerlig vägledning. Därmed litar man på att alla är tillräckligt kompetenta för att kunna utföra deras ansvarsområden.	Varför har man förväntningar?	Förväntningar
1	"...förväntar mig nog av mina kollegor, att man är ärlig och sen också just att ja, det är okej att inte kunna allting eller hinna göra allting, men att man sen är ärlig med det, så det är kanske mina främsta förväntningar av mina kollegor." (Michelle)	Ärlighet om att inte nödvändigtvis veta eller ha tid att göra något tyder på att man har modet att erkänna att man inte kan uppfylla förväntningarna. Detta modet att erkänna att man inte kan uppfylla förväntningarna kräver förmågan att vara sårbar i situationen och ta risken att den andra kan bli besviken. Med andra ord som förväntning speglar detta att man förväntar att den andra vågar ta risken och vara sårbar.	Vad är förväntningar?	Förväntningar
1	"...jag har ju inte på det sättet förväntningar på någon specifik, men så där bara förväntar mig att någon kanske hjälper mig med denna sak." (Daniela)	Förväntningar är inte riktade till någon specifik i team, utan samma förväntningar är på alla. Detta tyder på att det krävs att någon uppfyller den förväntning som uppstått, vilket sedan tillfredsställer den förväntades behov. Dock ifall förväntningarna inte uppfylls, mot vem riktas tvivel och misstro? Utgående från vad tolkar man förflutna, hur en specifik person har agerat eller hur någon från teamet har agerat?	Mot vem har man förväntningar?	Förväntningar

Efter att ha analyserat kärnbudskapet i alla citat, började jag organisera dem så att jag kunde påbörja skrivandet i Word. För att organisera dem i en logisk och begriplig ordning, använde jag mig av kolumnerna "Fråga" och "Tema". Tabell 2. visar hur analysen såg ut i Excel efter organiseringen:

Tabell 2. Analysprocessen i excel, andra fasen

Tema	Fråga	Kapitel	Ordningsnummer
Tillitens betydelse i team	Varför behövs tillit?	1	1
Hur betar man sig på ett tillitsfullt sätt?	Hur ser tillitsfullt beteende ut?	1	2
Hur betar man sig på ett tillitsfullt sätt?	Vad händer när man flyttar sig på distans?	1	3
Hur betar man sig på ett tillitsfullt sätt?	Hur skiljer sig tillitsfullt beteende i kontoret / distans?	1	4
Relationers betydelse för tillit	Hurudan påverkan har relationen för tillit?	1	5
Relationers betydelse för tillit	Hur konstrueras relationer?	1	6
Relationers betydelse för tillit	Hur skiljer sig interaktionen på kontoret med interaktionen virtuella?	1	7
Förväntningars betydelse i konstruktionen av tillit	Varför har man förväntningar?	2	10
Förväntningars betydelse i konstruktionen av tillit	Vad är förväntningar?	2	11
Förväntningars betydelse i konstruktionen av tillit	På vem har man förväntningar?	2	12
Förväntningars betydelse i konstruktionen av tillit	Varför uppfyller man andras förväntningar?	2	13
Förväntningars betydelse i konstruktionen av tillit	Vad händer då man uppfyller förväntningar?	2	14
Förväntningars betydelse i konstruktionen av tillit	Hur påverkas den andra av att man uppfyller dens förväntningar?	2	15
Kommunicering av förväntningar	Hur kommunicerar man sina förväntningar? Hur uppstår de?	2	16
Kommunicering av förväntningar	Hur anser uppfyllaren att förväntningar ska kommuniceras?	2	17
Kommunicering av förväntningar	Hur kommunicerar man sina förväntningar på distans/kontoret?	2	18
Kommunicering av förväntningar	Varför skiljer sig kommunikering av förväntningar på distans/kontoret?	2	19
Uppfyllning av förväntningar	Hur reagerar man på förväntningar på kontoret / virtuella?	2	20
Uppfyllning av förväntningar	Hur anser tillitskännande att deras förväntningar ska uppfyllas?	2	21
Uppfyllning av förväntningar	Hur ska man uppfylla förväntningar?	2	22
Uppfyllning av förväntningar	Hur uppfyller man andras förväntningar?	2	23
Uppfyllning av förväntningar	Hur tolkar uppfyllaren sina egna handlingar?	2	24
Då förväntningarna inte uppfylls	Vad händer om förväntningarna inte blir hörda?	2	25
Då förväntningarna inte uppfylls	Vad händer om förväntningarna inte blir uppfyllda?	2	26
Tvivel och misstro	Vilka handlingar leder till tvivel och misstro?	3	27
Tvivel och misstro	Hurudana känslor går den misstroende genom?	3	28

Det är dock viktigt att notera att denna tabell inte presenterar den slutliga strukturen för resultaten, utan snarare används för att demonstrera analysprocessen. När jag började skriva rent min analys, insåg jag att jag behövde göra några meningsfulla kopplingar. Därför gjordes vissa justeringar och citat som inte mer var relevanta i analysen togs bort, denna fas har dock inte blivit desto mer dokumenterad. Med detta sagt, är kapitel 5 tillägnat för den slutliga och finslipade analysen, där jag presenterar resultaten av denna process. Men låt oss lägga detta åt sidan för ett ögonblick så att vi först kan diskutera min roll som forskare samt de etiska övervägandena av denna studie.

5 Resultat

5.1 Tillitens betydelse i team och tillitsfullt beteende

Den första delen av detta kapitel beskriver hur respondenter skapar mening i den kontext (team) de arbetar i, och hur övergången från kontoret till den virtuella påverkar deras förståelse av det. Därefter undersöks hur dyadens övergång från kontoret till den virtuella påverkar deras tillitsfulla beteende, och hur de anpassar sig för att skapa samma känsla av tillit inom dyaden trots övergången. Vidare undersöker detta avsnitt hur respondenter uppfattar relationers betydelse för tillit, och hur övergången av dyaden påverkar dessa relationer.

På grund av att man i team arbetar tillsammans för att uppnå teamets gemensamma mål understryker Noa vikten att ingen skall lämnas ensam och att stöda varandra som viktiga pelare för konstruktionen av tillit:

”...tehdään kaikki yhdessä niinku yhtenä tiiminä töitä että kaikki puhalletaan yhteen hiileen, että tavallaan että ketään ei jätettäisi yksin pohtimaan sitten jotain vaikeata asiaa jos tarvitsee apua että. Tota että aina saisi sitten jotain tukea jos tarvii.” (Noa)

Med andra ord finns det en delad förståelse för vad som förväntas av teamet och därmed finns det en konsensus om att medlemmarna tillsammans måste engagera sig för teamets skull. Att arbeta tillsammans för ett gemensamt mål kräver ett gott samarbete, där alla hjälper varandra när det behövs. När man dock flyttar sig på distans, även om man arbetar i ett team, säger Linda att arbetet blir då mer självständigt:

”Niin ehkä se kuitenkin on loppupeleissä kun on etänä vaikka sä tekisit tiimissä töitä niin niin kyllä se paljon itsenäisempää on.” (Linda)

Eftersom man har avstånd från varandra, är man isolerad från de andra vad det gäller rum och tid. Detta på grund av att man inte kan se eller höra sina kolleger i realtid, tvingas man arbeta mer självständigt eftersom det inte finns någon att vända sig till på

stunden om något går fel. Därmed bär alla individuellt ansvar för dess egna arbete och framsteg. Citatet ovan visar hur övergången från kontoret till distans leder till en förändring i uppfattningen av teamarbetet. För att återfå en känsla av stabilitet (Dougherty & Drumheller, 2006) skapar teammedlemmarna mening av den nya miljön som inte motsvarar kontorsmiljön (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Maitlis & Christianson, 2014) genom att observera och tolka signaler när de flyttar sig på distans (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Dessa signaler är dock begränsade, vilket leder till en känsla av isolering och en mer självständig känsla av arbete. Arbetet uppfattas bli mer självständigt när den fysiska miljön förändras och uppfattningarna om andras närvaro blir begränsad. Med andra ord, även om arbetet i sig är den samma i teamet, får teamarbetet en annan mening när medlemmarna flyttar sig från kontoret till distans (Mills, Thurlow, & Mills, 2010), där det individuella ansvaret är mer framträdande. Teamarbetet på distans betonar personligt ansvar och skyldighet, vilket resulterar i en förändring i teamdynamiken.

5.1.1 Hur betar man sig tillitsfullt?

”att den frågar om också dumma saker eller det där, just tar upp saker som man inte kan, så jag [...] vet att den här människan litar på mig, så då kan jag lita på den.” (Michelle)

Ett tecken på tillitsfullt beteende, enligt Michelle, är att ställa dumma frågor. Genom att ställa dumma frågor känner Michelle att motparten litar på henne, vilket ytterligare stärker hennes tillit till motparten. Det visar att den andra personen inte är rädd för att se dum ut och är villig att framstå som sårbar med Michelle genom att ställa en dum fråga. Som Möllering (2006) skriver är sårbarhet en av nyckelkomponenterna för att bygga tillit där sårbarhet kan ses som att ta risk, men att ta risk i sig är inte tillit, utan tillit kommer från att vara villig att ta risken (Mayer och Davis, 2005). Att våga ställa en dum fråga visar på en vilja att framstå som sårbar, och därför visar en vilja att ta en risk att motparten litar på Michelle. Som ett resultat av detta tillitsfulla beteende tolkar Michelle detta att hon av goda skäl kan lita på den andra parten (Möllering, 2006; Robert, Denis & Hung, 2009; Wright & Ehnert, 2006). I detta sammanhang visas reciprok tillit när individer i dyaden byter ömsesidigt fördelaktiga utbyten och har ett

incitament att upprätthålla relationen (Juvina, Saleem, Martin, Gonzalez, & Lebiere, 2013). I det här fallet är den andra parten villig att visa sin sårbarhet, vilket leder till Michelles ökade tillit och därmed också sårbarhet tillbaka.

