



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UiS

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

EXECUTIVE MBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

The importance of Organizational and Behavioral trust in order to prepare for Change Readiness

FORFATTER(E)

VEILEDER:

Kandidatnummer:

213567

.....

.....

Navn:

Thor Magne Løge

.....

.....

Rune Todnem By

*Om jeg har profetisk gave, kjenner
alle hemmeligheter og eier all
kunnskap, om jeg har all tro så jeg
kan flytte fjell, men ikke har tillit, da
er jeg intet.*

Fugelli (2001): Fritt etter 1.
Korinterbrev, 13,2

Forord

Studien er skrevet som en del av Executive Master in Business Administration ved Universitetet i Stavanger, våren 2020. Programmet består av økonomi, strategi og ledelse. Endringsledelse og lederskap spesielt har fanget min interesse – all den tid vi bruker så mye energi og fokus på kontinuerlige endringer i vårt daglige virke. Endringer oppstår i samhandling mellom mennesker, og tillit oppleves som grunnleggende for å skape den gode samhandlingen. For å gjøre oppgaven lettere tilgjengelig for mottakergruppen er oppgaven skrevet på norsk. Alle oversettelser av definisjoner mv er således gjort av meg, med min tolkning av innholdet i disse.

Arbeidet med studien har vært mer krevende enn forventet. Jeg ønsker å rette en takk til alle som har bidratt i prosessen. En spesiell takk til de som har stått meg nært i denne perioden, og som har trodd på meg, alltid vært optimistisk og oppmuntret meg når motbakken har vært bratt. Jeg vil også takke de som har bidratt til innspill knyttet til undersøkelse og oversetting av spørsmål. En stor takk til ansatte som har svart på spørreundersøkelsen, og tatt seg tid til å skrive gode refleksjoner. Dette har vært av stor verdi for å kunne analysere og trekke konklusjoner.

Til slutt ønsker jeg å takke min veileder, Professor Rune Todnem By. Han har gjennom hele prosessen gitt tydelige tilbakemeldinger og vært en god sparringpartner. Gjennom våre veiledningsmøter har han utfordret og kommet med kritiske spørsmål som jeg har måttet reflektere over.

Bryne, 8. juni 2020

Thor Magne Løge

Sammendrag

I et samfunn hvor organisasjoner står i mer eller mindre stadig endring holder det ikke å fokusere på enkeltinitiativer i isolasjon. Organisasjoner har behov for å bygge kontinuerlig endringsberedskap – en tilstand hvor en er forberedt på det som kommer, og evner å justere organisasjonen fortløpende. Endringsberedskap er en kompleks tilstand som påvirkes av mange faktorer. Hensikten med denne studien er se nærmere på sammenhengen mellom endringsberedskap og ansattes organisatoriske tillit, og tillit til nærmeste leder. Ved å forstå sammenhengene kan en iverksette målrettede tiltak for å øke tillit gjennom lederskap og derigjennom også endringsberedskap.

Empiri er samlet inn gjennom spørreundersøkelse hos respondenter med spredning i hierarkisk nivå, og med ulik geografisk tilhørighet. Studien viser at det er tydelig korrelasjon mellom tillit og endringsberedskap, og at organisatorisk tillit har større påvirkning enn tillit til nærmeste leder. Det tyder også på at psykologisk trygghet har stor betydning for endringsberedskap. Data viser at det er et distinkt skille mellom medarbeidere med og uten personalansvar, hvor førstnevnte gruppe angir både høyere organisatorisk tillit og høyere endringsklarhet. Det er funnet lignende skiller mellom ulike fagområder i organisasjonen.

Ved å bli bevisst hva som fremmer tillit kan en implementere dette i intern ledelses-trening og jobbe aktivt for å utøve lederskap som fremmer slik utvikling. Videre kan en identifisere «best practice» i deler av organisasjonen som viser høy endringsklarhet, og bruke dette i arbeidet med å løfte resten av organisasjonen.

Funnene i studien viser at det er rom for betydelig forbedring av endringsberedskap, og at det bør iverksettes målrettede tiltak for å løfte både organisatorisk tillit, og derigjennom endringsberedskap. Tillit er imidlertid ikke noe en kan ta for gitt, men det må jobbes kontinuerlig med å bygge tillitsverdighet fra organisasjonen.

Studien ender opp i noen konkrete anbefalinger for fremtidige EMBA-kandidater/hovedfagstudenter (se kapittel 6), samt fire anbefalinger for praktikere:

- 1. Ta en bevisst og strategisk beslutning om hvem som formidler endringsmeldingen**
- 2. Bygg tillitsverdighet hos sentral ledelse**
- 3. Etabler en klar kommunikasjonsstrategi**
- 4. Prioriter tid til å bygge psykologisk trygghet i team**
- 5. Fokuser på lederskapets natur, heller enn lederens natur**

Innhold

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn og hensikt	1
1.2 Studiens forskningsspørsmål.....	3
2. Teori.....	7
2.1 Endringsberedskap som del av lederskap	10
2.2 Tillit i relasjon til lederskap	14
2.3 Psykologisk trygghet som moderator for tillit og endringsberedskap	18
2.4 Kritikk mot gjennomgått teori / Andre tilnæringer	19
3. Metode	24
3.1 Forskningsparadigme og design.....	24
3.2 Forskningsmetodikk og argumentasjon	26
3.2.1 Måleverktøy	28
3.3 Datainnsamling og metodikk	30
3.3.1 Organisatorisk tillit - verktøy.....	30
3.3.2 Atferdsbasert tillit - verktøy	30
3.3.3 Psykologisk trygghet.....	31
3.3.4 Gjennomføring.....	31
3.4 Pilot - Test av verktøy	32
3.5 Utvalg.....	32
3.6 Analyse	33
3.7 Validitet og relabilitet	33
3.8 Triangulering.....	35
3.9 Ethiske spørsmål og sensitivitet.....	35
3.10 Refleksjoner på utfordringer	36
4. Funn og diskusjon	38
4.1 Score for endringsberedskap.....	38
4.2 Organisatorisk tillit og endringsberedskap	40
4.2.1 Organisatorisk tillit i relasjon til endringsberedskap	40
4.2.2 Funn fra undersøkelse	40
4.2.3 Diskusjon	42
4.3 Atferdsbasert tillit og endringsberedskap	43
4.3.1 Atferdsbasert tillit i relasjon til endringsberedskap	43
4.3.2 Funn fra undersøkelse	44
4.3.3 Diskusjon	44
4.4 Atferdsbasert versus organisatorisk tillit.....	45

4.4.1 Atferdsbasert versus organisatorisk tillit.....	45
4.4.2 Funn fra undersøkelse	45
4.4.3 Diskusjon	48
4.4.4 Relasjon mellom endringsagenter og endringsmottakere	49
4.5 Dimensjoner som påvirker endringsberedskap	49
4.5.1 Dimensjoner i relasjon til organisatorisk og atferdsbasert tillit	49
4.5.2 Funn fra undersøkelse	49
4.5.3 Diskusjon	50
4.6 Psykologisk trygghet.....	52
4.6.1 Psykologisk trygghet.....	52
4.6.2 Funn fra undersøkelse	52
4.6.3 Diskusjon	53
4.7 Overordnede områder for utvikling eller forbedring	54
5. Konklusjon.....	56
6. Anbefalinger	63
6.1 Anbefaling til fremtidige EMBA-kandidater/hovedfagstudenter	63
6.2 Anbefaling for praktikere.....	64
6.3 Anbefalinger spesifikt for organisasjonen	65
7. Referanser	66
8. Vedlegg.....	70
Vedlegg 1: Forespørsel om å få utføre undersøkelse blant ansatte i Nokas AS relatert til endringsberedskap.....	70
Vedlegg 2: Infomail til deltakere	71
Vedlegg 3: Spørreundersøkelse	72
Vedlegg 4: RtC spørreskjema med % vis svar på enkeltspørsmål.....	79
Vedlegg 5: Originale spørsmål oversatt fra engelsk til norsk – organisatorisk og atferdsbasert tillit:	80
Vedlegg 6: Organisatorisk og atferdsbasert tillit - spørreskjema med % vis svar på enkeltspørsmål	82

1. Introduksjon

I dette kapittelet vil en redegjøre for formålet med studien. Bakgrunn for valgt tema, problemformulering og tilnærming vil bli berørt. En vil også se på avgrensninger som beskriver hva en ikke vil fordype seg i innenfor tematikken.

I en studie gjennomført i Sør-Vest Politidistrikt som del av en EMBA ved Universitetet i Stavanger, avdekket Seloter (2019) at organisasjonen fremstod som at den ikke var endringsklar, samtidig som de stod midt i en av de største omorganiseringene i norsk politi i moderne tid – den såkalte nærpoltireformen. Seloter (2019) fokuserte på leders ansvar i endringsprosesser, og viktigheten av tydelig ledelse som inngir tillit. Denne studien tar utgangspunkt i å undersøke sammenhengen mellom tillit til overordnet ledelse, og graden av endringsberedskap i en organisasjon. Kunnskapen ønskes brukt for å kunne bidra til forståelse av tillitens betydning i relasjon til organisatoriske endringer, samt å kunne gi råd og anbefalinger for å styrke tillit og endringsberedskap i organisasjoner.

1.1 Bakgrunn og hensikt

Samfunnsutviklingen har beveget seg i en retning hvor en er i konstant endring. Dette innebærer at organisasjoner, private så vel som offentlige, må være tilpasnings- og endringsdyktige (Cawsey, Deszca & Ingols, 2016; NOU, 2013; Yilmaz, 2013).

Lines, Selart, Espedal og Johansen (2005) beskriver hvordan omstillinger i form av organisasjonsendringer medfører usikkerhet for de som blir berørt. Denne usikkerheten blir ifølge Burke (2008, i Zayim og Kondakci, 2015) sett på som den grunnleggende kilde til motstand. Eby, Adams, Russell og Gaby (2000) argumenterer for at måten individer takler usikkerheten bestemmer konklusjonene deres om potensielle utfall av endringen. Basert på dette kan en anta at motstand kan motvirkes ved heller å skape beredskap for endring (Self, 2007; Self & Schraeder, 2009), en øvelse som ifølge Bouckenoghe (2010) innebærer å utvikle ansattes positive tro og følelser angående foreslåtte endringer, og følgelig endre atferd fra negativ til positiv. Tilnærmingen støttes av definisjonen for endringsberedskap utarbeidet av Jones, Jimmieson og Griffiths (2005, s. 362); *I hvilken grad ansatte har et positivt syn på behovet for organisasjonsendring (dvs. endringsaksept), samt i hvilken grad de ansatte mener at slike endringer sannsynligvis vil ha positive implikasjoner for en selv og organisasjonen som helhet.*

Begrep	Forfatter	Definisjon
Endringsberedskap (Change Readiness)	Jones et al. (2005, s. 362)	I hvilken grad ansatte har et positivt syn på behovet for organisasjonsendring (dvs. endringsaksept), samt i hvilken grad de ansatte mener at slike endringer sannsynligvis vil ha positive implikasjoner for en selv og organisasjonen som helhet.
Tillit	Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer (1998, s. 395)	Tillit er en psykologisk tilstand som omfatter intensjonen om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til en annens intensjoner eller oppførsel.
Organisatorisk tillit	Tan og Tan (2000, s. 243)	Organisatorisk tillit innebærer en tro på at organisasjonen vil opptre fordelaktig, eller i det minste ikke bevisst skadelig mot individet
Psykologisk trygghet	Edmondson (1999, s. 354)	En felles oppfattelse av at teamet er en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold.

Tabell 1.1: Definisjoner av sentrale begrep som legges til grunn i studien.

Endringslitteraturen betrakter tillit til ledelse som en forutsetning for å redusere ansattes endringsmotstand (Beer, Eisenstat & Spector, 1993; Coyle-Shapiro & Morrow, 2003; Cunningham et al., 2002; Kiefer, 2005). Ifølge Furst og Cable (2008) kan motstand mot forandring sees på som en hindring for å etablere endringsberedskap. Ansatte som har tillit til sin ledelse vil i større grad vurdere endring positivt, og derfor også være klar til å følge en endring (Lewis & Weigert, 1985). Dette understøttes også av Rafferty og Simons (2006) som mener å ha avdekket at tillit til øverste ledelse har sterke positive relasjoner til endringsberedskap.

Flere forskere hevder at tillit er kontekstvariabel, relatert til holdninger, intensjoner og atferd hos individer i et endringsmiljø (Cawsey et al., 2016; Eby et al., 2000; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011; Van Dam, Oreg & Schyns, 2008). Tillit foreslås også å være en fremvoksende tilstand som utvikler seg kontinuerlig basert på individuell forståelse av ulike situasjoner, relasjoner og observasjoner (Spurkeland, 2012). Det kan antas at nivået av tillit hos individet kan være en avgjørende faktor for individuell respons på endring, og avhengig av nivået resultere i et skifte av holdning i forhold til endringsberedskap. Dette understøttes av Armenakis, Harris og Mossholder (1993) som hevder at effektiviteten av strategier for å skape eller øke endringsberedskap avhenger av evner, tillitsverdighet, kredibilitet og oppriktighet hos endringsagenter – elementer som alle er direkte knyttet mot tillit (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

By (2007) argumenterer for at det er avgjørende at organisasjoner kontinuerlig er klare til å absorbere og implementere endring etter behov, og endringsberedskap er grunnleggende for vellykket styring av endringer.

Å skape endringsberedskap involverer proaktiv tilnærming fra endringsagenter for å påvirke tro, holdninger, intensjoner og atferd hos endringsdeltakere. De sosiale aspektene innebærer at aktørene i en organisasjon ser etter ledetråder hos hverandre for å forstå betydningen av hendelser og omstendigheter organisasjonen står overfor (Armenakis et al., 1993). For å kunne påvirke tro, holdninger og intensjoner må det ligge tillit til grunn.

Seloter (2019) målte endringsberedskapen i Sør-Vest politidistrikt ved bruk av Readiness to Change (RtC) spørreskjemaet utviklet av Cawsey et al. (2016). I resultatene kom det frem at organisasjonen ikke var endringsklar. To av områdene med lav score var tillit og pålitelig ledelse. Data viste også at et antall formelle ledere hadde unnlatt å besvare spørsmål relatert til deres tillit til overordnet ledelse.

1.2 Studiens forskningsspørsmål

Studiens forskningsspørsmål er som følger: *Hvordan har graden av målt endringsberedskap sammenheng med ansattes organisatoriske tillit, og tillit til nærmeste leder?*

Organisatorisk tillit innebærer en tro på at organisasjonen vil opptre fordelaktig, eller i det minste ikke bevisst skadelig mot individet (Tan & Tan, 2000, s. 243). Dette relaterer seg også til mellommenneskelig tillit og institusjonell tillit (Mayer et al., 1995). Det er ønskelig å undersøke om det er ulik vurdering av tillit og endringsberedskap ut fra nominelle data som for eksempel geografisk tilhørighet, og derigjennom større avstand til toppledergruppen, samt hvilke faktorer som danner grunnlaget for vurdering av organisatorisk tillit; evne (kompetanse), velvilje og integritet (Mayer et al., 1995).

Original plan for studien var å undersøke graden av organisatorisk og atferdsbasert tillit blant ledere i Sør-Vest politidistrikt, og se på sammenhengen mellom disse tillitsdimensjonene mot målt endringsberedskap utført av Seloter (2019). Endringslitteraturen viser at god mellomledelse er kritisk for å sikre implementering av endringer. Det vil si at mellomlederne må ha eierskap, tillit til toppledelsen, være lojale og være villige til å «gå i krigen», ta dialoger 1 til 1 og konsekvenslede (Karp, 2014). På bakgrunn av dette ønsket en å fokusere på ledere i politidistriktet, og vurdere hvordan organisatorisk tillit og tillit til nærmeste leder påvirket deres endringsberedskap, og derved deres påvirkning på organisasjonen.

Som følge av Covid-19 situasjonen valgte imidlertid politidistriktet å avstå fra deltakelse i studien. Konsekvensen av dette ble å endre fokus fra å undersøke tillitsdimensjonene i en

byråkratisk organisasjon hvor endringsberedskap allerede var kartlagt, til å gjennomføre måling av både endringsberedskap og de nevnte tillitsdimensjonene i Nokas AS. Replikering av Seloters (2019) studie i tillegg til måling av tillit medførte at tillitsrelaterte spørsmål måtte reduseres i forhold til opprinnelig plan, og noen dimensjoner måtte tas bort.

Nokas AS er et sikkerhetsselskap med ca 17 500 ansatte i Norden. Selskapet har vokst raskt som følge av oppkjøp, noe som har ført til en kontinuerlig endring i organisasjonen over en årrekke. Høsten 2019 ble det gjennomført en overgripende organisasjonsendring hvor en gikk fra en konsernstyrt divisjonsbasert organisasjon med sentrale støttefunksjoner og rapportering pr divisjon, til en landstruktur som hver for seg håndterer støttefunksjoner og svarer samlet for alle tjenester som leveres. Studien ble foretatt i den norske delen av virksomheten som har ca 5 000 ansatte. Selskapet har innenfor en landstruktur ulike forretningsområder; teknikk som leverer tekniske sikkerhetsløsninger, OMC som leverer alarmovervåking, vakt som leverer manuelle vektertjenester, aviation som leverer flyplassikkerhet, Nokas Service som utfører serviceoppgaver, Nokas Verdi som befatter seg med verdihåndtering og andre datterselskaper som utfører konsulenttjenester. De to sistnevnte forretningsområdene (verdi håndtering og konsulenttjenester) har ikke vært en del av studien. Organisasjonen leverer tjenester på landsbasis, og er således geografisk spredd. Organisasjonen består av en stor del utleiepersonell, primært i form av vektere og servicemedarbeidere, samt en mindre andel teknikere. Administrative ressurser (ledelse og støttefunksjoner) utgjør rett i overkant av 300 av den totale arbeidsstyrken på ca 5 000 ansatte. Vektere og servicemedarbeidere er i svært liten grad fysisk knyttet til arbeidsgiver ved at de daglig møter på jobb hos selskapets kunder hvor de er utleid, og de har ikke oppgaver som medfører at de møter på arbeidsgivers lokasjon.

For å levere forskningsspørsmålet ville en:

- utforske hvilken rolle organisatorisk og atferdsbasert tillit har i oppbygging og vedlikehold av høy organisatorisk endringsberedskap
- identifisere faktisk situasjon i bedriften, og legge frem råd til praktikere for hvordan en kan bygge opp / vedlikeholde endringsberedskap, spesielt med fokus på tillit og psykologisk trygghet

Dette ønsket en å oppnå ved å:

- foreta en kritisk gjennomgang av relevant teori innenfor områdene endringsledelse, tillit og psykologisk trygghet
- måle nivå av organisatorisk og atferdsbasert tillit, samt nivå av endringsberedskap ved bruk av anerkjente metoder
- analysere og diskutere funn fra relevant måling

En har ikke funnet eksisterende spørreundersøkelse som dekker hele spekteret av faktorer som legges til grunn for vurdering av tillit. Det ble derfor bestemt å benytte spørsmål fra to ulike verktøy, basert på kategorisering gjort av Dietz og Den Hartog (2006) og McEvily og Tortoriello (2011). De har avdekket at det er fire faktorer som går igjen og som regnes som mest fremtredende når individer gjør seg antakelser om hvorvidt en person er tillitsverdig. Det er en vurdering av personens evner (kompetanse), velvilje, integritet og forutsigbarhet. Måling av forutsigbarhet ble imidlertid fjernet fra undersøkelsen som en konsekvens av spørsmålsomfang.

I relasjon til denne studien har en valgt å legge til grunn definisjonen av tillit som er utarbeidet av Rousseau et al. (1998, s. 395) i Tabell 1.1, og akseptert på tvers av disipliner: *Tillit er en psykologisk tilstand som omfatter intensjonen om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til en annens intensjoner eller oppførsel.* Sentralt i definisjonen er at tillit er en psykologisk tilstand. En har i studien fokusert på tillit som en psykologisk tilstand, som tro eller holdning mot et annet kjent individ eller gruppe, i motsetning til tillit som noe en i større eller mindre grad er disponert for, såkalt tilbøyelighet til å vise tillit (Rotter, 1967 i Dirks og Ferrin, 2001). En har ikke vurdert personlighet, erfaring eller kultur, og hvordan dette påvirker tillitsbegrepet.

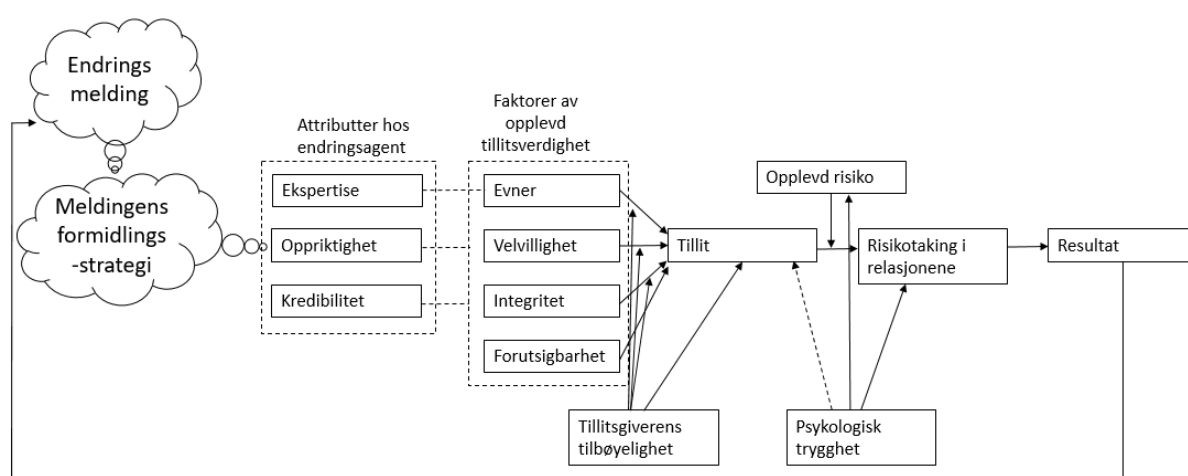
Tillit oppstår i mange relasjoner. En kan se på tillit mellom grupper, og tillit internt i en gruppe. Tillit til ledelse generelt, eller tillit mellom ledere. I denne studien har en valgt å se på tillit til toppledelse i organisasjonen, samt tillit til nærmeste leder. En har heller ikke gått inn og sett på tillit internt i deler av organisasjonen. Tillit som tilstand er multi-dimensjonal; den går i alle retninger fra medarbeider til leder, fra leder til medarbeider, mellom likestilte og på tvers av organisasjonen. Denne studien har imidlertid kun fokus på tillit i en dimensjon, nedenfra og opp. Referent for tillit er nærmeste leder og nasjonal ledergruppe.

En har i det foregående redegjort for formålet med studien, og bakgrunn for valgt tema. Videre har en belyst noen avgrensninger i forhold til tematikk. Studien er inndelt i fem hovedkapitler: teori, metode, funn og diskusjon, konklusjon og anbefalinger. I teorikapitlet har en belyst relevant teori og empiri knyttet til studien. Relevante rammeverk er gjennomgått. Metodekapitlet belyser hvordan innhenting av informasjon og analyse ble utført. En har sett på rasjonale bak metodiske beslutninger, samt vurdert etiske aspekter knyttet til informantenes rettigheter. Under funn og diskusjon er tolkning av respondentenes svar presentert, og diskutert opp mot relevant teori. Studien avsluttes med en konklusjon og deretter anbefalinger for fremtidige EMBA-studenter og for praktikere.

2. Teori

Hensikten med dette kapittelet er å foreta en kritisk gjennomgang av relevant teori med fokus på endringsberedskap, tillit og psykologisk trygghet, samt undersøke sammenheng mellom disse elementene. Teorikapittelet avsluttes med et forslag til en modell som hjelper vår empiriske undersøkelse.

Studien bygger på tre ulike rammeverk; å skape endringsberedskap av Armenakis et al. (1993), tillitsmodellen til Mayer et al. (1995) og psykologisk trygghet av (Edmondson & Lei, 2014). Disse tre rammeverkene danner i fellesskap grunnlag for et teoretisk rammeverk for denne studien, ref Figur 2.1.



Figur 2.1: Gjeldende rammeverk for studien, viser relasjon mellom det å skape endringsberedskap, tillit og psykologisk trygghet. Basert på Armenakis et al. (1993), Mayer et al. (1995) og Edmondson og Lei (2014).

Basert på studie utført av Seloter (2019) var det ønskelig å se på tillit i relasjon til ledelse, da dette var et område som utpekte seg som viktig i relasjon til endringsberedskap.

Tillitsmodellen til Mayer et al. (1995) ble identifisert som et anerkjent bidrag innenfor tillitsforskning i organisasjoner, og dette rammeverket hadde sammenfallende elementer med Armenakis et al. (1993), spesielt hva gjelder attributter hos endringsagenter, som har som oppgave å formidle en endringsmelding. Psykologisk trygghet knyttet til tematikken kom via Burke, Sims, Lazzara og Salas (2007), som introduserte dette som en moderator for tillit. Psykologisk trygghet knyttet direkte mot tillit, opplevd risiko og det å tørre å ta risiko i relasjoner, og en fant at dette fremstod som relevant i det videre arbeidet. En ønsket innledningsvis å jobbe bredere med tillit, og også se på tillit innenfor psykologi og antropologi, men dette viste seg å bli for omfattende for denne studien. En ble derfor nødt til å avgrense studien til det presenterte rammeverket.

Det finnes ikke noe dekkende norsk begrep for «Change readiness». Det brukes for eksempel endringsberedskap, endringsklarhet, endringsvilje eller endringsmotivasjon.

Endringsberedskap ble valgt i det videre arbeidet, basert på By's (2007) betraktning om et samfunn som krever stadige endringer i organisasjoner. Beredskap kan bety en vilje til å gjøre noe, og å være i en tilstand hvor man er forberedt på noe. Skal virksomheter lykkes er det ikke nok å oppnå endringsklarhet for en spesifikk endring, en må bygge kontinuerlig endringsberedskap.

