

# Tillit - En grunnleggende forutsetning for utøvelse av ledelse

En casestudie fra olje- og gassindustrien

Kurt Hentsch Michelsen og Linda Hentsch

Veileder: Aslaug Mikkelsen

Masteroppgave Executive MBA

Universitetet i Stavanger





Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS**  
**MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:  E-MBA300 Masteroppgave Executive MBA		ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei
TITTEL: Tillit – En grunnleggende forutsetning for utøvelse av ledelse  ENGELSK TITTEL: Trust - A basic antecedent to exercise leadership		
FORFATTER(E)		VEILEDER: Aslaug Mikkelsen
Kandidatnummer:  308323 .....  563337 .....	Navn:  Kurt Hentsch Michelsen .....  Linda Hentsch .....	

## Forord

Masteroppgaven i vår E-MBA markerer slutten på tre år etterutdanning ved Handelshøgskolen UIS. En Executive MBA består av økonomi, strategi og ledelse. Spesielt ledelsesfaget har fanget vår interesse – ikke minst det vi nå har lært om moderne ledelse. Vi har undret oss over det faktum at det finnes mange ledere som ikke lykkes i lederrollen. Vi ble derfor nysgjerrige på hvilke faktorer det er som spiller inn når ledere mislykkes i å utøve lederskap.

Det at vi er to studenter som har skrevet oppgaven sammen, har gitt motivasjon og tro på at dette skal vi få til. Det har gitt grobunn til gode diskusjoner og ikke minst personlige refleksjoner i egen lederrolle. Vi er overbevist om at selve læringsprosessen i utdanningen og refleksjonsprosessen med å skrive masteroppgave har gitt oss en mer bevisst holdning i våre egne roller som ledere.

Vil vil takke vår veileder, professor Aslaug Mikkelsen. Hun har gjennom hele prosessen gitt tydelige tilbakemeldinger og vært en god støttespiller og sparringspartner. Gjennom våre veiledningsmøter har hun utfordret oss og gitt oss kritiske spørsmål som vi har måttet reflektere over.

Vi ønsker også å takke OMV (Norge) AS som har gitt oss tilgang til to kvantitative medarbeiderundersøkelser og tilgang til informasjon i forbindelse med forbedringstiltakene i selskapet.

Så vil vi selvsagt rette en stor takk til ansatte ved Handelshøgskolen UIS for all bistand, til våre forelesere for svært interessante foredrag og ikke minst takk til positive medstudenter. Det har vært tre fantastiske år som nå avsluttes gjennom innlevering av denne masteroppgaven.

Linda Hentsch og Kurt Hentsch Michelsen

Stavanger, 28. mai 2019

## Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å se nærmere på tillit som forutsetning for utøvelse av ledelse. En leder spiller en viktig rolle i effektivitet på alle nivåer i en organisasjon og må oppnå tillit, men må også vise tillit til sine medarbeidere. Uten tillit i organisasjonen, vil enhver virksomhet ha utfordringer. De ansatte har forventninger til organisasjonen og dets ledere. Den subjektive opplevelsen av tillit til egen ledelse og egen organisasjon er derfor essensielt.

I denne studien vil vi se på to tillitsundersøkelser i en filial av et utenlandsk konsern i olje- og gassindustrien. Dette selskapet har gjennomført to identiske medarbeiderundersøkelser med ett års mellomrom. Undersøkelsene hadde som formål å måle den subjektive opplevelsen av tillit til ledelsen, til arbeidsplassen og til kolleger. Selskapet definerte den første undersøkelsen som et utgangspunkt og status på tillit for å identifisere forbedringer. Mellom undersøkelsene ble det iverksatt forbedringstiltak med fokus på å øke tilliten til ledelsen. Den andre undersøkelsen hadde som mål å se på om tiltakene hadde effekt. I tillegg til den kvantitative undersøkelsen var det også mulighet til å gi tilbakemeldinger via kommentarfelt. Både de kvantitative og kvalitative data er analysert og kategorisert. Det innsamlede datamaterialet gav oss en god anledning til å forske nærmere på caset og se på effekten av lederskapet.

Våre funn viser at andelen ansatte som opplever økt tillit er styrket fra den første til den andre undersøkelsen. Vi ser at andelen har størst fremgang innen tillit til ledelsen. Vi ser også at flere av forbedringstiltakene trolig har hatt positiv effekt på økt tillit. I de kvalitative data har vi gjort observasjoner som ikke nødvendigvis fanges opp i det kvantitative datamaterialet. De ansatte mener standardisering og kontroll er den dominerende styringsformen og kan påvirke tillit. Samtidig er det utfordringer på strategisk nivå, organisering, kommunikasjon og HR-praksiser. På den andre side fremheves et godt arbeidsmiljø, ordnede arbeidsforhold og faglige dyktige kolleger som styrker tillit. I tillegg påpeker mange av de ansatte at selskapet er godt posisjonert for videre vekst og at det er store muligheter i årene som kommer.

Vår konklusjon er at det er mulig å øke graden av tillit gjennom målrettede tiltak, og fra datamaterialet ser vi at en kan oppnå effekt i løpet av en kort periode. Vi mener likevel at opplevelse av tillit tar tid å bygge, den blir stadig satt på prøve og krever kontinuerlig innsats fra hele organisasjonen.

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to examine trust as an antecedent to exercise leadership. A leader has a vital role in all levels of an efficient organization and needs to gain trust, but also must display trust to subordinates. Without trust, every organization will meet challenges. Employees have expectations of the organizations and its leaders. The perception of trust in leadership and towards the organization is essential.

In this study, we will examine two employee surveys measuring trust in a subsidiary of a foreign company in the oil and gas industry. This subsidiary has performed two identical surveys over a period of one year. The objective was to measure the subjective perception of trust in leadership, in relation to the workplace and to the co-workers. The company defined the first survey as a starting point to identify improvement areas, with a focus on trust. Between surveys, improvement initiatives were implemented targeting increased trust in leadership. The objective of the second survey was to measure the impact of these initiatives. In addition to the quantitative survey, respondents had the opportunity to give qualitative feedback via open comments. Both the quantitative and qualitative data were analysed and categorized. The gathered data gave us an opportunity to study the case closer and observe the effect on leadership.

Our findings from the quantitative data show that the percentage of employees who experienced trust has increased between the first and second survey. We found that relations to leadership was the dimension which experienced the greatest increase. We also observed, with high probability, that the improvement initiatives, which were implemented had positive effects on increasing trust in leadership. We have made observations in the qualitative data, which are not evident in the quantitative data sets. Employees believe that standardization and control are components of a dominating corporate structure. Also, employees see challenges at strategic level, structure, communication and HR which could reduce or restrict trust levels. On the other hand, employees emphasize that good work environment, orderly working conditions and competent colleagues improve trust. In addition, employees articulated that the company in Norway is well positioned for further growth with great opportunities in the years to come. Our conclusion is that it is possible to increase the level of trust through targeted initiatives, and from the data, we see this can be done over a short time period. Nevertheless, trust takes time to build; it will be constantly tested and needs continuous contribution from the whole organization.

---

## Figurer

Figur 2.1: Tillit i Ledelsesbarometeret 2017.....	16
Figur 2.2: Proposed model of trust.....	18
Figur 2.3: Integrated multi-level framework for understanding trust in leadership.....	20
Figur 3.1: Cronbach's Alpha for 58 utsagn i medarbeiderundersøkelsen GPTW.....	40
Figur 4.1: Totalresultat i økt tillit til ledelsen fra 2017 til 2018.....	57
Figur 4.2: Totalresultat for GPTW 2017 og GPTW 2018 i prosent andel økning.....	59
Figur 4.3: Frie kommentarer på spørsmål 1 i GPTW 2017 og GPTW 2018.....	60
Figur 4.4: Frie kommentarer på spørsmål 2 i GPTW 2017 og GPTW 2018.....	63

---

## Tabeller

Tabell 3.1: Frekvenstabell på avgitte kommentarer i 2017 og 2018.....	36
Tabell 3.2: Frekvenstabell utvalg respondenter.....	37
Tabell 4.1: GPTW 2017 - Relasjon til ledelsen.....	45
Tabell 4.2: GPTW 2017 - Relasjon til selskapet.....	46
Tabell 4.3: GPTW 2017 - Relasjon til kolleger.....	47
Tabell 4.4: GPTW 2017 – Generell tilfredshet.....	47
Tabell 4.5: Forbedringstiltak iverksatt mellom GPTW 2017 og GPTW 2018.....	50
Tabell 4.6: GPTW 2018 - Relasjon til ledelsen.....	52
Tabell 4.7: GPTW 2018 - Relasjon til selskapet.....	53
Tabell 4.8: GPTW 2018 - Relasjon til kolleger.....	54
Tabell 4.9: GPTW 2018 – Generell tilfredshet.....	54
Tabell 4.10: Samlet resultat GPTW 2017/GPTW 2018 - Relasjon til ledelsen.....	56
Tabell 4.11: Statistisk signifikans - Relasjon til ledelsen.....	58