”Jos huomaa, että kollegat tulee avuksi [...] jos on joku stressaava tilanne niin on sellai just, että [...] no niin, että rauhoitutaan ja katsotaan yhdessä tätä, että ei tarvitse kenenkään nyt yksin, niin kyllähän sellainen niinku sitä luottamusta tietysti kasvattaa.” (Noa)

Som ett exempel på tillitsfullt beteende berättar Noa om när hennes kollegor kommer till hennes hjälp under stressiga tider. Kollegor tröstade henne och försäkrade henne om att ingen behövde göra saker ensam, vilket stärkte hennes tillit till dem. Att hjälpa en kollega i nöd uppfattas som ett tecken på partens välvilja för den andra. Hennes kollegor brydde sig om henne och var villiga att hjälpa henne trots sina egna behov, ett exempel på tillitsfullt beteende. Detta fall presenterar ett exempel på en oväntad och förvirrande händelse (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Maitlis & Christianson, 2014) där Noa befinner sig i en situation med vad hon kämpar. När teammedlemmarna blev medvetna om situationen agerade de och hjälpte henne, vilket illustrerar hur teammedlemmar observerar och tolkar signaler från omgivningen för att skapa ordning i händelser som presenterar osäkerhet eller tvetydighet (Maitlis & Christianson, 2014 2005; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe och Obstfeld, 2005). Genom att reagera på sina kollegors situation kan teammedlemmarna använda sin erfarenhet och kunskap för att skapa en känsla av mening och ordning, så att de kan förstå situationen och vidta lämpliga åtgärder. Som tidigare nämnts, i Michelles fall, återspeglades dyadisk tillit hur trustor uppfattar trustees beteende, medan i det här fallet sker meningsskapande hos trustees, vilket resulterar i tillitsfullt beteende. Både tillit och meningsskapande i konstruktionen av tillit är med andra ord dyadisk (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Dyadisk tillit fokuserar på trustees tillförlitlighet, där trustors resultat av meningsskapande kan leda till ett beslut att lita på trustee (Wright & Ehnert, 2006). Samtidigt ägnar sig trustee till meningsskapande och tolkar sin omgivning för att vidta tillitsfullt beteende. Meningsskapande som en dyadisk process där individerna konstruerar mening i det sammanhang de befinner sig i för att kunna lita på en annan eller vara tillförlitliga speglar processen av tillit mellan två personer (Korsgaard, Brower och Lester, 2015).

När man dock flyttar sig på distans berättar Linda att hon försöker kommunicera om hon har tid att hjälpa till, även om ingen ber om hjälp direkt. Genom detta meddelar hon till dem som har mera jobb, att hjälp finns om det behövs:

”Etänä kun on niin niin tota [...] kommunikoi sitä, että ehkä voi olla hetki, että pystyy auttamaan, että jos siellä nyt on joku, jolla on enemmän töitä, niin sitten autetaan toisiamme ja ehkä ilmoitetaan silloin kun pystytään auttamaan, vaikka joku ei välttämättä ole edes pyytänyt sitä apua.”

Genom att proaktivt kommunicera försäkrar hon hennes kollegor att hon är redo att hjälpa dem när de behöver det. Hon är medveten om arbetets föränderliga karaktär när det övergår till distanskontoret och försöker mildra virtualitetens skadliga effekter på tillit, särskilt svårigheten att uppmärksamma andra. Med andra ord, när dyaden övergår till distanskontoret, tar interaktionen och tillitsfulla beteenden en annan form. Sättet hon försöker skapa tillit hos sina kollegor är genom att aktivt delta i kommunikationen och erbjuda hjälp när det behövs, för att hennes kollegor skulle känna sig sammankopplade och trygga trots avståndet. Med andra ord, när man arbetar på distans är det enda sättet att bete sig tillitsfullt genom att svara på meddelanden, eftersom då dyaden flyttar sig till det virtuella, blir kommunikationen begränsad. Som tidigare nämnts får teamarbete en ny mening när medlemmar flyttar från kontoret till distans (Mills, Thurlow, & Mills, 2010), där individuellt ansvar blir mer framträdande på grund av avståndet mellan teammedlemmarna där de känner sig isolerade från varandra. Genom aktiv kommunikation skapar teammedlemmar en känsla av trygghet genom för att säkerställa att alla vet hur de kan gå vidare om osäkerhet uppstår (Dougherty & Drumheller, 2006). Detta understryks även när Linda berättar om att hon strävar till att reagera på meddelanden som kommer i chatten:

”etänä ehkä just se, että pyrin aina niinku reagoimaan, jos joku tarvitsee apua että se on ehkä se ainoa tapa, miten etänä pystyy sitä luottamusta osoittamaan, että varsinkin kun etänä ei hirveästi niinku muuten ehkä kommunikoi. [...] ehkä niinku se, että reagoi niihin viesteihin ja sitten totta kai, jos joku tarvitsee apua, niin ehkä mä pyrin siihen, että sitten vaikka voisi voitaisiin soittaa ja käydä se asia niinku läpi, että silloin se asia ratkeakin niinku ehkä selkeämmin ja paremmin ja nopeammin jos soittaa ja kun et laittaisi niitä viestejä.” (Linda)

Uppmärksammandet av andra kan göras endast genom de chatmeddelanden man sänder till varandra i den virtuella omgivningen. Notifikationen som kommer då någon lägger ett meddelande, är med andra ord den signal (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005), genom vad teammedlemmarna får ett upphov att agera. Genom att svarar på meddelanden visas att man är uppmärksam och engagerade i diskussionen, därmed är notifikationen däremot för trustor en signal (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005), genom vad trustor kan skapa ordning och därmed få en känsla av trygghet.

5.1.2 Relationers betydelse för konstruktionen av tillit

Linda påpekar att relationer inte enbart baseras på arbetsrelaterade frågor, och att det är lättare att upprätthålla relationer på arbetsplatsen än på distans. Dessutom hjälper relationen till utvecklingen av tillit mellan hennes kollegor:

”Kuitenkin ihmissuhteet rakentuvat myös ihan periaatteessa muiden asioiden ympärille kuin pelkästään työasioiden. Tai tuntee sen henkilön tai tietää jotain niinku sillä tavalla, niin se semmoinen ehkä suhde rakentuu siellä toimistossa, kun taas ei välttämättä yhtä helposti etätyössä. Niin se ihmissuhde ehkä kannattelee sitä luottamusta vähän eri tavalla.” (Linda)

Alex instämmer och säger att hon litar mer på människor hon känner än människor hon inte känner, och ju mer man lär känna någon, desto mer tillit har man för dem:

"Ja no toki semmoinenkin lisää luottamusta kun, höpöttelee muistakin asioista kun tota vaikka työtehtävistä, että kyllähän sitä luottaa niin kun läheisimpiin ihmisiin enemmän kun tuntemattomiin. Ehkä niin semmoinenkin lisää sitä luottamusta kun oppii toista tuntemaan." (Alex)

Relationer skapar tillit, eftersom när man känner någon bättre finns det en större välvilja mot den andra. På grund av att man önskar varandra väl, kommer man högst antagligen bete sig på ett tillitsfullt sätt, och inte svika den andra. Därmed förstärker relationer tryggheten man har i den dyad man befinner sig i, därmed minskar rädslan

för att vara sårbar för den andra. Att relationer skapar tillit stämmer med Nikolova, Möllering och Reihlen (2015), som fann att affektiva relationer stöder tilliten som process trossprånget genom att minska trustors uppfattning om sin sårbarhet. Därför är det mer sannolikt att starkare relationer främjar tillit. Relationer präglas av frivilliga utbyten där reciprok tillit antar att båda parter över tid kommer att utveckla en hög tillit för varandra (Korsgaard, Brower, & Lester, 2015). Michelle har märkt att när hon arbetar på kontoret med sina kollegor, kan de kommunicera med varandra bättre, vilket resulterar i en trevligare arbetsmiljö. De som däremot främst arbetar på distans kan vara mer stressade och ha svårt att be om hjälp:

”jag upplever att vi som jobbar tillsammans så där live har mycket så där bättre på det sättet, kommunikation och så där vi har det roligare på jobbet medan hon som är på distans verkar alltid lite stressad och det här. Och just det där, att det är liksom hon har lite svårare tror jag kanske att fråga saker som vi talar i början. Men det är också personligt vissa är ju sen sådana. Men så där att vi försöker få henne till kontoret för att vi upplever att det har vi den här teamandan mera [...] eller jag upplever att hon kanske känner sig utanför fast hon såklart sku få komma med.” (Michelle)

De som arbetar tillsammans på kontoret tenderar ha en bättre dynamik och relationer med varandra än de som arbetar på distans. Michelle uppmuntrar sina kollegor att komma till kontoret oftare, eftersom det inte är meningen att de som är på distans skulle bli utanför, men det kan lätt vara fallet eftersom man inte kan kommunicera och interagera med dem som man kan med människor på kontoret. På arbetsplatsen har man möjlighet att interagera med andra människor, vilket sänker tröskeln att be om hjälp vid behov. Detta eftersom interaktioner ansikte mot ansikte tillåter människor att se varandras reaktioner och avgöra hur de blir dömda av vad de säger. Människor som känner sig däremot stressade och har svårt att be om hjälp när de är arbetar på distans, tyder på en större sårbarhet för virtuell kommunikation. Utan visuell feedback i den virtuella miljön kan det vara svårt att veta hur den andra personen reagerar, vilket kan skapa känslor av osäkerhet och sårbarhet.

Linda berättar att tilliten som skapas på kontoret följer med till distansarbetet, och sänker tröskeln för att kontakta kollegorna via chatten.

”...musta tuntuu, että sitten kun toimistolla on niin niin se vaikutus, ehkä tai niinku se toimistossa oleminen vahvistaa sitä luottamusta tai sitä niinku vaikutusta mikä sillä luottamuksella on tai että jos sä oot toimistolla ja sit sulla on ollut hyvä päivä hyvä meininki sun työkavereiden kanssa, niin sitten se niinku luottamus ehkä tulee mukana sinne etätoimistolle, että se niinku vahvistaa sitä. Että jos mä olisin vaan etänä enkä ikinä tapaisi mun työkavereita, niin ehkä se luottamus ei olisi yhtä vahva. Niin sitten ehkä sillä niinku. Myös fyysisesti näkee toisiaan ja ehkä on ne epäviralliset kohtaamiset ja. [...] Niin on helpompi myös sitten etänä lähestyä tarvittaessa.” (Linda)

Med andra ord, tack vare interaktionen som sker på kontoret och den stärkande effekten har för relationen och därmed tilliten, har man bättre utgångspunkter att lita på den andra även på distans. Tröskeln som minskas är med andra ord tviveln för att vara sårbar mot den andra. Därför, när tilliten skapas på kontoret, blir det lättare att knyta an till varandra med frågor eller funderingar även i den virtuella omgivningen. Orsaken varför det är lättare att skapa starkare relationer och tillit på kontoret är på grund av att kontoret möjliggör spontana sammanträddanden vilket inte är möjligt på distanskontoret:

”Toimistalla tulee niitä lyhyitä ja pidempiä kohtaamisia muiden kanssa, kun menee lounaalle tai vaikka törmää käytävällä tai niin tulee ehkä semmoisia jatkuvia kohtaamisia. Niin tota ei niitä ei semmoisia tekijöitä ehkä etänä ole.” (Linda)

För att träffa någon spontant på distans, krävs det att man initierar en anslutning till den andra, det vill säga skickar ett meddelande via chatten. Dessa meddelanden inte är spontana sammanträddanden, utan den som skickar meddelandet har oftast ett specifikt syfte och anledning. Detta beror på att dessa meddelanden vanligtvis används för att begära något eller förmedla specifik information, och ett lämpligt svar förväntas från mottagaren. Det finns inga sådana förväntningar på kontorsmöten, och individer är fria att interagera på ett mindre formellt sätt. Därför kan den här typen av interaktion förklara varför det är lättare att bygga relationer på kontoret eftersom det inte finns något behov av extern press för att prestera på ett specifikt sätt. Dessutom nämner

Daniela att ju mer engagerad man är med någon och desto mer man arbetar tillsammans, desto starkare blir relationen med dem:

”desto mer om man har kontakt med någon person och liksom jobbar tillsammans och löser problem så stärker det ju den där relationen” (Daniela)

Skapandet av relationer kräver med andra ord tid, och stärks genom kontinuerlig interaktion och samarbete. Om tillit skapas genom relationer, betyder detta att tillit inte är något som bara finns där, utan är en aktiv process där båda parterna måste interagera med varandra (Möllering, 2013). Genom att samarbeta kan en båda parten utföra uppgifter tillsammans, snarare än att förvänta sig att den andra parten ska uppfylla sina åtaganden, och därigenom minska behovet av att tillit är beroende av konstant uppfyllande av förväntningar.