Det foreligger ulike definisjoner av endringsberedskap, men den som trolig er mest brukt er Armenakis et al. (1993); Oppfatninger, holdninger og intensjoner i forhold til i hvilken grad endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å lykkes i å foreta disse endringene. Denne definisjonen er ytterligere utviklet av Jones et al. (2005); *I hvilken grad ansatte har et positivt syn på behovet for organisasjonsendring (dvs. endringsaksept), samt i hvilken grad de ansatte mener at slike endringer sannsynligvis vil ha positive implikasjoner for en selv og organisasjonen som helhet.*

Forfatter	Definisjon
Armenakis et al. (1993, s. 681-682)	Oppfatninger, holdninger og intensjoner i forhold til i hvilken grad endringer er nødvendig og organisasjonens evne til å lykkes i å foreta disse endringene
Jones et al. (2005, s. 362)	I hvilken grad ansatte har et positivt syn på behovet for organisasjonsendring (dvs. endringsaksept), samt i hvilken grad de ansatte mener at slike endringer sannsynligvis vil ha positive implikasjoner for en selv og organisasjonen som helhet

Tabell 2.1: Utvalgte definisjoner av endringsberedskap (Change Readiness)

Sistnevnte tilnærming er lagt til grunn i videre arbeid. Jones et al. (2005) fokuserer på ansatte i sin definisjon. Innenfor ledelsesteori skilles det ofte mellom ansatte og ledere, men i denne studien støtter en seg til By (2020) som poengterer at de fleste ledere faktisk også er ansatt, og at forskjellen i rollene heller ligger i ansvarsområde.

Innenfor tillitsforskning har det blitt foreslått og benyttet et utall definisjoner på tillit i mellommenneskelige relasjoner, Tabell 2.2 (Dietz & Den Hartog, 2006; Lewis & Weigert, 1985; Mayer et al., 1995; McAllister, 1995; Rousseau et al., 1998).

Forfatter	Definisjon
Zand (1972) i Dietz og Den Hartog (2006)	Den bevisste reguleringen av ens avhengighet av en annen
Cook and Wall (1980) i Dietz og Den Hartog (2006)	I hvilken grad man er villig til å tilskrive gode intensjoner til og ha tillit til andre menneskers ord og handlinger
Boon and Holmes (1991) i Dietz og Den Hartog (2006)	En tilstand som involverer trygge positive forventninger til en annens motiv med hensyn til seg selv i risikosituasjoner
Mayer et al. (1995, s. 712)	en parts villighet til å gjøre seg sårbar for handlingene utført av en annen part, basert på forventningen om at den annen part vil utføre en bestemt handling som er viktig for den som gir tillit, uavhengig av muligheten til å overvåke eller kontrollere den andre parten.
McAllister (1995)	I hvilken grad en person er trygg på og villig til å handle på grunnlag av en annens ord, handlinger og beslutninger.
Whitener et al (1998) i Dietz og Den Hartog (2006)	... gjenspeiler en forventning eller tro på at den andre parten vil handle velvillig
Rousseau et al. (1998, s. 395)	Tillit er en psykologisk tilstand som omfatter intensjonen om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til en annens intensjoner eller oppførsel.

Tabell 2.2: Utvalgte definisjoner av tillit, fra Dietz og Den Hartog (2006).

Forskningsmiljøet har i stor grad samlet seg om definisjonen til Rousseau et al. (1998, s. 395); *Tillit er en psykologisk tilstand som omfatter intensjonen om å akseptere sårbarhet basert på positive forventninger til en annens intensjoner eller oppførsel.* Denne identifiserer to hovedelement knyttet til tillit; viljen til å gjøre seg sårbar og derigjennom å utsette seg for risiko, og en forventning om gunstig behandling av den andre parten i en relasjon (Li & Tan, 2013; McEvily & Tortoriello, 2011). Brorparten av forskningen innenfor tillit er også enige om at tillit fundamentalt dreier seg om en psykologisk tilstand (Kramer, 1999). I dette ligger erkjennelsen av at tillit defineres i form av flere innbyrdes relaterte kognitive prosesser og orienteringer. Tilstanden av opplevd sårbarhet eller risiko stammer fra individers usikkerhet angående motivene, intensjonene og potensielle handlinger til andre som de er avhengig av. Som et motsatt syn på tillit kan en se til teorier som forklarer tillit ut fra sosiale og etiske fasetter (Hosmer, 1995 og Thus, Burt og Knez, 1996, i Kramer, 1999)

Psykologisk trygghet handler om hvordan individer oppfatter konsekvensene av å ta mellommenneskelig risiko i en bestemt kontekst som for eksempel en arbeidsplass (Edmondson, 1999). Burke et al. (2007) argumenterer for at psykologisk trygghet modererer forholdet mellom forløperne for tillit og tillit til lederskapet slik at opplevelsen av

psykologisk trygghet vil øke styrken i forholdet mellom lederegenskaper og tillit til ledelsen ytterligere.

Den videre gjennomgangen av relevant teori tar sikte på å synliggjøre hvor disse elementene har krysningspunkt som påvirker hverandre, skissert i Figur 2.1.

2.1 Endringsberedskap som del av lederskap

Cawsey et al. (2016) hevder at en viktig del av det å skape endring er å forstå og identifisere kreftene for og mot endring. Gill (2002) argumenterer for at motstand mot endring er et vanlig fenomen, og at kanskje de kraftigste motstandskreftene er emosjonelle. Dette støttes av Kanter (1985). Han mener imidlertid at motstand i utgangspunktet ikke er irrasjonell, men at den kan ha utspring i gode og forståelige bekymringer fra berørte parter. Ofte er det uklart hva den opplevde motstanden faktisk er; spørsmål som stilles, forslag til alternative løsninger, deling av tidligere erfaringer, kanskje gyldige utfordringer av fakta og antakelser som ligger til grunn for en beslutning, eller til og med forsøk på å holde beslutningstakere ansvarlige for endringer som utføres kun for endringens skyld (By, 2020). I følge Kanter må nettopp denne motstanden forstås og administreres for å kunne gjennomføre endring med hell. Ford, Ford og D'Amelio (2008) har identifisert et dominerende perspektiv på endringsmotstand som legger til grunn at endringsagenter gjør det riktige, mens endringsmottakere konsekvent arbeider frem unødvendige hindringer og ødelegger for endringen.

Tidligere teori ser i all hovedsak på endringsagenter og –mottakere som «oss og dem», noen som står mot hverandre. Denne tilnærmingen bygger på tradisjonell lederskapsteori; tanken om leder, følgere og et delt mål de ønsker å oppnå, og at det er lederen(e) som initierer endringer. Bennis (2007, i Drath et al., 2008) kaller dette en tripod, og beskriver dette som lederskap i sin grunnleggende form. Drath et al. (2008) har utfordret denne tilnærmingen til lederskap med rammeverket DAC. «Direction, Alignment, Comittment», eller oversatt til norsk: retning, samsvar, forpliktelse (DAC) er lansert som en alternativ tilnærming til å tenke lederskap. Retning innebærer bred enighet i et fellesskap om overordnede mål, visjon og misjon. Samsvar knyttes til felles forståelse av organisering og koordinering av arbeid i fellesskapet, og forpliktelse knyttes til medlemmenes vilje til å avstå fra egeninteresse, og dra nytte av fellesskapets interesser og fordeler. Teorien legger til grunn at mennesker som jobber sammen, uavhengig av funksjon og hierarkisk plassering, utvikler felles forståelse for hva som fører til DAC, og hvilken atferd som underbygger dette. Lederskap oppstår ikke alltid i

leder-følger situasjonen hvor leder påvirker følgere i større grad enn motsatt, men oppstår i alle situasjoner hvor fellesskapet jobber mot DAC. Mange situasjoner krever at noen tar rollen som leder, og andre som følgere, men rammeverket legger til grunn at lederskap dreier seg om dialog og fornuft, en aktivitet hvor individ møtes på midten i gjensidig transformasjon (Palus og Drath, 2001 i Drath et al., 2008).

Carsten, Uhl-Bien, West, Patera og McGregor (2010) karakteriserer følgerbegrepet som en relasjonell rolle. Aktive følgere utøver innflytelse, påvirker og bidrar til forbedringer og oppnåelse av organisatoriske mål. En leder arbeider ikke alene, men er sammen med følgere en viktig brikke i et dynamisk miljø, og fokus er snarere lederskap enn ledelse. Dette fremhever følgernes påvirkning i ledelsesprosesser, og det er bred enighet om at lederskap er en prosess som oppstår i samspill mellom leder og følgere (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014). Effektiviteten til en leder vil ifølge Bjugstad, Thach, Thompson og Morris (2006) i stor grad være avhengig av oppslutning og vilje fra følgere. Uten følgere vil det ikke være noen å lede og dermed heller ingen ledere, og en kan knytte dette mot DAC-rammeverket til Drath et al. (2008). Burke et al. (2007) hevder at følgere som stoler på ledelsen (ledere som blir oppfattet som dyktige, velvillige og med moralsk integritet) vil være mer tilbøyelig til å følge ledelsens veiledning og arbeide for felles måloppnåelse.

Lederskap er blitt diskutert bredt, og det er flere teorier og definisjoner på hva det er. Imidlertid er det ingen almen akseptert definisjon av lederskap (Rost, 1995). I følge Barker (2001) viser det seg at mange definisjoner av ledelse retter seg mot *lederens* natur, i stedet for *ledelsens* natur. Rost (1995, s. 133) definerer ledelse som "et innflytelsesforhold mellom ledere og samarbeidspartnere som har til hensikt å oppnå reelle endringer som gjenspeiler de formålene som ledere og samarbeidspartnere gjensidig har". Denne definisjonen består av fire elementer som alle er essensielle hvis et forhold skal kalles lederskap. 1) Forholdet er basert på innflytelse, og er multidireksjonelt da påvirkning kan gå i alle retninger mellom individer. 2) Aktørene i dette forholdet er ledere og samarbeidspartnere (ikke følgere), noe som indikerer at alle disse faktisk utfører lederskap, selv om graden av innflytelse kan variere mellom deltakerne. 3) Ledere og samarbeidspartnere har til hensikt å oppnå reell endring, noe som betyr at *intensjonen* er å oppnå endring, og at de alle skal handle etter den felles intensjonen. 4) Den tiltenkte endringen skal gjenspeile deres gjensidige formål, ikke bare formålet til en av partene. Rost (1995) flytter ledelse bort fra noe som er knyttet til lederens natur, og forholder det til noe som oppstår mellom mennesker. Det kan derfor legges til grunn at DAC inngår i lederskap, og antas at godt lederskap legger til rette for endringsklarhet.

By (2020) argumenterer for viktigheten av å skape en kultur for felles fokus, hvor en slutter å referere til "oss og dem" - ofte gjennom henvisning til "ledelse og ansatte" - da denne tilnærmingen bare skaper skyttergravskriger, fremmer skiller og særinteresser. Videre anbefales det å prioritere, aktivere og støtte bare endring som understøtter definerte organisatoriske formål som er i tråd med organisasjonsverdier, og unngå endring kun for endringens skyld. Det bør også fokuseres på en bedre forståelse av essensen av lederskap i stedet for karakterer, ferdigheter og egenskaper til formelle agenter og ledere. Det blir ofte glemt at de som omtales som ledelsen i mange tilfeller er ansatte på lik linje som øvrige medarbeidere. By (2007) påpeker at ved å skape opplevelsen av en gruppe som skal dra mot felles mål vil en underbygge tillit og skape grunnlag for endringsberedskap.

Armenakis og Harris (2009) argumenterer for at man bør fokusere på å bygge endringsberedskap i en organisasjon da dette er en langt mer positiv tilnærming enn å se på endringsmotstand. Dette synet får støtte i flere andre artikler (By, 2020; Ford et al., 2008; Jansen, 2000).

Endringsberedskap kreves for å oppnå organisatorisk endringskapasitet, som innebærer evne til å utvikle og implementere passende organisasjonsendringer for å kontinuerlig tilpasse seg miljømessig eller organisatorisk utvikling, enten reaktivt eller ved å initiere endringen (Klarner et. al, 2007, i By, 2008).

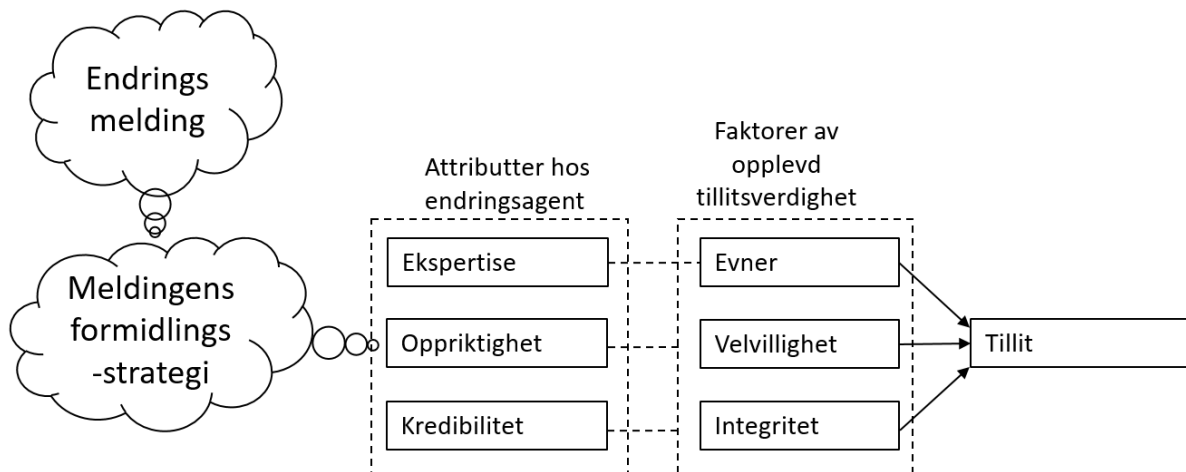
Endringsberedskap og –kapasitet kan ifølge By et al. (2008) bygges, forbedres og opprettholdes ved bruk av rammeverket til Armenakis og Harris (2009). Organisasjoner står i mer eller mindre stadig endring, og By (2007) argumenterer for at endringsberedskap bør være en del av en organisasjons kultur og struktur. Armenakis og Harris fokuserer på viktigheten av endringsmeldingen knyttet til endringsberedskap. De identifiserte fem viktige endringskomponenter som påvirker mottakers motiver for å støtte endringsinnsats. Dette er diskrepans (troen på at en endring er nødvendig; at det er avvik mellom nå-tilstand og hvor organisasjonen skal), hensiktsmessighet (en tro på at en spesifikk endring designet for å adressere et avvik er den riktige), mestringstro (en tro på at endringsmottakeren og organisasjonen kan gjennomføre en endring med hell), lederstøtte (formelle ledere i organisasjonen forplikter seg, gir tilstrekkelig støtte og legger til rette for at endringen vil bli fullført), og valens (endringen er gunstig for endringsmottakeren, i tillegg til organisasjonen). Rammeverket presenterer tre måter å formidle budskapet, med forslag til hva som bør sies og hvordan budskapet bør kommuniseres. Formidlingsmåtene er listet opp som tydelig

kommunikasjon, aktiv deltakelse og håndtering av intern og ekstern informasjon. By (2007) har, med støtte fra Armenakis og Harris (2009), introdusert en fjerde formidlingsmåte som bør tas med i en slik tilnærming, nemlig implisitt ikke-verbal kommunikasjon. Sistnevnte fremstår som en essensiell del, hvor endringsagenter må være bevisst på å fremstå som gode eksempler. De må vise en holdning, atferd og handling som visker bort «oss» som ledere og «dem» som ansatte, og skape en forståelse for at alle er i samme båt, med felles mål og behov/ønsker, i tråd med tidligere nevnte DAC av Drath et al. (2008).

Komponenter i endringsmelding	Formidling av budskap	Attributter
Diskrepans (er endringen nødvendig?)	Tydelig kommunikasjon (direkte kommunikasjon, f.eks. taler og direkte meldinger)	Kredibilitet Pålitelighet
Mestringstro (kan endringen implementeres med hell?)	Aktiv deltakelse (tilstedeværelse og deltakelse i beslutningstaking)	Oppriktighet Ekspertise
Hensiksmessighet (er dette den nødvendige endringen?)	Håndtere intern og ekstern informasjon (fremlegge andres vurderinger, f.eks konsulenter)	
Lederstøtte (har ledere forpliktet seg til endringen)	Ikke verbal kommunikasjon (fremstå som godt eksempel, f.eks. gjennom holdninger og handlinger)	
Personlig valens (hva gir det for meg?)		

Tabell 2.3: Endringsmelding, formidling av budskap og attributter hos endringsagenter, basert på Armenakis et al. (1993), Armenakis og Harris (2002) og By (2007).

I relasjon til endringsberedskap og endringsprosesser vil endringsagenter utøve påvirkningsstrategier. Effekten av strategiene er avhengig av eksplisitte attributter hos endringsagenten. Armenakis et al. (1993) nevner spesielt attributter som kredibilitet, oppriktighet og ekspertise, Tabell 2.3, som alle kan relateres til tillitsbegrepet, ref Figur 2.2.



Figur 2.2: Endringsmelding og attributter hos endringsagenter i relasjon til tillitsbegrepet. Basert på Armenakis et al. (1993) og Mayer et al. (1995).

Attributtene hos endringsagenten har betydning for hvordan endringsmeldingen oppfattes, og et godt omdømme i disse domene vil ha positiv betydning (Gist, 1987 i Armenakis et al., 1993). Dette understøttes også av andre forskningsrapporter som konkluderer med at ansatte som er positivt orientert til endringsagenten (for eksempel på grunn av høy tillit til ledelse, eller ved å identifisere seg med organisasjonen), i større grad vil støtte oppunder en endring (Oreg & Sverdlik, 2011).

2.2 Tillit i relasjon til lederskap

Det har vært en spredning i forståelse av tillit, fordi begreper har flere sekundærbetydninger og det har vært en uklar begrepsbruk i forskningen. Dette har gjort forskning på området utfordrende (Kramer, 1999; Mayer & Davis, 1999; Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998).

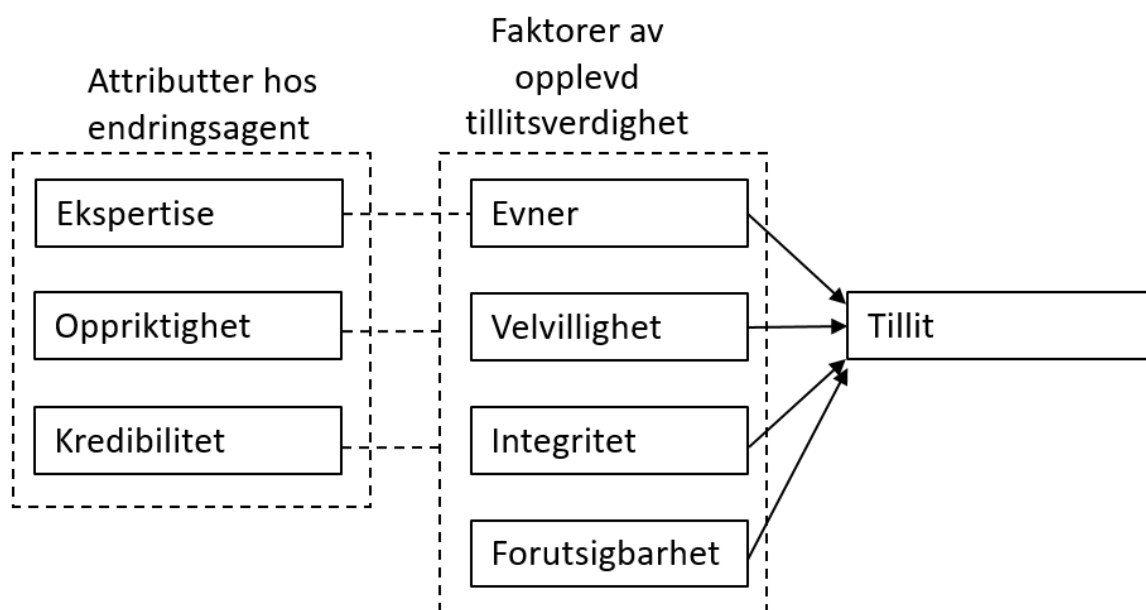
Vakola (2014) hevder at tillit til ledelsen er særdeles relevant i forbindelse med endring og endringsberedskap. Hun viser til at forskere innenfor endringsledelse anser tillit til ledelse som en nødvendig forutsetning for å redusere ansattes endringsmotstand (Coyle-Shapiro og Morrow, 2003; Cunningham et al., 2002; Kiefer, 2005; Beer et al., 1990; Bryant, 1989 i Vakola, 2014), og det kan antas at dette også vil gjelde i relasjon til å bygge endringskapasitet. Oreg (2006) fant i sin studie at tillit til ledelsen er den eneste kontekstuelle variabelen som hadde signifikant effekt på motstand. Ut fra dette kan man utlede at en høy grad av tillit dermed vil kunne støtte endringsklarheten i organisasjonen. Mesteparten av forskningen har vært på individnivå, mellom ansatte og arbeidsgiver (Armenakis et al., 1993; McAllister, 1995; McManus & Mosca, 2015; Neves & Caetano, 2006 i Julsrud, 2018).

Endringsmottakere som oppfatter ledere kapable til å håndtere endringer effektivt, og som oppfatter ledelsen som pålitelig og støttende samtidig som de føler seg respektert, var mer villig til å akseptere og støtte endring (Martin, 1998; Wanberg og Banas, 2000; Eby et al., 2000 i Vakola, 2014; Oreg, 2006). Det hevdes at tillit påvirker prosessen knyttet til beslutning via ansattes kognitive og affektive prosesser, fordi individer velger hvem de vil stole på i hvilke henseender og under hvilke omstendigheter. Valget baseres på det en mener er «gode grunner» som støtter antakelsen om tillitsverdighet (Lewis og Weigert, 1985 i Vakola, 2014). Dette medfører at ansatte som stoler på ledelsen i større grad vurderer endring positivt, og derfor er mer innstilt på å støtte en endring. Argumentet baserer seg på funn fra kognitiv motivasjonsforskning hvor redusert innsats er forventet i situasjoner med lavere nytteverdi og/eller lavere utfall av valens (Caldwell et al., 2004; Vroom, 1964 i Vakola, 2014).

Mayer et al. (1995) utviklet et teoretisk rammeverk for å forstå utvikling av tillit, basert på definisjonen som legger til grunn at tillit dreier seg om viljen til å være sårbar i forhold til handlinger utført av en annen part. Modellen gjelder for mellommenneskelig tillit, hvor tilliten går fra et individ til et annet, en spesifikk referent. Mayer et al. differensierte tillit og utfallet av tillit som er ulike former for risikotaking i relasjon til en annen part. Å tilnærme seg tillit på denne måten medfører ikke risikotaking i seg selv, men genererer en vilje til å ta risiko i forhold til en annen part. Former for risiko kan være samarbeid, deling av sensitiv informasjon eller frivillig å la en annen part kontrollere forhold som er viktig for individet (Mayer & Davis, 1999). Rammeverket separerer også forløpere, eller grunnlaget for tillit, fra selve tillitsbegrepet. Et individ vil være villig til å sette seg i en sårbar posisjon overfor en annen part basert på sin egen generelle tilbøyelighet til å stole på andre, og på sin egen oppfatning av den andre parts «trustworthiness» (Mayer et al., 1995). «Trustworthiness» lar seg ikke uten videre oversette til norsk. Vi har ordene troverdighet og pålitelighet; de dekker deler av begrepet, men ikke hele. I uttrykket ligger blant annet ideen om at man er verdig til eller fortjener tillit, og det henger sammen med både hva individer sier og hva de gjør. En velger derfor å bruke ordet tillitsverdighet i det videre arbeid. Tilbøyelighet til å stole på andre påvirker tillit i større grad før en har informasjon knyttet til tillitsverdighet. Tilbøyelighet hadde ikke fokus i studien, men spiller trolig inn som forklaring på variasjon i tillit om den brukes som element i et mer omfattende sett av variabler (Mayer et al., 1995).

Mayer et al. (1995) identifiserte tre vesentlige elementer i tillitsverdighet: evner, velvilje og integritet. Disse kan knyttes direkte mot attributter endringsagenter avhenger av for å skape endringsberedskap, Figur 2.3. *Evner* refererer til ferdigheter, kompetanse og karakteristikk som medfører at et individ har innflytelse innenfor et domene (en kan ha evner innenfor et teknisk område som skaper tillit innenfor det området, men samtidig ha dårlige sosiale evner som medfører at en ikke vil gi samme person tillit i relasjon til for eksempel dialog med kunder). Evner henger direkte sammen med ekspertise. *Velvilje* gjenspeiler godartede motiver og en personlig godhet mot den andre parten, og en genuin bekymring for dennes velferd. Velvilje legger til grunn at den som blir vist tillit har en knytning eller relasjon til den som gir tillit. Velvilje kan knyttes direkte mot oppriktighet. *Integritet* innebærer overholdelse av et sett prinsipper som er akseptable for den andre parten, som inkluderer ærlighet og rettferdig behandling, samt unngåelse av hykleri; en kan ikke bare kan omfavne verdiene, men en må også etterleve disse slik at handling er konsistent med verdiene. Integritet og kredibilitet henger derfor sammen.

Sammenhengen mellom disse tre faktorene og tillitsverdighet er avhengig av både individ og situasjon. I noen tilfeller vil for eksempel evner tillegges mer vekt enn de andre to faktorene basert på oppgavene som vurderes. I tillegg vil det enkelte individ vurdere viktigheten av den enkelte faktor i ulike situasjoner ulikt fra andre individ.



Figur 2.3: Sammenheng mellom attributter hos endringsagenter og faktorer av opplevd tillitsverdighet. Basert på Armenakis et al. (1993); Mayer et al. (1995) og Dietz og Den Hartog (2006).

Dietz og Den Hartog (2006) argumenterer i sin forskning at det er en fjerde attributt for opplevd tillitsverdighet som går igjen innenfor tillitsforskning, nemlig *forutsigbarhet* som relateres spesielt til konsistens og regelmessighet i oppførsel, og som sådan er forskjellig fra evner og integritet. Opplevd tillitsverdighet referer til oppfatning og tro om den andres karakter, og det er en psykologisk tilstand (Gillespie, 2011).

Tillit er individets beslutning om å utsette seg for risiko. Dette er hjertet i modellen til Mayer et al. Beslutningen om å vise tillit gjenspeiler viljen til å engasjere seg i tillitsfull atferd – ta risiko. Det tas likevel ingen risiko ved å være villig til å gjøre seg sårbar. Det er atferden som utføres som viser om en faktisk gir tillit. Forskjellen mellom tillit og tillitsatferd er vilje til å utsette seg for risiko mot faktisk å utsette seg for risiko (Gillespie, 2003; Schoorman, Mayer, & Davis, 2007 i Heyns og Rothmann (2016)). Gillespie (2003, i Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006) identifiserte to domener for tillitsfull atferd i arbeidsforhold; *viljen til å gjøres seg avhengig av andre*, som knyttes mot referentens evner, kunnskap og handlinger, og *avsløring av sensitiv informasjon* relatert til arbeid eller privatliv.

Tillit vil lede til tillitsatferd, og i relasjon til endringsberedskap kan en legge til grunn at dette vil kunne føre til at individet blir mer positiv innstilt til endringer, selv om utfallet av endringen kan være usikker.