---

## Innholdsfortegnelse

FORORD .....	3
SAMMENDRAG .....	4
ABSTRACT .....	5
FIGURER .....	6
TABELLER .....	7
<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>8</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>10</b>
<b>2. TEORI .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 TILLIT .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 TILLIT OG MAKT .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 TILLIT OG LEDELSE .....</b>	<b>17</b>
2.3.1 <i>Evne</i> .....	20
2.3.2 <i>Velvilje</i> .....	21
2.3.3 <i>Integritet</i> .....	22
2.3.4 <i>Moderatorer</i> .....	24
2.3.5 <i>Resultat av tillit til ledelsen</i> .....	27
2.3.6 <i>Forskningsspørsmål</i> .....	31
<b>3. METODE .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 OM STUDIENS CASE OMV NORGE &amp; BRANSJE .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 DESIGN .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 DATAINNSAMLING .....</b>	<b>35</b>
3.3.1 <i>Respondenter</i> .....	36
<b>3.4 DATAANALYSE AV KVANTITATIVE DATA .....</b>	<b>37</b>



---

<b>3.5</b>	<b>DATAANALYSE AV KVALITATIVE DATA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.6</b>	<b>RELIABILITET OG VALIDITET.....</b>	<b>39</b>
<b>3.7</b>	<b>ETIKK.....</b>	<b>42</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTATER.....</b>	<b>44</b>
<b>5.</b>	<b>DISKUSJON.....</b>	<b>67</b>
	<b>VEDLEGG 1 – FAKTORANALYSE SPSS .....</b>	<b>81</b>
	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>85</b>

## 1. INNLEDNING

Tillit beskrives ofte som oljen i samfunnsmaskineriet og blir ansett å være en fundamental bestanddel i samarbeidet mellom ledelse, medarbeidere og tillitsvalgte i Norge. Tillit brukes blant annet for å vurdere forhold mellom ansatte og ledere, i læringssituasjoner, i konflikter og i team. Tillit har derfor blitt et nøkkelbegrep og er av forskere beskrevet som en avgjørende faktor for godt og effektivt lederskap på alle nivåer i organisasjonen.

Studier har påvist positive sammenhenger mellom tillit, vilje til arbeidsinnsats, endringsvillighet og resultater i virksomheten (Dirks & Ferrin, 2002). Der det er tillit er også trivselen høy og lojaliteten og tilhørigheten sterk. Tillit gir først og fremst muligheter, og flere og flere virksomheter innser at det er menneskene i organisasjonen som utgjør forskjellen for virksomhetens suksess. Med høy grad av tillit kan ledere og ansatte konsentrere seg om å utvikle arbeidsplassen, til nytte for alle parter.

Til tross for denne kunnskapen kunne vi i april 2019 lese i Dagens Næringsliv at en fersk rapport utført av Arbeidsforskningsinstituttet, på bestilling av fagforbundet Lederne, viser at 48 prosent av norske ledere mener arbeidslivet utvikler seg i en autoritær retning. Rapporten viser også at tilliten til toppledelsen er lav i flere bransjer. Innen olje og gass oppgir 38 prosent at de har tillit til ledelsen.

På grunn av det dramatiske oljeprisfallet i 2014 var mange virksomheter nødt til å iverksette store organisatoriske endringsprosesser, noe som ble etterfulgt av mer standardisering og innføring av kontrollsystemer. Ifølge Dagens Næringsliv blir datterselskaper presset av internasjonal ledelse som ikke er kjent med den skandinaviske tillitskulturen, og datterselskapene blir pålagt strenge rammer. Flere virksomheter har derfor adoptert tøffere HR-modeller med mer styring og kontroll, i den tro at dette vil gi økt effektivisering. Resultatet er at flere beveger seg bort fra den norske samarbeidsmodellen, der ansatte og tillitsvalgte i større grad blir tatt med i beslutningsprosessene.

OMV (Norge) AS er et datterselskap av OMV AG, et østerriksk energiselskap med aktivitet innenfor olje og gass i over 20 land. Da oljeprisen begynte å falle sommeren 2014 ble det iverksatt sentralstyrte endringsprosesser i alle konsernets datterselskaper, samt økende grad av kontroll og standardisering av prosedyrer og prosesser. I forbindelse med omstillingene uttrykte de ansatte misnøye og redusert tillit til ledelsen på grunn av manglende lokal

innflytelse i en rekke beslutningsprosesser. Dette tok ledelsen i Norge på alvor og ønsket gjennom målrettede tiltak, basert på tilbakemeldinger fra medarbeiderundersøkelsen Great Place to Work i 2017, å styrke tilliten mellom ledelsen og organisasjonen. Resultatet av tiltakene ble målt med en identisk medarbeiderundersøkelse i 2018.

Med bakgrunn i dette ønsker vi å belyse de ansattes opplevelse av tillit til ledelsen i selskapet og i hvilken grad OMV Norge har lyktes i sitt arbeid med å styrke tilliten til ledelsen.

Hensikten med oppgaven er å se om det er mulig gjennom målrettede tiltak, basert på tilbakemeldinger, å styrke tilliten mellom ledelsen og organisasjonen, og hvor mye som er mulig å oppnå i løpet av en relativ kort tidshorison på ett år.

Den norske samarbeidsmodellen og lovverket legger vekt på medbestemmelse. I en slik sammenheng står relasjonen mellom leder og medarbeider sentralt. Vi vet at tillit på et generelt nivå er et viktig element for å kunne utøve lederskap (Dirks & Skarlicki, 2004), og empiriske studier har vist at høy grad av tillit til ledelsen har betydning for ansattes ytelse, tilfredshet og forpliktelse både til organisasjonen og dens målsetninger (Dirks & Ferrin, 2002). Mange virksomheter ønsker følgelig å jobbe aktivt med tillitsnivået i organisasjonen.

Samtidig har store organisatoriske endringer ført til at flere bransjer preges av økende grad av kontroll og standardisering av prosesser (Drange, Falkum, Nordrik & Wathne, 2017). Hvilke refleksjoner gjør dagens ledere seg om tillit som en viktig del av relasjonen mellom seg og sine ansatte, og hvordan påvirker det måten de utøver ledelse på? Vi ønsker at studien skal gi økt kunnskap i hvordan man som leder strategisk kan jobbe med å både oppnå, styrke og bevare et tillitsforhold mellom ledelse og ansatte. Dette vil vi gjøre ved å belyse teori om begrepet tillit, faktorer som påvirker tillit til ledelsen, faktorer som kan moderere tillitsforholdet, og mulige resultater av tillit til ledelsen.

Tillit er et interessant og relevant tema som diskuteres mye i norsk samfunnsdebatt og i media, og som berører alle slags organisasjoner og samfunn, både nasjonalt og internasjonalt. Vi ønsker at vår studie skal kunne bidra til eksisterende forskning om temaet, og forhåpentligvis gi ny innsikt og inspirasjon til både nye og erfarne ledere. Ikke minst ønsker vi at det skal føre til økt bevissthet i forhold til egne oppgaver som ledere.

## 2. TEORI

I dette kapitlet vil vi presentere teorier som er relevant for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi begynner med å presentere litt av teorien bak begrepet tillit og hvorfor tillit har stor betydning både for samfunn, organisasjoner og individer. Videre presenterer vi teori om hva som er viktige forutsetninger for å bygge tillit til ledelsen, og hva som kan moderere opplevelsen av tillit. Avslutningsvis ser vi på teori om mulige resultater av tillit til ledelsen, og hvilken effekt den kan ha på faktorer som motivasjon, effektivitet og arbeidsmiljø.

### 2.1 Tillit

Det blir ofte sagt at tillit er samfunnets lim, smøremiddel og grunnmur. Hvis vi ikke stolte på noen, ville vi bli rammet av angst og et sosialt liv ville være umulig, ifølge den tyske sosiologen Niklas Luhmann (sitert i Grimen, 2009 s.11). Tillit er avgjørende for å initiere, etablere og opprettholde sosiale relasjoner og oppmuntrer til gjensidig samarbeid (Balliet & Van Lange, 2013).