5.2 Förväntningar i tillitsprocessen

I det här avsnittet undersöks förväntningar, vad det innebär att ställa förväntningar på någon och vad det innebär att leva upp till dessa förväntningar. Genom detta kommer det att vara möjligt att få insikt i hur tillit konstrueras, upprätthålls och bryts genom att skapa och möta förväntningar. Genom att göra detta kommer vi att kunna undersöka den dyadiska tillitsprocessen, eftersom vi kommer att kunna observera hur båda parter aktivt deltar i den. Under hela avsnittet undersöker vi hur dyadens fluktuering mellan kontoret och den virtuella påverkar tillitsprocessen.

Ellen påpekar att behöva upprepade gånger påminna någon om att göra något kan vara frustrerande. Enligt hennes uppfattning borde det vara en självklarhet att hålla teammedlemmarna informerade:

”Ne on niinku asioita mistä pitää jatkuvasti niinku muistuttaa niin se on. Se on turhauttavaa. Pitäisi olla semmoinen itsestänselvyys, että. Että tota ihmisiä pidetään ajan tasalla...” (Ellen)

Detta visar hur delning av information gör det möjligt för den andra parten att uppnå känslan av tillit – medan brist på information påverkar tilliten negativt (Thomas et al., 2009). Med det här exemplet kan vi se hur brist på information leder till frustration när man måste påminna eller fråga hur en uppgift fortskrider, medan en känsla av stabilitet kvarstår när man är väl informerad. När det frågades vilka förväntningar respondenterna har för sina teammedlemmar, svarade alla att de förväntar att alla utför de uppgifter som de tilldelas:

"Odotukset ovat, että he hoitavat heille tarkoitettut tehtävät ja omat vastualueensa. Että voi luottaa, että he tekevät sen, mitä heidän pitää." (Alex)

Det vill säga, det finns en ömsesidig förväntning att alla ska vara självständiga till viss del och kunna utföra uppgifter självständigt. Så stabilitet uppnås genom att alla gör sin del och håller alla teammedlemmar informerade. Stabiliteten störs när någon inte beter sig enligt dessa förväntningar, och när störningar uppstår, uppstår frustration till vilket man reagerar med att påminna eller fråga efter för att återfå känslan av stabilitet (Dougherty & Drumheller, 2006). Genom att hålla alla medlemmar i teamet på samma sida tar det bort behovet av ständiga påminnelser, vilket gör det möjligt för team att samarbeta mer effektivt och minska frustration. Utöver detta nämner Linda att hon förväntar sig att alla hjälper varandra när det behövs:

"Kyllä mä odotan mun tota kollegoilta sitä niinku me yhdessä nyt tätä hommaa pyöritetään ja että avun vaatiessa niin kaikki on aina valmiita auttamaan toisiaan. Ja myös ehkä se, että luotan siihen, että jokainen saa ja pystyy sanomaan silloin kun tarvitsee apua tai ei ehdi tai vaan on joku muu tilanne päällä. Pystytään olla avoimia myös kaikesta toisillemme. Odotan myös ehkä sitä, että kaikki niinku kohtelee toisiaan tasavertaisesti ja. Ja tota. Ollaan reiluja toisiamme kohtaan." (Linda)

Vad de alla har gemensamt är att de förväntar sig att alla gör sitt jobb eftersom de litar på att de är kapabla nog att göra det (Sitkin & Roth, 1967). Förväntningen att få hjälp när man stöter på svårigheter i sitt jobb kommer från den gemensamma förväntningen att alla ska göra sitt jobb, för om man inte kan uppfylla den förväntningen förväntar man sig få hjälp för att möta den förväntningen. Följaktligen sägs det att det är viktigt

att kunna diskutera öppet med varandra och att alla ska behandla varandra lika. En trygg miljö, där alla behandlas lika, kan minska känslan av sårbarhet för att be om hjälp. Som Rousseau et al. (1998) poängterar, tillit uppstår av avsikten att acceptera sårbarhet baserade på positiva förväntningar om den andra partens avsikter eller beteende som i denna kontext handlar om förväntningen att den andra parten behandlar en jämlikt och inte kritiserar då man ber om hjälp. Detta stämmer alltså överens med Fulmer och Gelfand (2011) att förväntningar i definitionen av tillit är relaterade till positiva förväntningar på den andras välvilja.

”...förväntar mig nog av mina kollegor, att man är ärlig och sen också just att ja, det är okej att inte kunna allting eller hinna göra allting, men att man sen är ärlig med det, så det är kanske mina främsta förväntningar av mina kollegor.”
(Michelle)

Att våga säga att man inte vet något eller inte har tid att göra det visar att man har modet att erkänna att man inte kan leva upp till förväntningarna. Modet att erkänna att man inte kan leva upp till förväntningarna kräver att man är sårbar i situationen och riskerar att den andra kan bli besviken. Det betyder med andra ord att man förväntar sig att den andra ska ta risker och vara sårbar för ärlighetens skull. Till skillnad från föregående citat tycks dock förväntan här vara att den andra personen ska kunna vara sårbar, att ärligt kunna säga om man inte kan eller hinner göra något. Med andra ord visar detta hur förväntningar uppstår i dyader, där en person förväntar sig hjälp och accepterar sårbarhet, medan den andra förväntar sig att den andra ska visa sårbarhet, och vice versa. Resultatet är att alla teammedlemmar är subjekt för förväntningar samtidigt som de har förväntningar, och dessa förväntningar skapar nya förväntningar, vilket återspeglar det sätt hur förväntningar utformas i dyader (Korsgaard, Brower & Lester, 2015).

5.2.1 Förväntningarnas betydelse i konstruktionen av tillit

När någon ber Daniela att göra något för dem, anser hon att uppfylla dessa förväntningar är viktigare än hennes eget arbete:

” Att jag känner nästan så där att om någon ber mig att göra någon sak för dem, så den har liksom mera vikt än mitt eget arbete.” (Daniela)

Det framgår tydligt av hennes inställning att hon anser att andras förväntningar är viktigare och att hon vill det bästa för sina kollegor. Att Daniela prioriterar att hjälpa andra framför sina egna uppgifter visar också om hur viktigt det är för henne att möta dessa förväntningar. Förväntningar i definitionen av tillit är relaterade till positiva förväntningar på andras pålitlighet och vänlighet (Fulmer & Gelfand, 2011), eftersom tillit byggs upp när dessa förväntningar uppfylls. Detta visar dock hur trustee tolkar dessa förväntningar, i den meningen att förväntningarna måste uppfyllas för att de ska anses tillförlitliga av trustor. Motivationen stiger då man är medveten om påverkan som ens eget arbete har på andras arbete:

"...kyllä se niinku motivoi ja saa niinku tekemään, että tavallaan kun sitten tietää, että jos sillä omalla työllä on vaikutusta muidenkin työnteekoon niin motivoi." (Alex)

Eftersom det finns en delad förståelse för vad som förväntas av teamet och därmed finns det en konsensus om att medlemmarna tillsammans måste engagera sig för teamets skull vill man inte svika sina teammedlemmar med ett dåligt jobb eftersom det kommer att påverka deras arbete negativt, vilket i sin tur påverkar relationer negativt och därmed minskar tilliten.

"No se kasvaa ihan semmoisessa, että ne jatkuvasti täyttää mun odotukset. Ja että ne tekee niille tarkoitetut työtehtävät." (Alex)

Att ständigt möta förväntningarna bygger till tilliten, vilket visar att tilliten är en process som börjar i början av relationen och utvecklas genom olika situationer och händelser och är en pågående process av ömsesidiga förväntningar och regler (Sydow, 2006). Genom att uppfylla förväntningarna, visar man alltså sin tillförlitlighet, det vill säga tillit är inte bara en mental process utan också en social process där trustor och trustee interagerar med varandra och med sitt sociala sammanhang (Möllering, 2013). Förutom att förväntningen att alla gör sitt jobb uppfylls dagligen, det som dock stannar i minnet är då någon gjorde mer än förväntat:

”...kyllä niinku päivittäin täytyy, mutta ehkä semmoisia että mitkä ehkä jäävät parhaiten mieleen on ehkä semmoiset isommat ongelmat, että siinä on sitten joku oikeasti uhrannut sitä omaa aikaansa niinku mun auttamiseen tai asian selvittämiseen.” (Linda)

Det visar sig genom att offra sin egen tid för att hjälpa andra. Genom handlingen att offra sin egen tid till förmån för teammedlemmarna ger man ett intryck att man sätter andras behov över sina egna som sedan förblir i minnet av den som lagt förväntningen och därmed skapar en positiv tolkning av det förflutna (Möllering, 2006; Robert, Denis & Hung, 2009). Detta leder till att den som har blivit hjälpt av andra får ett intryck att det är mycket troligt att man kommer att få hjälp i framtiden:

”Tulevaisuuden odotuksiin, niin totta kai pystyy luottaa siihen, että tää henkilö ei nyt ainakaan jätä mua yksin tämmöisten asioiden kanssa, mut sitten vaikka samalla myös ehkä vaikuttaa siihen, että itsekin haluaa antaa takaisin samalla tavalla, että totta kai niinku jos joku antaa enemmän kuin ehkä odottaa, niin sittenhän sitä haluaa itsekin antaa enemmän sitten sille henkilölle.” (Linda)

Linda vill också ge en gentjänst tillbaka till personen som hjälpt henne, vilket visar att hon försöker visa sin tillförlitlighet tillbaka, så att hon kanske kan få hjälp av samma person i framtiden. Med andra ord har uppfyllandet av förväntningar en reciprok karaktär, det vill säga att den ena partens uppfyllande av förväntningar kommer att påverka den andras tillit och därigenom uppfyllandet av förväntningar gentemot (Serva, Fuller & Mayer, 2005). Detta går tillbaka till principen om ömsesidighet, som är att om man har hjälpt andra i det förflutna, kommer de att vara mer benägna att hjälpa i framtiden. Genom att hjälpa Linda investerar den som hjälper henne i henne, och hon försöker nu visa att hon är pålitlig och att den personens investering inte var fel.