Dersom tillit må repareres er det kritisk å først forstå hvordan den ble ødelagt. Hva som er grunnlaget for ødelagt tillit vil være førende for hvordan en skal tilnærme seg for å bygge opp igjen tilliten (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). Tyler (1996) m.fl. har konkludert med at statusgjenkjenning (i hvilken utstrekning ledelsen gjenkjenner og validerer individers følelse av å være en fullverdig medlem i organisasjonen), samt tro på velvilje (tro på at ledelsen har gode intensjoner mot individet, og er ærlig i beslutninger) bygger opp under tillit. En tredje faktor er nøytralitet som implisitt medfører en opplevelse av rettferdighet og upartiskhet i beslutninger. Forskningen viser også at tillit betyr mer i forhold når det er en form for felles bånd mellom ledere og underordnet. Brockner og Siegel (1996) hevder at prosedyrer er viktig fordi de i tillegg til å kommunisere lederes motivasjon og intensjoner om å være tillitsverdige, også angir muligheten til å etterleve dette. Dette har de kalt prosedyremessig kompetanse, og de mener å ha funnet beviser for at prosedyrer som er strukturerte og rettferdige tenderer til å bygge tillit.

Aly og El-Shanawany (2016) anbefaler å fokusere på åtte ulike områder for å bygge tillit: belønningssystem, skape rettferdighet mellom arbeidstakerne, støtte til de ansatte, involvere

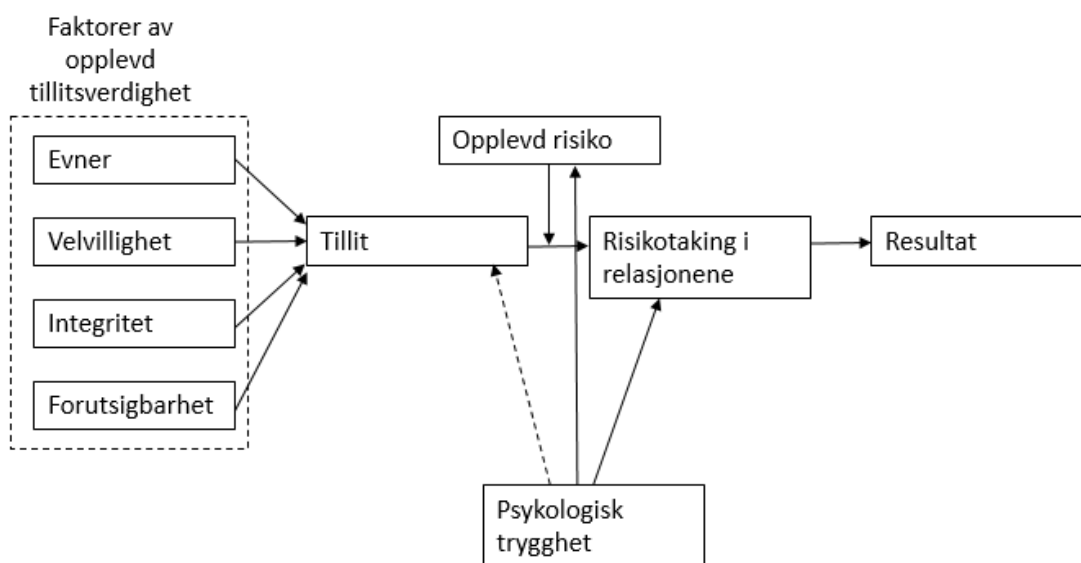
ansatte i beslutningstaking, problemløsning, utvikle kommunikasjon og relasjoner, fokusere på arbeidsmiljø, og et bevisst forhold til lederskap og atferd. Sistnevnte støttes av Heyns og Rothmann (2015) som skriver at ansattes beslutninger om å stole på en direkte leder er sterkt påvirket av lederens karakter, ord og handlinger (Costigan et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002; Tan & Lim, 2009 i Heyns og Rothmann, 2015). Forskning har vist at ansienniteten til en prinsipal påvirker den relative viktigheten som er knyttet til karakter: jo lenger ansiennitet, desto viktigere blir karakter i hensynet til beslutningen om å stole på vedkommende (Burke et al., 2007). Det er derfor viktig at ledere jobber samlet for å bygge og forbedre tillitsforhold til sine følgere (Burke et al., 2007).

Whitener, Brodt, Korsgaard og Werner (1998) argumenterer for at ledelsen kan skape tillit ved fem typer atferd: konsekvent oppførsel, integritet i oppførselen, deling og delegering av kontroll, kommunikasjon og omtanke. De knytter dermed ledelsens atferd til opplevelser av pålitelighet, forutsigbarhet og rettferdighet og viser hvordan disse tre dimensjonene ved tillit kan settes ut i praksis. De fokuserer ikke spesifikt på en endringskontekst, men drøfter disse atferdene mer generelt. Med konsistent oppførsel mener forfatterne at oppførselen må være konsistent både over tid og i ulike situasjoner, slik at de ansatte lettere kan forutsi ledelsens oppførsel. Integritet i oppførselen forklares som hvor mye konsistens det er mellom det ledelsen sier, og det som gjøres. Deling og delegering av kontroll innebærer blant annet at ledelsen åpner for deltakelse i beslutninger og delegering av kontroll til de ansatte (som drøftet ovenfor). Kommunikasjon består av tre viktige deler, nøyaktig informasjon, forklaringer for bakgrunnen for beslutninger og åpenhet, hvilket handler om ikke å holde sentral informasjon tilbake. Til slutt er det viktig at ledelsen viser omtanke gjennom å vise at man tenker på de ansattes behov og interesser.

2.3 Psykologisk trygghet som moderator for tillit og endringsberedskap

Edmondson (1999, s. 354) definerer psykologisk trygghet som en felles oppfattelse av at teamet er en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold. Dette gir en følelse av trygghet ved at teamet ikke avviser eller straffer noen for å være seg selv, ytre sine meninger eller stiller spørsmål. Følelsen av trygghet har bakgrunn i gjensidig respekt og tillit blant teammedlemmene, hvor frykten for negative konsekvenser relatert til eget selvbilde, status eller karriere reduseres. Innenfor teamarbeid er det ifølge Edmondson og Lei (2014) forventet at teammedlemmene deler ideer og informasjon, samt samarbeider for å oppnå felles mål. En

slik tilnærming sammenfaller med DAC rammeverket til Drath et al. (2008) nevnt tidligere. Dette medfører at medlemmene må engasjere seg i mellommenneskelig risikabel atferd, som åpen kommunikasjon, tilbakemeldinger og uttrykke bekymringer. Høy grad av psykologisk trygghet vil bidra til at teammedlemmene lærer av hverandre og utfører arbeidsoppgaver på en mer effektiv måte. Dersom ledelsen oppfordrer til et klima som er preget av psykologisk trygghet, vil det ifølge Burke et al. (2007) oppfattes som velvilje av de ansatte og et tegn på at ledelsen ikke føler seg truet av forslag fra teammedlemmer. Følelsen av psykologisk trygghet kan dermed påvirke graden av tillit til ledelsen, samtidig som det også kan kompensere for noen attributter ved endringsagenter (Burke et al., 2007).



Figur 2.4: Relasjon mellom tillit, psykologisk trygghet og endringsberedskap. Basert på Mayer et al. (1995), Edmondson (2014).

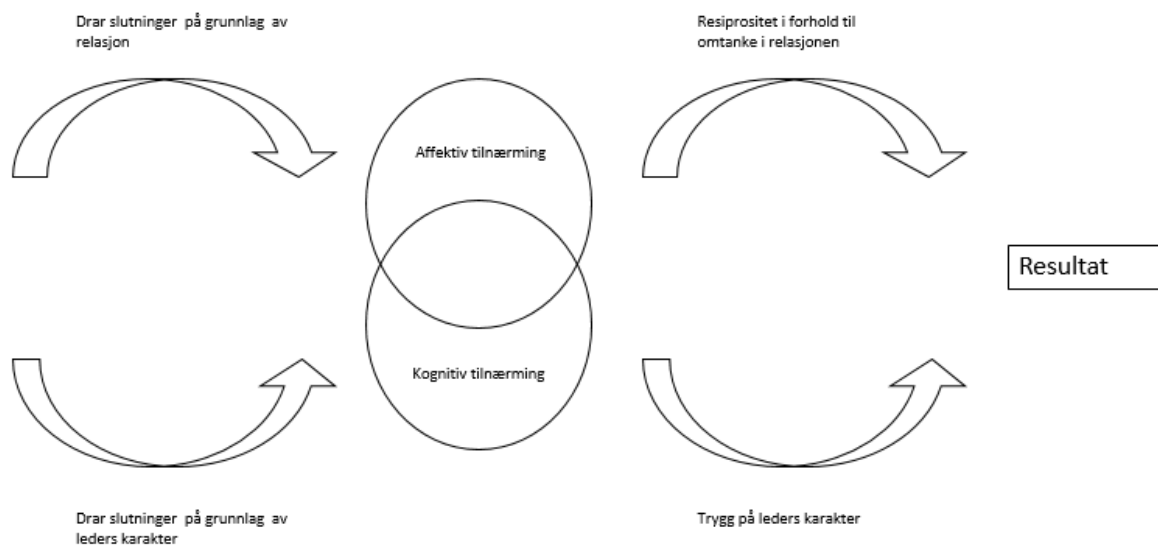
Psykologisk trygghet er med på å forklare hvorfor ansatte deler informasjon og kunnskap (Collins og Smith, 2006; Siemsen et al., 2009 i Edmondson, 2014) og kommer med forslag til organisatoriske forbedringer (Detert og Burriss, 2007; Liang et al., 2012 i Edmondson og Lei, 2014). Schein og Bennis (1965, i Edmondson og Lei, 2014) konkluderer med at psykologisk trygghet fundamentalt handler om å redusere mellommenneskelig risiko som følger av usikkerhet og endring og en kan slik sett knytte begrepet både til tillit og endringsberedskap.

2.4 Kritikk mot gjennomgått teori / Andre tilnærminger

Modellen til Mayer et al. er anerkjent og hatt stor innflytelse innen forskningen av tillit, men

er også kritisert for å være mangelfull. Flere forskere argumenterer for at svakheten med modellen er manglende tydelighet på hva som er utfallet av tillit, samt at den ikke måler tillit på tvers av organisatoriske nivåer, eller identifiserer faktorer som kan moderere tillitsforholdet (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2001). Dirks og Ferrin (2001) påpeker imidlertid at tillit ser ut til å være en moderator for positiv holdning og oppfattelse av budskap.

Dirks og Ferrin (2002) beskriver modellen til Mayer et al. som et karakterbasert rammeverk hvor fokus er på oppfatning av leders karakter og hvordan det påvirker individets følelse av sårbarhet i et hierarkisk forhold. En annen farbar tilnærming mener de er relasjonsbasert tillit som fokuserer på leder-følger forholdet – hvordan følger forstår forholdet. Følgere tolker forholdet til nærmeste leder ut over standard økonomisk teori, på en slik måte at partene handler på grunnlag av tillit, god vilje og oppfattelsen av gjensidig forpliktelse - resiprositet (Blau, 1964 i Dirks og Ferrin, 2002). I begge perspektiver måles tillit som en oppfatning eller tro hos følgeren, og i praksis vil begge rammeverkene påvirke prosessene knyttet til tillit, ref Figur 2.5.



Figur 2.5: Karakterbasert vs relasjonsbasert tillit, basert på Dirks og Ferrin (2002).

Tillitsforskning spenner over et stort område. Rousseau et al. (1998) har beskrevet ulike former for tillit (Tabell 2.4), og hvordan disse ulike områdene har ført forskningen i ulike retninger.

Avskrekking	Kalkulerende	Relasjonell	Identitetsbasert	Institusjonell
-bedømmer en annens tillitsverdighet ut fra sanksjoner denne kan bli utsatt for -sanksjoner kan fremme tillit eller sees som substitutt for tillit	-rasjonelle valg -oppfatter at referent har til hensikt å gjøre noe fordelaktig -basert på troverdig informasjon	-gjentakende samhand- linger mellom parter basert på erfaringer -affektbasert -resiprositet	-videre utvikling av relasjonell tillit, tenker tenker på seg selv og referent som «vi»	-tro på institusjonelle strukturer, policyer og regelverk -bidra til både kalku- lerende og relasjonell tillit
	Atferdsøkonomi	Psykologi, sosialpsykologi sosiologi	Psykologi, sosialpsykologi sosiologi	Atferdsøkonomi
Ring & Van De Veen, 92; Barber, 83 Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 92		McAllister, 95; Coleman, 90	McAllister, 95; Coleman, 90	Gulati, 95; Ring & Van De Ven, 92; Sitkin, 95

Tabell 2.4: Ulike former for tillit, basert på Rousseau et al. (1998).

Til tross for ulikheter fremstår det all hovedsak likevel som at fagfeltene er enige om at tillit på en og samme tid er relatert til disposisjoner, beslutninger, atferd, sosiale nettverk og institusjoner. Det er en kompleks, for ikke å si muliplex tilstand (Rousseau et al., 1998).

Dirks og Ferrin (2002) har avdekket uklarerhet i empiri hva gjelder sammenheng mellom tillit og utfall av tillit. De viser til forskning som går fra ingen sammenheng, til stor sammenheng. I tidligere forskning er det også fokus på ulike ledernivå og ulike operasjonelle definisjoner av tillit. Noen har for eksempel fokusert på tillit til nærmeste leder, mens andre har hatt fokus på tillit til toppledelsen, som i en ledergruppe. Det antas at tillit til disse to ulike referentene vil vise systematisk ulike forhold til forløpere og utfall (for eksempel at det grunnleggende forholdet vil være forskjellig). Dette forholdet er viktig både teoretisk og praktisk, da det vil gi grunnlag for hvordan organisasjonen skal fokusere ressurser for å etablere tillit til personalansvarlige ledere eller til ledergruppen.

Et perspektiv er at tillit i seg selv er det endelige utfallet, eller målet. Et annet perspektiv er at tillit er en prosess som fører til en spesiell atferd, noe som ligger til grunn for denne studien. Basert på sistnevnte perspektiv identifiserte Burke et al. (2007) fire utfall som har stor betydning for organisasjoner. Direkte konsekvenser er identifisert som kommunikasjon,

organisasjonsatferd («organizational citizenship behavior») og læring, samt affektive utfall i form av vilje til å gå inn i rollen som følger. I denne sammenheng fokuserer Burke et al. (2007) i større grad på lederskap enn leder som sådan. Dersom følgere stoler på lederskapet, i form av ledere som vurderes å ha de nødvendige evnene, viser velvilje og innehar moralsk integritet, vil det være større sannsynlighet for at individer følger dette lederskapet og jobber mot måloppnåelse.

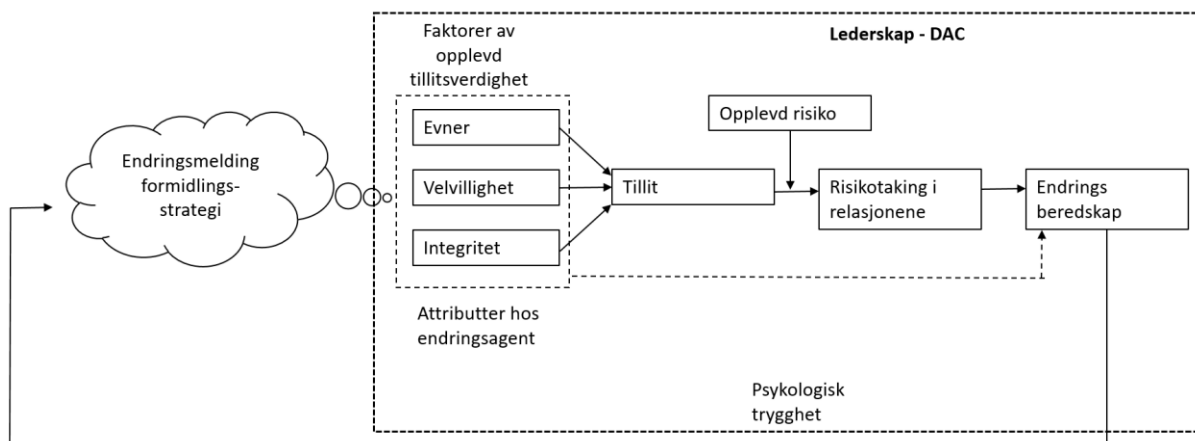
Kommunikasjon stopper opp uten tillit. Dersom ledere åpent diskuterer beslutninger og ber om tilbakemelding fra medarbeidere vil tillit oppstå, og resiprositet vil medføre økt kommunikasjon og mer åpenhet. Dette vil i sin tur gjøre at en får avdekket hva som fungerer og ikke, og få forståelse av hvorfor noe ikke fungerer tilfredsstillende. Slik kan kommunikasjon bidra til nye innspill til nødvendige endringer og derigjennom økt endringsberedskap.

Organisasjonsatferd beskrives som hvilken som helst atferd som ikke er beskrevet i en persons stillingsbeskrivelse, og som er direkte eller indirekte fordelaktig for organisasjonen (Organ, 1990; Katz og Kahn, 1978 i Burke et al., 2007). Studier viser at når ledere tar seg tid til å utvikle et tillitsforhold til sine ansatte, vil det resultere i ansatte som er mer engasjerte og villige til å utføre oppgaver som ligger utenfor deres ordinære oppgaver, for å sikre at deres team/avdeling vil lykkes (Burke et al., 2007).

Læring knytter seg til Edmondson (1999) beskrivelse av psykologisk trygghet, hvor læring i team knyttes til deling og kombinasjon av kunnskap. I denne sammenheng oppnås kunnskap gjennom testing av forutsetninger, åpen diskusjon om ulikheter, tilpasning av rutiner og justering av strategier som følge av feil (Edmondson, Bohmer og Pisano, 2001, i Burke et al., 2007). Slik læring vil også være en viktig del for å bygge endringsberedskap.

Burke et al. (2007) beskriver videre indirekte konsekvenser av tillit, som organisatorisk ytelse knyttet til både kvalitet og kvantitet, og redusert turnover. Det poengteres også at andre faktorer enn tillit spiller inn på de nevnte utfallene ovenfor, men at tillit har en viktig og unik påvirkning på utfall som er viktige for organisasjonen.

En oppsummering av gjennomgått teori leder hen til en forenklet fremstilling av rammeverket for gjeldende studie.



Figur 2.6: Aktivt lederskap basert på DAC, med fokus på tillitsverdighet i en kontekst av psykologisk trygghet har direkte positiv innvirkning på endringsberedskap.

Faktorer av opplevd tillitsverdighet er sammenfallende med attributter hos endringsagenter. I en lederskapskontekst med fokus på DAC (Drath et al., 2008) hvor en arbeider mot felles mål, vil gjensidig opplevelse av tillitsverdighet føre til trygghet og økt deltakelse av medlemmene, og derigjennom økt endringsklarhet.

En har i det foregående sett hvordan rammeverket til Armenakis et al. (1993) fokuserer på endringsmeldingen som i sin tur må formidles til de berørte, vanligvis via endringsagenter. Gjennomslagskraften til endringsagentene avhenger av et sett med attributter som sammenfaller med attributter som bygger opp om tillitsverdighet i rammeverket til Mayer et al. (1995). Tillitsverdighet er en forløper til tillit, som dreier seg om å ta risiko i relasjoner. Mulige utfall av tillit er beskrevet av Burke et al. (2007), og disse utfallene kan knyttes til oppbygging av endringsberedskap. Basert på Edmondson og Lei (2014) er psykologisk trygghet direkte knyttet til mellommenneskelig tillit, og samtidig sterkt knyttet til opplevelsen av å være et trygt sted for mellommenneskelig risikotaking, hvor en tør å være seg selv, samt å være forberedt på endring (Schein og Bennis, 1965 i Julsrud, 2018). Teorien støtter opp under at det er i lederskap-kontekst disse dimensjonene oppstår, og spiller sammen.

En har knyttet sammen tre teoretiske rammeverk for å belyse sammenheng mellom organisatorisk og atferdsbasert tillit, endringsberedskap og psykologisk trygghet (Armenakis et al., 1993; Edmondson & Lei, 2014; Mayer et al., 1995). Videre har en sett på noen begrensninger i de valgte rammeverkene, og en har presentert en forenklet modell som belyser sammenhengen mellom de valgte tema.

3. Metode

I dette kapitlet vil det redegjøres for de metodiske tilnærmingene som er valg, og argumenteres for nevnte valg. Hensikten er å forklare og begrunne oppgavens fremgangsmåte for å besvare problemstillingen, samt drøfte styrker og svakheter ved tilnærmingen. En vil se på datainnsamlingsmetodikk, analyse, validitet og reliabilitet, samt etiske vurderinger som er gjort. Kapitlet avsluttes med metodekritikk.

3.1 Forskningsparadigme og design

Forskningsparadigme er et sett med oppfatninger og forståelse som deles av forskere om hvordan problem skal forstås og adresseres (Kuhn, 1962 i Guba, 1990). Dette fungerer som et rammeverk for forskningen, og sikrer at forskningsspørsmålene blir besvart på en effektiv og riktig måte. Ifølge Patel (2015) er de tre viktigste paradigmene positivisme, konstruktivisme eller interpretivisme, og pragmatisme (Tabell 3.1). Positivisme springer ut fra naturvitenskap hvor det ble brukt til å studere ting og fenomener, og kan sees som et ytterpunkt. Positivisme betyr det som finnes – det som er positivt tilstede og kan sanses og erfares direkte. Retningen legger til grunn en objektiv verden som reguleres av lover utenfor oss selv, og at den objektive verden kan studeres objektiv. Vi kan opparbeide kumulativ kunnskap om den objektive verden, og tidligere funn skal enkelt kunne replikeres. Interpretivisme og konstruktivisme er et annet ytterpunkt som legger til grunn at forskeren skal fortolke observasjoner og vurdere disse subjektivt. Personer konstruerer sin egen forståelse av og kunnskap om verden gjennom å oppleve ting og reflektere over disse erfaringene. I større grad vil et slik paradigme kunne føre til vidt forskjellig resultat av forskning, basert på bakgrunnen til forsker, og konteksten som forskningen foregår innenfor.

Paradigm	Ontology <i>What is reality?</i>	Epistemology <i>How can I know reality?</i>	Theoretical Perspective <i>Which approach do you use to know something?</i>	Methodology <i>How do you go about finding out?</i>	Method <i>What techniques do you use to find out?</i>
Positivism	There is a single reality or truth (more realist).	Reality can be measured and hence the focus is on reliable and valid tools to obtain that.	Positivism Post-positivism	Experimental research Survey research	Usually quantitative, could include: Sampling Measurement and scaling Statistical analysis Questionnaire Focus group Interview
Constructivist / Interpretive	There is no single reality or truth. Reality is created by individuals in groups (less realist).	Therefore, reality needs to be interpreted. It is used to discover the underlying meaning of events and activities.	Interpretivism (reality needs to be interpreted) <ul style="list-style-type: none"> • Phenomenology • Symbolic interactionism • Hermeneutics Critical Inquiry Feminism	Ethnography Grounded Theory Phenomenological research Heuristic inquiry Action Research Discourse Analysis Feminist Standpoint research etc	Usually qualitative, could include: Qualitative interview Observation Participant Non participant Case study Life history Narrative Theme identification etc
Pragmatism	Reality is constantly renegotiated, debated, interpreted in light of its usefulness in new unpredictable situations.	The best method is one that solves problems. Finding out is the means, change is the underlying aim.	Deweyan pragmatism <i>Research through design</i>	Mixed methods Design-based research Action research	Combination of any of the above and more, such as data mining expert review, usability testing, physical prototype
Subjectivism	Reality is what we perceive to be real	All knowledge is purely a matter of perspective.	Postmodernism Structuralism Post-structuralism	Discourse theory Archaeology Genealogy Deconstruction etc.	Autoethnography Semiotics Literary analysis Pastiche Intertextuality etc.
Critical	Realities are socially constructed entities that are under constant internal influence.	Reality and knowledge is both socially constructed and influenced by power relations from within society	Marxism Queer theory feminism	critical discourse analysis, critical ethnography action research ideology critique	Ideological review Civil actions open-ended interviews, focus groups, open-ended questionnaires, open-ended observations, and journals.

Tabell 3.1: Forskningsparadigmer og tilhørende design (Patel, 2015).

Måling av endringsberedskap (RtC) replikerer gjennomført studie av Seloter (2019), som bygger på positivismen. En ønsker på den måten å forstå endringsberedskap basert på objektive kriterier, og teste antakelsene gjennom data. For å knytte dette videre til denne studiens forskningsspørsmål har en valgt å forfølge samme metodikk. Ved bruk av objektive

kriterier ønsker en å se etter sammenheng mellom grad av tillit og endringsberedskap. Observasjon og fornuft ansees innenfor dette paradigmet som den beste tilnærmingen for å forstå menneskelig atferd (Antwi & Hamza, 2015). Ved å bruke en slik tilnærming mister en imidlertid dimensjonen knyttet til kontekst og relasjonelle forhold, og en får ikke avdekket nyanser i situasjonen. En forsøker imidlertid å berike informasjonsinnhentingene noe ved å bruke fritekstområder både innenfor endringsberedskap, og for å undersøke psykologisk trygghet.

3.2 Forskningsmetodikk og argumentasjon

Jacobsen (2015) beskriver to hovedmåter å gjennomføre undersøkelser på; kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode, eventuelt i kombinasjon. Kvantitativ metode benyttes i størst grad innenfor positivisme, mens kvalitativ metode går mer mot retningen interpretivisme, som angitt i Tabell 3.2.