Uslaner (2002) skriver at det å ha tillit ligger naturlig for mennesker og er avgjørende for at mellommenneskelige forhold skal fungere. Det er naturlig for mennesker å møte hverandre med åpent sinn og tillit. Noe som betyr at vi mennesker i utgangspunktet stoler på andre mennesker vi møter, selv om de er ukjente og møtet skjer under nye forhold. Dersom denne naturlige tilliten ikke er til stede kommer det av negative relasjonelle hendelser i livet. Videre mener forfatteren at tillit har betydning for blant annet vår vilje til å engasjere oss i våre lokalsamfunn, vår evne til å være tolerant overfor andre, og ønske om å gi til veldedige formål. Land med høy grad av tillit har bedre fungerende regjeringer, mer omfordelende politikk, mer åpne markeder og mindre korrupsjon.

Til tross for dette, har det vært få analyser rundt forståelsen av tillitens vesen og dets antatte betydning. Tillit blir sett på som et sammensatt fenomen, og forskjellige forskere legger ulike definisjoner til grunn.

Lewicki, McAllister og Bies (1998) definerer tillit som å «sikre positive forventninger til en annens atferd». En annens adferd viser her til personens ord, handlinger og beslutninger. En høy grad av tillit er til stede hvis man forventer en fordelaktig oppreden hos andre, og

---

slipper å ta med i betraktningen at det er en fare for at motparten vil opptre med en uønsket adferd (Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006).

Grimen (2009) argumenter for at tillit innebærer å overlate noe til, eller å ha noe i andres varetekt. Dette gjelder både mellom privatpersoner og i samhandling mellom profesjonelle og institusjoner. Det å ha tillit betyr at man er trygg på, og stoler på at den andre part vil ivareta ens interesser og handle deretter. Det vil si at tillitsgiver gir fra seg, eller ikke benytter seg av muligheten til å utøve kontroll og innflytelse. På den andre siden vil mistillit gi seg utslag i at den ene parten viser skepsis og tar forholdsregler for å sikre seg mot fremtidige, uheldige hendelser. Dette kan resultere i at samhandlingen ikke kommer i gang, eller at den blir brutt. Man velger å la være å overlate noe til, eller å ha noe i andres varetekt.

Skepsis og mistillit er ikke alltid uønsket. Mye har gått galt på grunn av godtroenhet og naiv tillit. Man kan ikke alltid ha tillit til at mennesker gjør det rette, og i mange situasjoner er det behov for å vurdere risiko og ta forholdsregler. Grimen (2009) viser til at tillit og mistillit likevel kan utfylle hverandre i mange sammenhenger. Og selv om tillit og mistillit strukturelt er ulike, hvor den ene er funksjonell og den andre er dysfunksjonell, kan begge funksjonelt sett resultere i økt tillit.

Lewis og Weigert (1985) mener videre at tillit et svært komplekst og et flerdimensjonalt fenomen, som har tydelige kognitive, følelsesmessige, atferdsmessige og situasjonelle manifestasjoner som kanskje ikke er til stede på et bestemt tidspunkt. Det er derfor altfor enkelt å spørre om en person har tillit eller mistillit til en annen person eller organisasjon. Man kan ha tillit i noen situasjoner og sammenhenger, men ikke i andre. Som et resultat, når tillit betraktes som en psykologisk tilstand, er det lett å forvirre med andre psykologiske tilstander som håp og tro.

Grimen (2009) viser til at forskningen på temaet fremstår som uoversiktlig og refererer i sin bok til Martin Hollins, som hevder at tillit er som humlens flukt, eller kur mot hikke, hvor den virker i praksis, men ikke i teorien.

I et forsøk på å finne en allmenn og holdbar definisjon av begrepet tillit gjennomgikk Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer (1998) en tverrfaglig samling av vitenskapelige utgivelser for å se hva som ble hyppigst sitert. Forfatterne fant at mange var enige om at tillit har å gjøre med vilje til å akseptere at man er avhengig av hva andre gjør, og at denne villigheten reflekteres i ens adferd. Man aksepterer å være sårbar, noe som først ble

presentert av Mayer, Davis og Schoorman i 1995. Tillit innebærer dermed at du stoler på at den andre parten ikke oppfører seg på en slik måte at vedkommendes handlinger skader deg. Med bakgrunn i dette definerer Rousseau et al. (1998) tillit som en psykologisk tilstand som innebærer at man godtar å være sårbar, basert på positive forventninger om andres intensjoner og adferd.

## **2.2 Tillit og makt**

Analyser av tillit som utelater makt blir naive, og analyser av makt som utelater tillit blir grunne (Grimen, 2009 s. 53).

Begrepet makt blir i generell forstand forstått som «asymmetrisk kontroll over verdifulle ressurser» (Anderson & Brion, sitert i Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 438). Dette innebærer at en person som har makt, har kontroll over ressurser som andre ønsker seg, og kan regulere tilgangen på disse ressursene gjennom belønninger og sanksjoner. På en arbeidsplass kan disse ressursene være goder som lønn, status, ferie og karriereopprykk eller lignende.

Makt i en organisasjon innebærer ofte rettigheter, oppgaver og forpliktelser knyttet til bestemte stillinger eller roller i en organisasjonsstruktur (Yukl, 2013). Lederen har makt gjennom sin stillingsinstruks til å gi sine ansatte ordre til å utføre bestemte handlinger de mener er nødvendige for å nå sine mål og utføre sine oppgaver på en tilfredsstillende måte.

French, Raven og Cartwright (1959) skiller mellom fem kilder til makt. Disse er belønningsmakt, tvangsmakt, legitimeringsmakt, ekspertmakt og referansemakt. Belønningsmakt, tvangsmakt og legitimeringsmakt er basert på den formelle stillingen man har, mens ekspertmakt og referansemakt er forankret i personens egenskaper. Belønningsmakt er hvor den ansatte innretter seg for å oppnå belønning som personen tror kontrolleres av maktinnehaver. Dette kan være belønning som bonus, forfremmelse eller arbeidsoppgaver. Tvangsmakt er hvor den ansatte adlyder for å unngå straff som personen tror kan påføres han eller henne av maktinnehaver. Legitimeringsmakt har med formell autoritet å gjøre, hvor den ansatte påvirkes gjennom at personen tror maktinnehaver har formell myndighet til å stille visse krav, og at det er den ansattes plikt å følge disse kravene. Ekspertmakt skapes når maktinnehaver innehar en spesiell kompetanse. Referansemakt

---

skapes når en person etterkommer en annens ønske på grunn av spesielle kvaliteter ved denne som personen både setter pris på og ønsker å identifisere seg med.

I tillegg til de fem kildene til makt beskrevet av French et al. (1959), mener Yukl og Falbe (1991) at det er to viktige former for makt som kommer i tillegg. Dette er overtalelsesmakt som er knyttet til personens evne til å virke overbevisende, og informasjonsmakt som ligger i å kontrollere den informasjonen som danner grunnlag for beslutninger og drift. Forfatterne gjennomførte en studie for å øke kunnskapen om hvilken type makt som brukes for å oppnå innflytelse over medarbeidere. Resultatene av studien indikerer at bruk av referansemakt og ekspertmakt er sterkest assosiert med medarbeidernes jobbytelse og tilfredshet. Mens legitimeringsmakt, ekspertmakt og overtalelsesmakt ble oppgitt som de viktigste årsakene til at de ansatte utfører sine daglige arbeidsoppgaver. Forfatterne finner også at belønning synes å være et bedre virkemiddel enn bruk av tvang eller straff.