5.2.2 Kommunikering av förväntningar

Om det uppstår fel i jobbet konstaterar Linda att när hon är på kontoret behöver hon inte nödvändigtvis alltid fråga om hjälp, utan eftersom det är en lägre tröskel för socialt umgänge uppstår situationer där hon säger högt när hon har det svårt eller något har gått fel. De som står situationen nära kommer alltså att kunna ge hjälp eller råd, även om det inte direkt efterfrågats:

”...jos mä olisin konttorilla niin tota. Kyllä mä ehkä. Nopeammin siitä niinku muille mainitsisin tai niinku kuitenkin siinä on niin paljon enemmän sosiaalisempi, että ei se ei vaadi muuta kun että sä sanot sen yhden lauseen että tää on mennyt huonosti tai tässä on nyt jotain mitä mä en ymmärrä, että siinä niinku ehkä se että. Että se se ei välttämättä ehkä tarkoittaisi sitä, että mä siinä vaiheessa pyytäisin apua, mutta vaan ehkä se, että jos mä mainitsen sen asian, niin sitten siinä saattaa olla joku joka kuulee ja tietää mikä toi tilanne on tai tietää miten se ratkaisisi niin siinä vaiheessa ehkä se apu tulee myös paljon nopeammin, mutta sitten jos on etänä, niin en mä välttämättä niinku siellä chatissa sitä niinku heti mee kommentoimaan tai niinku kertomaan, niin siinä ehkä se niinku. Sitten on ehkä pidempään itsekseen selvittelemässä ja, on sen asian kanssa yksin vähän pitempään.” (Linda)

Till skillnad från på distans, säger Linda, är man mer benägen att vara ensam och inte berätta för andra om sina problem, vilket tyder på att hjälp kanske inte finns tillgänglig eftersom förväntningar inte har uppstått eller kommunicerats. Detta belyser vad som händer då dyaden övergår från kontoret till den virtuella. När förväntningar uppstår på kontoret uppfylls de eftersom anställda i närheten kan tolka dessa signaler och skapa mening av det i realtid (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). När förväntningar uppstår på distans måste trustor kommunicera dessa förväntningar eftersom signalerna som trustee kan tolka i det virtuella är svaga eller inkonsekventa (Farnese, Benevene och Barbieri, 2022). Anledningen till detta är att en dyad som har en större avstånd inte kan känna av eller reagera på en situation lika snabbt som en samlokaliserad. Förväntningarna som kommuniceras på distans lider därmed av isolering av tid och rum, som gör att åtgärder för att uppfylla förväntningarna påbörjas i ett senare tillfälle om inte alls:

”tai kun on etänä ja laittaa viestiä ryhmä chattiin tai vaikka suoraan jollekin henkilölle eikä sieltä tule mitään vastausta ja [...] jos mä huomaan, että se tyyppi on ehkä niinku lukenut sen viestin, mutta siihen ei niinku tule mitään reagointia niin sitten tota. Tulee ehkä semmoinen olo, että no joo, että joko sillä ei ole aikaa, ehkä siihen just mutta ehkä enemmän niinku piittaamattomuus, tai semmoinen kuva siitä tulee siitä tilanteesta tai henkilöstä. Aina sitten suosii niitä henkilöitä keneltä tulisi vastaus tai semmoinen, että niinku joku reaktio siihen viestiin, että sitten jos nyt ei ehdi auttaa niin sitten totta kai ei tarvitsekaan auttaa. Mutta, ehkä se nähdyksi tuleminen tai jos jättää vaan toisen siihen niin ehkä semmonen on missä mun odotukset ei ole täyttynyt. Että en varmaan sitä jatkossa kysy tuolta kyseiseltä henkilöltä sitten sen enempää tai sitten tietää, että jos nyt oikeasti on vaan tämä henkilö, joka pystyy auttamaan asiassa x niin sitten jättää sen asian siihen, että näkee toimistolla kasvotusten niin silloin ei ainakaan voi jättää vastaamatta.” (Linda)

I citaten ovan kommunikerar Linda förväntningen, i detta fall frågan om hjälp genom att ställa frågan i en gruppchatt eller genom direkt chattmeddelande. För att åtgärder ska kunna ske måste personen till vilken förväntningarna riktas mot först se meddelandet, sedan uppfatta och agera därefter. Samtidigt kan personen med förväntningen bara utvärdera den andra partens handlingar genom att om den andra parten svarar eller inte. Om ingen svarar, får Linda känslan att personen är likgiltig mot henne. Som Linda berättar, det som verkligen förväntas i den här situationen är att hon vill bli sedd, även om hon inte kan få den hjälp hon i första hand hade kommunicerat som förväntning. Utan fysisk närvaro kan det vara svårt att veta om den andra personen faktiskt lyssnar eller tar samtalet på allvar. Bristen på fysisk feedback kan göra det svårt att tro att den andra personen verkligen försöker hjälpa. Med andra ord instämmer detta med Farnese, Benevene och Barbieri (2022) som skriver att tolerans för osäkerhet ökar tilliten genom ett pågående meningsskapande process från svaga eller inkonsekventa signaler. Dessutom berättar Linda att om svar inte fås, väntar hon att hon är på kontoret eftersom då kan man inte låta bli att svara, detta eftersom det är högst sannolikt att inte säga nej när man ber om hjälp på kontoret:

”kyllä mä koen, että jos on fyysisesti läsnä, niin ei siitä ole hirveän niinku ehkä yhtä helposti sanokaan ei tai tai tota. Niin ehkä se niinku on helpompi olla auttamatta jos on etänä, tai niinku huomaamatta sitä viestiä.” (Linda)

Om man ber om hjälp på kontoret är det enligt Linda svårt att säga nej. Som ett resultat, ju längre avstånd mellan parterna, desto lägre är barriären för att säga nej. Dessutom, då man befinner sig fysiskt nära, får trustee mycket starkare och tydligare signaler som trustee kan skapa mening av och agera därefter. Samtidigt, blir det mer social press för trustee att hjälpa till, med andra ord är man mer sårbar i fysisk närvaro än i virtuell kontext. Detta har dock lett till att Linda anser att hon stör dem andra med att ställa frågor i gruppchatten, och därför låter bli att ibland be om hjälp då hon arbetar på distans:

”...varsinkin etänä ei välttämättä vaivaudu laittaa sitä viestiä tai jotenkin varsinkin kun on se ryhmä chatti niin siinä vaiheessa kun mä laitan sen viestin sinne niin sitten se tarkoittaa että kaikki jotka siinä chatissä on ne lukee sen ja niinku periaatteessa tuhlaa sitä omaa aikaa siihen [...] kun sitten taas toimistolla, se voi olla tosi nopeakin kysymys.” (Linda)

Enligt hennes uppfattning, när en fråga ställs i en gruppchatt, läser alla frågan, så alla slösar bort tid på att försöka förstå vad som diskuteras. Till skillnad från kontorsmiljön kan frågan ställas till alla, vilket är mindre tidskrävande. Detta visar hur trustee tolkningar det förflutna och hur det påverkar förväntningen i framtiden, i det här fallet kan komma från de normer som finns i den virtuella dyaden. Linda har med andra ord haft tillräckligt många situationer där hon inte fått svar då hon bett om hjälp i den virtuella dyaden, därmed lett till att i stunder av osäkerhet eller tvetydighet har hon förstått situationen som att hon stör dem andra på grund av att hon inte fått svar (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) vilket lett till att hon låter bli att be om hjälp i framtiden. Michelle understryker att det är svårare att be om hjälp då man är på distans eftersom man tror att man stör den andra:

”...när man är på distans så då vågar man inte, liksom lika lätt fråga att vad är den här grejen utan man tänker att man liksom stör den andra, om man sätter teams meddelande. Medan när man är live, så då också vi sitter tillsammans, så då kan man liksom mer bara dra i armen att hej den här grejen.” (Michelle)

Som Michelle påpekar är det svårare att sätta förväntningar när man har större avstånd från de andra, eftersom man kanske känner att man stör den andra personen. Att ha förväntningar och kommunicera om dem är mer sårbart i en virtuell dyad än i en samlokaliserad dyad. I en kontorsmiljö möjliggör den fysiska närvaron av en annan person mer subtil kommunikation som kroppsspråk och verbala signaler. I en virtuell dyad kan dessa ledtrådar gå förlorade, vilket gör det svårare att korrekt tolka varandra. Med andra ord innebär meningsskapande därför att förstå hur samma händelse kan ha olika betydelser (Mills, Thurlow, & Mills, 2010), vilket i detta fall inte är att den uppfyllda förväntningen lett till misstro utan till att kommunicering av förväntningar slutar.

5.2.3 Att uppfylla förväntningar

Daniela berättar om en situation då hon behövde hjälp, men hjälpen hon fick var mer än hon förväntade sig:

”...jag hade typ förra veckan en sådan här situation, var en min kollega, så jag behövde hjälp med en sak och så kände hon igen det där problemet och hon före jag liksom hann reagera eller någonting så hade hon redan börjat skriva på ett svar till den här kunden och så liksom skicka hon det här svaret som hon hade malla upp till mig. Och jag var helt liksom kanske lite överraskad över att hon liksom tog det här initiativet och gjorde det att då hade ju inte kanske på det sättet förväntningar på henne. Men jag förväntar ju mig att få hjälp på ett sätt, men liksom den där hjälpen var ju över det vad jag hade förväntat mig att jag skulle få.” (Daniela)

Det var oväntat att motparten tog initiativet till att lösa hennes problem och skrev ett fullständigt färdigt meddelande till henne. Daniela är van vid att ta emot hjälp som bara ger en del av den hjälp som behövs, och resten lämnas för henne att ta reda på. Men i det här fallet överträffade motparten förväntningarna. Det visade henne också att den andra personen var villig att gå den extra milen, vilket ökade Danielas tillit och skapade positiva tolkningar gentemot personen. Här visas hur tillit överbryggat det okända (Näslund, 2016), där ett gap måste uppfyllas för att tillit ska skapas. Med andra ord har Linda haft förväntningar för framtiden, vilket någondera kan leda till

gynnsamma eller ogynnsamma utfall (Möllering, 2006) vilket i detta skede har lett till gynnsamma fall där Linda har fått en sådan bild av trustees beteende att den av goda skäl kan bli litad på (Möllering, 2006; Robert, Denis & Hung, 2009). Hur dessa förväntningar uppfylls i praktiken framgår av Noas beskrivning av hur hon är samvetsgrann och håller deadlines:

”jollain on miuta kohtaan odotuksia niin kyllä mie yleensä pyrin silloin tekemään työni erityisen hyvin, että kyllä se tavallaan sellainen ehkä vaikuttaa miun työskentelytapaani, että. Tota että haluan sitten tehdä huolellisesti ja ajallaan sitten jonkun työtehtävän. Tavallaan ehkä se lisää, jos jollain on odotuksia miuta kohtaan, niin sellaista vähän niinku vielä tsemppaa vielä paremmin sitten.” (Noa)

För att leva upp till förväntningarna anser Noa att hon måste följa dessa principer hon har satt upp för sig själv, det vill säga att utföra de uppgifter som hon tilldelats i tid och med noggrannhet. Förväntningar ökar ens motivation att prestera på sitt bästa, vilket har visats tidigare. Enligt Sitkin och Roth (1993) är tillit en tro på en individs förmåga att utföra en specifik uppgift under specifika omständigheter. Trustee är ansvarig för att förstå den förväntningen och hur den ska uppfyllas genom att skapa mening av den (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Därför är tillit en faktor som ökar förväntningarna, vilket i sin tur ökar motivationen att utföra. Men att göra sitt bästa kan vara också stressigt, förklarar Michelle:

”Ja, jag är också lite sådan att jag vill i gott och ont alltid göra allt så bra jag kan. [...] Så att joo, det liksom påverkar nog mig mycket liksom i gott och ont, för då vet jag att jag gör liksom mitt bästa. Men samtidigt så kan det ju skapa lite stress för att man vill göra så gott ifrån sig, som man bara kan.” (Michelle)

Detta visar att hon inte nödvändigtvis har en klar uppfattning om principerna som måste följas, så hon känner sig stressad eftersom hon inte är säker på om det hon gör kommer att leva upp till förväntningarna.