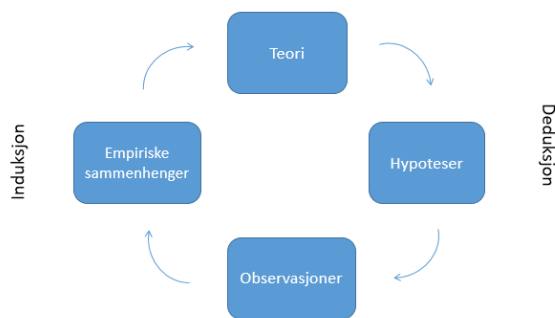
Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
<i>Deduktiv:</i> Bygger på ideen om at den beste tilnærming i forskning er å begynne med en teori, for så å samle inn empiri. Slik vil en undersøke om forskningen kan underbygge og bekrefte teorien man hadde i utgangspunktet.	<i>Induktiv:</i> Virkeligheten er ikke stabil, og den er i stadig endring – den er subjektiv. En kan derfor ikke lage absolutte teorier om hvordan virkeligheten er. Forskeren går derfor fra empiri til teori, og ideelt sett tilnærmer forskeren seg med helt åpent sin og danner teorier ut fra innsamlede data.
<i>Individualistisk:</i> En vektlegger data fra individet uavhengig av hvilken kontekst individet befinner seg i. Positivismen legger til grunn at de data man finner vil være gyldige i andre kontekster også, upåvirket av faktorer som for eksempel sosial sammenheng.	<i>Holistisk:</i> Den avdekkede empirien må settes inn i kontekst. Forskeren må se på hvordan mennesker fungerer i ulike sammenhenger.
<i>Avstand:</i> Følger positivismen som legger til grunn at forskeren skal være objektiv, og vil minimere eller eliminere forskerens innvirkning på det som det forskes på.	<i>Nærhet:</i> Interpretivisme, eller fortolkningsbasert tilnærming legger til grunn at det må være et forhold mellom forsker og forskningsobjekt, og at forskeren må komme tett på for å forstå. Avstand fører til tap av informasjon ved at en ikke får anledning til å gå dypere inn i

	forskningsobjektets forståelse og opplevelse av verden.
<i>Tall:</i> En objektiv virkelighet kan ifølge teorien beskrives presist ved hjelp av tall, uten mulighet til å tolke. Det legges til grunn at resultatene er nøyaktige og store mengder data kan håndteres og brukes statistisk.	<i>Ord:</i> Menneskers opplevelser og virkeligheten fås frem på best mulig måte ved å snakke med de involverte, og få frem virkeligheten med ord. Dette får frem nyanser og en mer nøyaktig forståelse.

Tabell 3.2: Metodiske kjennetegn ved kvantitativ og kvalitativ metode, basert på Jacobsen (2015).

Tillit kan evalueres innenfor begge retningene. En har i denne studien valgt kvantitativ tilnærming ved bruk av spørreskjema. På den måten er det mulig å nå en større forskningsgruppe på kort tid. Det vil gi mulighet til å generalisere resultatene, og det teoretiske forskningsperspektivet faller sammen med de kvantitative kravene til forskning, for eksempel å være objektiv og skape avstand mellom forsker og studien, ref Tabell 3.2. Fokus på åpenhet og generalisering innenfor kvantitativ tilnærming er en av de viktigste forskjellene fra kvalitativ forskning som ikke er like tydelig i disse kriteriene. Kvantitativ metodikk gjør også at en kan dekke et bredere område i studien, i forhold til kvalitativ tilnærming som går mer i dybden på et aspekt innenfor en problemstilling. Dette gir en bredde- og oversiktskunnskap som kan brukes til å forklare og se sammenhenger. Samtidig mister en muligheter ved kvalitativ metode, som kan bidra til å forstå hvordan relasjoner og andre sosiale variabler påvirker individet, og derved også resultatet. Variabler valgt i kombinasjon med selve spørsmålene i undersøkelsen gir en mulighet til å gjøre analyser av sammenhenger mellom avhengig og uavhengige variabler, slik at en kan se på tillitsforholdet i relasjon til endringsberedskap fra flere perspektiv.

Tidligere forskning har også benyttet kvantitativ analyse for å undersøke tillit, og gjennom en slik tilnærming bygger en derfor på kjent metodikk. En har tatt utgangspunkt i det teoretiske grunnlag som finnes på feltet, og ønsker å sammenholde dette med tilgjengelig empiri. Det innebærer en deduktiv tilnærming, ref Tabell 3.2. I dette begrepet inngår også det faktum at det legges til grunn en egen modell som danner grunnlag for analysen. Selv om modellen er satt sammen av eksisterende modeller er den ikke empirisk bevist i sin presenterte form, altså er den induktiv. Den deduktive tilnærmingen lar oss se hva vi allerede vet, mens induktiv tilnærming aldri vil fungere uten noen form for forståelse (Antwi & Hamza, 2015). En kan derfor til en viss grad si at en har en pragmatisk tilnærming til problemstillingen.



Figur 3.1: Vitenskapssirkelen (Wallace, 1971) viser hvordan induktiv og deduktiv metode utfyller hverandre.

Studien bygges på et deskriptivt design, med islett av eksplorativ tilnærming, ved bruk av tall og tekstdata. Studien er designet for å kunne vurdere grad av organisatorisk tillit, og tillit til nærmeste leder, for deretter å sammenholde disse med graden av endringsberedskap. Ved å sammenholde dette med relevant teori ønsker en å søke forståelse for sammenhengen mellom disse faktorene, og kunne foreslå tiltak for å ytterligere tilrettelegge for økt fokus på tillitsskapende atferd og derigjennom økt endringsberedskap.

3.2.1 Måleverktøy

På samme måte som forskningen har vært uklar i forhold til definisjon av tillit, hvilke referenter en ser på, manglende skille mellom forløpere til tillit, tillit og resultat av tillit, så fremstår det også i tilgjengelig teori som det er usikkerhet til måling av tillit. Målinger har fått lite oppmerksomhet. Det har resultert i svært fragmenterte og idiosynkratisk bruk av måleverktøy, og et forvirrende utvalg av instrumenter som varierer mye i konstruksjonsvaliditet og antall og type tillitsdimensjoner (Dietz & Den Hartog, 2006; Gillespie, 2011; McEvily & Tortoriello, 2011). I en gjennomgang av 171 artikler publisert over en periode på 48 år foretatt av McEvily og Tortoriello (2011), avdekket de 129 ulike målinger av tillit. Kun 24 kunne verifisere at de hadde replikert en tidligere måling ordrett, og 11 av disse igjen var blitt utført av samme forfattere som utviklet målingen i utgangspunktet. Målemetodene var i mange tilfeller ikke tilpasset konteksten, ved at referenten for eksempel ikke var analysert, noe som også understøttes av Dietz og Den Hartog (2006). Ulike relasjoner vil kreve ulike spørsmål. En kan da velge å modifisere eller eliminere element i eksisterende måleverktøy som ikke samsvarer med for eksempel et organisatorisk perspektiv, men da må en vurdere om en modifisert skala fortsatt måler den konstruksjonen og de dimensjonene den opprinnelig var tiltenkt. Alternativt kan en utvikle måleverktøy som er

designet for den spesifikke organisatoriske konteksten en ønsker å studere, basert på et rasjonale om at tillit er iboende kontekstavhengig (Hardin, 2002 i McEvily & Tortoriello, 2011; Rousseau et al., 1998). Dette vil imidlertid, som McEvily & Tortoriello påpeker, resultere i en helt unik måling av tillit for hver studie, og derved gjøre det umåtelig vanskelig å sammenligne og integrere resultater på tvers av studier slik at en bygger en kumulativ kunnskapsbase i samsvar med Kuhns (1962 i McEvily & Tortoriello, 2011) forestilling om «normal» forskning.

Som tidligere beskrevet legger en til grunn at tillit er en psykologisk tilstand, og psykometriske verktøy er ifølge Gillespie (2011) den mest brukte målemetoden innenfor organisasjonsforskning. Det fremheves tre hovedstyrker med denne type målinger; 1) basert på ideen om at tillit er en psykologisk tilstand vil anonymitet ved besvarelse av spørsmål være egnet for å avdekke individers oppfatninger og intensjoner, 2) allerede utarbeidede måleverktøy kan brukes på tvers av studier og derved muliggjøre replikering av studier, og 3) validiteten i verktøyene kan vurderes ved hjelp av strenge, transparente og aksepterte metoder som gir forskeren trygghet om at målingen treffer det som er tiltenkt.

Det vil være forskjell på å måle grad av tillit, og for eksempel disposisjon for tillit. I relasjon til denne undersøkelsen er det ønskelig å fokusere på grad av tillit hos den enkelte, og ikke se på elementer som for eksempel disposisjon for tillit eller kollektiv tillit. Basert på Drath et al. (2008) som argumenterer for at lederskap og endring skjer i et fellesskap velger en å også inkludere ansatte uten formelle lederroller.

Forskning på området er fortsatt relativt mangfoldig og flerfaglig. Bigley og Pearce (1998 i Dirks og Ferrin, 2001) fastslår at det er viktig å fokusere på et spesifikt problem, og så bruke konsepter, teorier og metodikk tilpasset problemet. I den aktuelle studien har en sett på tillit i et enveis-perspektiv, fra medarbeidere til ledergruppen og fra medarbeider til sin nærmeste leder, selv om tillit er multi-dimensjonal. Denne tilnærmingen er knyttet opp mot problemstillingen, selv om det kunne vært interessant å måle tillit også ovenfra og ned, eller mellom likestilte, fordi en kan anta at dette også er med på å påvirke resultatene. Basert på situasjonen hvor en ble nødt til å replikere måling av endringsberedskap i tillegg til tillit, ble det imidlertid vurdert til at det ble for omfattende om en skulle lagt inn spørsmål som også omhandlet disse relasjonene.

3.3 Datainnsamling og metodikk

I forkant av studien ble det innhentet data i form av eksiterende teorier knyttet til tillit og endringsberedskap. En har ikke lyktes i å avdekke forskning som har fokusert ensidig og direkte på sammenhengen mellom de to elementene. Basert på tilgjengelig teori ble to spørreskjema relatert til tillit lagt til grunn for datainnsamling, i tillegg til måling av endringsberedskap (se vedlegg 3). Basert på vurderinger gjort av McEvily og Tortoriello (2011) og Dietz og Den Hartog (2006) falt valget på måleverktøyet for organisatorisk tillit utviklet av Mayer og Davis (1999), og atferdsbasert tillit utviklet av Gillespie (2003). Av 129 vurderte måleverktøy er disse to blant de fire verktøyene som ifølge forfatterne er verdt å merke seg og som regnes som det ypperste innenfor måling av tillit. Alle elementer som har negativ spørsmålstilling har blitt reversert før analyse. De tre verktøyene med tilhørende elementer og svarprosent fremkommer i vedlegg 4 og 6.

3.3.1 Organisatorisk tillit - verktøy

Verktøyet er designet for å operasjonalisere Mayer og Davis (1999) teoretiske modell for tillit beskrevet i kapittel 2. Den måler de tre dimensjonene knyttet til tillitsverdighet; evner, velvilje og integritet, i tillegg til å måle tillit i form av villighet til å utsette seg for risiko. Verktøyet innlemmer således både individets forventninger og atferd relatert til tillit (McEvily & Tortoriello, 2011). Det påpekes imidlertid at en potensiell svakhet med verktøyet er at kun et av 17 spørsmål relatert til tillitsverdighet er negativt vektet, noe som medfører en risiko for at respondentene svarer på automatikk, uten å vurdere spørsmålets innhold. Videre påpekes det at skillene mellom de ulike faktorene er til dels uklare, spesielt mellom tillitsverdighet og tillit. Mayer og Gavin (2005, i McEvily & Tortoriello, 2011) rapporterte Chronbach's alfa verdier mellom 0,85 og 0,92 for dimensjonene relatert til tillitsverdighet, og 0,72 og 0,81 i to målinger hva gjelder tillit. Robusthet ved verktøyet bekreftes også av Dietz og Den Hartog (2006), men de påpeker at forutsigbarhet, som de mener er en viktig del av tillitsverdighet, ikke dekkes av dette verktøyet. På grunn av omfang av spørsmål ble det ikke funnet plass til denne dimensjonen.

3.3.2 Atferdsbasert tillit - verktøy

Gillespie (2003, i McEvily & Tortoriello, 2011) designet verktøyet for å måle tillit i arbeidsrelasjoner. Verktøyet kan brukes i ulike domener og følger definisjonen til Rousseau

et al. (1998). Verktøyet operasjonaliserer tillit ved å måle eksplisitt individets vilje til å gjøre seg sårbar overfor andres handlinger. Dietz og Den Hartog (2006) påpeker at det primært måler individets intensjon om tillitsbasert atferd, men at dette ikke er en garanti for at individet faktisk vil utøve en slik type atferd. Atferdsbasert tillit deles i dette verktøyet inn i to domener; *avhengighet*, hvor individet er avhengig av en annens kompetanse, kunnskap, dømmekraft eller handlinger, inkludert å bli delegert og få autonomi. *Deling/avsløring*, som involverer å dele arbeidsrelatert eller personlig informasjon av sensitiv art. McEvily og Tortoriello (2011) fremhever at verktøyet er utviklet og validert på et høyt nivå, men de påpeker også her en svakhet ved at det ikke er noen negativt vektete elementer. De hevder likevel at verktøyet gir en klar indikator på faktisk tillit.

3.3.3 Psykologisk trygghet

For å begrense antall spørsmål ble det valgt å legge inn et fritekstfelt relatert til psykologisk trygghet. Spørsmållstillingen var som følger: «Opplever du din arbeidsplass som en trygg arena hvor ansatte kan være seg selv, uttrykke egne meninger og stille spørsmål, uten å frykte at det får negative konsekvenser relatert til eget selvbilde, status eller karriere? Gi gjerne eksempler som fremmer eller hemmer en slik tilstand.»

3.3.4 Gjennomføring

Data i form av spørreundersøkelse ble innsamlet over en periode på to uker i april 2020. Undersøkelsen ble gjennomført med verktøyet Netigate. Undersøkelsen bestod av to deler på til sammen 76 spørsmål (vedlegg 3), hvorav de seks første relaterte seg til statistisk informasjon som kjønn, alder og arbeidssted/-område. Del en var en replikasjon av undersøkelse gjennomført av Seloter (2019), bestående av 36 ja/nei/vet ikke spørsmål med mulighet til å også legge til kommentar. En svakhet ved denne delen av undersøkelsen er at referenten fremstår som noe uklar, da det henvises til «ledelsen» uten å definere hvem det er. Dette, sammen med utfordringen ved å vurdere en større gruppe beskriver Dietz og Den Hartog (2006) som problematisk, ved at det kan herske usikkerhet om hvem respondenten har bedømt.

Del to bestod av 31 utsagn som skulle vurderes på en Likert-skala fra 1-5, hvorav 21 spørsmål relaterte seg til nasjonal ledergruppe, og 10 spørsmål til respondentens nærmeste leder. I tillegg var det et fritekstspørsmål som relaterte seg til psykologisk trygghet, og et

åpent fritekstfelt. Gjennomføring av undersøkelsen ble estimert til å ta 15-20 minutter. Deltakerne ble informert om at alle svar var anonyme, og at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes underveis eller i studiens skrevne sluttprodukt.

3.4 Pilot - Test av verktøy

Spørsmålene relatert til organisatorisk og atferdsbasert tillit ble oversatt til norsk. Calder (1998) påpeker viktigheten av å teste design og elementer for å sikre at respondenter forstår spørsmålene, at det er konsistens i svaralternativ, instruksjoner er forståelige og at metoden fungerer rent teknisk. Oversettelsene ble gjennomgått med fire utenforstående personer, og korrigert etter dialog og tilbakemeldinger (vedlegg 5). Det ble tilstrebet å tilpasse spørsmålstillingen til norsk kultur. Som eksempel kan nevnes utsagnet «Sound principles seem to guide top management's behavior» som i første runde ble oversatt til «Grunnleggende verdier ser ut til å være grunnlag for ledergruppens atferd», og etter vurdering hos referansegruppe endte opp med ordlyden «Det virker som ledergruppens adferd styres av sunne verdier». Alle elementene i undersøkelsen ble deretter satt sammen, og 5 personer gjennomførte hele undersøkelsen i test.

3.5 Utvalg

Et utvalg skal fremskaffe rimelig nøyaktige funn uten å samle data fra samtlige medlemmer av en populasjon (Denscombe, 2014). Det er ulike måter å foreta utvalg på, som for eksempel tilfeldig utvalg, stratifisert -, systematisk -, bekvemmelighets -, quota utvalg (en blanding av stratifisert og bekvemmelighetsutvalg og målrettet/hensiktsmessig utvalg). I denne studien ble det lagt til grunn et hensiktsmessig utvalg. Undersøkelsen ble sendt ut til alle ansatte i bedriften på nivå 3-6 (av totalt 1-7), totalt 314 ansatte. Dette innebærer at en som forsker har påvirket selekteringen. Ansatte på nivå 7, utleiepersonell, har et perifert forhold til nasjonal ledergruppe, hovedsakelig grunnet geografisk spredning og lite kontakt med arbeidsgivers lokasjoner da deres arbeid i hovedsak blir utført ute hos selskapets kunder. Modellen til Mayer et al. fokuserer på et individs tillit til en spesifikk referent. For å følge teoriens logikk må referenten være spesifikk, identifiserbar, og oppfattes å handle med vilje. Dersom nasjonal ledergruppe er identifiserbar og tar beslutninger som påvirker individer vil det være hold i å måle tillitsnivået hos de ansatte i relasjon til ledergruppen (Mayer & Davis, 1999). Nivå 1 består av konsernledelsen, og nivå 2 country manager. Disse ble utelatt fra

undersøkelsen basert på tilnærmingen hvor en i studien måler tillit oppover i organisasjonen. Nivå 3 og noen på nivå 4 er selv medlemmer av nasjonal ledergruppe, og de har slik sett vurdert gruppen som de selv er en del av. Ved å inkludere alle ansatte fra nivå 3-6 ønsker en å nå et bredt utvalg på tvers av populasjonen. I henhold til klassifisering gjort av Denscombe (2014) kan dette kalles et målrettet utvalg, basert på valgene som er gjort. 163 (51,9%) respondenter logget inn på undersøkelsen. 130 fullførte alle spørsmål. Dette gir en responsrate på 41,4%. Kommentarer og betraktninger i fritekstfeltene ble gitt av 46% på temaet endringsberedskap, og 58% for psykologisk trygghet.

3.6 Analyse

En enkel innledende analyse ble utført i Netigate og Excel for å utarbeide SSPS-analysen. Innledende analyse så på median, typetall samt bredde og standardavvik som mål for spredning. Ingen data viste avvik fra normalfordeling. Cronbachs alpha ble benyttet for å måle indre konsistens til en spørsmålsgruppe. Det ble gjennomført korrelasjonsanalyse for å undersøke sammenhengen mellom ulike variabler, variansanalyse (ANOVA) med post-hoc analyse for å sammenligne flere grupper, samt lineær regresjon for å finne hvordan en variabel avhenger av en eller flere andre variabler. De valgte metodene ble benyttet for å søke svar på sammenheng mellom tillitsdimensjonene og endringsberedskap.

3.7 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet. Det angir om en undersøkelse viser den faktiske situasjonen, og i hvilken grad det er mulig å etterprøve resultatene. Dette har med nøyaktigheten av datamaterialet i undersøkelsen, hvilke data som benyttes og hvordan de er samlet inn og bearbeidet (Dalland, 2012). Måleverktøyene som relaterer seg til tillit kommer fra anerkjent forskning, og trekkes frem som pålitelige verktøy i omfattende vurderinger av eksisterende verktøy (Dietz & Den Hartog, 2006; McEvily & Tortoriello, 2011). Reliabiliteten i dataene refererer seg til hvor konsistente de enkelte spørsmålene i en gruppe er. Til dette ble det brukt metoden Cronbach`s alpha hvor en score på 0.70 eller bedre regnes for å være akseptabel og en score over 0.8 for å være bra. Nedenfor er vist resultatene for Cronbach`s alpha for spørsmålsgruppene relatert til RtC, sammenlignet med Seloters måling i politiet:

Variabel (dimensjoner)	Spørsmål	α	Vurdering	α Seloter, 2019	Vurdering
Tidligere erfaringer	q1-q5	0.39	Uakseptabel	0,79	Akseptabel
Ledersupport	q6-q9	0.35	Uakseptabel	0,51	Uakseptabel
Pålitelig ledelse	q10-q15	0.70	Akseptabel	0,84	God
Åpenhet for endring	q16-q29	0.75	Akseptabel	0,84	God
Belønningssystemer	q30-q32	0.49	Uakseptabel	0,71	Akseptabel
Målinger av endring og ansvarlighet	q33,q35,q36	0.43	Uakseptabel	0,45	Uakseptabel

Tabell 3.3: Cronbach's alpha knyttet til måling av endringsberedskap (RtC), sammenlignet med tilsvarende måling utført i Sør-Vest politidistrikt av Seloter (2019).

Basert på dette fremstår det som at kun data knyttet til pålitelig ledelse og åpenhet for endring er reliable hva gjelder endringsberedskap. Verdiene er betydelig lavere enn tilsvarende undersøkelse utført i Sør-Vest politidistrikt.

Tilsvarende resultater for spørsmålene relatert til organisatorisk og atferdsbasert tillit er som følger:

Variabel (dimensjoner)	Spørsmål	α	Vurdering
Evner	q38-q43	0.92	Utmerket
Velvilje	q44-q48	0.90	Utmerket
Integritet	q49-q54	0.90 ¹	Utmerket
Tillit	q55-q58	0.58 ²	Tvilsom
Avhengighet	q59-q63	0.93	Utmerket
Avsløring	q64-q68	0.93	Utmerket

Tabell 3.4: Chronbach's alpha relatert til undersøkelse av organisatorisk og atferdsbasert tillit.

Validitet betyr gyldighet og relevans. Det omhandler i hvilken grad det en har undersøkt samsvarer med studiens hensikt og formål (Dalland, 2012). Dette beskrives av Yin (2017) som intern validitet. Det betinger at man har et datamateriale som kan bidra til å besvare problemstillingen, og samtidig hindre påvirkning fra overflødige elementer. Det faktum at begge verktøyene er operasjonalisert for å måle henholdsvis organisatorisk tillit, og tillit til nærmeste leder medfører en konsistens i forhold til den organisatoriske endringsberedskapen, noe som styrker intern validitet. Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad gjennomførte målinger kan gjøres gyldige for andre situasjoner, og om funnene er generaliserbare. Data er

1 q52 er reversert før analyse
2 q55 og q57 er reversert før analyse

analysert med statistiske metoder, og det er tilstrebet å tilgjengeliggjøre hvordan resultatene er fremkommet og tolket. Det er imidlertid et relativt begrenset utvalg som er analysert, og det gjør at en ikke kan dra sikre slutninger om generaliserbarhet.

3.8 Triangulering

Denscombe (2014) argumenterer for at triangulering hvor en studerer fenomener fra ulike synsvinkler og synspunkter og problemstillinger belyses med forskjellige metoder er ønskelig for å styrke tilliten til funn. Det finnes ulike triangulering. Metodetriangulering kan brukes for å kompensere for ulike styrker og svakheter med en metode, for eksempel ved å kombinere kvantitativ og kvalitativ metode. Teoritriangulering kan nyttes for å sammenligne ulike teorier, datatriangulering for å sikre kvalitet i innsamlet materiale, og en kan nytte seg av forskertriangulering for å sikre balansering i subjektive synspunkter. I dette tilfellet har en benyttet en grad av metodologisk triangulering ved å inkludere åpne spørsmål i survey. For en ytterligere økt forståelse for organisasjonsspesifikk kontekst ville det vært nyttig å kombinere med kvalitative metoder. Det lot seg ikke gjøre i denne studien pga tidspress og manglende kapasitet.

3.9 Ethiske spørsmål og sensitivitet

Studien har fulgt den norske nasjonale etiske standarden for forskning på mennesker (Hvinden & De Nasjonale forskningsetiske, 2016). Bedriftens HR-direktør godkjente undersøkelsen. Deltakerne ble invitert til deltakelse i undersøkelsen via en e-post som ble sendt ut av HR (vedlegg 2). Her ble de informert om formålet med studien, behandlingen av de innsamlede dataene og at deltakelse var frivillig. Besvarelser inneholder ingen informasjon om deltaker, ip-adresser eller andre identifikatorer. Anonymiteten til deltakerne ansees derfor som ivarettatt. Studien ble kontrollert mot sjekkliste hos Norsk Senter for Forskningsdata (<https://meldeskjema.nsd.no/test>), og det ble på det grunnlag konkludert med at studien ikke er meldepliktig.

Spørsmål som relaterer seg til tillit, spesielt når det gjelder nærmeste leder ansees å kunne oppleves som sensitive av respondenter. Tourangeau og Yan (2007) beskriver at dette kan påvirke svarprosent, føre til manglende svar på spesifikke spørsmål, og føre til uærlige svar om respondenten ikke er alene ved besvarelse. For å motvirke tidlig frafall ble disse spørsmålene lagt sist i undersøkelsen, i tillegg til gjentatt presisering om at ingen vil kunne

identifiseres i studien. Videre valgte en å unngå å spørre om hvilket ledernivå den enkelte respondent tilhørte, for å ikke skape reservasjoner knyttet til følelsen av å kunne identifiseres. Konsekvensen av en slik beslutning er imidlertid at en da ikke får målt om tillit til ledergruppen avtar lenger ned i organisasjonen, slik som Clegg & Wall (1981, i Dietz & Hartog, 2015) rapporterer.

3.10 Refleksjoner på utfordringer

Mayer et al. (1995) poengterer at tillit ikke bare er kognitiv, men også en affektiv konstruksjon som kan variere betydelig avhengig av kontekst og erfaringer, i motsetning til en objektiv virkelighet. Selv om tilbøyelighet til å vise tillit ligger i bunn, vil hendelser mellom partene og i organisasjonen påvirke utviklingen av tillit og gjøre den dynamisk. Burke et al. (2007) mener at dette kan svekke verdien av psykometriske målinger fordi de tar et øyeblikksbilde av situasjonen. Dette kan noen ganger være passende, men de mener at en bør vektlegge tillitens dynamiske natur, og se utvikling over tid. Dette understøttes av Lewicki et al. (2006) som mener at øyeblikksbilder gir begrenset innsikt i dynamikken relatert til tillit i mellommenneskelige relasjoner, hvor den er i stadig endring. Det påpekes videre at målinger som retter seg mot agent og prinsippal kan være utfordrende fordi tillitsoppfatninger kanskje ikke deles av de to på grunn av variasjon i tolkninger av kontekst og erfaringer. De fremhever at dette spesielt vil være tilfellet når individer befinner seg på forskjellige steder i et hierarkisk forhold i en organisasjon. En tredje utfordring med slike målinger er at individer har dårlig innsikt i egne beslutninger om å stole på kollegaer, og antar feilaktig at rasjonelle beslutningsprosesser fungerer (Sims, Fritzsche og Salas, 2003 i Burke et al., 2007).

Miller og Mitamura (2003) peker på at det er en utfordring at oversettelse av spørsmål fra et språk til et annet nødvendigvis vil medføre små endringer i innhold, samtidig med at spørsmålene leses og besvares i en annen sosial kontekst. Dette er forsøkt motvirket ved å diskutere oversettelser med fire utenforstående personer for å tilpasse ordvalg til norsk språk og kultur.

Undersøkelsen ble gjennomført midt under Covid-19 pandemien. Bedriften hadde på tidspunkt for undersøkelsen sett seg nødt til å permittere ca 25% av arbeidsstokken (inkludert en del av respondentene), og befant seg som sådan i en form for unntakstilstand. Dette kan ha

gitt innvirkning både på nivået av deltakelse, og på den enkeltes besvarelse, i den grad flere ble rammet av permitteringer kort tid før undersøkelsen ble gjort tilgjengelig.