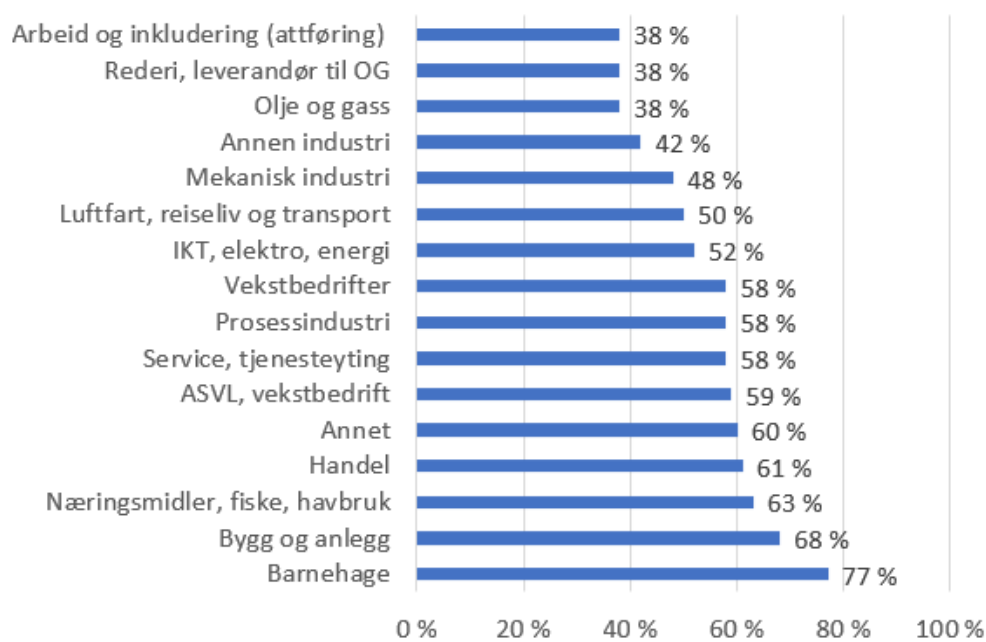
Makt blir sett på som viktig ikke bare for å påvirke underordnede, men også for å påvirke kolleger, overordnede og personer utenfor organisasjonen, for eksempel kunder og leverandører (Yukl, 2013). En leder er avhengig av innflytelse og makt for å kunne få sine ansatte til å gå i samme retning og skape trygge vekst- og samarbeidsmuligheter for den enkelte (Fische, 1998). Samtidig viser Fische til at dilemmaet ligger i at maktbalansen er annerledes i dagens moderne organisasjoner enn tidligere. Flere ledere befinner seg i en situasjon der de ofte leder mennesker med lengre utdannelse og erfaring enn dem selv. Dermed har hverken belønning eller sanksjoner samme effekten som tidligere, fordi kunnskap er makt.

Ifølge Sørhaug (2007) er makt og tillit gjensidig avhengig av hverandre, der begge størrelser både truer og forutsetter hverandre. På den ene siden truer makt tillit ved at man kan tvinge frem ønskede handlinger hos andre. På den andre siden kan makt legge til rette for tillit. Forfatteren mener at mennesker ikke tør å ha tillit til noen, hvis det ikke finnes noe eller noen som kan stoppe «vold». Fische (1998) skiller mellom ytre og indre vold i en organisasjon. Ytre vold er noe som kan true organisasjonen, altså ens arbeidsplass. Tillit til ledelsen forutsetter at lederen har makt og vilje nok til å ivareta organisasjon og arbeidsplass. Indre vold går på den ansatte som individ der man er sikret respekt og beskyttelse av eget selvbilde og egenverdi innenfor et felleskap. Det er derfor behov for regler som samsvarer med felles verdier, for å skape den nødvendige tryggheten som tillit er avhengig av. Utvikling av tillit forutsetter at ledelsen har makt til å straffe illojalitet og vold, men samtidig

ikke bruker makt på en måte som gjør interne og eksterne tillitsforhold umulig. I en stabil situasjon, er ikke behovet stort, men ved ustabilitet er det nødvendig at noen har makt nok til å sørge for at reglene følges (Fische, 1998).

Dilemmaet mellom makt og tillit er spesielt aktuelt i dag, fordi endringer i teknologi, etterspørsel i markedet og større konkurranse, stiller stadig nye krav til organisasjoners arbeidsmetoder, omstillingsevne og effektivitet. Dette er også tilfelle i olje- og gassnæringen, som på grunn av betydelig oljeprisfall har gjennomgått store strukturelle omstillinger og nedbemanningsprosesser. I slike prosesser oppstår det til tider situasjoner der ansatte og ledelse har svært ulike interesser. Dette kan føre til interne mellommenneskelige konflikter som gjør at tilliten mellom partene svekkes. Samtidig er det viktig at noen bruker makt og iverksetter tiltak som skal sikre overlevelse og sunn drift.

Dette kom også til uttrykk da det i 2017 ble gjennomført Norsk Ledelsesbarometer for aktive medlemmer av Lederne for tiende gang (Norsk Ledelsesbarometer, 2017). I denne undersøkelsen ble det blant annet satt fokus på tillit og omstilling i arbeidslivet. Da oljeprisen falt dramatisk i 2014, ble hele olje- og gassbransjen kastet inn i store omstillingsprosesser. I 2017 var det fortsatt denne bransjen som var i omstilling i størst grad, og 90 prosent av medlemmene i Lederne rapporterte at de hadde vært i en omstillingsprosess i løpet av de to siste årene.



Figur 2.1: Tillit i Ledelsesbarometeret 2017 (Norsk Ledelsesbarometer, 2017)



---

Figuren over viser at tillit i Ledelsesbarometeret 2017 varierer i stor grad fra bransje til bransje. Kun 38 prosent av Lederne i olje- og gassbransjen har i «stor grad»/«svært stor grad» tillit til toppledelsen (4 + 5 på en skala fra 1 – 5). Dette henger sannsynligvis sammen med de strukturelle endringene som er gjort fra 2008 og framover, da standardiseringen av virksomhetene ble betydelig forsterket. Det store oljeprisfallet i 2014 resulterte samtidig i at bransjen så seg nødt til å gjennomføre betydelige prosesser med nedbemanning, strukturelle omstillinger, og avvikling av planlagte prosjekter og aktiviteter. Ansvar for disse formelle prosessene hviler på toppledelsen i virksomhetene, som er de som fronter de «upopulære beslutningene», noe som kan føre til at tilliten svekkes.

En korrelasjonsanalyse viser også følgende trender i undersøkelsen. Jo mer medbestemmelse lederne har - jo større er tilliten til toppledelsen ( $r=0,57$ ). Jo mer innflytelse lederne har - jo større er tilliten til toppledelsen ( $r=0,53$ ). Jo mer standardisering og kontroll styrer virksomheten - jo mindre tillit til toppledelsen ( $r=0,41$ )

Undersøkelsen konkluderer med at tilliten til toppledelsen er lav i olje- og gassvirksomheter og i utenlandsk eide virksomheter sammenliknet med andre, men hovedkonklusjonen er likevel at tilliten til toppledelsen er ganske stor blant ledere på norske arbeidsplasser.

### 2.3 Tillit og ledelse

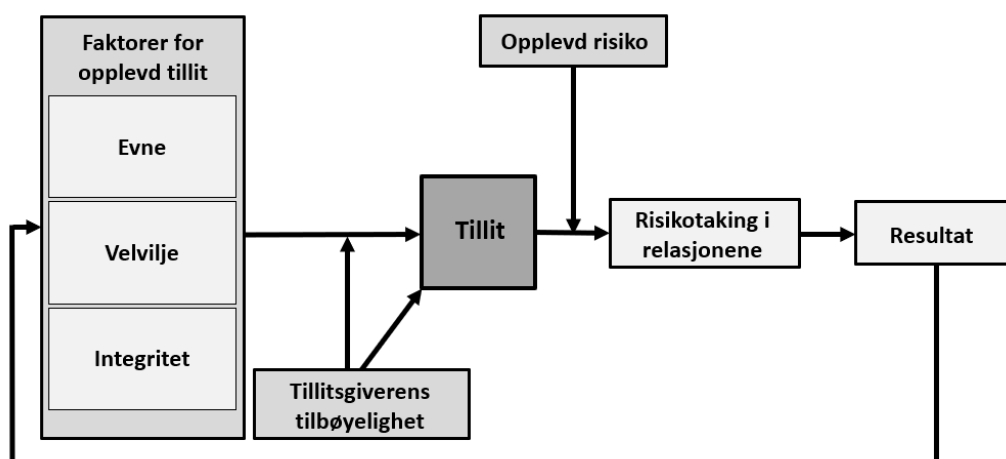
Tillit på arbeidsplassen er et tema som får mye oppmerksomhet i dagens samfunn, og tillitens effekt på faktorer som motivasjon, produktivitet og arbeidsmiljø blir ofte diskutert blant teoretikere og samfunnsdebattanter. Tillitsrelasjonen er også avgjørende for hvordan ledelse utøves i organisasjonen.