5.2.4 Då förväntningar inte uppfylls

Enligt Daniela undviker hon att arbeta med människor som hon anser inte är värda att fråga något av:

"jag tror att jag så där medvetet undviker... kanske att arbeta tillsammans med de människor som jag vet att eller. Som jag vet att det kanske inte lönar sig be någonting av." (Daniela)

Således, när man inte lever upp till förväntningarna, tolkar trustor det förflutna och beslutar om man ska lita på trustee i framtiden (Möllering, 2006; Robert, Denis & Hung, 2009). I det här fallet drar Daniela slutsatsen att det inte är värt att söka ytterligare hjälp från trustee, vilket antyder att hennes förväntningar på framtiden har lett till ogynnsamma utfall där förväntningarna inte uppfylls, vilket leder till misstro i framtiden (Möllering, 2006) där hon inte längre söker hjälp av personen i fråga. I reciprok tillit antas det att båda parter kommer att utveckla en hög grad av tillit över tid, eller så kommer relationen att upphöra om utbyten inte är fördelaktiga, som i detta exempel, vilket leder till asymmetrisk tillit (Tomlinson et al., 2009), där parterna i dyaden har olika grad av tillit (Korsgaard, Brower, & Lester, 2015). Linda berättar dock att när hon åtar sig att göra något som betts av henne på distans uppdaterar hon situationen först när uppgiften är klar:

" etänä jos on luvannut tekee asian x niin sitten sä vasta sanot että siinä vaiheessa kun sä oot saanut sen tehtyä että nyt tää on asia x on hoidettu mutta tota sitten toimistolla niin ehkä pystyy kommunikoimaan että okei mä oon nyt niinku mä tein tän ja tää ei nyt selvinnytkään ihan näin helposti että nyt tässä vähän kestää ja. Ne ehkä niinku pystyy antaa semmoista päivitystä paljon helpommin kuin etänä niin tota. Ehkä se miten pitää muut ajantasalla on ehkä semmoinen tapa miten se erottuu toimistolla." (Linda)

Till skillnad från på kontoret kan man hålla teammedlemmarna uppdaterade under hela processen och låta dem veta om man stöter på några problem som hindrar från att slutföra uppgifter så snabbt och som förväntat. I det här kan man se att när dyaden har större avstånd vet man inte hur lång tid det tar att uppnå en förväntning, och om man

förväntar sig att en uppgift ska slutföras tidigare än den faktiskt görs, då blir man misstänksam av den andra parts tillförlitlighet.

Enligt Wright och Ehnert (2006) kan tillit förstås som ett resultat av meningsskapande, vilket i detta fall antyder att de signaler som tolkas i detta fall präglas av tid och rum. Därför överensstämmer detta med Adobor (2005) som hävdar att om förväntningar mäts och uppfylls vid olika tidpunkter kan olika utfall uppstå. Enligt Adobor (2005) är förväntningar och tillit positivt relaterade, men vid något tillfälle blir förväntningarna dysfunktionella, vilket också kan beskrivas som att förväntningarna blir dysfunktionella när dyaden övergår till den virtuella. Kontoret ger möjlighet för båda parter att diskutera den aktuella situationen och säkerställer tillförlitlighet genom att tillhandahålla uppdateringar om framstegen för att minska eventuella tvivel som kan uppstå. Förmågan att kommunicera med varandra gör det möjligt för båda parter att diskutera tidslinjer och eventuella hinder som kan uppstå. Som ett resultat kan förväntningarna hanteras bättre och eventuella tvivel kan minskas med regelbundna uppdateringar om framstegen.

5.3 Om misstro och suspendering av tvivel

Det här avsnittet undersöker hur misstro och tvivel uppstår. Den kommer att undersöka hur respondenter förklarar orsakerna till tvivel, och hur skiftningen av dyaden uppfattas som en bidragande faktor för tvivel. Vi kommer att undersöka den relationella dynamiken i misstro och tvivel, inklusive hur tidigare erfarenheter och förväntningar påverkar tolkningen av andras beteende. Dessutom undersöks hur ens eget beteende och kommunikation uppfattas som något som kan leda till misstro och tvivel. Slutligen kommer vi att undersöka hur misstro kan lösas och vilka åtgärder tas när en person uppfattar att en annan person inte litar på dem.

5.3.1 Hur uppstår misstro och tvivel?

Linda berättar om en situation hon bett någon göra hennes uppgifter under hennes semester och att hon skrivit en guide om hur man gör vissa saker. Personen som utfört

dessa uppgifter har inte följt guiden och har därmed gjort misstag, vilket har väckt frågan om andra saker också har möjligen gått fel:

”... on kirjattu ohjeisiin ja tota merkattu, että muistathan huomioida tämän, niin siinä ehkä huomaa sen, että se tuuraaja ei ole katsonut niitä ohjeita ja tehnyt vähän miten itse tykkää niin siinä niinku ehkä on. On ollut semmoinen epäluottamus ja sitten jos varsinkin sillä henkilöllä on ollut muitakin asioita, joita on tuurannut, niin siinä tulee sitten semmoinen olo että onkohan täällä muitakin asioita mennyt pieleen. Kuitenkin on yrittänyt itse muistaa kirjata ylös kaiken mitä pitää muistaa huomioida, että niinku kaikki asiat menisivät nappiin ja totta kai sitten se että joku on jättänyt nuo asiat huomioimatta niin on aiheuttanut sen että kun mä oon palannut lomalta niin mä oon joutunut sitten ne itse korjaamaan niin.” (Linda)

I det här fallet uppstår tvivel om trustees integritet, det vill trustee följde inte de angivna principerna och kontrollerade inte instruktionerna. Det kan dock inte sägas att trustee inte haft några goda avsikter eller att trustee på något sätt skulle ha utnyttjat den andras sårbarhet (Sabel, 1993) eftersom uppgiften kanske inte vore då gjord, men på grund av att uppgiften har gjorts fel ifrågasätts trustees förmåga. Ellen berättar dock om att om någon inte kan arbeta på distans och beter sig misstänkt kan det leda till misstankar om själva distansarbetet. Så människor tvivlar på själva fenomenet distansarbete, i vetskapen om att den som förväntas utföra arbetet kanske väljer att inte göra det:

”että jos joku muu et välttämättä sinä itse vaan joku muu toimii kyseenalaisella tavalla tai ei, vaikka niinku suoriudu niin kyllä se varmaan sitten semmoisen leiman sille työskentelymallille antaa että vähän epäillään herkemmin” (Ellen)

Så om så visar sig vara fallet väcker det frågan om distansarbete kommer att ha en negativ inverkan på att uppfylla förväntningarna. Det beror på att en persons dåliga prestation som ett exempel på vad distansarbete ger kan leda till en allmän uppfattning om att distansarbete inte är så effektivt som det framstår som. Med andra ord om förväntningar inte har uppfyllts och den andras tillförlitlighet ifrågasätts tillräckligt många gånger på distans, påverkar det trustors tolkningar på det förflutna (Möllering, 2006; Robert, Denis & Hung, 2009), vilket kan leda till att tilliten för personer som

arbetar på distans minskar. Enligt Maria uppstod dock missförstånd när hon jobbade på distans, där hennes kollega kände att hon inte skötte sitt jobb trots att hon gjorde saker som arbetskamraterna inte visste om:

"On ollut oikeastaan väärinkäsitys työkaverin kanssa, että hän ei, no tämäkin ehkä johtuu siitä, että molemmat etänä niin hän ei nähnyt mitä mä teen. Hän luuli, että mä laiskottelin. Hän luuli, että mä en tehnyt mitään, vaikka mä oikeasti hoidin yhtä toista järjestelmää, jota hän ei hoida. Ja hän ei nähnyt. Hänelle ei näkynyt se työmäärä, mikä mulla oli sillä puolella. Hän koki, että mä laiskottelen ja siitä syntyi riita taas ja selvitettiin ihan esihenkilön kanssa ja ei siinä sitten mitään." (Maria)

Eftersom det är omöjligt att övervaka vad en annan person gör i en virtuell miljö, kan tillförlitlighet inte bedömas lika enkelt som på det fysiska kontoret. På grund av detta har signalerna genom vad teammedlemmar försöker förstå och klargöra vad som pågår och skapa ordning för att förstå händelser (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) ändrats och blivit begränsade, vilket resulterar i att teammedlemmarna saknar modet att övervinna tvivel och ta risken (Möllering, 2006). Linda tycker det är oförsäkamt att försäkra motparten att uppgiften är under kontroll eftersom det målar upp en misstänkt bild av henne:

"...myös tuntuu vähän epäkohteliaalta niinku varmistaa tommoista asiaa tai jotenkin niinku ehkä semmoinen kysymyskin no luo semmoisen epäilevän kuvan itsestään, että jos niinku nyt kysyisi että miten tää asia tai no ei totta kai jos joku on roikkunut pitkään niin sitten siinä vaiheessa sitä kysellään mutta tota mutta että niinku, semmoista semmoinen varmistuksen tarve on ehkä isompi etänä ja se ehkä tuottaa semmoista vaikeutta siinä, että ei viitiikään aina varmistella. Tai niinku kysellä turhia." (Linda)