Samtidig ser en også at det er noen svakheter med måling av endringsberedskap (RtC). Det er ikke tydelig konsistens i spørring hva gjelder referent. Den måler tillit mellom ledelse og organisasjon, men i mange av utsagnene kan det være uklart hva som menes med ledelse, og dette kunne vært presisert.

Begrenset kunnskap om SPSS, statistikk og analysemetodikk har medført at dyptgående analyser ikke har blitt gjennomført, noe som kunne ha tilført ytterligere kunnskap rundt funn.

20% av respondentene som logget seg på undersøkelsen falt bort undervegs. Dette kan henge sammen med omfang av spørsmål som var relativt høyt.

En har i dette kapitlet redegjort for metodiske tilnærminger valgt i relasjon til studien. Det er gjennomført en kvantitativ undersøkelse som bygger på positivismen. Studien bygger på et deskriptivt design, med islett av eksplorativ tilnærming, ved bruk av tall og tekstdata.

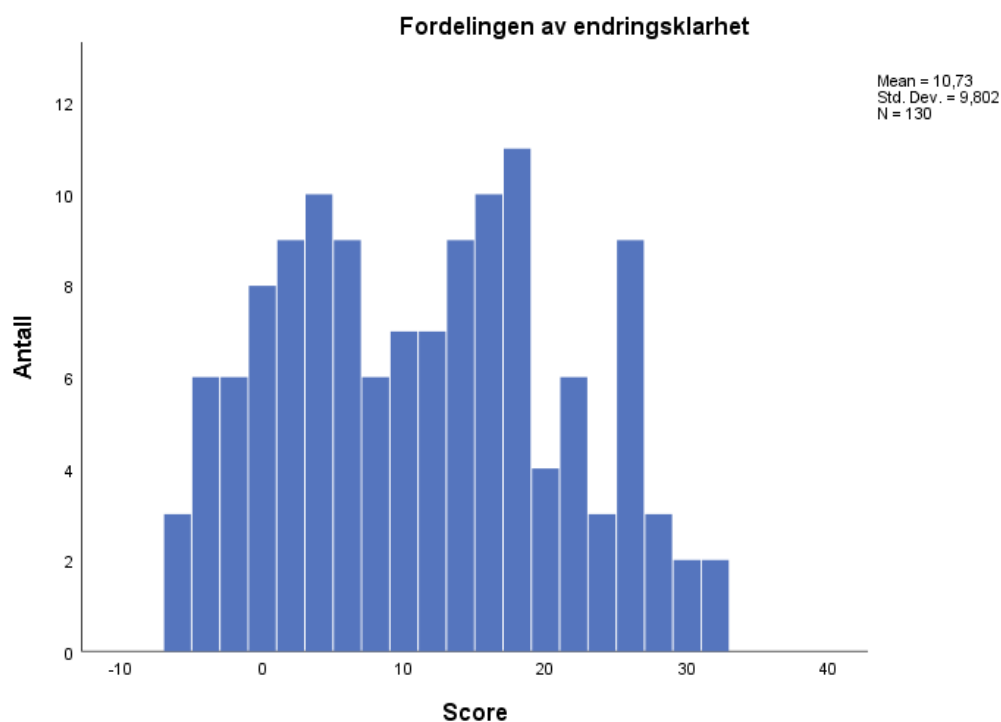
Svakheter ved gjennomført undersøkelse er påpekt. Undersøkelsen ble gjennomført med verktøyet Netigate, og analyse ble utført ved bruk av SSPS-analyse.

4. Funn og diskusjon

Studiens forskningsspørsmål ligger til grunn for diskusjonen: Hvordan har graden av målt endringsberedskap sammenheng med ansattes organisatoriske tillit, og tillit til nærmeste leder? I dette kapitlet vil en presentere resultatene fra målingen av de tre konstruksjonene endringsberedskap, organisatorisk og atferdsbasert tillit, med tilhørende dimensjoner. En vil presentere en sammenstilling av data, og en analyse av relevante funn, samt analyse fra det kvalitative datamaterialet som omfatter de frie kommentarene fra respondentene, herunder også psykologisk trygghet. Fem tema berøres; 1) *organisatorisk* og 2) *atferdsbasert tillit i relasjon til endringsberedskap*, 3) *forholdet mellom organisatorisk og atferdsbasert tillit*, 4) *dimensjoner som påvirker endringsberedskap*, samt 5) *psykologisk trygghet*. Det vil trekkes linjer mellom funn og presentert teori: En har valgt å fokusere på disse fem områdene da en anser at kunnskap innenfor disse områdene vil gi mulighet til å iverksette målrettede tiltak for å bygge økt tillit og endringsberedskap. Resultatene fra de ulike delene av spørreundersøkelsen fremkommer i vedlegg 4 og vedlegg 6.

4.1 Score for endringsberedskap

Endringsberedskap i bedriften viser en snittscore på 10,73 på en skala fra -10 til +35. 47% av respondentene scorer under ti, og 53% scorer ti eller høyere. En positiv score over 10 indikerer endringsklarhet, maksimal oppnådd samlet score er 35 (Cawsey et al., 2016, s. 110). Basert på det kan en si at organisasjonen tenderer mot å være endringsklar, uten at det på noen som helst måte gjennomsyrrer hele organisasjonen. Tilsvarende i Seloters måling i politiet var en snittscore på 7,08 hvorav 65% scoret under ti, og 35% ti eller høyere.



Figur 4.1: Fordeling av endringsklarhet, median og standard avvik.

Det er undersøkt om det er noen signifikante forskjeller i forhold til de uavhengige variablene alder, kjønn, personalansvar, arbeidssted og forretningsområde. Det er avdekket en statistisk signifikant forskjell på endringsberedskap i gruppen med og uten personalansvar. Gruppen med personalansvar ligger i snitt 4,25 poeng høyere på endringsberedskap.

Gruppestatistikk						
		:Har du personalansvar?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Score	Ja		64	12,89	9,692	1,212
	Nei		66	8,64	9,517	1,171

Test av forskjellen i endringsklarhet mellom ansatte med og uten personalansvar						
					95 % konfidens-intervall for forskjellen kvinner/menn	
t	df	Signifikans	Gjennomsnittlig forskjell	Std.avvik for forskjellen	Nedre grense	Øvre grense
2,525	128	0,013	4,254	1,685	0,921	7,588

Tabell 4.1: Endringsberedskap for gruppene med og uten personalansvar.

Videre er det avdekket at det er signifikant forskjell på endringsberedskap mellom ansatte i forretningsområdene teknikk og vakt, hvor teknikk gjennomsnittlig scorer omtrent 5 poeng høyere.

En t-test gir følgende resultat:

	:Hvilket forretningsområde jobber du hovedsaklig med?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Score	2 (= Teknikk)	24	14,79	9,605	1,961
	3 (= Vakt)	43	9,79	9,670	1,475

t	df ¹	Signifikans	Gjennomsnittlig forskjell	Std.avvik for forskjellen	Nedre grense	Øvre grense
2,035	65	0,046	5,001	2,458	0,092	9,910

Tabell 4.2: Forskjell i endringsberedskap mellom forretningsområdene Teknikk / Vakt.

Denne forskjellen mellom ansatte med og uten personalansvar, og mellom forretningsområdene teknik og vakt gjør seg tilsvarende gjeldene når det kommer til tillit. Det vil analyseres nærmere i de påfølgende kapitlene.

4.2 Organisatorisk tillit og endringsberedskap

4.2.1 Organisatorisk tillit i relasjon til endringsberedskap

Organisatorisk tillit er målt ved dimensjonene evner, velvilje, integritet og tillit (respondentens intensjon om å utøve tillitsatferd i relasjon til nasjonal ledergruppe). Undersøkelsen faller inn under karakterbasert tillit, da respondentene gjør sin vurdering av hvorvidt ledergruppen som helhet besitter et sett med karakterer som støtter opp under tillit.

4.2.2 Funn fra undersøkelse

En korrelasjonsanalyse av organisatorisk tillit og endringsberedskap viser at det er en signifikant og høy korrelasjon mellom organisatorisk tillit og endringsberedskap. Høy grad av organisatorisk tillit gjenspeiler høy grad av endringsberedskap.

Correlations

		Score	Organisatorisk tillit
Score	Pearson Correlation	1	,733**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	130	130
Organisatorisk tillit	Pearson Correlation	,733**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 4.3: Korrelasjonsanalyse av organisatorisk tillit og endringsberedskap.

Analyse av organisatorisk tillit mot de uavhengige variablene viser en signifikant forskjell mellom gruppen med og uten personalansvar, hvor førstnevnte gruppe har høyere organisatorisk tillit (Tabell 4.4). Dette samsvarer med funn gjort av Seloter (2019). Tilsvarende viser data også en signifikant forskjell i målt organisatorisk tillit mellom forretningsområdene teknikk og vakt, hvor teknikk ligger 0,54 poeng høyere enn vakt i snitt (Tabell 4.5). Det er ikke funnet tilsvarende forskjeller innenfor de andre uavhengige variablene.

Gruppestatistikk

	:Har du personalansvar?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Organisatorisk tillit	Ja	64	3,547	,53331	,06285
	Nei	66	1,7966	,48678	,05512

Test av forskjellen i organisatorisk tillit mellom ansatte med og uten personalansvar						
					95 % konfidens-intervall for forskjellen med/uten personalansvar	
t	df	Signifikans	Gjennomsnittlig forskjell	Std.avvik for forskjellen	Nedre grense	Øvre grense
2,454	128	0,015	0,275	0,015	0,0614	0,5727

Tabell 4.4: Organisatorisk tillit hos ansatte med og uten personalansvar. Det er en statistisk signifikant forskjell: Gruppen med personalansvar har høyere organisatorisk tillit. Forskjellen mellom gjennomsnittet i de to gruppene er 0,275.

ANOVA

Organisatorisk tillit

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,962	5	1,592	3,028	,013
Within Groups	64,683	123	,526		
Total	72,645	128			

Utdrag av tabellen:

(I) :Hvilket forretningsområde jobber du hovedsaklig med?	(J) :Hvilket forretningsområde jobber du hovedsaklig med?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
2 Teknikk	1 Aviation	,155	,239	,987
	3 Vakt	,54	,185	,042
	4 Administrasjon	,466	,199	,184
	5 OMC	,113	,273	,998
	6 Annet	,862	,312	,070

Tabell 4.5: Organisatorisk tillit hos ulike forretningsområder. Data viser at det er forskjell mellom forretningsområdene. Ved å kjøre en post-hoc test, får man en signifikant forskjell mellom Teknikk og Vakt hvor Teknikk ligger 0,54 høyere i snitt.

4.2.3 Diskusjon

De analyserte data er konsistente og viser samme mønster for den totale mengden respondenter, mellom ansatte med og uten personalansvar, og for forretningsområdene teknikk og vakt. Organisatorisk tillit har sammenheng med målt endringsberedskap. Dette sammenfaller med flere studier (Armenakis et al., 1993; Bouckenooghe, Devos & Van Den Broeck, 2009; Vakola, 2014) og bekrefter viktigheten av nasjonal ledergruppes tillitsverdighet, representert ved dimensjonene evner, velvilje og integritet i utvikling av individers endringsberedskap. Attributter hos endringsagenter beskrevet av Armenakis et al. (1993) sammenfaller med faktorer av opplevd tillitsverdighet (Mayer et al., 1995) og i den grad nasjonal ledergruppe oppfattes som endringsagenter i organisasjonen samsvarer funnene med diskutert teori.

En tredjedel vurderer organisatorisk tillit til 3 eller lavere, en tredjedel mellom 3,1 - 3,7 og en tredjedel mellom 3,8 - 4,9. Det er stor variasjon i hvordan denne tilliten oppleves, og det er grunn til å anta at nasjonal ledergruppe kan oppleves fjern for en stor andel ansatte. Dette kan bidra til å gjøre utviklingen av organisatorisk tillit utfordrende.

Organisatorisk tillit har lavere gjennomsnittscore enn atferdsbasert tillit relatert til nærmeste leder (omtales nærmere i kapittel 4.4). Det er dimensjonen som måler intensjonen om å utøve

tillitsatferd overfor nasjonal ledergruppe som har lavest gjennomsnitt innenfor organisatorisk tillit. Dette kan ha sammenheng med at spørsmål i denne dimensjonen kanskje ikke samsvarer helt med norsk kultur. Et spørsmål som «*Jeg vil være villig til å la ledergruppen styre min utvikling i dette selskapet*» vil kunne oppleves kunstig for mange respondenter, da en er vant med å forholde seg til lokal ledelse hva gjelder utviklingsmuligheter. At en fjern nasjonal ledergruppe skal påvirke egen utvikling vil for mange kunne fremstå som urealistisk, basert på en norsk arbeidsmodell, og på strukturen i den aktuelle organisasjonen.

Går en nærmere inn på ulikheten mellom de med og uten personalansvar, kan en forklaring på dette finnes i en teori om at ledere ofte ser endringer som en mulighet, både for organisasjonen og dem selv, mens medarbeidere uten lederansvar i større grad ser endring som disruptiv og noe som vil påføre dem tap (Strebel, 2009). Det kan også være at ansatte med og uten personalansvar utvikler endringsberedskap i ulik takt. Dette kan oppstå dersom bedriften ikke evner å kommunisere samme informasjon til de med og uten personalansvar. Tradisjonell organisasjonslitteratur har en underliggende antagelse om at ledere (de med personalansvar) har større tilgang til informasjon enn andre.

Ansatte i forretningsområdet teknikk viser også en høyere organisatorisk tillit og endringsberedskap enn vakt. Dette kan ha sammenheng med at teknikk har betydelig færre ansatte enn vakt, og at de er samlet på færre lokasjoner. Mindre grupper kan føre til tettere dialog og bedre vilkår for informasjonsflyt. Videre kan det være at personell som arbeider med tekniske løsninger utvikler en høyere grad av jobbrelatert digital kompetanse enn vakt som primært jobber med personell. Basert på at utvikling i dagens samfunn ofte innebærer økt bruk av digitale verktøy vil dette kunne gjøre noen bedre i stand til å øke endringsberedskap. Dersom ledergruppen også kommuniserer endringer som går i en slik retning vil det kunne påvirke dette forretningsområdets opplevelse av ledergruppens evner og kompetanse i positiv retning.

4.3 Atferdsbasert tillit og endringsberedskap

4.3.1 Atferdsbasert tillit i relasjon til endringsberedskap

Atferdsbasert tillit måler relasjonen mellom en ansatt og dennes nærmeste leder, og i hvilken grad den ansatte viser vilje til å utvise tillitsbasert atferd. Slik atferd knyttes opp mot å faktisk utsette seg for risiko ved å dele sensitiv informasjon og ved å anerkjenne en avhengighet til sin nærmeste leder.

4.3.2 Funn fra undersøkelse

En korrelasjonsanalyse av Atferdsbasert tillit og Endringsberedskap viser at høy grad av atferdsbasert tillit gjenspeiler høy grad av endringsberedskap. Korrelasjonen er imidlertid lavere enn for organisatorisk tillit, og det indikerer at denne dimensjonen har noe mindre betydning for endringsberedskapen.

		Score	Atferdsbasert tillit
Score	Pearson Correlation	1	,503**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	130	130
Atferdsbasert tillit	Pearson Correlation	,503**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabell 4.6: Korrelasjonsanalyse av atferdsbasert tillit og endringsberedskap.

4.3.3 Diskusjon

Funnene underbygger en sammenheng mellom graden av tillit til nærmeste leder og graden av endringsklarhet, noe som er i tråd med funnene til Gist (1987, i Armenakis et al., 1993), Oreg og Sverdlik (2011) og Bouckenoghe et al. (2009). I tradisjonell organisasjonsteori fokuseres det på lederes rolle som endringsagenter, og hvordan individer er mer villige til å støtte opp om endringer om de oppfatter leder som pålitelig og støttende, samtidig som de føler seg respektert (Martin, 1998; Wanberg og Banas, 2000; Eby et al., 2000 i Vakola, 2014; Oreg, 2006). Dimensjonen avhengighet knytter seg mot referentens evner, kunnskap og handlinger, og baserer seg på en kognitiv vurdering av nærmeste leder. Dimensjonen som knyttes til å dele sensitiv informasjon knyttes mer mot affektiv tillit ved at en blottlegger mer av seg selv ved å avsløre informasjon relatert til ens eget arbeid eller privatliv. En slik vurdering innebærer at relasjonen mellom partene er viktig for vurderingene som blir gjort (Dirks & Ferrin, 2001). Avhengighet scorer noe høyere enn å dele sensitiv informasjon (3,99 mot 3,73). Det kan skyldes at respondentene opplever det enklere å gjøre en kognitiv vurdering i forhold til å gå inn i affektive vurderinger. Påstanden som måler i hvilken grad respondenten er komfortabel med å «Dele dine personlige følelser med lederen din» scorer

lavest innenfor denne dimensjonen. Det kan hevdes at det er lite kutyme for å prate om følelser i norsk arbeidsliv, og at dette er med på å påvirke resultatet.

Tillit til nærmeste leder scorer høyere enn organisatorisk tillit, og det tyder på at ansatte i organisasjonen har en positiv oppfattelse av relasjonene på dette nivået. En vil imidlertid i det neste punkt se på forholdet mellom disse to tillitsdimensjonene.

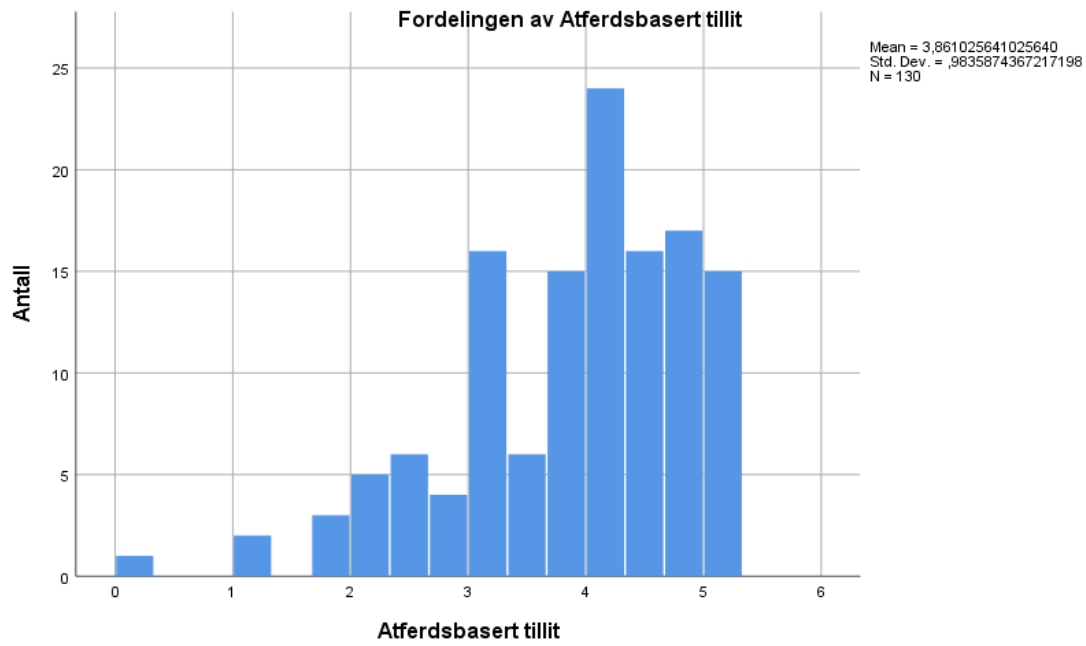
4.4 Atferdsbasert versus organisatorisk tillit

4.4.1 Atferdsbasert versus organisatorisk tillit

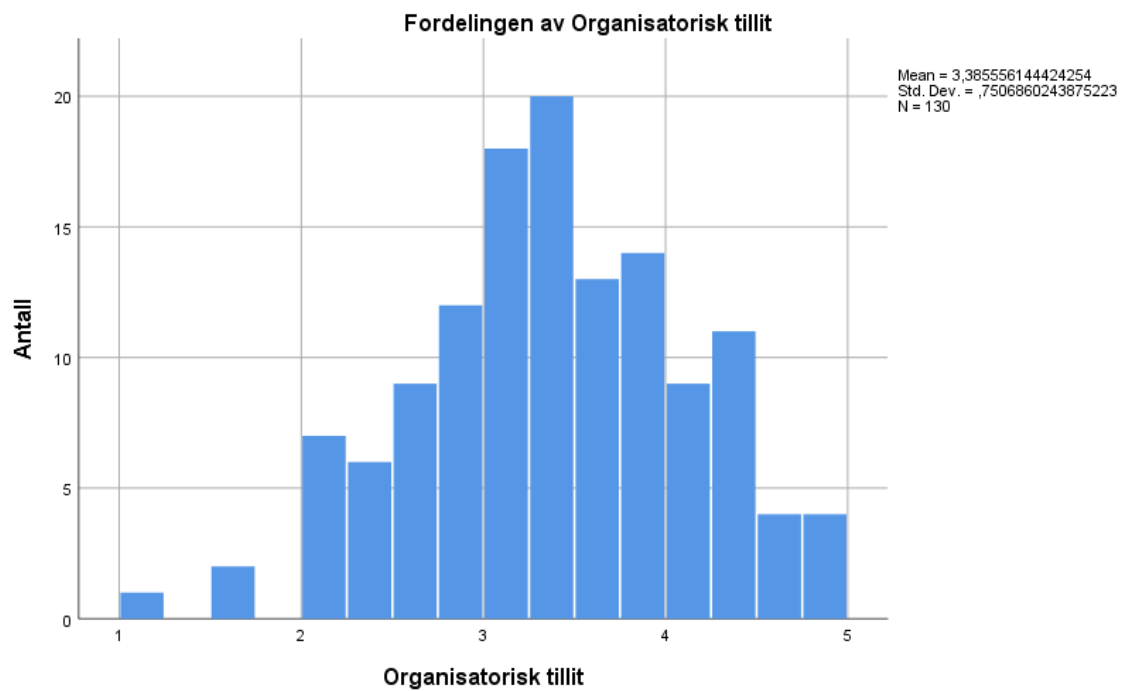
Atferdsbasert tillit måler individets intensjon om å ta risiko i forhold til sin nærmeste leder, og måler slik sett tillitsnivået i denne relasjonen. Organisatorisk tillit angir en vurdering av lederskapet i bedriften, og hvorvidt denne oppfattes tillitsverdige. For å kunne vurdere hvor bedriften bør fokusere for å heve endringsberedskap er det verdifullt å avdekke relasjonen mellom disse områdene mot endringsberedskap.

4.4.2 Funn fra undersøkelse

Atferdsbasert tillit scorer høyere enn organisatorisk tillit, med en gjennomsnittscore på 3,86 mot 3,38. Det er grunn til å tro at dette er en naturlig forskjell, basert på at referenten for atferdsbasert tillit er respondentens nærmeste leder. En vil naturlig nok ha et tettere forhold til sin nærmeste leder enn til nasjonal ledergruppe som er referenten for organisatorisk tillit, og det vil følgelig være lettere for mange å vurdere og score en nær relasjon høyere enn en gruppe som en kanskje ikke har direkte relasjon til i sin arbeidssituasjon.



Figur 4.2: Fordeling av score, atferdsbasert tillit.



Figur 4.3: Fordeling av score, organisatorisk tillit.

Atferdsbasert og organisatorisk tillit for hver person er sammenlignet ved en “Paired samples test”, og det konkluderes med at atferdsbasert tillit ligger høyere enn organisatorisk tillit:

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Atferdsbasert tillit & Organisatorisk tillit	130	,464	,000

Paired Samples Test							
paired differences							
						95 % konfidens-intervall for forskjellen atferdsbasert/organisatorisk tillit	
t	df	Signifikans	Gjennomsnittlig forskjell	Std.avvik	Std.avvik gjennomsnittlig forskjell	Nedre grense	Øvre grense
5,896	129	0,000	0,475	1,685	0,0806	0,316	0,635

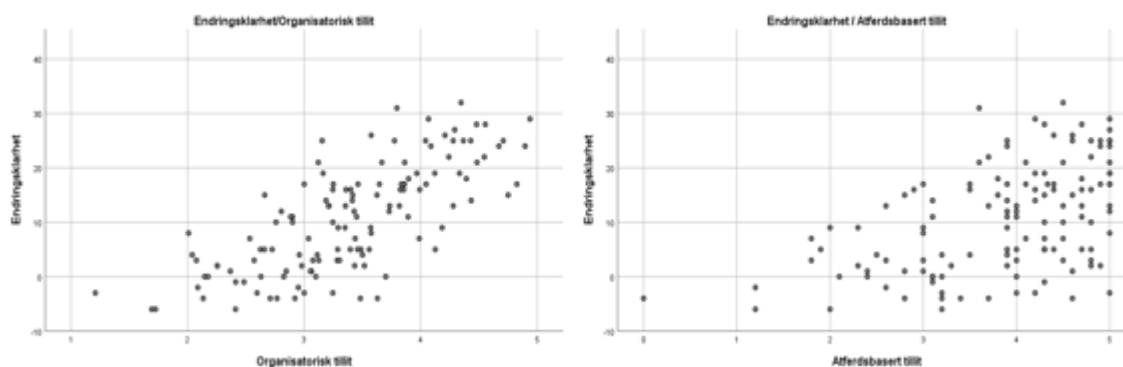
Tabell 4.7: Paired samples test, atferdsbasert og organisatorisk tillit.

Videre har en gjort en regresjonsanalyse med endringsberedskap som avhengig variabel, og organisatorisk og atferdsbasert tillit som forklaringsvariabel. Utfallet av denne analysen viser at organisatorisk tillit har større påvirkning på endringsberedskap enn atferdsbasert tillit.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-25,384	2,884		-8,800	,000
	Organisatorisk tillit	8,305	,857	,636	9,688	,000
	Atferdsbasert tillit	2,071	,654	,208	3,165	,002

Tabell 4.8: Regresjonsanalyse, organisatorisk tillit har større påvirkning på endringsberedskap enn atferdsbasert tillit.



Figur 4.4: Sammenligning av korrelasjonsanalyse organisatorisk tillit (til venstre) og endringsberedskap (korrelasjon .733) mot atferdsbasert tillit (til høyre) og endringsberedskap (korrelasjon .503).