Hva må da ligge til grunn for skape tillit? Dirks og Ferrin (2002) skiller mellom to kvalitative perspektiver på tillit til lederskap. Et perspektiv fokuserer på karakteren av leder-medarbeider-forholdet (eller mer presist hvordan følgeren forstår forholdets natur). For eksempel beskriver noen forskere tillit til lederskap som et forhold som opererer i henhold til en sosial utvekslingsprosess (Konovsky & Pugh, 1994). Følgere ser på forholdet til ledelsen utover en standard økonomisk kontrakt og handler på grunnlag av tillit, velvilje og opplevelsen av gjensidig forpliktelse. Dette beskrives som den psykologiske kontrakten mellom ansatte og organisasjonen, og defineres som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen (Rousseau, 1989). Utvekslingen betegnes

som et høyverdighetsforhold der omsorg og hensyn står sentralt, og refereres derfor til som det relasjonsbaserte perspektivet. En tillitsbasert relasjon vil skape større ansvarlighet og gi ansatte større handlingsfrihet til å utøve atferden slik de finner mest hensiktsmessig.

Det andre perspektivet kalles det karakterbaserte perspektivet og fokuserer på oppfatningen av lederens karakter og hvordan det påvirker en følgers sårbarhet i et hierarkisk forhold (Mayer et al., 1995). Ifølge dette perspektivet er tillitsrelaterte bekymringer om lederens karakter viktig fordi lederen har myndighet til å ta beslutninger som har betydelig innvirkning på følgeren samt han/hennes evne til å nå sine mål (f.eks. forfremmelser, lønn, arbeidsoppgaver, oppsigelser etc.). Dette perspektivet innebærer at følgeren forsøker å trekke en slutning om lederens egenskaper som integritet, pålitelighet, rettferdighetsans og dyktighet, og at disse slutningene har konsekvenser for arbeidsadferd og holdninger.

Mayer og medforfattere publiserte i 1995 en av de mest kjente modellene for tillit i organisasjoner. Her skilles det mellom den som ønsker å vise tillit (tillitsgiveren) og den som blir vist tillit (tillitsmottakeren). Modellen tar for seg faktorer som har betydning for om en person ansees som tilliten verdig, samt faktorer som bidrar til om risikoen er verdt, eller mulig å ta. Forfatterne fremhever tre faktorer som særlig viktige for at tillitsgiveren skal kunne stole på tillitsmottakeren og anse vedkommende som pålitelig og troverdig og dermed gjøre at mottakeren opplever tillit. Det handler om evne, velvilje og integritet. De tre faktorene betraktes som ulike, men beslektede betingelser for tillit som kan skilles, vurderes hver for seg, eller sees i en sammenheng. Tilliten som giveren føler er dermed avhengig av hvordan vedkommende oppfatter evnen, velviljen og integriteten hos mottageren. I tillegg er tilliten avhengig av giverens evne til å vise tillit.

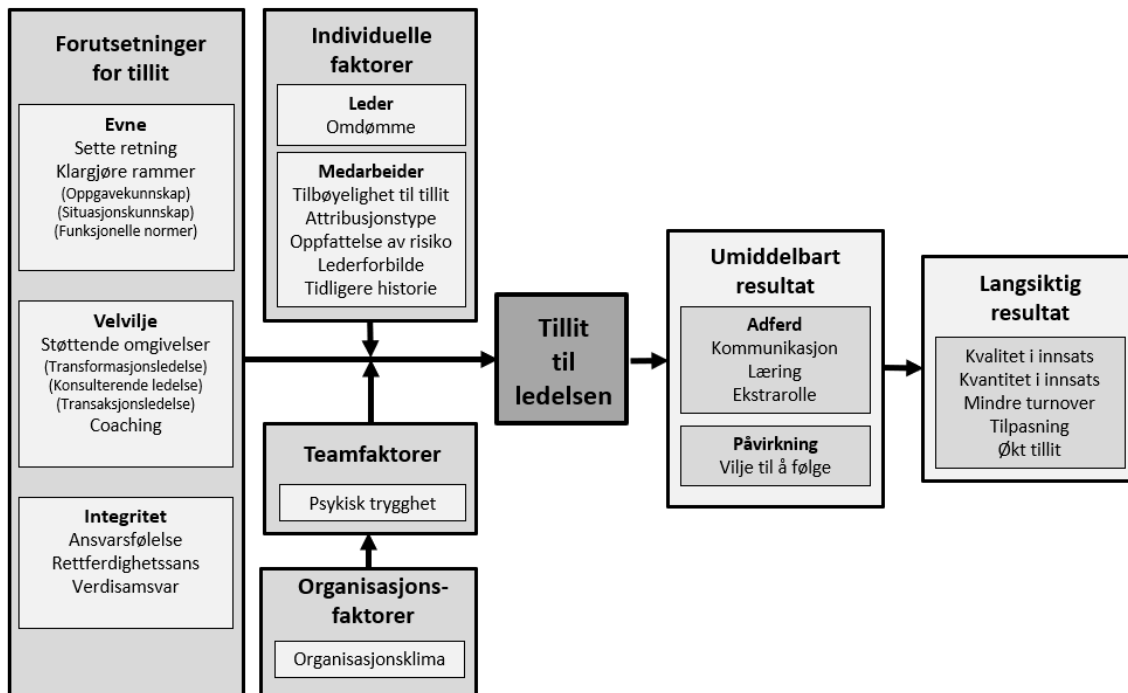


Figur 2.2: Proposed model of trust (Mayer et al., 1995)

Tillit vil øke sannsynligheten for å ta sjanser eller utsette seg selv for risiko, som forfatterne mener er den atferden som viser tillit. Resultatet vil virke tilbake på tillitsgiverens syn på tillitsmottageren og dermed tillitsforholdet. Hvis en leder tar en sjanse ved å stole på en ansatt og resultatet er positivt, vil dette øke lederens tillit til den ansatte. Motsatt vil tilliten synke om resultatet blir negativt.

Gitt sin viktige rolle innenfor organisasjoner er det derfor ikke overraskende at forskere er interessert i å identifisere mekanismer som bidrar til å bygge tillit til ledelsen, samt de faktorene som svekker tilliten innen organisasjonen. Mayers modell fikk mye anerkjennelse og hadde stor innflytelse innen forskningen av tillit, men ble også kritisert for å være mangelfull av flere forskere (Williams, 2001; Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007; Dirks & Ferrin, 2002). Mangelfull ved blant annet å ikke måle tillit på tvers av organisatoriske nivåer, samt identifisere faktorer som kan moderere tillitsforholdet.

Det opprinnelige arbeidet til Mayer har derfor blitt videreutviklet og brukt som grunnlag for andre og nyere modeller som beskriver tillit. Burke et al. (2007) mente Mayers modell hadde flere styrker, men at en svakhet var mangel på spesifisering av resultatene av tillit. Forfatterne utvidet det opprinnelige arbeidet i Mayers modell ved å legge til: (a) emosjonelle tilstander som en påvirkningsbasert forutsetning, (b) modererende faktorer, og (c) spesifisering av resultatet av tillit. De presenterte i 2007 en integrert modell for å bygge tillit til ledelsen. Selv om det er anerkjent at tillit er en gjensidig prosess som eksisterer innenfor og på tvers av organisatoriske nivåer, valgte de et «bottom-up-perspektiv» som først og fremst fokuserer på tillit til lederskap ut fra individ- og gruppenivå.



Figur 2.3: Integrated multi-level framework for understanding trust in leadership (Burke et al., 2007).

Burke et al. (2007) sin modell for å forstå tillit til ledelse vil nå bli beskrevet nærmere og vil også være utgangspunkt for vår vurdering av tiltakene som selskapet iverksatte for å styrke tilliten til ledelsen, om disse har hatt ønsket effekt, samt faktorer som påvirker tilliten til ledelsen.

### 2.3.1 Evne

Evne er definert som den gruppen av kunnskaper, kompetanse, ferdigheter eller andre faktorer som gjør at en part kan ha innflytelse innenfor et bestemt område (Mayer et al., 1995). For å avgrense atferden som kan tjene som markører for ledelsens evne fra en medarbeiders synspunkt, må ledelsens karakter først undersøkes (dvs. hva er det ledere gjør). Etablering og kommunikasjon av en tydelig og overbevisende retning vil bli ansett som en indikator på gode lederegenskaper og påvirke tilliten til ledelsen. Det samme vil ledelsens evne til å utforme en hensiktsmessig og effektiv organisasjonsstruktur som beskriver hvordan arbeidet skal utføres, ressursallokeringer og normer for adferd. Funksjonelle normer som fremmer tilpasningsevne, selvkorrigerende, læring og åpen kommunikasjon forsterker oppfatningen av lederkompetanse ved å bistå team og dets medlemmer til å utnytte synergien og mangfoldet av ressurser som ofte eksisterer innad i teamet. Hvis ledelsen ikke lykkes i å

---

utforme en god og effektiv organisasjonsstruktur kan det resultere i at de ansatte opplever ledelsen som uorganisert eller ineffektiv.