Försäkringar anses med andra ord vara handlingar där man visar sig ha misstro, och anledningen till att man inte vill göra det är för att man inte vill framstå som misstroende. I den mån hur trustor uppfattar effekten av sina egna handlingar i konstruktionen av tillit, där trustor har placerat sina förväntningar, ser vi tillit som en social process som involverar både trustor och trustee (Sydow, 2006), där suspensionen av tvivel faller inte bara på trustees axlar, utan också på trustors agerande

i förhållandet också. Att försäkra kan tolkas av trustee som att trustor inte litar på att man får jobbet gjort. Trustee kan tolka detta som misstro för sina förmågor. Man försäkrar inte direkt på kontoret heller, men det är lättare att se vad den andra personen gör och man kan fråga om uppdatering i förbifarten:

”...kyllä toimistossakin se sama, että ei sielläkään nyt niinku aleta kyseenalaistamaan tai varmistelemaan. Tai sillä tavalla niinku katsomaan toisten perään, mutta sit kun se on sellainen nopea kyssäri niin se ei tunnukaan samalla tavalla epäkohteliaalta, ja sit sielläkin niinku ehkä niin näkee mitä muut tekee eri tavalla niin ja voi vaikka ohi menen kysyä et mikä jonkun asian tilanne on.” (Linda)

Att det är lättare att fråga på kontoret än att sätta meddelande visar återigen tröskeln att kommunicera på distans, där man som förväntar något är mer sårbar än vad man är på kontoret. Maria diskuterar hur man ibland kan få fel intryck av en person genom att chatta, men när man väl träffar dem personligen inser man att man fått ett fel intryck och personen är faktiskt trevlig och pålitlig:

"...joskus saattaa tulla väärinkäsityksiä kun se kommunikointi niinku kommunikointi jonkun chatin kautta niinku se saattaa antaa ihmisestä jotenkin vähän erilaisen kuvan kun mitä se ihminen on niinku livenä että joku saattaa kirjoittaa vähän tylyn kuuloisesti chatissä. Missä ei käytä hymiöitä tai jotenkin ilmaisee itseään jotenkin eri niinku jollain tavalla mikä niinku... Antaa huonon kuvan ehkä siitä ihmisestä, mutta sitten kun tapaa livenä juttelee niistä asioista niinku ihan. Ja kasvotusten niin voi tajut kin että ei vitsi tää on muuten oikeasti aika fiksuja hyvä tyyppi ja niinku että mä oon koko ajan tulkinnut väärin sitä ihmistä." (Maria)

Till exempel, om man inte använder emojis kan man ge ett intryck av att vara kall, vilket kan tolkas av den andra att det inte finns någon vänlighet mot den andra personen. Detta understryker att de signaler som man tolkar i chatten handlar också om hur kommunikationen ser ut, med andra ord finns det emojis, som skulle ge en signal på den andra partens humör och tolkningar av situationen (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005).

5.3.2 Hur löser man misstro?

Om något gått fel och misstro uppstått, berättar Linda att det är viktigt att rätta till misstaget eller åtminstone ta ansvar över det.

”...että se ihminen sitten tajuisi, että jos nyt jonkun on virheen on tehnyt, niin sitten sieltä pitää myös itsekin korjata tai edes niinku ajatella sitä asiaa ja kantaa vastuu.” (Linda)

Om misstroende uppstår är att erkänna misstag ett sätt att lösa problemet. Detta överensstämmer med Farnese, Benevene och Barbieri (2022), som betonar att låga nivåer av tillit eller misstro inte nödvändigtvis är permanenta tillstånd, utan händelser som kan förklaras på många olika sätt. Som ett resultat av att erkänna misstag interagerar trustor och trustee med varandra och med sitt sociala sammanhang, vilket tyder på att tillit är en pågående process som aktörer strävar efter att uppnå (Gustafsson et al., 2021). Detta understryks av Michelle som berättar att om ett misstag har inträffat har det därefter diskuterats, och samma misstag har inte hänt igen.

”Men sen, just när man sen bara talar om det så sen har det varit inte på länge.”
(Michelle)

Misstag orsakade av andras underlåtenhet att utföra uppgifter med integritet eller kompetens kan diskuteras och korrigeras för att förhindra framtida upprepning. Detta visar på ömsesidigt engagemang i arbetsrelationer, vilket hjälper till att bygga upp tilliten bland teammedlemmarna, även när misstag görs. Genom att se till att den andra parten är medveten om misstaget och har vidtagit åtgärder för att rätta till det, kan liknande misstag förhindras från att inträffa igen. Med andra ord finns det en nivå av ömsesidig tillit där båda parter litar på varandra och ingen av parterna kommer att utnyttja den andras svaghet i framtiden (Sabel, 1993). Daniela berättar om någon har misstro för henne, försöker hon lösa det genom diskussion:

”...om jag är medveten om det att någon inte litar på mig på grund av någonting vad jag har gjort. Ja alltså. Då skulle jag försöka diskutera med dem...”
(Daniela)

Detta visar att när misstro uppstår har trustee en vilja att diskutera och lösa situationen. Därför är tilliten en fluktuerande dyadisk process som kräver aktivt deltagande av båda parter (Möllering, 2013). Daniela visar att hon är villig att ta ansvar och arbeta för att återuppbygga det förlorade tilliten, men detta dock kräver att hon ska vara medveten om detta och kunna tolka signaler i sin omgivning för att skapa mening om situationen (Pirolli, Russell, 2011). Genom att diskutera frågan med den andra personen visar hon sin vilja att förstå och ta itu med orsakerna till misstroendet. Detta kan vara ett viktigt första steg i att återuppbygga tilliten. Maria nämner också att om hon känner att någon inte litar på henne korrigerar hon sitt beteende för att skapa ett mer positivt intryck av sig själv:

”...että jos mulla on yhtään semmoinen olo niinku että. Työkaverilla on huono kuva musta tai just että ne ei luota muhun tai. Niin niin, kyllä mä yritän niinku jollain tavalla korjata mun käytöstä. Että mä annan paremman kuvan itsestäni ja esimerkiksi niinku ihan vaan skarppaan enemmän töissä että kiinnittää huomiota että no että miten mitä mä teen huonosti ja sitä alkaa yrittää niinku korjata parantaa sitä omaa työskentelyä ja omaa käytöstä ja ja yrittää niinku miettiä, että mitä keinoja, niinku olisi siihen, että. Että saisi niinku jollain tavalla annettua itsestä paremman kuvan...” (Maria)

Genom att ta aktiva åtgärder för att se till att människor litar på henne, försöker Maria öka nivån av tillit med andra. Med andra ord visas den aktiva meningsskapande process som äger rum i team, där organisationsmedlemmarna försöker förstå och klargöra vad som händer genom att observera och tolka signaler från sin omgivning, skapa ordning för att förstå händelserna (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Detta innebär att hon tolkar situationen, förväntningar fungerar som signaler och vidtar åtgärder för att möta dem. Men om en persons inställning till arbetet är att de inte vill göra sitt jobb ordentligt, minskar tilliten till den personen:

"Ehkä enemmän ollut luottamuspujaa, kun on ollut sellaisia asenteellisia ihmisiä, jotka ovat vähän silleen, että ne viisveisaa että ei ole semmoisia niinku tunnollisia ja joille niinku joka haluaa tehdä ne työt hyvin" (Maria)

Enligt Maria kan misstroende utvecklas om en persons inställning till arbetet är att de inte vill göra sitt jobb ordentligt. Om man inte delar samma värderingar att utföra teamets gemensamma uppdrag för att uppnå dessa mål kan det skapa misstro. Detta visar på att ifall det inte finns ömsesidigt engagemang mellan parterna (Luo, 2002) kan inte utvecklingen av tillit mellan parterna uppmuntras. Det gör också att återuppbygga tilliten svårt eftersom andra visar motvilja genom att inte vill prestera på jobbet på ett professionellt sätt, med andra ord utbytet förblir ofördelaktigt vilket gör att relationen upphör (Korsgaard, Brower, & Lester, 2015). Det beror på att hur en person arbetar kan ses som en återspeglning av deras värderingar, och om någon inte är villig att utföra sina uppgifter på rätt sätt kan det ses som ett bristande engagemang för teamets gemensamma mål. Detta skapar en känsla av tvivel och osäkerhet bland teammedlemmarna och kan leda till ett sammanbrott i tilliten.

6 Diskussion

I detta kapitel diskuteras resultaten i relation till studiens syfte. Mer specifikt diskuteras teammedlemmarnas meningsskapande i tillitsprocessen och hur vi kan förstå tillitsprocessen genom att undersöka förväntningar. Dessutom diskuteras hur den föränderliga karaktären hos hybridteamm medlemmar som rör sig mellan kontoret och distans påverkar konstruktionen av tillit.

Syftet med denna studie var att undersöka hur tillit konstrueras i hybridteam, vilket i det här fallet inte behandlar hur tillit byggs upp i början av dessa relationer. Konstruktionen av tillit undersöks i hur den fluktuerar över tid och hur teammedlemmar i hybridteam anpassar sig till förändrade omständigheter.

6.1 Ömsesidigt beroende främjar ömsesidig tillit

I denna studie framgår det att det finns en gemensam uppfattning om att alla teammedlemmar till viss del måste vara självständiga och ta hand om sitt eget ansvarsområde. Med andra ord har parterna i dyaden en gemensam uppfattning om varandras avsikter och därmed delar en viss grad av ömsesidig tillit (Detusch, 1958). Även när teammedlemmarna flyttar sig på distans kvarstår den gemensamma konsensusen om självständighet. Men den får dock en större betydelse eftersom det finns begränsad interaktion mellan teammedlemmarna när de befinner sig på distans. Arbetet känns mer självständigt då känslan av isolering uppstår när den fysiska miljön förändras och uppfattningen om andras närvaro blir begränsade. I detta sammanhang får teamarbetet en annan mening (Mills, Thurlow, & Mills, 2010), där det individuella ansvaret får en större betydelse. Team kan ha etablerat ömsesidig tillit någon gång, vilket kan sedan påverkas av andra dyadiska attribut (Luo, 2002), där tillitsfullt beteende undersöktes ytterligare.

Studien lyfter fram att tillitsfullt beteende som leder till tillit är genom trustors uppfattning om trustees beteende, men trustee deltar också i meningsskapande vilket visas genom hur meningsskapandet resulterar i tillitsfullt beteende (Korsgaard, Brower, & Lester, 2015). Tillitsfullt beteende, som att ställa dumma frågor och därmed visa sårbarhet och hjälpa kollegorna som behöver det är exempel på trustors

uppfattning om trustees tillitsfulla beteende och instämmer med Sarker et al. (2011) som fann i sin studie att en individ som anses vara tillförlitlig kännetecknas av hjälpsamhet och ansvar. Däremot uppmärksammas proaktiv kommunikation och tillgänglighet som tillitsfullt beteende då teammedlemmarna befann sig på distans, vilket understryker de faktum att tillgänglighet är mer avgörande för konstruktionen av tillit i virtuella team än ansikte mot ansikte team (Breuer, Hüffmeier, Hibben & Hertel, 2020). Detta beror på att interaktionen sker främst genom elektroniska medier är därmed är det enda sättet som tillit kan konstrueras på distans (Sarker, Ahuja, Sarker, & Kirkeby, 2011). Med andra ord resultaten av denna studie överensstämmer inte med de från Breuer et al., (2020), som fann att upplevda tillförlitlighetsfaktorer såväl som risktagande beteenden är de samma i virtuella och traditionella team.