4.4.3 Diskusjon

Dirks og Ferrin (2002) fant i sin forskning at tillit til direkte leder betyr mer enn tillit til ledergruppe på utfall som ytelse, altruisme, intensjon om å slutte og jobbtilfredshet. Når det derimot kommer til organisasjons-fokusert utfall som for eksempel organisatorisk forpliktelse vil tillit til organisatorisk lederskap ha størst påvirkning. Dette støtter opp under funnet ovenfor som tydelig viser at organisatorisk tillit har større påvirkning på endringsberedskap enn tillit til nærmeste leder. En forklaring på dette kan henge sammen med at demokratiet i Norge settes høyt, og at det også gjenspeiles i hvordan organisasjoner styres, organiseres og ledes. En bredt sammensatt ledergruppe kan skape en opplevelse av demokratiske avgjørelser og gi støtte for at denne dimensjonen oppleves som mer betydningsfull for endringsberedskap enn tillit til nærmeste leder, til tross for at tilliten til nærmeste leder er høyere enn organisatorisk tillit.

Spørsmålet en må gå nærmere inn på er imidlertid hva som faktisk er målt i konstruksjonen organisatorisk tillit. Opplevd tillitsverdighet er målt i de tre dimensjonene evner, velvilje og integritet, som alle har en høy reliabilitet i henhold til Cronbachs alfa (Tabell 3.4).

Dimensjonen tillit, som har til hensikt å måle intensjonen om å faktisk utøve tillitsatferd har lav reliabilitet. Gillespie (2011) er opptatt av at opplevd tillitsverdighet ikke kan brukes som mål på faktisk tillit. Det at en bedømmer andres tillitsverdighet involverer ikke å ta risiko gjennom å gjøre seg sårbar, eller erkjennelse av en gjensidig avhengighet, som er definisjonen av tillit. Det er nettopp disse elementene som skiller tillit fra relaterte konsepter som trygghet og samarbeid (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998). Gillespie argumenterer for at tillitsverdighet er en avgjørende faktor for, men ikke likestilt med tillit. Tillit og tillitsverdighet er snarere distinkte faktorer med distinkte relasjoner til andre konstruksjoner. Dette eksemplifiseres ved en rekke studier: Mayer og Davis (1999) som avdekket at tillit til ledelse viste seg å øke som følge av implementering av et mer rettferdig belønningssystem, uten at det påvirket oppfattet tillitsverdighet. Davis et al. (2000 i Gillespie, 2011) har i en annen studie avdekket at tillitsverdighet kun bidrar med 46% inn i ansattes tillit til daglig leder. Ved gjennomgang av 132 studier har Colquitt, Scott og Lepine (2007) funnet at tillit bare delvis formidler forholdet mellom opplevd tillitsverdighet og resultatene av risikotakende atferd, ytelse og organisasjonsatferd. Basert på dette kan det argumenteres for at opplevd tillitsverdighet hos sentral ledelse har større betydning for endringsberedskap enn tillit som sådan.

4.4.4 Relasjon mellom endringsagenter og endringsmottakere

En kan imidlertid ikke se bort fra tillit til nærmeste leder i forhold til problemstillingen. Ford et al. (2008) viser til viktigheten av å bygge ned avstanden mellom endringsagenter og –mottakere. By (2020) følger denne tanken og fokuserer på viktigheten av å skape forståelse og erkjennelse av at endringsagenter og –mottakere som regel er i samme båt, og langt på veg bør ha samme motivasjon for å lykkes med en endring. For å øke muligheten for å lykkes med en slik strategi kan en legge til grunn at tillit i relasjonen er viktig, og således vil ha betydning for endringsberedskap i den grad endringsagenten har tilstrekkelig motivasjon for endring. I tråd med DAC-rammeverket til Drath et al. (2008) oppstår ikke lederskap alltid i leder-følger situasjon hvor leder påvirker følgere i større grad enn motsatt, men det oppstår i alle situasjoner hvor fellesskapet jobber mot en felles retning, samsvar og forpliktelse. For at slike situasjoner skal etableres er en avhengig av gjensidig tillit mellom partene.

4.5 Dimensjoner som påvirker endringsberedskap

4.5.1 Dimensjoner i relasjon til organisatorisk og atferdsbasert tillit

Sett i en ledelseskontekst vil det være interessant å avdekke om det er spesifikke dimensjoner innenfor organisatorisk og atferdsbasert tillit som har mer betydning for endringsberedskap enn andre. Ved å avdekke en slik sammenheng har en mulighet til å rette oppmerksomheten mot områder som gir best effekt.

4.5.2 Funns fra undersøkelse

Fra en regresjonsanalyse på endringsberedskap mot de forskjellige dimensjonene i organisatorisk-/atferdsbasert tillit avdekkes det at modellen forklarer 58,2% av variasjonen i endringsberedskap (Tabell 4.9).

Tabell 4.10 viser de enkelte dimensjonenes innvirkning på endringsberedskap (kolonne B). Velvilje fremstår å ha størst betydning, med verdi 2,909, fulgt av integritet, evner og deretter dele sensitiv informasjon. Merk at tillitsdimensjonen i tilknytning til organisatorisk tillit og avhengighet i relasjon til atferdsbasert tillit ikke gir signifikante bidrag (signifikansen er henholdsvis 0,730 og 0,625).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,775 ^a	,601	,582	6,340

a. Predictors: (Constant), Dele sensitiv informasjon, Evner, Tillit, Velvilje, Avhengighet, Integritet

Tabell 4.9: Regresjonsanalyse av endringsberedskap mot organisatorisk- og atferdsbasert tillit.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-22,688	2,840		-7,988	,000
	Evner	2,224	,667	,244	3,334	,001
	Velvilje	2,909	1,097	,287	2,652	,009
	Integritet	2,542	1,235	,226	2,058	,042
	Tillit	,332	,961	,027	,345	,730
	Avhengighet	-,478	,975	-,049	-,490	,625
	Dele sensitiv info,	2,144	,843	,235	2,543	,012

a. Dependent Variable: Score

Tabell 4.10: Tillitsdimensjonenes betydning for endringsberedskap.

4.5.3 Diskusjon

Disse funnene bekrefter kapittel 4.4 om at organisatorisk tillit, eller opplevd tillitsverdighet, har større betydning for endringsberedskap enn tillit til nærmeste leder, noe som også samsvarer med fremlagt teori (Armenakis et al., 1993; Bouckennooghe et al., 2009).

Dimensjonen «tillit» i Mayer et al. har til hensikt å måle individets intensjon om å utsette seg for risiko, men dette fremstår som mer utfordrende å vurdere i relasjon til en nasjonal ledergruppe enn direkte mot nærmeste leder, slik som det ble målt i atferdsbasert tillit av Gillespie, trolig fordi det er en mer distansert relasjon.

Velvilje innebærer ifølge Mayer et al. (1995) hvordan individer oppfatter hverandres intensjoner og motiv. Dersom en opplever støtte og veiledning fra medlemmer i nasjonal ledergruppe, eller via beslutninger som er fattet i dette fora, er det grunn til å tro at det kan oppleves som omtanke for individets velferd, og dermed bidra til økt tillit og tro på endringsstrategier. Burke et al. (2007) argumenterer for at en kan oppnå dette ved å benytte transaksjons- og transformasjonsledelse i kombinasjon. I den grad ledere og medarbeidere

gjennom samarbeid og relasjon klarer å støtte og hjelpe hverandre opp til et høyere nivå vil en komme inn under begrepet transformasjonsledelse, samtidig som det følger rammeverket rundt DAC (Drath et al., 2008). Dirks og Ferrin (2002) har gjort funn som bekrefter at denne type atferd styrker den ansattes oppfatning av velvilje. Dette illustreres ved følgende utsagn fra en av respondentene:

«Organisasjonen er veldig flink til å si at man er endringsvillig, men praksis viser det motsatte. Rutiner, kultur og systemer har hos oss utviklet seg på en måte som gjør at man tvinges til å ivareta seg og sitt før man tenker på helheten. En merkelig skjult frykttkultur eller tilfredshet med status quo. Lederkulturen hos oss må endres, men det må samtidig innebære en endring av måten vi driver selektering av ledere, lederopplæring og lederutvikling. En leder skal ikke tenke "seg og sitt", de skal tenke "vi og oss", først da tror jeg at vi vil ha en mer tilpasningsdyktig og robust organisasjon».

Utsagnet som scorer høyest innenfor denne dimensjonen er *«Ledergruppen vil ikke bevisst gjøre noe for å undergrave mitt arbeid»*. I dette kan det ligge en oppfatning hos individet om at ledergruppen har gode intensjoner i forhold til en selv, og derigjennom styrke viljen til å være med på endringer, i tråd med definisjonen til Jones et al. (2005) om at en endring vurderes ut fra hvordan en oppfatter implikasjoner for en selv i tillegg til organisasjonen som sådan. En respondent har i fritekst beskrevet følgende:

«Organisasjonen styres av en ovenfra-og-ned-kultur i alle ledd. Det er ingen som har anledning til å ta stilling til endring, og eventuelle signaler på behov for endring nedenfra og opp oversees 100%».

En slik opplevelse vil være lite forenlig med velvilje, og det gjenspeiles i lav score på dimensjonen, og samtidig med en lav score for endringsberedskap hos respondenten.

Integritet handler om troverdighet, ærlighet og rettferdighet. Det skal være samsvar mellom hva en sier og hva en gjør. Mayer et al. (1995) poengterer at handlinger må oppleves som rettferdige og troverdige for å skape tillit. Kredibilitet hos endringsagenter er vesentlig for endringsbudskapet. Fravær av kredibilitet sannsynliggjør at endringsmottakere ikke tror på budskapet (Armenakis & Harris, 2009). En respondent skriver:

«Ledergruppen kan bli flinkere til å se/verdsette de som er 2-3 trinn under i "verdikjeden". Kan bli litt mye "gutteklubben" som tar vare på hverandre, mens det kan bli noe smålig at vektere/mellomledere skal "spare".»

Dette strider mot prinsippet om å gå foran som et godt eksempel, og en slik oppfattelse vil trolig påvirke tillit og endringsberedskap negativt.

Evner knyttes til kompetanse, og Burke et al. (2007) fremhever dette som en viktig forutsetning for tillit. Utsagnet *«Ledergruppen er svært kompetent til å utføre jobben sin»* scorer høyest i denne dimensjonen, med et gjennomsnitt på 3,86. Ca 67,5% av respondentene er delvis og helt enig i dette utsagnet. Lavest scorer utsagnet *«Ledergruppen er kjent for å oppnå suksess med det de prøver å oppnå»* med en score på 3,33. Dette kan ha sammenheng med at nåværende ledergruppe er relativt fersk, da den ble etablert ca ni måneder før undersøkelsen ble gjennomført. Dersom medlemmer i en organisasjon opplever høy kompetanse innenfor en nasjonal ledergruppe vil en kunne forvente at det er høyere tiltro til beslutninger som fattes, og derigjennom høyere grad av endringsberedskap.

4.6 Psykologisk trygghet

4.6.1 Psykologisk trygghet

Psykologisk trygghet er en moderator på gruppenivå. Innenfor team er det forventet at medlemmene deler ideer og informasjon, og at de samarbeider for å oppnå felles mål. Dimensjonen ble målt ved frie kommentarer til spørsmål 69: *«Opplever du din arbeidsplass som en trygg arena hvor ansatte kan være seg selv, uttrykke egne meninger og stille spørsmål, uten å frykte at det får negative konsekvenser relatert til eget selvbilde, status eller karriere? Gi gjerne eksempler som fremmer eller hemmer en slik tilstand».*

4.6.2 Funn fra undersøkelse

76 respondenter svarte på spørsmålet, hvorav ca 70% svarer positivt og 30% negativt på spørsmålstillingen. Det er stor variasjon i innholdet i svarene, fra de enkleste som kun har svart «ja», til mer utfyllende besvarelser. Andelen som har en opplevelse av liten grad av psykologisk trygghet scorer også lavt på endringsberedskap, og de scorer samtidig lavere enn øvrige respondenter på Organisatorisk tillit. Respondentene som rapporterer om opplevd psykologisk trygghet scorer tilsvarende høyere enn snittet.

Område/psykologisk trygghet	Negativ opplevelse	Positiv opplevelse	Gjennomsnitt alle
Endringsberedskap	0	16,4	10,7
Organisatorisk tillit	2,7	3,7	3,4
Atferdsbasert tillit	3,3	4,2	3,9

Tabell 4.11: Gjennomsnittscore for respondenter med negativ og positiv opplevelse av psykologisk trygghet, sammenlignet med total gjennomsnittscore.

Spørsmål 21 fra måling av endringsberedskap kan sies å måle mot samme konstruksjon: «Har medarbeidere mulighet til å uttrykke sine bekymringer og støtte til endringer på en konstruktiv måte?» Ca 80% av gruppen som var positiv orientert mot psykologisk trygghet svarte ja på spørsmålet, mot 25% av gruppen som var negativt orientert. Dette indikerer konsistens i resultatene.

4.6.3 Diskusjon

Psykologisk trygghet er ifølge Burke et al. (2007) en moderator for tillit på gruppenivå. Funnene i undersøkelsen ikke bare underbygger påstanden, men antyder snarere at psykologisk trygghet kan ha svært stor innvirkning på endringsberedskap, og i større grad enn hva som indikeres av Burke et al. (2007). Det fremstår som at individer som opplever psykologisk trygghet har en betydelig større forutsetning for å håndtere endringer positivt, i tillegg til at de scorer høyt på tillitsdimensjonene. Psykologisk trygghet innebærer at teammedlemmene deler ideer og informasjon, og samarbeider for å oppnå felles mål, noe som støttes av utsagn knyttet til spørsmål 69 fra ulike respondenter:

«Ja. Jeg synes min arbeidsplass er en åpen og flott arena der man kan snakke om alt uten at dette får konsekvenser i etterkant.»

«Jeg er i en vanskelig situasjon selv, og er imponert over støtten jeg får. Jeg opplever min arbeidsplass som en fullt ut trygg arena for å være seg selv»

«Ja. Jeg opplever min leder som at jeg kan stille kritiske spørsmål og det kan godt være temperatur i diskusjonene, men så langt har det ikke slått tilbake på meg.»

«Opplever at arbeidsplassen er positivt mottagelig for konstruktiv kritikk, tanker og meninger.»

I andre enden av skalaen fremkommer det tanker fra ansatte som opplever utfordringer knyttet til psykologisk trygghet, og som derfor trolig vil være tilbakeholdne med deltakelse til

felleskapet. Flere av disse knytter psykologisk trygghet til ledere og hvordan disse fremstår, gjengitt ved eksempler nedenfor:

«Nei. Jeg opplever ledere prater negativt om andre ansatte, og at det kommuniseres en subjektiv oppfatning om lederes udugelighet. Det skapes usikkerhet og en gjør seg tanker om hva som sies om en selv til andre.»

«Organisasjonen er hierarkisk og noe gammeldags i lederstil så det å uttrykke egne meninger som kan gå imot planlagte prosesser kan fort få negative konsekvenser for den ansatte som tør å uttrykke seg.»

Edmondson og Lei (2014) knytter psykologisk trygghet først og fremst mot ytelse og organisatorisk læring, men de fremhever også at individer som opplever dette i større grad tør å si fra på arbeidsplassen sin. Ved å tørre å utfordre oppover kan medarbeidere utfordre status quo, identifisere problemer eller muligheter for forbedringer, og komme med ideer om hvordan bedriften kan utvikles. Det fremstår som at team som opplever psykologisk trygghet i større grad identifiserer seg med DAC-rammeverket til Drath et al. (2008), hvor en har en opplevelse av å utvikle organisasjonen i fellesskap.

4.7 Overordnede områder for utvikling eller forbedring

Funnene er tydelige på at det er sprik i organisasjonen hva gjelder både organisatorisk tillit og endringsberedskap. Det er store forskjeller på opplevelsen av tillit, endringsberedskap og psykologisk trygghet. Sistnevnte dimensjon ser ut til å spille større rolle enn en kunne forvente, og psykologisk trygghet oppstår primært i team, heller enn grupper (Edmondson & Lei, 2014). Ut fra gjennomgått teori fremstår lederskap med fokus på ledelsens natur sentral for å oppnå resultater. Slik undersøkelsen er bygd opp har fokus i stor grad vært rettet mot respondentenes opplevelse av ledergruppens karakter, og i mindre grad med fokus på lederskap som legger til rette for samarbeid og DAC som er foreslått av Drath et al. (2008). Basert på funnene knyttet til psykologisk trygghet i foregående kapittel ansees det vesentlig å fokusere ytterligere på bevisstgjøring av hvordan lederskapet utøves av sentral ledelse.

En har i dette kapittelet presentert resultatene fra gjennomført undersøkelse, og analysert og tolket disse. En har avdekket høy grad av korrelasjon mellom organisatorisk tillit og endringsberedskap, samt avdekket sammenheng mellom psykologisk trygghet og

endringsberedskap. Videre har en avdekket at hvordan individer oppfatter dimensjonene velvilje, integritet og evner hos nasjonal ledergruppe har betydning for opplevelsen av tillitsverdighet, og derigjennom graden av endringsklarhet. Dette vil behandles videre i kapittel 5.

5. Konklusjon

Studiens forskningsspørsmål er som følger: Hvordan har graden av målt endringsberedskap sammenheng med ansattes organisatoriske tillit, og tillit til nærmeste leder? Organisatorisk tillit innebærer en tro på at organisasjonen vil opptre fordelaktig, eller i det minste ikke bevisst skadelig mot individet (Tan & Tan, 2000, s. 243). Det planlagte formålet med denne hovedoppgaven var innledningsvis å undersøke graden av organisatorisk og atferdsbasert tillit hos ledere i Sør-Vest politidistrikt og utforske sammenhengen mellom disse tillitsdimensjonene mot målt endringsberedskap utført som del av en EMBA hovedoppgave skrevet av Seloter (2019). Endringslitteraturen betrakter tillit til ledelse som en forutsetning for å skape eller øke endringsberedskap. Å avdekke faktisk situasjon i forhold til tillit og nivå av endringsberedskap vil ha betydning for hvor en organisasjon skal sette inn tiltak for å klare å gjennomføre nødvendige endringer for å oppnå vekst, og håndtere krav i et arbeidsmarked i rask utvikling.

Covid-19 situasjonen førte til at politidistriktet så seg nødt til å trekke seg fra deltakelse i studien. Konsekvensen ble at studien måtte gjennomføres i en annen organisasjon, og en gikk fra offentlig forvaltning til privat næringsliv. Likheten mellom bedriftene er imidlertid at de begge leverer tjenester tuftet på menneskelige ressurser, hvor 80% av kostnadene knyttes til lønn. Bytte av organisasjon medførte at en måtte replikere studien til Seloter (2019) for å avdekke nivå av endringsberedskap, i tillegg til å måle organisatorisk og atferdsbasert tillit. Seloters studie rettet seg mot alle ansatte i organisasjonen. I denne studien valgte en å gjøre et utvalg, basert på avstanden mellom referenten (nasjonal ledergruppe) og utleiepersonell (vektene, servicemedarbeider og teknikere). Det ble vurdert slik at disse ansatte i liten grad relaterer seg til nasjonal ledergruppe og beslutninger som fattes der, og de ble derfor ikke inkludert i studien. En valgte også å inkludere ansatte både med og uten formelt lederansvar. Endringen resulterte i en omfattende spørreundersøkelse med totalt 76 spørsmål, inkludert normative data. Omfanget medførte at en ikke fikk målt opplevd forutsigbarhet av referenten, en dimensjon som ifølge gjennomgått teori har betydning for tillitsverdighet. Fordelen med en slik tilnærming var imidlertid at en fikk koplet graden av endringsberedskap direkte til organisatorisk og atferdsbasert tillit hos den enkelte respondent. En vil i det følgende gjøre en kort oppsummering av hovedfunn og konkludere hvordan en har tolket funnene i forhold til forskningsspørsmålet. En vil også kommentere noe rundt erfaringer gjort underveis i prosessen.

Oppsummert viser analysen at organisasjonen har en RtC score med en median på 10,7 på en skala fra -10 til +35. En score under 10 indikerer at en ikke har tilstrekkelig endringsberedskap, og resultatet fra studien ligger såvidt over grensen på 10 for det som regnes å være positiv endringsberedskap (Cawsey et al., 2016). En kan derfor konkludere med at organisasjonen tenderer mot å inneha endringsberedskap, men at det er betydelig rom for å styrke denne ytterligere. Analysen viser videre at de med personalansvar har signifikant høyere endringsberedskap enn medarbeidere uten personalansvar. Det kan tenkes at dette har sammenheng med tilgang til informasjon, ved at de som har personalansvar i større grad deltar i fora som gjør at de får større informasjonstilgang enn ansatte uten. Innenfor ulike forretningsområder i organisasjonen fremstår det som at ansatte i forretningsområdet teknikk scorer betydelig høyere på endringsberedskap enn vakt. Dette kan ha sammenheng med at teknikkavdelingene består av færre individer enn vakt, og at de fleste som jobber innenfor fagfeltet treffer sine kollegaer jevnlig, da de som oftest starter arbeidsdagen fra kontorlokasjonene. Dette medfører at lederne til teknisk personell kan ivareta personaloppfølging fra lokasjonen.

Organisatorisk tillit er målt ved dimensjonene evner, velvilje og integritet som regnes for å danne grunnlag for tillit. I tillegg har verktøyet til Mayer og Davis (1999) en dimensjon som har til hensikt å avdekke intensjonen om å faktisk innlate seg på tillitsbasert atferd. Referenten for denne målingen var en nasjonal ledergruppe, og respondentene er fysisk lokalisert ulike steder i landet. Analyse av organisatorisk tillit viste samme mønster som for endringsberedskap, ved at de med personalansvar har signifikant høyere organisatorisk tillit enn de uten, og at respondenter som jobber i forretningsområdet teknikk rapporterer om høyere organisatorisk tillit enn de uten. Igjen dras en mot tanken om at ansatte med personalansvar har tilgang til mer informasjon om hva som skjer i organisasjonen enn de uten, og at dette kan føre til at denne gruppen i større grad opplever det som at nasjonal ledergruppe utstråler velvilje ved å dele informasjon, at informasjonen danner grunnlag for en opplevelse av kompetanse, og de opplever ledergruppens beslutninger og handlinger konsistente, på en måte som styrker gruppens integritet. Videre er det også grunn til å tro at ansatte med personalansvar kan oppleve at de har en plikt til å engasjere seg i denne type atferd, og at de derfor lettere identifiserer seg med beslutninger tatt i nasjonal ledergruppe. Forskjellene mellom teknikk og vakt henger trolig i større grad sammen med at teknikk totalt sett har betydelig færre ansatte enn vakt, at de er lokalisert på færre geografiske enheter og de har lettere kontakt mellom alle ansatte.

Basert på Gillespie (2003, i McEvily & Tortoriello, 2011) målte en atferdsbasert tillit for å avdekke tillit til nærmeste leder. Verktøyet fokuserer på måling av individets vilje til å gjøre seg sårbar overfor andres handlinger.

Funn i studien tilsier at graden av målt endringsberedskap har sammenheng med ansattes organisatoriske tillit, og tillit til nærmeste leder. Det viser seg at organisatorisk tillit har høyere korrelasjon med endringsklarhet enn tillit til nærmeste leder. Dette finner støtte i teori fra Dirks og Ferrin (2002) som hevder at tillit til direkte leder har størst betydning på områder som ytelse, altruisme, intensjon om å slutte og jobbtilfredshet, mens for organisasjonsfokuserede utfall vil tillit til organisatorisk utfall ha størst påvirkning.

Basert på resultatene fra analysen må en imidlertid stille seg spørsmål om det faktisk er organisatorisk tillit som påvirker endringsberedskapen, eller om det heller er opplevd tillitsverdighet til nasjonal ledergruppe. Tillit innebærer ifølge Mayer og Davis (1999) vilje til å ta risiko i forhold til en annen part. Analysen som er gjennomført viser at dimensjonene knyttet til tillitsverdighet; velvilje, integritet og evner hadde størst påvirkning på endringsklarhet. Dimensjonen som skulle måle viljen til å ta risiko innenfor organisatorisk tillit hadde lav reliabilitet, og gav ikke verdi til analysen. En kan derfor ikke si om en slik vilje til å ta risiko i forhold til nasjonal ledergruppe faktisk er tilstede hos respondentene. Det å ta risiko i en slik sammenheng er beskrevet som for eksempel å samarbeide, dele sensitiv informasjon eller frivillig la en annen part kontrollere forhold som er viktig for individet. En kan åpenbart argumentere for at det å opparbeide en høy endringsberedskap er en form for risikotaking basert på at en ikke nødvendigvis vet utfallet av endringer, men hvorvidt dette oppfattes på en slik måte av respondentene er ikke tilstrekkelig belyst i studien. Mayer et al. (1995) poengterer imidlertid at som følge av betydningen tillit har for viktige organisatoriske utfall, kan tillitsverdighet i deres måleinstrument fungere som en guide for å øke tillit i organisasjoner. Evne, velvilje og integritet gir tre forskjellige tilnærminger for å fremme tillit, og de fant i sin forskning at alle tre har sterk korrelasjon til tillit, og alle tre har signifikant og unikt forhold til tillit. *En kan på bakgrunn av funn i studien, sammenhold med fremlagt teori, konkludere med at opplevd organisatorisk tillitsverdighet, representert ved nasjonal ledergruppe, har direkte sammenheng med graden av endringsberedskap. Hvorvidt organisatorisk tillit har like stor betydning består ubesvart.*

Tillit til nærmeste leder målt gjennom atferdsbasert tillit viser respondentens intensjon om faktisk å hengi seg til tillitsatferd ved å gjøre seg sårbar ved å dele sensitiv informasjon, og

ved å tørre gjøre seg avhengig av sin leder. Denne dimensjonen som tar sikte på å måle faktisk tillit har som nevnt lavere korrelasjon med endringsberedskap, men fortsatt en tydelig sammenheng, og det er deling av sensitiv informasjon om har høyest korrelasjon med endringsberedskap. Det er påfallende at respondentene jevnt over scorer tillit til nærmeste leder høyere enn organisatorisk tillit, samtidig som organisatorisk tillit har høyere korrelasjon til endringsberedskap. Det kan derfor fremstå som at mange respondenter opplever det som at endringsinitiativene kommer fra sentral ledelse, og i mindre grad fra eget område i organisasjonen. Dette kan muligens bety at det er en følelse av manglende involvering i endringsprosesser.