### 2.3.2 Velvilje

Velvilje innebærer hvordan individer oppfatter hverandres intensjoner og motiv (Mayer et al., 1995). Støtte og veiledning fra lederen vil bli oppfattet som en indikasjon på velvilje og omtanke for den ansattes velferd, og dermed bidra til økt tillit til ledelsen. Burke et al. (2007) mener dette kan oppnås ved å benytte en kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Mens mange lederstiler har blitt undersøkt i forhold til tillit til lederskap, er kanskje den mest utbredte transformasjonsledelse. Dirks og Ferrin (2002) gjennomførte en meta-analyse og fant empirisk støtte for forholdet mellom spesifikke transformasjonsegenskaper og tillit til ledelse. Transformasjonsledelse ses på som en prosess hvor ledere og medarbeidere gjennom samarbeid og relasjon støtter og hjelper hverandre opp til et høyere nivå. Forfatterne fant i sin studie at adferd som faller innenfor denne ledelsestypen (for eksempel karisma, intellektuell stimulering, inspirasjon og individualisert vurdering) øker den ansattes oppfatning av leders velvilje. I tillegg vil ledere som viser respekt og omtanke for sine ansatte, og ved å forstå individuelle styrker og svakheter, betraktes som troverdige (Gillespie & Mann, 2004). Videre kan ledere som er i stand til å utvikle sine ansatte ved å gi dem nye perspektiver og kreative løsninger på nye problemer, bidra til engasjement og utvikling, noe som er ytterligere tegn på velvilje. Faktisk uttrykker ansatte et dypere nivå av tillit hvis de ser på sine ledere som mer støttende og omsorgsfull.

Forskning viser med dette at lederskap som blant annet handler om at den ansatte føler seg hørt og opplever å bli inkludert bidrar til økt tillit, da de ansatte føler seg likeverdige og delaktige ved denne type lederadferd (Burke et al., 2007).

Bass (1999) og nyere forskning (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016) viser til at ledere som praktiserer transformasjonsledelse er gjennomgående mer effektive og har mer tilfredse og engasjerte medarbeidere enn de som praktiserer transaksjonsledelse der det legges mer vekt på ytre belønninger og sanksjoner, og liten vekt på personlig utvikling og den ansattes individuelle behov.

På den ene siden kan transformasjonsledelse, der lederen viser respekt og omtanke for sine ansatte, øke opplevelsen av ledelsens velvilje. På den andre siden vil transaksjonsledelse som blir ansett som konsekvent, rettferdig og en reduksjon av tvetydighet i leder-medarbeider relasjonen (for eksempel ved forfremmelser eller utbetaling av bonus) kan bidra til at ledelsen blir sett på som rettferdig og velvillig, noe som gir tillit til ledelsen. Burke et al. (2007) argumenterer videre for at bruk av coaching og etablering av en støttende kontekst som for eksempel et belønnings-, informasjons- og kompetansesystem vil bidra til dette. Studier viser at ansatte som opplever ledelsen som velvillig sannsynligvis vil være mer motivert til å jobbe hardere og lengre, samt engasjere seg på tvers i organisasjonen, selv om det ikke gis noen ytre belønning. Forpliktende organisasjonsengasjement (commitments) omtales ofte som drivstoffet som får motoren til å gå, og defineres av Mowday, Steers og Porter (1979) som en tilknytning og lojalitet til virksomheten, og deler videre begrepet inn i tre dimensjoner. (1) En identifikasjon med mål og verdier for organisasjonen. (2) En vilje til å gjøre en betraktelig innsats for organisasjonen. (3) Et ønske om å tilhøre organisasjonen. Forskning har vist at høy grad av forpliktende organisasjonsengasjement gir høyere jobbytelse, bedre prestasjoner, lav turnover og følelsesmessig stolthet og tilhørighet til virksomheten (Riketta, 2002; Mowday et al., 1979).

### **2.3.3 Integritet**

Integritet handler om troverdighet, ærlighet og rettferdighet. Personlig integritet skapes ved at det er samsvar mellom det en person sier og gjør. Det må altså være sammenheng mellom liv og lære. Handlingene må oppleves som rettferdige og troverdige for å kunne skape tillit. Tillitsgiveren forventer at tillitsmottakeren har verdier og prinsipper som er akseptable, og som gjør det sannsynlig at mottakeren vil ivareta giverens interesser (Mayer et al., 1995).

Opplevelsen de ansatte har av ledelsens ansvarlighet, evne til rettferdig håndtering og overensstemmelse med egne verdier har også påvirkning på tillit til ledelsen. Det har blitt utført omfattende forskning på området rettferdighet (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon & Wesson, 2013; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001), og generelt viser litteraturen at mennesker ønsker å bli behandlet rettferdig og konsekvent, og at dette fører til tillit (Colquitt et al., 2013; Ambrose & Schminke, 2003). Begrepet rettferdighet har blitt delt i tre kategorier, som alle har blitt undersøkt i forbindelse med tillit til lederskap (Colquitt, 2001). Fordelingsrettferdighet er opplevd rettferdighet av organisasjonsmessige utfall, som for eksempel fordeling av forfremmelser og lønn, og at disse blir gitt på en konsekvent måte.

Prosedyrerettferdighet beskrives som hvordan den ansatte vurderer rettferdigheten ved prosesser og prosedyrer som er brukt som grunnlag for beslutninger og utfall, og om disse blir fulgt konsekvent. Interaktiv rettferdighet er en forlengelse av prosedyrerettferdighet og beskrives som hvordan rettferdighet vurderes i forhold til ledelsens praktisering og formidling av prosedyrer, kriterier og rutiner, som grunnlag for fordeling av fordeler og plikter, samt viktige beslutninger tatt i organisasjonen. Forfatteren viser også til en fjerde rettferdighet som beskrives som informasjonsrettferdighet, og omhandler ledelsens rettferdighet ved informasjon til de ansatte.

Rettferdighet oppfattes når lederen vurderer andres synspunkter, begrenser forutinntatthet og forklarer beslutningsprosesser, herunder å gi tilstrekkelig tilbakemelding (Whitener, sitert i Burke et al., 2007 s. 618).

Med hensyn til prosedyre- og fordelingsrettferdighet må de ansatte være sikre på at en viss adferd vil føre til et visst utfall, uavhengig av personlige meninger eller forutinntatthet som måtte finnes innad i organisasjonen. Dette reduserer tvetydighet i forholdet mellom ansatte og ledelsen og øker oppfatningen av tillit. Hvis ledelsen mislykkes i å innføre rettferdige retningslinjer, eller gir belønninger på en måte som anses som inkonsekvent, vil tilliten svekkes, da dette vil oppleves som bevis på ledelsens integritet. Her er integritet en viktig komponent fordi ansatte i mindre grad vil forplikte seg til å oppnå mål fremmet av ledelsen hvis de anser at de er uærlige og mangler integritet. Videre handler samspillet tillit om i hvilken grad ledelsen kommuniserer med ansatte på en måte som gir respekt og verdighet. Dette fremmer ikke bare oppfatningen av integritet og velvilje, men også ledelsens troverdighet. Dette viser at evnen til rettferdig håndtering øker tillit til ledelsen, noe som vil være gunstig fordi ansatte vil være mer tilbøyelig til å gjengjelde dette med økt arbeidsinnsats og bedre holdninger.

Når det gjelder ansvarlighet innenfor en organisasjon refereres det til et sett med felles forventninger om at ansatte vil oppføre seg på en bestemt måte, og blir derfor sett på som limet som holder den sosiale strukturen sammen. Ledere som er konsekvent når det kommer til å ta ansvar for sine handlinger, anses å ha et høyere nivå av integritet og troverdighet, noe som øker tilliten. På samme måte vil graden av overenstemmelse av verdier mellom ansatte og ledelse påvirke opplevelsen av tillit positivt.

### **2.3.4 Moderatorer**

Til nå har vi diskutert faktorer som har betydning for om en leder ansees som tilliten verdig, men det eksisterer også en rekke faktorer som kan moderere forholdet mellom disse faktorene og beslutningen om å ha tillit til lederen. Dette kjennetegnes som moderatorer og kan for eksempel være individuell opplevelse av risiko, lederegenskaper, tidligere historie mellom ansatt og leder, lederens omdømme, psykologisk sikkerhet og organisasjonsklima. Moderatorer finnes på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Også eksterne faktorer kan til en viss grad være moderatorer for tillit.