Dyadisk tillit betonar hur trustee skapar mening och tolkar sin omgivning för att agera på ett tillitsfullt sätt vilket kan leda till att trustors tillit för trustee ökar (Wright & Ehnert, 2006). Med andra ord handlar meningsskapande i den dyadiska tillitsprocessen om hur teammedlemmar skapar mening i ett givet sammanhang för att lita eller vara tillförlitliga. Detta speglar processen hur tillit konstrueras i dyaden (Korsgaard, Brower, & Lester, 2015), som över tid utvecklas till ömsesidig tillit. Även om tillitsfullt beteende skiljer sig beroende på om teammedlemmarna befinner sig på kontoret eller på distans, resulterar inte själva distansarbetet till att den gemensamma uppfattningen om självständighet skulle lida. Med andra ord i enlighet med Wilson, Straus och McEvily (2006) har virtuella och traditionella team över tid har lika hög nivå av tillit, bara hastigheten på tillitskonstruktionen påverkas.

6.2 Att undersöka förväntningar kan avslöja tillitsprocessen

Tillit härrör av ömsesidigt engagemang och beroende (Rousseau et al., 1998), där ömsesidig tillit konstrueras genom en gemensam konsensus om att alla teammedlemmar till viss del måste vara självständiga och ta hand om sitt eget ansvarsområde. Denna konsensus innefattar en ömsesidig *förväntning* om att alla ska vara självständiga där uppfyllandet av denna förväntning säkerställer en känsla av stabilitet inom teamet (Dougherty & Drumheller, 2006). Därför kan tillit förstås genom att undersöka förväntningar och hur de fungerar som ledtrådar och signaler för

teammedlemmar att förstå och aktivt engagera sig för att återfå en känsla av stabilitet inom teamet. Teammedlemmar har förväntningar samtidigt som de påverkas av dem, och dessa förväntningar skapar nya förväntningar, vilket speglar en kontinuerlig och dynamisk process av tillit (Robert, Denis & Hung, 2009). Till exempel förväntningen att få hjälp när man stöter på svårigheter i sitt jobb resulteras av den gemensamma förväntningen att alla ska vara självständiga, för om man inte kan uppfylla den gemensamma förväntningen förväntar man sig få hjälp för att möta den.

När förväntningar uppstår på kontoret uppfylls de eftersom anställda i närheten kan tolka dessa signaler och skapa mening av det i realtid (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). När förväntningar uppstår på distans är dock chatmeddelanden de ända signalen genom vad teammedlemmar kan kommunicera sina förväntningar (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). I överensstämmelse med Dinh et al. (2021) som betonar vikten av att förstå när och hur man kan hjälpa varandra inom virtuella team, framkom det i denna studie att chatmeddelanden har en dyadisk karaktär (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). Trustee behöver få ett chattmeddelande för att kunna agera, liksom trustor behöver ett chattmeddelande som indikerar att trustee är uppmärksam och engagerad i diskussionen. Tillförlitligheten demonstreras genom att möta förväntningar, det vill säga trustor och trustee kommunicerar med varandra genom förväntningar i sitt sociala sammanhang (Möllering, 2013). Tillit kan alltså ses som en dyadisk process som där båda parterna påverkas av ömsesidiga förväntningar (Sydow, 2006) och därmed agerar kontinuerligt och dynamiskt därefter (Möllering, 2013; Robert, Denis, & Hung, 2009). Trustor kan tolka trustees beteende i termer om dessa förväntningar uppfylls och besluta sig för att lita på trustee (Möllering, 2006; Robert, Denis & Hung, 2009) och vara villig att återgälda trustee vilket visar på reciprocitet i tillitskonstruktionen (Korsgaard, Brower & Lester, 2015). I studien framgår det att förväntningar är dyadiska, det vill säga trustees uppfyllande av förväntningar påverkade trustors villighet att uppfylla förväntningar gentemot trustee (Serva, Fuller & Mayer, 2005). Undersökandet av den dyadiska tilliten ger med andra insikt i båda parter aktiva deltagande i konstruktionen av tillit, en pågående process där deltagarna aktivt arbetar för att uppnå det (Gustafsson et al., 2021).

I studien framgår det att ifall man inte får svar på chatten om man bett hjälp, kan detta väcka tvivel i teammedlemmarna (Flavian, Guinaliu, & Jordan, 2022), vilket leder till att teammedlemmar inte ber om ytterligare hjälp i fortsättningen. Sålunda är denna studie i enighet med Robert, Denis och Hung (2009) som fann, att virtuell kommunikation kan öka nivån av upplevd risk och påverka tilliten negativt. Chattmeddelanden som tolkas av teammedlemmarna präglas av tid och rum, vilket innebär att teammedlemmarna inte nödvändigtvis svarar i realtid då de arbetar på distans. Således överensstämmer studien med Cramstons (2001) upptäckt att virtuella teammedlemmar som förlitar sig på virtuell kommunikation kan ha svårt att förstå innebörden av tystnad uppstår på grund av den tid som det tar för den andra att svara, vilket leder till osäkerhet inom teamet. Den främsta anledningen till att risk och osäkerhet uppstår om förväntningar inte hörs är bristen av ansikte mot ansikte interaktion när man befinner sig på distans osäkerheten (Robert, Denis, & Hung, 2009), och lyfter därmed fram fördelarna med hybridteam, eftersom de har möjligheten att engagera också i interaktion ansikte mot ansikte. Med andra ord, vid övergång till distansarbete tvingas teammedlemmar förlita sig på svaga eller inkonsekventa signaler för att konstruera tillit (Farnese, Benevene och Barbieri, 2022) eller så kan brist på information påverka tilliten negativt (Thomas et al, 2009).

7 Avslutning

Denna studie bidrar till tillitsforskning genom att undersöka hur dynamiken i tillit som process fluktuerar över tid där teammedlemmar i hybridteam anpassar sig till föränderliga miljöer. Genom en konceptualisering av tillit med hjälp av ett teoretiskt ramverk om tillit som process (Möllering, 2006), tillit som dyadiskt fenomen (Korsgaard, Brower & Lester, 2015), och meningsskapande (Weick, 1995), ger denna empiriska studie insikt för konstruktionen av tillit inom hybridteam. Denna studie bidrar till aktuell tillitsforskning på tre sätt: för det första (1) bidrar den till empirisk forskning om tillit som process i arbetsplatsrelationer, för det andra (2) genom att undersöka förväntningar i tillitsprocessen avslöjar den tillitens dynamiska karaktär, och för det tredje (3) ger nya empiriska fynd och insikter som kan inspirera fortsatta studier. Som det framkommer, tillit i hybridteam fluktuerar över tid och teammedlemmar anpassar sig till förändrade omständigheter. Studiet av dyadisk tillit ger insikt i två parter aktiva engagemang i konstruktionen av tillit, vilket visar att tillit är en process där båda parter deltar aktivt för att uppnå det. Denna studie förbättrar vår förståelse för komplexiteten i tillit och hur man kan studera dynamiken i tillitskonstruktionen genom förväntningar.

Det är värt att notera att resultaten i denna avhandling är baserade på sju intervjuer, vilket är en begränsning av studien. Denna studie behöver och förtjänar ytterligare forskning och granskning i framtida studier för att validera de insikter som presenteras i denna avhandling. Vidare, när man med kvalitativa metoder studerar tillit, kan de bakomliggande mekanismerna inte undersökas direkt, så läsaren måste förlita sig på den tolkning som forskaren tillhandahåller. Därför är en annan begränsning av studien användningen av kvalitativa metoder, som kan vara subjektiva och öppna för tolkning. I denna studie fungerar den empiriska data som en illustration, vilket innebär att empirin används för att beskriva och belysa ett komplext ämne. Denna studie ger en översikt över konstruktionen av tillit i hybridteam, och presenterar hur tillit kan beskrivas som en process, men ger inga bevis som skulle kunna användas för att dra bredare slutsatser. Därför kan generaliseringar inte göras, och ytterligare forskning krävs för att bättre förstå komplexiteten av tillit i hybridteam. Även om intervjuerna gav tillräckligt med data för att besvara forskningsfrågorna i denna avhandling, behövs

ytterligare forskning för att undersöka tillit som process i dyader över tid. För att få en heltäckande förståelse för tillitskonstruktionen bör framtida forskning utforska tillitsprocessen, dyadernas dynamik på tillit i olika sammanhang. Kvalitativa forskningsmetoder är särskilt användbara för att få en djupare förståelse för tillit, vilket kan belysa nyanser av tillit i olika sammanhang över tid.

Källor

- Adobor, H. (2005). Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, 58(3), 330–337. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(03\)00077-8](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(03)00077-8)
- Afflerbach, T. a. (2020). *Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: Practices to Overcome the Cooperation Problem* (1st ed. 2020.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-34300-2>
- Alves, M. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., Rebelo, T., Peñarroja, V., & Gamero, N. (2022). Can virtuality be protective of team trust? Conflict and effectiveness in hybrid teams. *Behaviour & Information Technology*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/0144929x.2022.2046163>
- Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. L. (2015). Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies*, 36(9), 1123–1142. <https://doi.org/10.1177/0170840615599334>
- Bijlsma, K. M., & Koopman, P. L. (2003). Introduction: trust within organisations. *Personnel Review*, 32(5), 543–555. <https://doi.org/10.1108/00483480310488324>
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Bliese, P. D., Chan, D., & Ployhart, R. E. (2007). Multilevel Methods. *Organizational Research Methods*, 10(4), 551–563. <https://doi.org/10.1177/1094428107301102>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F. C., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations*, 73(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/0018726718818721>
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes.