Psykologisk trygghet vokste frem som et relevant område i forbindelse med utvikling av studien, basert på Burke et al. (2007) som hevder at dette er en moderator for forløperne til tillit (evner, velvilje og integritet). Psykologisk trygghet er med på å forklare hvorfor ansatte deler informasjon og kunnskap (Collins og Smith, 2006; Siemsen et al., 2009 i Edmondson, 2014) og kommer med forslag til organisatoriske forbedringer (Detert og Burris, 2007; Liang et al., 2012 i Edmondson og Lei, 2014). Schein og Bennis (1965, i Edmondson og Lei, 2014) konkluderer med at psykologisk trygghet fundamentalt handler om å redusere mellommenneskelig risiko som følger av usikkerhet og endring og en kan slik sett knytte begrepet både til tillit og endringsberedskap. Dimensjonen ble målt med et fritekstspørsmål, og fremstår derfor mer som en kvalitativ tilnærming. Analyse av svarene er derfor i større grad farget av forskers egne vurderinger, knyttet til tilgjengelig teori, i og med at disse ikke er målbare på en skala slik som kvantitative data. Funnene støtter opp under den teoretiske tilnærmingen ovenfor, og det tyder på at psykologisk trygghet har stor betydning for endringsberedskap. Psykologisk trygghet handler om å oppleve arbeidsplassen som en trygg arena hvor individet kan være seg selv, uttrykke egne meninger og stille spørsmål, uten å frykte at det får negative konsekvenser relatert til eget selvilde, status eller karriere (Edmondson, 1999). Respondentene som gir uttrykk for en positiv opplevelse av psykologisk trygghet scorer markant høyere på alle tre områdene; endringsberedskap, organisatorisk og atferdsbasert tillit, enn de som har en negativ opplevelse av denne dimensjonen. En konsekvens av psykologisk trygghet er at medlemmene i en gruppe deler ideer og informasjon, og samarbeider for å oppnå felles mål. Dette understreker betydningen av å se mot By (2020) som argumenterer for viktigheten av å skape en kultur for felles fokus, hvor en slutter å referere til "oss og dem" - ofte gjennom henvisning til "ledelse og ansatte" - da denne tilnærmingen bare fremmer skiller, skaper skyttergravskriger og særinteresser. Slik sett

faller dette også sammen med DAC-rammeverket til Drath et al. (2008) som fokuserer på at individer som jobber sammen kan skape retning, samsvar og forpliktelse, uten at lederskapet nødvendigvis er avhengig av leder-følger situasjoner hvor leder påvirker følgere i større grad enn motsatt.

For å levere på forskningsspørsmålet ønsket en å utforske hvilken rolle organisatorisk og atferdsbasert tillit har i oppbygging og vedlikehold av høy organisatorisk endringsberedskap. Det har vært utfordrende å finne litteratur som er entydig i forhold til dette, og en har ikke lyktes å avdekke studier som eksplisitt har forsket på dette. De fleste teoretiske tilnærminger som berører tillit og endring er tydelige på at det er signifikante sammenhenger mellom tillit og reaksjoner på endring (Armenakis et al., 1993; Bouckennooghe et al., 2009; Vakola, 2014), Forskning som har fokusert på motstand mot endring mener å ha funnet at manglende tillit til de som initierer endring er en av de mest grunnleggende årsakene til motstand (Yukl, 1999). Tillit er en kompleks tilstand som varierer med tid og kontekst, og den endrer seg underveis. En har i gjeldende studie ikke kommet nærmere et svar på eksakt hvilken rolle de to tillitsformene har på endringsberedskap, men funnene støtter opp under tidligere teori om at det har en signifikant sammenheng.

Videre ønsket en å identifisere faktisk situasjon i bedriften. Dette ble gjort gjennom replikering av Seloters (2019) måling av RtC-score, samt måling av de nevnte tillitsdimensjonene. Funnene er beskrevet i det foregående. Basert på funnene som er gjort blir det i kapittel 6 lagt frem råd til praktikere for hvordan en kan bygge opp / vedlikeholde endringsberedskap, spesielt med fokus på tillit og psykologisk trygghet.

Metodikken for å besvare spørsmålene var ved å 1) *foreta en kritisk gjennomgang av relevant teori innenfor områdene endringsledelse, tillit og psykologisk trygghet* (kapittel 2). Mengder av forskningsartikler og annen relevant teori ble gjennomgått. Det foreligger bred forskning fra flere fagfelt innenfor tematikken. Forskningen relatert til tillit har vært fragmentert og det har medført en idiosynkratisk bruk av måleverktøy, samt et forvirrende utvalg av instrumenter som varierer mye i konstruksjonsvaliditet og antall og type tillitsdimensjoner (Dietz & Den Hartog, 2006; Gillespie, 2011; McEvily & Tortoriello, 2011). En ble derfor nødt til å gjøre noen tydelige veivalg på et tidspunkt, og velge noen teorier å bygge studien på. Mye god teori har en derfor ikke hatt mulighet til å ta med inn i studien, selv om det kunne vært ønskelig med ytterligere belysning av tematikken. I det videre ønsket en å 2) *måle nivå av organisatorisk og atferdsbasert tillit, samt nivå av endringsberedskap ved bruk av*

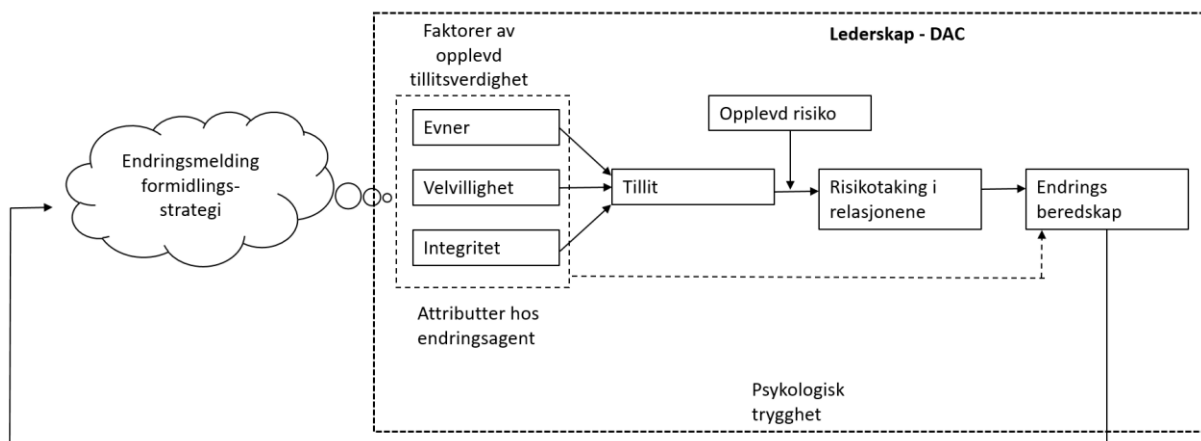
anerkjente metoder, beskrevet i kapittel 3. Verktøy for å måle endringsberedskap ble ikke vurdert, da denne baserte seg på replikasjon av Seloters bruk av verktøyet RtC. Reliabiliteten i deler av målingen, angitt ved Cronbach's alpha, var betydelig lavere i denne studien enn hos Seloter (2019). En har imidlertid ikke gått inn i de ulike variablene, men kun vurdert totalscore på RtC. Måleverktøyene relatert til organisatorisk og atferdsbasert tillit ble valgt ut basert på egen gjennomgang av ulike forskningsrapporter, samt vurderinger gjort av Dietz og Den Hartog (2006) og McEvily og Tortoriello (2011). Alle dimensjonene så nær som «Tillit» hadde høy reliabilitet og resultatene fremstår som pålitelige. En erfarte at det er utfordrende å oversette noen spørsmål fra engelsk til norsk, og samtidig forsøke å få frem den rette forståelse for spørsmålet, basert på kulturelle forskjeller i norsk og amerikansk arbeidsliv. Noen respondenter har kommentert at de opplever det vanskelig å svare ja/nei på en del spørsmål, fordi de opplever så mange nyanser, og det var også noen få som kommenterte at flere begreper og spørsmål kunne vært definert og knyttet til konkrete eksempler. Det må også bemerkes at de benyttede undersøkelsene i stor grad bygger på tradisjonell lederskapsteori om ledere og følgere, mens nyere forskning i noe større grad ser i retning av mer dynamiske konstellasjoner hvor lederskap er et mer flytende begrep som baserer seg på større grad av samhandling og felles forståelse for utvikling og endring (By, 2020; Drath et al., 2008). Avslutningsvis var planen å 3) *analysere og diskutere funn fra relevant måling*, som gjennomført i kapittel 4. Spørreundersøkelsen ble gjennomført med verktøyet Netigate som fungerte svært godt til formålet. Det var enkelt å formidle undersøkelsen til respondentene, og systemet sendte ut påminnelse til respondenter som ikke hadde fullført eller ikke hadde åpnet undersøkelsen, til tross for at besvarelsene er anonyme for behandler. Netigate har mulighet for å gjøre noe analyse direkte i rapportmodulen hvor tilpassede rapporter kan lages, og svar fremstilles grafisk med diagrammer og prosentangivelse. Det var også enkelt å eksportere rådata og data i SPSS-format. Kompleksiteten i analysedelen av studien var underestimert, og betydelig mer omfattende og komplisert enn en hadde tatt høyde for. Manglende kunnskap og kompetanse innenfor statistikk og analyse har medført at en ikke har fått analysert alle data så grundig og omfattende som en burde.

Basert på konklusjonen kan en oppsummere følgende:

- Organisasjonen som helhet kommer såvidt over grensen for positiv endringsberedskap. Det er imidlertid betydelig rom for å utvikle dette ytterligere, da litt under halvparten av respondentene scorer under grensen for positiv endringsberedskap.

- Graden av målt endringsberedskap har sammenheng med opplevd organisatorisk tillitsverdighet og atferdsbasert tillit (tillit til nærmeste leder).
- Nøyaktig hvilken rolle organisatorisk og atferdsbasert tillit har i relasjon til endringsberedskap er ikke avdekket, men velvilje, integritet og evne gir tre forskjellige tilnærminger for å fremme organisatorisk tillit og derigjennom øke endringsberedskapen.
- Psykologisk trygghet er nært knyttet mot tillit, fremmer samarbeid og trygghet, og fremstår å henge tett sammen med positiv endringsberedskap.
- Lederskap i form av gjensidig samarbeid mellom ledere og medarbeidere som i større grad anses som samarbeidspartnere, hvor en involverer og gjør flest mulig delaktig i å nå felles mål tilrettelegger for økt endringsberedskap.

Dette kan illustreres ved den forenklede modellen presentert innledningsvis (Figur 2.6) hvor det fremkommer at opplevd tillitsverdighet hos endringsagenter, enten det er en nasjonal ledergruppe, eller det er andre ansatte i organisasjonen, sammen med psykologisk trygghet og lederskap med fokus på samarbeid påvirker hvordan individer opplever endringsmeldingen og knyttes direkte mot endringsberedskap (den forenklede modellen gjentas i figur 5.1).



Figur 5.1: Aktivt lederskap basert på DAC, med fokus på tillitsverdighet i en kontekst av psykologisk trygghet har direkte positiv innvirkning på endringsberedskap.

6. Anbefalinger

Basert på funn i studien, og tilgjengelig teori, vil en i det påfølgende kapittelet komme med et sett anbefalinger. Anbefalingene deles i tre, hvor en del vil rette seg mot fremtidige EMBA-kandidater / hovedfagstudenter, med fokus på videre forskning relatert til problemstillingen. Den andre delen av anbefalingene retter seg mot praktikere i organisasjoner. Hensikten med disse anbefalingene er å komme med forslag til konkrete tiltak for å øke organisatorisk tillit som ledd i å bygge en økt endringsberedskap i organisasjonen. Den tredje delen retter seg spesifikt mot den aktuelle organisasjonen, basert på funn som er gjort i undersøkelsen.

6.1 Anbefaling til fremtidige EMBA-kandidater/hovedfagstudenter

1. **Forskningsspørsmålet bør studeres med utgangspunkt i kvalitativ tilnærming for å forstå konteksten i organisasjonen** (se kapittel 3.2 for videre informasjon). Med en slik tilnærming kan en gå mer i dybden på elementer som spiller inn i den enkeltes vurdering av tillitsverdighet, og atferdsbasert tillit, og sammenhengen med endringsberedskap.
2. **Gjennomføre en mer dyptgående analyse av innhentete kvantitative data for å avdekke ytterligere sammenhenger i materialet** (se kapittel 5.1 for videre informasjon). Manglende kunnskap om statistikk og analyse har begrenset muligheten til å grave seg dypt inn i innhentet data, og det kan ligge ytterligere informasjon i materialet som ikke er avdekket.
3. **Måle utvikling av tillit og endringsberedskap over en tidsperiode for å avdekke endringer i en organisasjon** (se kapittel 3.10 for videre informasjon). Tillit oppstår i mellommenneskelige relasjoner som er i stadig endring, samtidig som en også kan sette inn målrettede tiltak og se om en får effekt av disse over tid.
4. **Utvide litteratur- og teorigrunnlag (teoritriangulering) for å søke ytterligere forklaringer på sammenhenger mellom tillit og endringsberedskap.** Gjennomgått teori er et utvalg av et omfattende tilgjengelig materiale. Det er grunn til å tro at andre teorier vil kunne hevde at andre sammenhenger mellom endringsberedskap og tillit har større valens, og det kan være interessant å undersøke slike sammenhenger nærmere.
5. **Gjennomføre studie med fokus spesielt på psykologisk trygghet og hvilken betydning det har for utvikling av endringsberedskap** (se kapittel 2.3 for videre informasjon).

6.2 Anbefaling for praktikere

1. **Ta en bevisst og strategisk beslutning om hvem som formidler**

endringsmeldingen (se kapittel 2.1 for videre informasjon).

For å sikre best mulig effekt av en endringsmelding må en være bevisst på hvem som oppfattes som avsender. At avsender oppfattes som tillitsverdig i organisasjonen er vesentlig for at budskapet oppfattes positivt, og for å skape tro på det som skal skje.

Dersom flere endringsagenter med høy tillitsverdighet i organisasjonen slutter opp om endringsmeldingen vil det være økt mulighet for å engasjere flere medarbeidere i planene. Disse endringsagentene må identifiseres og engasjeres tidlig i utvikling av strategier for endring.

2. **Bygg tillitsverdighet hos sentral ledelse** (se kapittel 2.2 og 4.5.1 for videre informasjon).

Høy grad av organisatorisk tillit fører til høy grad av endringsberedskap. Høy endringsberedskap øker mulighet for å lykkes med endring, og mislykkede endringsprosjekt er økonomisk ulønnsomt. Fokus på å bygge organisatorisk tillit vil derfor være en verdifull bruk av ressurser. Basert på erkjennelsen av at tillitsverdighet henger sammen med endringsberedskap kan det være hensiktsmessig å aktivt jobbe med tillit som en del av lederutviklingen i organisasjonen. Gjennom å vise at man tenker på de ansattes behov og interesser vil en demonstrere omtanke, som i sin tur understøtter velvilje. Integritet i oppførselen innebærer at det er konsistens mellom det ledelsen sier, og det som gjøres.

3. **Etabler en klar kommunikasjonsstrategi** (se kapittel 4.2.3 for videre informasjon).

Det er av avgjørende betydning at en går ut med tydelig og lik kommunikasjon til alle medarbeidere for å bygge opp grunnlaget for organisatorisk tillit.

4. **Prioriter tid til å bygge psykologisk trygghet i team** (se seksjon 4.6)

Det bør utvikles en kultur hvor en danner team som oppfattes som en trygg arena for teammedlemmene. I disse teamene anbefales det å fokusere på verdien av ett fellesskap som jobber mot felles mål, og arbeide for å fjerne seg fra «oss og dem».

Psykologisk trygghet er ferskvare og det må sette av tid til å holde dette vedlike.

Dersom en opplever brudd på tryggheten bør en ta en pause og adressere utfordringen, slik at en justerer seg inn igjen. Teammedlemmene må tørre å gjøre seg sårbare for å skape nødvendig trygghet, ved å være nysgjerrig på andre, og be om tilbakemelding på hvordan en selv oppleves i teamet.

5. Fokuser på lederskapets natur, heller enn lederens natur

Ledelestrening bør bygges rundt lederskapsteori som baserer seg på et klima hvor en ser medarbeidere som samarbeidspartnere, hvor påvirkning går multidireksjonalt og intensjonen for samarbeidet er reell endring for å oppnå gjensidige formål.

6.3 Anbefalinger spesifikt for organisasjonen

1. Lær av avdelinger som scorer høyt på organisatorisk tillit og endringsberedskap for å avdekke hva som skiller dem fra områder med lavere tillit.

Dette kan gjøres ved å intervju medarbeidere i disse områdene, og sammenligne med funn i andre deler av organisasjonen, og bruke disse funnene til å iverksette målrettede tiltak for å arbeide mot økt tillitsverdighet.

7. Referanser

- Aly, N. A. E.-F. M. & El-Shanawany, S. M. (2016). NURSES' ORGANIZATIONAL TRUST: ITS IMPACTS ON NURSES' ATTITUDES TOWARDS CHANGE IN CRITICAL CARE AND TOXICOLOGY UNITS. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(4), 205 - 223.
- Antwi, S. K. & Hamza, K. (2015). Qualitative and quantitative research paradigms in business research: A philosophical reflection. *European Journal of Business and Management*, 7(3), 217-225.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
<https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
<https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681.
- Barker, R. A. (2001). The Nature of Leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494.
<https://doi.org/10.1177/0018726701544004>
- Beer, M., Eisenstat, R. A. & Spector, B. (1993). Why change programs don't produce change. *Managing change*, 2.
- Bjugstad, K., Thach, E., Thompson, K. & Morris, A. (2006). A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 304-311, 313-319.
- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500-531.
<https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Bouckenooghe, D., Devos, G. & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Bryman, A. (2004). Triangulation and measurement. Retrieved from Department of Social Sciences, Loughborough University, Loughborough, Leicestershire: www.referenceworld.com/sage/socialscience/triangulation.pdf.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- By, R. T. (2007). Ready or Not. *Journal of Change Management*, 7(1), 3-11.
<https://doi.org/10.1080/14697010701265249>
- By, R. T. (2020). Organizational Change and Leadership: Out of the Quagmire. *Journal of Change Management*, 20(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1716459>
- By, R. T., Diefenbach, T. & Klarner, P. (2008). Getting organizational change right in public services: The case of European higher education. *Journal of Change Management*, 8(1), 21-35.
- Calder, J. (1998). Survey research methods. *Medical Education*, 32(6), 636-652.
<https://doi.org/10.1046/j.1365-2923.1998.00227.x>
- Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L. & McGregor, R. (2010). Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543-562.
- Cawsey, T. F., Deszca, G. & Ingols, C. (2016). *Organizational change an action-oriented toolkit*. Los Angeles: Sage Publ.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & Lepine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>

- Coyle-Shapiro, J. A. & Morrow, P. C. (2003). The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 320-340.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Denscombe, M. (2014). *Good Research Guide : For Small-Scale Social Research Projects* (5th ed. utg.) McGraw-Hill Education.
- Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557-588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organ Sci.*, 12(4), 450-467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Ford, J. D., Ford, L. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. I *Acad. Manage. Rev.* (bd. 33, s. 362-377).
- Fugelli, P. (2001). Tillit. *Tidsskrift for Den norske legeförening*, 121(30), 3621-3624.
- Furst, S. A. & Cable, D. M. (2008). Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-462. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.453>
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318. <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Gillespie, N. (2011). *Measuring Trust in Organizational Contexts: An Overview of Survey-based Measures* Edward Elgar Publishing.
- Guba, E. G. (1990). The paradigm dialog. *Alternative Paradigms Conference, Mar, 1989, Indiana U, School of Education, San Francisco, CA, US*: Sage Publications, Inc.
- Heyns, M. & Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 01-12.
- Heyns, M. & Rothmann, S. (2016). Comparing trust levels of male and female managers: measurement invariance of the behavioural trust inventory. *South African Journal of Psychology*, 46(1), 74-87. <https://doi.org/10.1177/0081246315596732>
- Hvinden, B. & De Nasjonale forskningsetiske, k. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4. utgave. utg.). Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Jansen, K. J. (2000). The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness, and Momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), 53.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.
- Julsrud, T. M. (2018). *Police Climate in Organisational Change: The relationship between perceived organisational support, readiness to change, and integration in the Norwegian police*.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kramer, R. M. (1999). TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annu. Rev. Psychol.*, 50(1), 569-598.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Lewis, J. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967.
<https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>
- Li, A. N. & Tan, H. H. (2013). What happens when you trust your supervisor? Mediators of individual performance in trust relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 407-425.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2), 221-245.
<https://doi.org/10.1080/14697010500143555>
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- McEvily, B. & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23-63.
- Miller, A. & Mitamura, T. (2003). Are surveys on trust trustworthy? *Soc. Psychol. Q.*, 66(1), 62-70.
- NOU. (2013). *Ett politi - rustet til å møte fremtidens utfordringer: politianalysen (Vol. 9)*. Oslo: Departementenes servicesenter, Informasjonsforvaltning.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S. & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461.
- Patel, S. (2015). The research paradigm—methodology, epistemology and ontology—explained in simple language. *Healthcare, Technology, Participation, Research and a PhD*.
- Rafferty, A. E. & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325.

- Rost, J. C. (1995). Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 129-142.
Hentet fra
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5953988&scope=site>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Schoorman, F., Mayer, R. & Davis, J. (2007). AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST: PAST, PRESENT, AND FUTURE. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Self, D. R. (2007). Organizational change - overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(5), 11-13.
<https://doi.org/10.1108/14777280710779427>
- Self, D. R. & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182.
<https://doi.org/10.1108/01437730910935765>
- Seloter, R. A. (2019). *Supporting organizational change through a focus on change readiness* University of Stavanger, Norway.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Strebler, P. (2009). Why do employees resist change? *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 60-66. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235497>
- Tan, H. H. & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241.
- Tourangeau, R. & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys. *Psychological bulletin*, 133(5), 859.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Van Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily Work Contexts and Resistance to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00311.x>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yilmaz, S. (2013). Tailoring model in reforming police organizations towards community policing. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 897-924.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0092>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* Sage publications.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zayim, M. & Kondakci, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610-625. <https://doi.org/10.1177/1741143214523009>

8. Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel om å få utføre undersøkelse blant ansatte i Nokas AS relatert til endringsberedskap.

Hei,

Jeg skriver nå min masteroppgave på UiS, hvor jeg er i ferd med å avslutte en Executive MBA. Grunnmodulen på 60 studiepoeng er avlagt vår/høst semesteret 2019. Masteren skal innleveres i mai 2020.

Problemstillingen som jeg skal undersøke er endringsevne i en organisasjon. Utgangspunktet har vært å forfølge en studie som ble gjort i fjor, rettet mot Sør-Vest politidistrikt. Nå har imidlertid politiet meldt fra at de må trekke seg fra deltakelse på grunn av den spesielle situasjonen som er oppstått i forbindelse med Covid-19. Jeg ønsker derfor å gjennomføre en undersøkelse rettet mot administrativt ansatte (med og uten personalansvar) i Nokas AS og Nokas Aviation AS.

Undersøkelsen vil gi svar på organisasjonens og medarbeidernes endringsberedskap i relasjon til organisatorisk og atferdsbasert tillit. Undersøkelsen vil kunne gi ledelsen et redskap til å få vurdert organisasjonens kapasitet for endring, og dermed kunne sette inn tiltak for å håndtere styrker så vel som svakheter for å lykkes. Selve undersøkelsen vil bli gjennomført som en web basert spørreundersøkelse, etter en anerkjent metode, mens studien vil analysere resultatene og komme med konkrete anbefalinger. Deltakerne vil være anonymisert. En har gjort vurderinger og avklart at tillatelser fra offentlige myndigheter i forbindelse med undersøkelsen ikke er påkrevd.

Min veileder er professor Rune Todnem By som er Professor of leadership ved Universitetet i Stavanger. Han er medstifter og leder av Public Leadership Foundation, og redaktør i Journal of Change Management. Professor By har forfattet en rekke høyt siterte artikler som har fokus på organisasjonsendring, lederskap og etikk. Han er også redaktør og medredaktør av en rekke bøker, og er en etterspurt foreleser.

Jeg håper at dette også kan gi verdi for Nokas, og at jeg gjennom oppgaven kan levere verdifull innsikt.

Vedlegg 2: Infomail til deltakere

Emne: Endringsberedskap i Nokas – spørreundersøkelse

Hei

Jeg jobber som prosjektsjef i Nokas AS. For tiden skriver jeg masteroppgave om endringsledelse ved Universitetet i Stavanger (UIS).

Nokas er i stadig endring, og vi står ofte i endringsprosesser som krever mye av oss alle. Det er innenfor forskning stort fokus på utfordringer, og hva som skal til for å lykkes med endringer. Jeg ønsker derfor å fokusere i denne masteroppgaven på hvordan en best mulig kan legge til rette for å få en organisasjon som effektivt responderer på endringer og lykkes i disse prosessene.

Undersøkelsen er avklart med ledelsen, og Harald Gjengstø i HR kan kontaktes dersom en ønsker verifikasjon av dette.

For at resultatene skal bli mest mulig representativt håper jeg at du vil besvare undersøkelsen som består av to deler. Det vil ta ca 12 til 20 minutter å fylle ut skjemaet.

Anonymitet og personvern: Det vil ikke bli foretatt analyser som kan knytte enkeltbesvarelser til person. Undersøkelsen er satt opp slik at din besvarelse ikke kan kobles til din e-post eller andre personlige data. Jeg vil derfor understreke at den enkeltes besvarelse forblir anonym både undervegs i prosessen og i prosjektets skrevne sluttprodukt.

Din deltakelse i denne studien er frivillig, og ved å svare på spørreskjemaet samtykker du til å delta.

Dersom du har spørsmål til undersøkelsen, ta gjerne kontakt på e-post thor.magne.loge@lyse.net eller mobil 970 56 379.

Jeg setter svært stor pris på din deltakelse.

Klikk her for å starte undersøkelsen

Med vennlig hilsen

Thor Magne Løge

Vedlegg 3: Spørreundersøkelse

Velkommen

Velkommen

Takk for at du vil delta i denne undersøkelsen. Resultatene fra undersøkelsen vil bli nyttet i min masteroppgave, og vil bli presentert for selskapet høsten 2020.

Alle svar er anonyme og deltakelse er frivillig. Ingen personopplysninger lagres i forbindelse med undersøkelsen. Alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes underveis eller i prosjektets skrevne sluttprodukt.

Jeg håper at nettopp du vil benytte denne anledningen til å kunne påvirke endringsprosesser i selskapet slik at de blir mest mulig vellykket både sett fra ditt ståsted som arbeidstaker og fra arbeidsgivers ståsted.

Undersøkelsen vil ta ca 12-20 minutter å besvare. Det er viktig at du svarer på alle spørsmål, fordi dette danner grunnlaget for at de resultatene jeg kommer frem til vil gi et mest mulig korrekt bilde av virkeligheten.