#### **Individuell opplevelse av risiko**

Individuell opplevelse av risiko og sårbarhet på arbeidsplassen kan komme i form av risiko for ens omdømme, mulighet for forfremmelse og fortsatt ansettelse. Behovet for tillit øker ytterligere når det er knyttet usikkerhet og tvetydighet i forholdet mellom ansatt og leder. Denne usikkerheten kan derimot reduseres over tid gjennom gjentatte interaksjoner. Etter hvert som lederen og de ansatte samhandler over tid, vil en forståelse av lederens evne, velvilje og integritet bli avdekket, og veien til tillit utvikles.

#### **Lederegenskaper**

Individuelle oppfatninger av lederens effektivitet varierer mellom individer og kulturer, og kan også ha betydning for beslutningen om å ha tillit til lederen. Dette er et område det er gjennomført mye forskning, og da særlig for å avdekke om nasjonale forskjeller påvirker ledelse i multinasjonale selskaper. De som for alvor satte nasjonalkultur på kartet innenfor ledelsesforskning var Geert Hofstede og Edgar Schein. Hofstede (2011) definerer kultur som «den kollektive programmering av sinnet som skiller medlemmene av en gruppe fra den andre». Kultur gjenspeiles i betydningen mennesker legger til ulike aspekter i livet; deres måte å se på verden og deres rolle i den; i sine verdier, hva de anser som det «gode» og det «onde»; i deres kollektive tro, hva de anser som «sannhet» og «løgn»; og i deres kunstneriske uttrykk, hva de anser som «vakkert» og som «stygt». Forfatteren mener at karakteren til ledelsesevner er kulturspesifikke, i dette legger han at en ledelsesteknikk eller filosofi som egner seg i én nasjonalkultur, ikke nødvendigvis er hensiktsmessig i en annen. Hofstede (1984) identifiserte fem dimensjoner innenfor nasjonale kulturelle verdier som påvirker kulturens familieliv, arbeidsliv, utdanning, vitenskap og religion: (1) Maktavstand - i hvilken utstrekning de mindre innflytelsesrike medlemmene i organisasjoner og



---

institusjoner aksepterer og forventer at makten er ujevnt fordelt. (2) Unngåelse av usikkerhet - forteller noe om kulturens toleranse for tvetydighet. (3) Individualisme i forhold til kollektivism - i hvilken grad mennesker er integrert i grupper, og fremhever kollektive behov i motsetning til enkeltindividets behov. (4) Maskulinitet i forhold til feminitet - skiller mellom de feminine og maskuline trekkene i en kultur. (5) Framtidsorientering - sier noe om langsiktighet i livsorientering. Hvis vi sammenligner Østerrike og Norge ser vi at begge land vurderes mer eller mindre likt på dimensjonene maktavstand og individualisme i forhold til kollektivism. For områdene maskulinitet i forhold til feminitet og unngåelse av usikkerhet er de derimot veldig ulike. Østerrike vurderes som et maskulint samfunn der ansatte «lever for å jobbe». Kulturen er preget selvsikkerhet, konkurranse og materielle belønninger. Dette gjenspeiles gjennom høy grad av prestasjonsbasert belønning og konkurranseorientering. Det forventes at ledere skal være besluttsomme, og konflikter løses ved å bekjempe dem. På den andre siden er Norge vurdert som et feminint samfunn der mellommenneskelige relasjoner, likestilling mellom menn og kvinner, omsorg og sosiale relasjoner er høyt verdsatt. Ansatte «jobber for å leve» og insentiver som fritid og fleksibilitet blir favorisert. En effektiv leder er støttende og beslutningsprosesser oppnås gjennom involvering. Østerrike scorer også høyt på dimensjonen unngåelse av usikkerhet, som indikerer i hvilken grad en kultur føler seg utilpass eller komfortabel i flertydige eller usikre situasjoner, og i hvilken grad man trenger forutsigbarhet. Land som scorer høyt på denne dimensjonen har et emosjonelt behov for regler (selv om reglene aldri ser ut til å fungere), tid er penger, folk har en indre trang til å være opptatt og jobbe hardt, presisjon og punktlighet er normen, innovasjon motstås, sikkerhet er et viktig element i individuell motivasjon, og beslutninger tas etter en nøye analyse av all tilgjengelig informasjon. Bruken av akademiske titler som en del av folks navn er en refleksjon av Østerrikes høye score på denne dimensjonen. På den andre siden scorer Norge lavt og indikerer derfor ikke en preferanse på denne dimensjonen (Hofstede, 1984). Også House og Mansor (1999) utførte studien Globe med ledere i 22 europeiske land og fant at karismatisk, teamorienterte og verdibaserte lederstiler er universelt anerkjent for å bidra til effektivt lederskap. Her blir integritet og inspirerende betraktet som viktige lederegenskaper, mens egenskaper som selvsentrert og upåvirkelig blir ansett som negative, uavhengig av kultur. I den grad det er overenstemmelse mellom oppfatning av lederens effektivitet og fremviste lederegenskaper, vil tillit til ledelsen styrkes.

### **Tidligere historie mellom ansatt og leder**

Tidligere samhandling og historie med lederen kan påvirke ens fremtidige oppfatninger og påvirke beslutningen om å utvise tillit. Tidligere interaksjoner og resultater, både positive eller negative, vil bli integrert i den ansattes oppfatning knyttet til den aktuelle lederen. Videre vil disse oppfatningene være vanskelige å forandre når de først er dannet og muliggjør forståelse av nåværende handling, samt forutsigelse av fremtidig handling. I likhet med omdømme vil tidligere historie med en leder farge hvordan nåværende interaksjon blir oppfattet, og dermed tjene til å styrke eller redusere tillitsforholdet.

### **Lederens omdømme**

Ferris, Blass, Doublass, Kolodinsky og Treadway (sitert i Burke et al., 2007 s. 621) definerer omdømme som den perseptuelle identiteten til en leder som holdes av andre og tjener til å redusere usikkerhet rundt den forventede fremtidige oppførselen til lederen. Omdømme avslører informasjon om lederens evne og moral, og vil påvirke grad av tillit. En leder med et troverdig omdømme vil ofte få et større spillerom i beslutningsprosesser, selv uten personlig samspill eller direkte observasjoner. Et positivt omdømme vil i tillegg påvirke sannsynligheten for at følgere vil oppfatte lederintensjoner i et positivt lys og styrke tilliten til ledelsen.

### **Psykologisk sikkerhet**

Psykologisk trygghet defineres av Edmondson (1999) som en felles oppfattelse av at teamet er en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold. Dette innebærer at teammedlemmene får en følelse av trygghet ved at teamet ikke avviser eller straffer noen for å være seg selv, stille spørsmål eller ytre sine meninger. 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. Dette betyr at medlemmene må engasjere seg i det som anses som mellommenneskelig risikabel atferd, slik som åpen kommunikasjon, tilbakemeldinger og uttrykke bekymringer. Team med høy grad av psykologisk trygghet vil bidra til at teammedlemmene lærer av hverandre og dermed utfører arbeidsoppgaver på en mer effektiv måte. I den utstrekning ledelsen oppfordrer til et teamklima som er preget av psykologisk trygghet, argumenter Burke et al. (2007) for at det vil oppfattes som velvilje av

---

de ansatte og et tegn på at ledelsen ikke føler seg truet av forslag fra teammedlemmer. Følelsen av psykologisk sikkerhet kan dermed påvirke graden av tillit til ledelsen.

### **Organisasjonsklima**

Organisasjonsklimaet beskriver de verdiene som er felles for organisasjonen og som sees i felles normer, men også i den daglige omgangsformen og i arbeidsmiljøet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Organisasjonsklima beskriver også de individuelle oppfatninger og tolkninger man har av byggeklossene i organisasjonsomgivelsene, slik som retningslinjer, praksis og prosedyrer. Ledelsen er ansvarlig for å vedta mange av retningslinjene og prosedyrene som er etablert i organisasjonen, noe som kan påvirke graden av tillit som eksisterer. HR-aktiviteter (for eksempel ansettelsesprosedyrer, kompensasjon og kompetanseheving) har vist seg å ikke bare påvirke de ansattes trivsel, engasjement og ytelse, men også tillit til ledelsen (Gould-Williams, 2003). Ledelsen blir ikke bare vurdert på rettferdighet når det kommer til håndhevelse av prosedyrer og retningslinjer. Hvis ledelsen ikke lykkes i å håndheve disse, vil dette bidra til at ledelsen blir vurdert som mindre troverdig, noe som igjen kan svekke tilliten.