- Journal of Management*, 35(2), 327–347.
<https://doi.org/10.1177/0149206307312511>
- Bryman, A. and Bell, E. (2003). *Business Research Methods*, Oxford: University Press.
- Cheng, X., Yin, G., Azadegan, A., & Kolfshoten, G. L. (2016). Trust Evolvement in Hybrid Team Collaboration: A Longitudinal Case Study. *Group Decision and Negotiation*, 25(2), 267–288.
<https://doi.org/10.1007/s10726-015-9442-x>
- Child, J., & Möllering, G. (2003). Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment. *Organization Science*, 14(1), 69–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.69.12813>
- Cook, K. H., Yamagishi, T., Cheshire, C., Cooper, R. L., Matsuda, M., & Mashima, R. (2005). Trust Building via Risk Taking: A Cross-Societal Experiment. *Social Psychology Quarterly*, 68(2), 121–142.
<https://doi.org/10.1177/019027250506800202>
- Cramton, C. D. (2001). The Mutual Knowledge Problem and Its Consequences for Dispersed Collaboration. *Organization Science*, 12(3), 346–371.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.3.346.10098>
- De Cremer, D., Snyder, M., & Dewitte, S. (2001). "The less I trust, the less I contribute (or not)?" The effects of trust, accountability and self-monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 93–107. <https://doi.org/10.1002/ejsp.34>
- De Jong, B., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150.
<https://doi.org/10.1037/apl0000110>
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. *Organization science (Providence, R.I.)*, 5(2), 121-147. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121>
- DeSantis, L., & Ugarriza, D. N. (2000). The Concept of Theme as Used in Qualitative Nursing Research. *Western Journal of Nursing Research*, 22(3), 351–372. <https://doi.org/10.1177/019394590002200308>
- Dinh, J. V., Reyes, D. L., Kayga, L., Lindgren, C., Feitosa, J., & Salas, E. (2021). Developing team trust: Leader insights for virtual settings.

- Organizational Dynamics*, 50(1),
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100846>
- Dougherty, D. S., & Drumheller, K. (2006). Sensemaking and Emotions in Organizations: Accounting for Emotions in a Rational(ized) Context. *Communication Studies*, 57(2), 215–238.
<https://doi.org/10.1080/10510970600667030>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage.
- Farnese, M. L., Benevene, P., & Barbieri, B. (2022). Learning to trust in social enterprises: The contribution of organisational culture to trust dynamics. *Journal of Trust Research*, 1–26.
<https://doi.org/10.1080/21515581.2022.2125399>
- Fellows, R., & Liu, A. M. M. (2016). Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects. *International Journal of Project Management*, 34(2), 246–257.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.010>
- Fiol, C. M., & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19–32. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0101>
- Flavián, C., Guinalú, M., & Jordan, P. (2022). Virtual teams are here to stay: How personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100193.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100193>
- Fulmer, A., & Gelfand, M. J. (2011). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1873149>
- Gephart, R. P., Topal, C., & Zhang, Z. (2010). Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing* (pp. 275–312). Oxford: Oxford University Press.
- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). 8. Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379–421.
[https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(01\)23009-3](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(01)23009-3)

- Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology. *Management Information Systems Quarterly*, 27(2), 265. <https://doi.org/10.2307/30036531>
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hailey, V. H., & Dietz, G. (2021). Preserving Organizational Trust During Disruption. *Organization Studies*, 42(9), 1409–1433. <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>
- Hallin, A. (2020). Strategies for analysing qualitative data: how to get started with making sense of all that material you've collected. In *In How to Keep your Doctorate on Track*. <https://doi.org/10.4337/9781788975636.00022>
- Handy, C. (1995). Trust and virtual organization: how do you manage people whom you do not see. *Harvard Business Review*, 73 (3), 40–50
- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107–119. <https://doi.org/10.1002/jsc.714>
- Juvina, I., Saleem, M., Martin, J. M., Gonzalez, C., & Lebiere, C. (2013). Reciprocal trust mediates deep transfer of learning between games of strategic interaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 206–215. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.09.004>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. J. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Perspectives*, 16(3), 67–79. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8540322>
- Klaussner, S. (2012). Trust and Leadership: Toward an Interactive Perspective. *Journal of Change Management*, 12(4), 417–439. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.728766>
- Korsgaard, M. A., Brower, H. H., & Lester, S. W. (2015). It Isn't Always Mutual: A Critical Review of Dyadic Trust. *Journal of management*, 41(1), 47-70. <https://doi.org/10.1177/0149206314547521>

- Krasikova, D. V., & LeBreton, J. M. (2012). Just the two of us: Misalignment of theory and methods in examining dyadic phenomena. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), 739–757. <https://doi.org/10.1037/a0027962>
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S. (2009). *Den kvalitative forskningsintervjun* (2. uppl.). Studentlitteratur.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In *SAGE Publications, Inc. eBooks* (pp. 114–139). <https://doi.org/10.4135/9781452243610.n7>
- Luo, Y. (2002). Building Trust in Cross-Cultural Collaborations: Toward a Contingency Perspective. *Journal of Management, 28*(5), 669–694. <https://doi.org/10.1177/014920630202800506>
- Lyon, F., Möllering, G., & Saunders, M. N. K. (2012). Introduction: The variety of methods for the multi-faceted phenomenon of trust. In F. Lyon, G. Möllering, & M. Saunders (Eds.), *Handbook of research methods on trust* (pp. 1–15). Edward Elgar Publishing.
- Maitlis, S., & Christianson, M. K. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals, 8*(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mills, A. J., & Thurlow, A. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 5*(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Möllering, G. (2001). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology, 35*(2), 403–420. <https://doi.org/10.1177/s0038038501000190>
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Emerald Group Publishing.
- Möllering, G. (2013). Process views of trusting and crises. Bachmann, R., & Zaheer, A. (Ed.). *Handbook of advances in trust research*. Edward Elgar Publishing.
- Muethel, M., Siebdrat, F., & Hoegl, M. (2012). When do we really need interpersonal trust in globally dispersed new product development teams? *R & D*

- Management*, 42(1), 31–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00667.x>
- Näslund, L. (2016). Playing by ear: Trust creation as improvisation and sensemaking. Jagd, S., & Fuglsang, L. (Ed.). *Trust, Organizations and Social Interaction* (pp. 89-106). Edward Elgar Publishing.
- Nikolova, N. K., Möllering, G., & Reihlen, M. (2015). Trusting as a ‘Leap of Faith’: Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 232–245. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.09.007>
- Nooteboom, B. (2002). Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures. Edward Elgar Publishing.
- Pirolli, P., & Russell, D. W. (2011). Introduction to this Special Issue on Sensemaking. *Human-Computer Interaction*, 26(1), 1–8. <https://doi.org/10.1080/07370024.2011.556557>
- Robert, L. P., Denis, A., & Hung, Y. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222260210>
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust1. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. F. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sabel, C. F. (1993). Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *Human Relations*, 46(9), 1133–1170. <https://doi.org/10.1177/001872679304600907>
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S., & Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273–310. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222280109>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students (4th edn)*. <https://epubs.surrey.ac.uk/815387/>

- Savolainen, T., & Ikonen, M. (2016). Process dynamics of trust development: Exploring and illustrating emergence in the team context. In *Trust, Organizations and Social Interaction* (pp. 231-256). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783476206.00022>
- Serva, M. A., Fuller, M. E., & Mayer, R. (2005). The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625–648. <https://doi.org/10.1002/job.331>
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. 3rd edition, Sage Publications Ltd.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. W. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.3.367>
- Sydow, J. (2006). How can systems trust systems? A structuration perspective on trust-building in inter-organizational relations. Bachmann, R & Zaheer, A. *Handbook of trust research*. Edward Elgar Publishing.
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287–310. <https://doi.org/10.1177/0021943609333522>
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2009). Trust congruence among integrative negotiators as a predictor of joint-behavioral outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 20(2), 173–187. <https://doi.org/10.1108/10444060910949621>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*.
- Webster, J. S., & Wong, W. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 41–62. <https://doi.org/10.1080/09585190701763883>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, 99(1), 16–33. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.001>

Wright, A., & Ehnert, I. (2006). ‘Making Sense of Trust Within and Across Boundaries’, 22nd EGOS Colloquium, Bergen, Norway.

Yakovleva, M., Reilly, R. B., & Werko, R. (2010). Why do we trust? Moving beyond individual to dyadic perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 79–91. <https://doi.org/10.1037/a0017102>

Bilaga 1: Intervjuguide på svenska

Bakgrundsinformation

1. Kan du kort presentera dig själv? (namn, arbetsplats, hur länge du har arbetat där och hur länge du har arbetat hybrid etcetera)
2. Hur ofta jobbar du hemma/på kontoret?
3. Vilka arbetsuppgifter gör du hemma/på kontoret?

Hybridteam

4. Arbetar du i ett team? Om så är fallet, hur många personer arbetar i teamet?
5. Hur ofta behöver du fråga om hjälp/interagera med andra?
6. Vilken information behöver du från andra?
7. Hur fördelas ansvaret i ditt team?
8. Hur ofta träffar du dina kollegor?
9. Hur väl känner du dina kollegor?

Tillit till andra

10. Beskriv hurdana förväntningar du har på dina kollegor?
11. Beskriv en situation då dina förväntningar uppfylldes / inte uppfylldes?
12. Beskriv en situation där du var tvungen att följa upp att din kollega gjorde vad hen hade lovat att göra.
13. Beskriv en situation där du känt misstro för en kollega.
14. Under vilka omständigheter skulle ditt förtroende för dina kollegor öka?

Uppfattningar om egen tillförlitlighet

15. På vilka sätt påverkar dina kollegors förväntningar på dig / ditt sätt att arbeta?
16. Kan du ge ett exempel på en situation då du lyckats / misslyckats med att uppfylla dina kollegors förväntningar?
17. Om din kollega inte litar på dig, hur hanterar du situationen och hur går du vidare?
18. Finns det något du vill tillägga som inte har frågats än?

Bilaga 2: Intervjuguide på finska

Taustatietoja

1. Voitko esitellä itsesi lyhyesti? (nimi, työpaikka, kuinka kauan olet työskennellyt siellä ja kuinka kauan olet työskennellyt hybridinä jne.)
2. Kuinka usein työskentelet kotona/toimistolla?
3. Mitä tehtäviä teet kotona/toimistolla?

Hybriditiimit

4. Työskenteletkö tiimissä? Jos kyllä, kuinka monta henkilöä tiimissäsi työskentelee?
5. Kuinka usein sinun täytyy pyytää apua / olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa?
6. Mitä tietoja tarvitset muilta?
7. Miten vastuu jakautuu tiimissäsi?
8. Kuinka usein tapaavat kollegoitasi?
9. Kuinka hyvin tunnet kollegasi?

Luottamus muihin

10. Kuvaile millaisia odotuksia sinulla on kollegoitasi kohtaan?
11. Kuvaile tilannetta, jossa odotuksesi täyttyivät/ei täyttynyt?
12. Kuvaile tilannetta, jossa jouduit varmistamaan / kysellä perään, että kollegasi tekee sen, mitä hän oli luvannut tehdä.
13. Kuvaile tilannetta, jossa tunsit epäluottamusta kollegaa kohtaan.
14. Kerro esimerkki olosuhteista, jossa luottamuksesi kollegoitasi kohtaan kasvaisi?

Käsitykset omasta luotettavuudesta

15. Millä tavoin kollegojesi odotukset sinua kohtaan vaikuttavat työskentelytapaasi vaikuttavat/sinuun?
16. Voitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa onnistuit/epäonnistuit täyttämään kollegojesi odotukset?
17. Jos kollegasi ei luota sinuun, miten suhtaudut tilanteeseen ja miten jatkat?
18. Haluaisitko lisätä jotain, jota ei ole vielä kysytty?