Dersom du må avslutte før du er ferdig vil data lagres. Går du inn igjen på et senere tidspunkt kan du klikke deg forbi alt som tidligere er besvart, og fortsette der du sluttet.

Jeg setter svært stor pris på din deltakelse.

Med vennlig hilsen
Thor Magne Løge

Geografisk tilhørighet

Hvilket geografisk område tilhører du?

- Nord (Møre og Romsdal, Trøndelag, Nordland, Troms og Finnmark) (1)
- Sør og Vest (Vestland, Rogaland, Agder, Vestfold og Telemark, Viken, Innlandet) (2)
- Oslo (3)

Forretningsområde

Hvilket forretningsområde jobber du hovedsakelig med?

- Aviation (1)
- Teknikk (2)
- Vakt (3)
- Administrasjon Norge / Stab og Støtte
- OMC (5)
- Annet (6)

Kjønn

Kjønn

- Kvinne (1)
- Mann (2)

Alder

Hvilken aldersgruppe er du i?

- Under 30 år (1)
- 30 - 50 år (2)
- Over 50 år (3)

Ansettelsestid

Hvor lenge har du jobbet i Nokas?

- 0 - 5 år (1)
- 5 - 10 år (2)
- 10 - 20 år (3)
- over 20 år (4)

Personalansvar

Har du personalansvar?

- Ja (1)
- Nei (2)

q1 - Har organisasjonen generelt positive erfaringer med endring?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q2 - Opplever du at organisasjonen nylig har hatt dårlige opplevelser med endringer?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q3 - Vil du beskrive stemningen i organisasjonen din som positiv og optimistisk?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q4 - Vil du beskrive stemningen i organisasjonen negativ og pessimistisk?

- Ja (-2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q5 - Synes du det virker som organisasjonen din er fornøyd med tingenes tilstand?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q6 - Er ledelsen direkte involvert og støtter opp om endringer/endringsarbeidet?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q7 - Har dere et tydelig fremtidsbilde som organisasjon?

(Hvor dere skal hen, hva dere skal oppnå de kommende årene osv.)

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q8 - Er ledernes suksess/resultatoppnåelse avhengig av at det skjer endringer?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q9 - Har ledelsen noen gang vist manglende støtte til endring?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q10 - Er det tillit til ledelsen i organisasjonen?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q11 - Klarer ledelsen på en troverdig måte å vise hvordan man oppnår felles målsettinger?

- Ja (1)
- Nei (0)

Vet ikke (7)

q12 - Er organisasjonen i stand til å rekruttere og beholde dyktige og respekterte "endringsagenter" (ansatte som aktivt støtter endringene, gjerne i en formell rolle)?

Ja (2)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q13 - Bidrar din leder til at det er sammenheng mellom ledelsen og din enhet?

Ja (1)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q14 - Klarer ledelsen å se endringsbehovet for organisasjonen?

Ja (2)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q15 - Vil den foreslåtte endringen bli sett på som nødvendig av ledelsen?

Ja (2)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q16 - Har organisasjonen mekanismer som overvåker omgivelsene mht. endringer som skjer?

(eksempelvis endringer for å møte nye samfunnskrav og forventninger, at kundebehovet endrer seg, endring i teknologi etc.)

Ja (1)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q17 - Eksisterer det en kultur for å overvåke og tilpasse seg disse endringene?

Ja (1)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q18 - Har organisasjonen evne til å identifisere årsakene til problemer som oppstår, og anerkjenne sammenhenger/avhengigheter både innenfor og utenfor organisasjonen?

Ja (1)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q19 - Eksisterer det en kultur der hver beskytter sitt område?

Ja (-1)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q20 - Opplever du ledelsen som tradisjonell og bundet av tidligere tankemåter og løsninger?

Ja (-1)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q21 - Har du som medarbeider mulighet til å uttrykke dine bekymringer og støtte til endringer på en konstruktiv måte?

Ja (1)

Nei (0)

Vet ikke (7)

q22 - Behandles konflikter åpent med fokus på løsninger?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q23 - Blir konflikter dysset ned eller bagatellisert?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q24 - Har dere en innovativ kultur, og oppfordres det til å se nye løsninger?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q25 - Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå, (både ovenfra og ned og nedenfra og oppover samt mellom avdelinger)?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q26 - Mener du at foreslåtte endringer generelt blir sett på som positivt for organisasjonen av de som ikke besitter en lederposisjon?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q27 - Vil endringer bli sett på som nødvendig av de som ikke besitter en lederposisjon?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q28 - Mener du at de som blir påvirket av endringer, har den nødvendige motivasjonen til å bidra positivt?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q29 - Tror de som blir påvirket av endringer at det er tilgang på nok ressurser for å gjennomføre disse endringene?

- Ja (2)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q30 - Blir innovasjon og endring verdsatt i belønningssystemet?

(Eksempelvis gjennom skryt, nye arbeidsoppgaver, kurs etc., ikke bare ren avlønning)

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q31 - Fokuserer belønningssystemet bare på kortsiktige resultater?

(Er det bare kortsiktige resultater som har fokus i medarbeidersamtaler, måloppnåelse, KPI'er)

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q32 - Blir ansatte bebreidet/kritisert når de feiler i forsøk på å endre seg?

- Ja (-1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q33 - Finnes det gode systemer/målinger tilgjengelig for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av endringsprosesser?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q34 - Om du svarte ja på forrige spørsmål, bruker organisasjonen dataene som blir samlet inn?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q35 - Måler og vurderer organisasjonen kunde- eller brukertilfredshet?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q36 - Er organisasjonen i stand til å allokere ressurser, og imøtekomme forhåndsdefinerte tidsfrister?

- Ja (1)
- Nei (0)
- Vet ikke (7)

q37 - Mener du at din organisasjon er endringsvillig generelt sett, og har kultur, systemer og rutiner som understøtter dette

Her kan du skrive inn egne kommentarer til følgende: Det er viktig å skille mellom det å ha en organisasjon som er klar for at endringer skjer versus det å være imot en konkret endring. Mener du at din organisasjon er endringsvillig generelt sett, og har kultur, systemer og rutiner som understøtter dette? Begrunn.

Del to.

Du er nå ferdig med del en. Del to består av 21 spørsmål hvor du skal vurdere ulike utsagn om Nokas nasjonale ledergruppe, og ti spørsmål hvor du skal vurdere eget forhold til din nærmeste leder. Gjennomføring av del to tar ca 6 - 10 minutter.

Tenk på Nokas nasjonale ledergruppe (i undersøkelsen ble alle medlemmer i ledergruppen navngitt i dette feltet). For hvert utsagn, velg det nummeret som best beskriver i hvilken grad du er enig eller uenig i utsagnet.

q38 Ledergruppen er svært kompetent til å utføre jobben sin.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q39 Ledergruppen er kjent for å oppnå suksess med det de prøver å gjennomføre.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q40 Ledergruppen har mye kunnskap om arbeidet som må gjøres.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q41 Jeg føler meg trygg på ledergruppens ferdigheter.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q42 Ledergruppen besitter særlige egenskaper som kan øke vår prestasjon.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q43 Ledergruppen er godt kvalifisert.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q44 Ledergruppen er svært opptatt av min trivsel.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q45 Mine innspill og ønsker er viktige for ledergruppen.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q46 Ledergruppen vil ikke bevisst gjøre noe for å undergrave mitt arbeid.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q47 Ledergruppen er oppmerksom på hva som er viktig for meg.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q48 Ledergruppen vil strekke seg langt for å bistå meg.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q49 Ledergruppen har høy grad av rettferdighetssans.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q50 Jeg trenger aldri å lure på om ledergruppen vil stå ved sine beslutninger.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q51 Ledergruppen gjør sitt ytterste for å håndtere alle rettferdig.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q52 Ledergruppens handlinger og atferd er ikke veldig konsekvent.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q53 Jeg liker ledergruppens verdier.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q54 Det virker som ledergruppens atferd styres av sunne verdier.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q55 Hvis det var opp til meg ville jeg ikke latt ledergruppen ha innflytelse over saker som er viktige for meg.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q56 Jeg vil være villig til å la ledergruppen styre min utvikling i dette selskapet.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q57 Jeg skulle ønske jeg hadde mulighet til å følge ledergruppens beslutningsprosesser tettere.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q58 Jeg vil være komfortabel med å gi ledergruppen en oppgave eller en utfordring som er avgjørende for meg, selv om jeg ikke kan følge beslutningsprosessen deres.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

Tenk på din nærmeste leder.

For hvert utsagn, velg det nummeret som best beskriver i hvilken grad du er komfortabel med å...

q59 Stole på din leders dømmekraft på jobb.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q60 Stole på din leders kompetanse og evne til å løse oppgaver.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q61 Å være avhengig av at lederen din skal håndtere en viktig sak på dine vegne.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q62 Stole på at lederen din presenterer deg og ditt arbeid på en korrekt måte overfor andre.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q63 Stole på at lederen din støtter deg i en vanskelig situasjon.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q64 Dele dine personlige følelser med lederen din.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q65 Betro deg til lederen din om personlige problemer som påvirker arbeidet ditt.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q66 Diskutere oppriktig hvordan du føler i forhold til jobben din, også negative følelser og frustrasjon

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q67 Diskutere arbeidsrelaterte problemer eller vanskeligheter som potensielt kan være til ulempe for deg.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

q68 Dele dine personlige tanker/holdninger med lederen din.

1 - Helt uenig 2 - Delvis uenig 3 - Nøytral 4 - Delvis enig 5 - Helt enig

Mulighet for en åpen vurdering til slutt:

q69 Opplever du din arbeidsplass som en trygg arena hvor ansatte kan være deg selv, uttrykke egne meninger og stille spørsmål, uten å frykte at det får negative konsekvenser relatert til eget selvbilde, status eller karriere? Gi gjerne eksempler som fremmer eller hemmer en slik tilstand.

q70 Dersom du har andre betraktninger knyttet til temaene som er gjennomgått, vennligst bruk plassen nedenfor til å dele disse.

Tekst avslutningsside

Takk for at du tok deg tid.

Resultatene fra undersøkelsen vil bli brukt i min masteroppgave, og vil bli presentert for ledelsen i selskapet høsten 2020. Spørreundersøkelsen har en teoretisk forankring. Del en baserer seg på «rate your readiness to change» av Thomas A. Stewart. Del to baserer seg på «Organisational Trust Instrument» av Mayer og Davis (1999) og Behavioural Trust Inventory av Nicole Gillespie (2003).

Alle svar er anonyme og deltakelse er frivillig. Alle opplysninger blir behandlet konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes underveis eller i prosjektets skrevne sluttprodukt.

Vennlig hilsen
Thor Magne Løge

Vedlegg 4: RtC spørreskjema med %vis svar på enkeltpørsmål

	Score			Totalt i %		
	Ja	Nei	Vet ikke	Ja	Nei	Vet ikke
Tidligere erfaringer med endring i din organisasjon						
1. Har organisasjonen generelt positive erfaringer med endring?	67	42	20	52 %	33 %	16 %
2. Opplever du at organisasjonen nylig har hatt dårlige opplevelser med endringer?	80	38	9	63 %	30 %	7 %
3. Vil du beskrive stemningen i organisasjonen din som positiv og optimistisk?	79	35	14	62 %	27 %	11 %
4. Vil du beskrive stemningen i organisasjonen negativ og pessimistisk?	26	88	14	20 %	69 %	11 %
5. Synes du det virker som organisasjonen din er fornøyd med tingenes tilstand?	43	65	21	33 %	50 %	16 %
Lederstøtte						
6. Er ledelsen direkte involvert og støtter opp om endringer/endringsarbeidet?	81	32	15	63 %	25 %	12 %
7. Har dere et tydelig fremtidsbilde som organisasjon? (Hvor dere skal hen, hva dere skal oppnå de kommende årene osv)	74	44	11	57 %	34 %	9 %
8. Er ledernes suksess/resultatopptjening avhengig av at det skjer endringer?	84	28	16	66 %	22 %	13 %
9. Har ledelsen noen gang vist manglende støtte til endring?	52	57	19	41 %	45 %	15 %
Pålitelig ledelse og endringsagenter						
10. Er det tillit til ledelsen i organisasjonen?	76	22	30	59 %	17 %	23 %
11. Klarer ledelsen på en troverdig måte å vise hvordan man oppnår felles målsettinger?	48	53	26	38 %	42 %	20 %
12. Er organisasjonen i stand til å rekruttere og beholde dyktige og respekterte "endringsagenter" (ansatte som aktivt støtter endringene, gjerne i en formell rolle)?	45	45	38	35 %	35 %	30 %
13. Bidrar din leder til at det er sammenheng mellom ledelsen og din enhet?	98	17	13	77 %	13 %	10 %
14. Klarer ledelsen å se endringsbehovet for organisasjonen?	65	32	31	51 %	25 %	24 %
15. Vil den foreslåtte endringen bli sett på som nødvendig av ledelsen?	68	9	51	53 %	7 %	40 %
Åpenhet for endring						
16. Har organisasjonens mekanismer som overvåker omgivelsene mht. endringer som skjer? (eksempelvis endringer for å møte nye samfunnskrav og forventninger, at kundebehovet endrer seg, endring i teknologi etc.)	55	41	33	43 %	32 %	26 %
17. Eksisterer det en kultur for å overvåke og tilpasse seg disse endringene?	31	52	44	24 %	41 %	35 %
18. Har organisasjonen evne til å identifisere årsakene til problemer som oppstår, og anerkjenne sammenhenger/ avhengigheter både innenfor og utenfor organisasjonen?	50	48	31	39 %	37 %	24 %
19. Eksisterer det en kultur der hver beskytter sitt område?	104	16	9	81 %	12 %	7 %
20. Opplever du ledelsen som tradisjonell og bundet av tidligere tankemåter og løsninger?	56	52	21	43 %	40 %	16 %
21. Har medarbeidere mulighet til å uttrykke sine bekymringer og støtte til endringer på en konstruktiv måte?	82	29	17	64 %	23 %	13 %
22. Behandles konflikter åpent med fokus på løsninger?	58	36	34	45 %	28 %	27 %
23. Bli konflikter dysset ned eller bagatellisert?	40	59	30	31 %	46 %	23 %
24. Har dere en innovativ kultur, og oppfordres det til å se nye løsninger?	71	42	16	55 %	33 %	12 %
25. Har organisasjonen effektive kommunikasjonskanaler på alle nivå, (både ovenfra og ned og nedenfra og oppover samt mellom avdelinger)?	41	76	11	32 %	59 %	9 %
26. Mener du at foreslåtte endringer generelt blir sett på som positivt for organisasjonen av de som ikke er medlem av øverste ledelse (øverste ledelse kan defineres som nasjonal ledergruppe og høyere)?	48	52	29	37 %	40 %	22 %
27. Vil endringer bli sett på som nødvendig av de som ikke besitter en lederposisjon?	38	45	46	29 %	35 %	36 %
28. Mener du at de som blir påvirket av endringer, har den nødvendige motivasjonen til å bidra positivt?	53	49	25	42 %	39 %	20 %
29. Tror de som blir påvirket av endringer at det er tilgang på nok ressurser for å gjennomføre disse endringene?	21	75	31	17 %	59 %	24 %
Belønningssystemer for endring (utviklingsmuligheter, utdanning, ros)						
30. Bli innovasjon og endring verdsatt i belønningssystemet? (Eksempelvis gjennom skryt, nye arbeidsoppgaver, kurs etc., ikke bare ren avlønning)	39	67	23	30 %	52 %	18 %
31. Fokuserer belønningssystemet bare på kortsiktige resultater? (Er det bare kortsiktige resultater som har fokus i medarbeidersamtaler, måloppnåelse, KPI'er)	60	39	29	47 %	30 %	23 %
32. Bli ansatte bebreidet/kritisert når de feiler i forsøk på å endre seg?	26	68	35	20 %	53 %	27 %
Målinger av endring og ansvarlighet						
33. Finnes det gode systemer/målinger tilgjengelig for å vurdere behovet for endringer og oppfølging av endringsprosesser?	11	64	52	9 %	50 %	41 %
34. Om du svarte ja på forrige spørsmål, bruker organisasjonen dataene som blir samlet inn?	9	15	84	8 %	14 %	78 %
35. Måler og vurderer organisasjonen kunde- eller brukertilfredshet?	50	39	39	39 %	30 %	30 %
36. Er organisasjonen i stand til å allokere ressurser, og imøtekomme forhåndsdefinerte tidsfrister?	64	28	36	50 %	22 %	28 %

Vedlegg 5: Originale spørsmål oversatt fra engelsk til norsk – organisatorisk og atferdsbasert tillit:

Organisatorisk tillit (Mayer & Davis, 1999)

Engelsk formulering	Norsk oversettelse brukt i undersøkelsen
Ability	Evner
Top management is very capable of performing its job.	Ledergruppen er svært kompetent til å utføre jobben sin.
Top management is known to be successful at the things it tries to do.	Ledergruppen er kjent for å oppnå suksess med det de prøver å gjennomføre.
Top management has much knowledge about the work that needs to be done.	Ledergruppen har mye kunnskap om arbeidet som må gjøres.
I feel very confident about top management's skills.	Jeg føler meg trygg på ledergruppens ferdigheter.
Top management has specialized capabilities that can increase our performance.	Ledergruppen besitter særlige egenskaper som kan øke vår prestasjon.
Top management is well qualified.	Ledergruppen er godt kvalifisert.
Benevolence	Velvilje
Top management is very concerned about my welfare.	Ledergruppen er svært opptatt av min trivsel.
My needs and desires are very important to top management.	Mine innspill og ønsker er viktige for ledergruppen.
Top management would not knowingly do anything to hurt me.	Ledergruppen vil ikke bevisst gjøre noe for å undergrave mitt arbeid.
Top management really looks out for what is important to me.	Ledergruppen er oppmerksom på hva som er viktig for meg.
Top management will go out of its way to help me.	Ledergruppen vil strekke seg langt for å bistå meg.
Integrity	Integritet
Top management has a strong sense of justice.	Ledergruppen har høy grad av rettferdighetsans.
I never have to wonder whether Top management will stick to its word.	Jeg trenger aldri å lure på om ledergruppen vil stå ved sine beslutninger.
Top management tries hard to be fair in dealings with other.	Ledergruppen gjør sitt ytterste for å håndtere alle rettferdig.
Top management's actions and behaviors are not very consistent.	Ledergruppens handlinger og atferd er ikke veldig konsekvent.
I like Top management's values.	Jeg liker ledergruppens verdier.
Sound principles seem to guide top management's behavior.	Det virker som ledergruppens atferd styres av sunne verdier.
Trust	Tillit
If I had my way, I wouldn't let Top management have any influence over issues that are important to me.	Hvis det var opp til meg ville jeg ikke latt ledergruppen ha innflytelse over saker som er viktige for meg.
I would be willing to let top management have complete control over my future in this company.	Jeg vil være villig til å la ledergruppen styre min utvikling i dette selskapet.
I really wish I had a good way to keep an eye on top management.	Jeg skulle ønske jeg hadde mulighet til å følge ledergruppens beslutningsprosesser tettere.
I would be comfortable giving top management a task or problem which was critical to me, even if I could not monitor their actions.	Jeg vil være komfortabel med å gi ledergruppen en oppgave eller en utfordring som er avgjørende for meg, selv om jeg ikke kan følge beslutningsprosessen deres.

Atferdsbasert tillit (Gillespie, 2011)

Engelsk formulering	Norsk oversettelse brukt i undersøkelsen
How willing are you to...	I hvilken grad du er komfortabel med å...
Reliance	Avhengighet
Rely on your leader's work-related judgements.	Stole på din leders dømmekraft på jobb.
Rely on your leader's task-related skills and abilities.	Stole på din leders kompetanse og evne til å løse oppgaver.
Depend on your leaders to handle an important issue on your behalf.	Å være avhengig av at lederen din skal håndtere en viktig sak på dine vegne.
Rely on your leader to represent your work accurately to others.	Stole på at lederen din presenterer deg og ditt arbeid på en korrekt måte overfor andre.
Depend on your leader to back you up in difficult situation.	Stole på at lederen din støtter deg i en vanskelig situasjon.
Disclosure	Formidling/dele sensitiv informasjon
Share your personal feelings with your leader.	Dele dine personlige følelser med lederen din.
Confide in your leader about personal issues that are affecting your work.	Betro deg til lederen din om personlige problemer som påvirker arbeidet ditt.
Discuss how you honestly feel about your work, even negative feelings and frustration.	Diskutere oppriktig hvordan du føler i forhold til jobben din, også negative følelser og frustrasjon.
Discuss work-related problems or difficulties that could potentially be used to disadvantage you.	Diskutere arbeidsrelaterte problemer eller vanskeligheter som potensielt kan være til ulempe for deg.
Share your personal beliefs with your leader.	Dele dine personlige tanker/holdninger med lederen din.

Vedlegg 6: Organisasjons- og atferdsbasert tillit - spørreskjema med % vis svar på enkeltpørsmål

Organisasjons- og atferdsbasert tillit

Evner	Avg	σ	Responses	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
q38 Ledergruppen er svært kompetent til å utføre jobben sin.	3,86	0,94	126	0,79 %	7,94 %	23,81 %	39,68 %	27,78 %
q39 Ledergruppen er kjent for å oppnå suksess med det de prøver å gjennomføre.	3,33	0,87	125	1,60 %	15,20 %	38,40 %	38,40 %	6,40 %
q40 Ledergruppen har mye kunnskap om arbeidet som må gjøres.	3,74	1,02	125	2,40 %	11,20 %	20,80 %	41,60 %	24,00 %
q41 Jeg føler meg trygg på ledergruppens ferdigheter.	3,7	1,04	125	1,60 %	13,60 %	23,20 %	36,00 %	25,60 %
q42 Ledergruppen besitter særlige egenskaper som kan øke vår prestasjon.	3,56	1,01	124	0,81 %	14,52 %	33,87 %	29,03 %	21,77 %
q43 Ledergruppen er godt kvalifisert.	3,8	0,97	123	0,81 %	10,57 %	21,95 %	40,65 %	26,02 %
Velvilje								
q44 Ledergruppen er svært opptatt av min trivsel.	3,15	1,18	130	10,00 %	19,23 %	30,77 %	26,15 %	13,85 %
q45 Mine innspill og ønsker er viktige for ledergruppen.	3,18	1,15	130	8,46 %	19,23 %	32,31 %	25,38 %	14,62 %
q46 Ledergruppen vil ikke bevisst gjøre noe for å undergrave mitt arbeid.	3,92	1,07	130	0,77 %	8,46 %	32,31 %	15,38 %	43,08 %
q47 Ledergruppen er oppmerksom på hva som er viktig for meg.	3,06	1,14	129	10,85 %	20,16 %	31,01 %	27,91 %	10,08 %
q48 Ledergruppen vil strekke seg langt for å bistå meg.	3,2	1,19	128	9,38 %	16,41 %	37,50 %	18,75 %	17,97 %
Integritet								
q49 Ledergruppen har høy grad av rettferdighetssans.	3,42	1	130	3,08 %	10,77 %	44,62 %	23,85 %	17,69 %
q50 Jeg trenger aldri å lure på om ledergruppen vil stå ved sine beslutninger.	3,5	1,17	129	5,43 %	13,95 %	31,01 %	24,03 %	25,58 %
q51 Ledergruppen gjør sitt ytterste for å håndtere alle rettferdig.	3,44	1,06	129	5,43 %	8,53 %	41,09 %	26,36 %	18,60 %
q52 Ledergruppens handlinger og atferd er ikke veldig konsekvent.	2,82	1,07	129	12,40 %	25,58 %	34,11 %	23,26 %	4,65 %
q53 Jeg liker ledergruppens verdier.	3,72	1,01	129	1,55 %	6,20 %	41,09 %	20,93 %	30,23 %
q54 Det virker som ledergruppens atferd styres av sunne verdier.	3,64	1,03	129	1,55 %	10,08 %	37,98 %	24,03 %	26,36 %

Tillit

q55 Hvis det var opp til meg ville jeg ikke latt ledergruppen ha innflytelse over saker som er viktige for meg.	2,3	1,14	129	31,78 %	27,13 %	22,48 %	16,28 %	2,33 %
q56 Jeg vil være villig til å la ledergruppen styre min utvikling i dette selskapet.	3,46	1,09	129	5,43 %	14,73 %	24,81 %	38,76 %	16,28 %
q57 Jeg skulle ønske jeg hadde mulighet til å følge ledergruppens beslutningsprosesser tettere.	3,93	0,99	128	3,91 %	3,13 %	20,31 %	41,41 %	31,25 %
q58 Jeg vil være komfortabel med å gi ledergruppen en oppgave eller en utfordring som er avgjørende for meg, selv om jeg ikke kan følge beslutningsprosessen deres.	3,2	1,18	127	9,45 %	20,47 %	23,62 %	33,86 %	12,60 %

Atferdsbasert tillit (tillit til nærmeste leder)

Avhengighet	Avg	σ	Responses	Helt uenig	Delvis uening	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
q59 Stole på din leders dømmekraft på jobb.	4,06	0,99	129	0,78 %	10,08 %	10,85 %	38,76 %	39,53 %
q60 Stole på din leders kompetanse og evne til å løse oppgaver.	4,09	1	129	1,55 %	8,53 %	10,85 %	37,21 %	41,86 %
q61 Å være avhengig av at lederen din skal håndtere en viktig sak på dine vegne.	3,85	1,13	129	5,43 %	8,53 %	14,73 %	37,98 %	33,33 %
q62 Stole på at lederen din presenterer deg og ditt arbeid på en korrekt måte overfor andre.	4,05	1,12	128	4,69 %	7,03 %	10,94 %	33,59 %	43,75 %
q63 Stole på at lederen din støtter deg i en vanskelig situasjon.	4,06	1,13	128	5,47 %	5,47 %	12,50 %	30,47 %	46,09 %
Dele sensitiv informasjon								
q64 Dele dine personlige følelser med lederen din.	3,57	1,24	129	8,53 %	11,63 %	21,71 %	31,01 %	27,13 %
q65 Betro deg til lederen din om personlige problemer som påvirker arbeidet ditt.	3,63	1,23	129	6,98 %	14,73 %	14,73 %	35,66 %	27,91 %
q66 Diskutere oppriktig hvordan du føler i forhold til jobben din, også negative følelser og frustrasjon	3,81	1,15	129	3,88 %	15,50 %	8,53 %	39,53 %	32,56 %
q67 Diskutere arbeidsrelaterte problemer eller vanskeligheter som potensielt kan være til ulempe for deg.	3,91	1,02	128	2,34 %	10,94 %	9,38 %	47,66 %	29,69 %
q68 Dele dine personlige tanker/holdninger med lederen din.	3,91	1,08	128	3,13 %	9,38 %	16,41 %	35,94 %	35,16 %