#### **2.3.5 Resultat av tillit til ledelsen**

Kuvaas (2017) mener tillitsbasert ledelse handler om å lede og skape resultater gjennom tillit, og er basert på et positivt menneskesyn som handler om at mennesker har et grunnleggende ønske om å utføre en god jobb, mestre og bidra til fellesskapet. Organisasjoner som utøver tillitsbasert ledelse styrer ikke bare etter mål og resultater, men anerkjenner at organisasjonens måloppnåelse, resultat og evne til innovasjon handler om mennesker. De ansattes kunnskap, erfaring og engasjement, og måten dette håndteres på – er det som skaper produktivitet, vekst og konkurransefortrinn. Tillitsbasert ledelse kommer til uttrykk når ansatte opplever høy grad av autonomi i arbeidet og lavt nivå av det å bli unødvendig kontrollert. Autonomi i arbeidet handler om at den ansatte opplever frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn, som igjen er avhengig av styrings-, rapporterings- og kontrollsystemer, samt opplevelse av relasjonen til sin leder. Ifølge Kuvaas er det relasjonen mellom leder og ansatt, og i hvilken grad den ansatte opplever å ha en tillitsbasert relasjon til sin leder, som forskningsmessig gir empirisk støtte for fordelene med tillitsbasert ledelse. Her viser han til en omfattende oversiktsanalyse av mer enn 3300 enkeltstudier og nesten en million observasjoner utført av Gottfredson og Anguinis i 2016. Montano, Reeske, Franke

og Hüffmeier (sitert i Schulz, Zacher & Lippke, 2017 s. 11) hevder videre at jo mer tillitsbaserte relasjoner medarbeidere opplever å ha til sin leder, jo færre symptomer har de på sinne, angst, depresjon, frustrasjon og frykt, og i lavere grad opplever de selv ulike mentale helseplager og stress.

Burke et al. (2007) skiller i sin modell mellom umiddelbare og langsiktige resultater av tillit til ledelsen. Umiddelbare resultater kan være bedret kommunikasjon, positiv organisasjonsadferd, forenklet læring og vilje til å følge. Mens langsiktige resultat kan være bedre kvalitet og kvantitet i innsats, og reduksjon av turnover.

Tillit til ledelsen vil forenkle kommunikasjonen i organisasjonen og åpne kommunikasjon rundt nåværende arbeidsprosesser. Kommunikasjon er en viktig faktor for å utvikle tillit hos de ansatte. Zand (sitert i Burke et al., 2007 s. 623) hevder at team der medlemmene ikke stoler på hverandre unnlater å dele informasjon, er ikke åpen for diskusjon, og er mindre løsningsorientert. Faktisk viser det seg at ansatte er tilbøyelig til å lyve hvis tillit ikke er til stede. Ved å oppmuntre til diskusjon og innspill i avdelinger eller team, vil derimot ledelsen få ytterligere innsikt fra de som sannsynligvis vil utføre oppgaven, noe som bidrar til å identifisere nye tilnærminger og forbedringer for fremtidige oppdrag. Ved å skape en følelse av tillit til ledelsen, vil det etableres åpne kommunikasjonslinjer for å overføre nødvendig informasjon som bidrar til innovasjon, reduksjon/forebygging av feil, og en stadig økende gjensidig tillit mellom ansatte og ledelsen.

Tillit til ledelsen vil bidra til positiv organisasjonsatferd. Forskning innen positiv organisasjonsadferd fokuserer på emosjonell og kognitiv kapasitet, der jobbengasjement, kreativitet, kunnskap og humor er komponentene (Bakker & Schaufeli, 2008; Youssef & Luthans, 2007). Organisasjonsatferd beskrives som hvilken som helst atferd som ikke er beskrevet i en persons stillingsbeskrivelse, og som er direkte eller indirekte fordelaktig for organisasjonen. Eksempler på dette kan være at en ansatt arbeider sent for å ferdigstille en presentasjon, chatter med en kollega som er opprørt over et personlig problem, eller veileder nye ansatte i organisasjonens normer. Selv om ingen av disse eksemplene formelt kreves av organisasjonen eller stillingsbeskrivelsen, vil de bidra til å fjerne hindringer for prestasjon og på den måten være gunstig for organisasjonen. 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 (Dirks & Ferrin, 2002).

---

Tillit til ledelsen vil fremme læring både på individ- og teamnivå. Mange arbeidsoppgaver og prosjekter løses ved å sette sammen en gruppe av ansatte som sammen skal komme frem til gode løsninger. For å lykkes med oppdraget må teammedlemmene utvikle en god forståelse for oppgavene som skal løses, og utnytte hverandres kunnskap best mulig. Edmondson (1999) hevder at teamlæring inntreffer når det skjer relativt permanente endringer i atferdspotensialet til gruppen som følge av samhandling der medlemmene tilegner, deler og kombinerer kunnskap. Læring er her et resultat av å teste antagelser, diskutere forskjeller åpent, etablere nye rutiner og justere strategier som svar på feil. Samtidig kan det å dele informasjon gi en følelse av sårbarhet. Abrams, Cross, Lesser og Levin (2003) mener i den forbindelse at tillit til ledelse har vist seg å øke kunnskapsdeling, som er en viktig del av læring i organisasjonen.

Tillit til ledelsen vil forenkle prestasjonskvalitet og prestasjonskvantitet (Burke et al., 2007). Ytelse, uavhengig av om det er på gruppe eller organisasjonsnivå, gjelder mengden og kvaliteten på resultatene produsert av gruppen eller organisasjonen. Flere forskere hevder at tillit til ledelse bidrar til både høyere team og organisatorisk ytelse (Schoorman, Mayer & Davis, 2007; Dirks, 2000; Dirks & Ferrin, 2002). Tillit påvirker ytelse da ansatte er mer villig til å utføre oppgaver og strategier som ledelsen legger frem, er mer samarbeidsvillig, og mer villig til å arbeide mot et felles mål (Dirks, 2000). I tillegg fant forfatteren i sin studie en signifikant korrelasjon mellom tillit til ledelse og både tidligere prestasjoner og forventet fremtidig prestasjon av team. På den andre siden vil det ved mangel på tillit til ledelsen bli brukt mer tid på å overvåke ledelsens handlinger, samt dokumentere personlig ytelse for å beskytte seg selv i motsetning til å utføre viktige gruppeoppgaver (Mayer & Gavin, 2005).

Tillit til ledelsen vil redusere turnover (Dirks & Ferrin, 2002). Uønsket turnover skjer når en medarbeider som er produktiv og fordelaktig for organisasjonen velger å frivillig forlate organisasjonen. Denne typen turnover kan ha store økonomiske konsekvenser for en organisasjon på grunn av kostnadene ved rekruttering og opplæring av nyansatte, tapt produktivitet og tap av unike kunnskaper og ferdigheter holdt av den ansatte som forlater organisasjonen. To faktorer som er viktig i forhold til turnover er tillit og rettferdighet. Når en ansatt føler at lederen ikke ivaretar den ansattes interesser og sannsynligvis vil utnytte eventuelle sårbarheter, eksisterer det ikke tillit i forholdet. Davis og medforfattere (sitert i Burke et al., 2007 s. 624) hevder at når ledere skaper et tillitsfullt miljø vil ansatte føle seg tryggere og være mer lojale overfor organisasjonen. Rettferdighet eksisterer når ansatte føler

at de behandles rimelig og likt. Hvis ledelsen ikke klarer å skape en opplevelse av tillit og rettferdighet, er sjansen for at ansatte vil søke nye muligheter hos andre arbeidsgivere stor.

Tillit til ledelse vil legge til rette for ansattes vilje til å la seg lede (Burke et al., 2007). Followers, oversatt til følgere på norsk, er et begrep som har fått mye oppmerksomhet i ledelseslitteraturen i de senere år. Begrepet beskriver hvordan følgere konstruerer og utøver sine roller i forhold til ledere i organisasjonen (Yukl, 2013). Videre karakteriseres begrepet som en relasjonell rolle hvor aktive følgere utøver innflytelse, påvirker og bidrar til forbedringer og oppnåelse av organisatoriske mål (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor, 2010). En leder arbeider ikke alene, men er sammen med følgere en viktig brikke i et dynamisk miljø. De siste årene har det derfor blitt mer vanlig å fremheve følgernes påvirkning i ledelsesprosesser, og det er bred enighet om at ledelse er en prosess som produseres i et samspill mellom leder og følgere (Uhl-Bien, Riggio, Lowe & Carsten, 2014). Bjugstad, Thach, Thompson og Morris (2006) hevder at erkjennelsen ligger i at effektiviteten til en leder i stor grad vil være avhengig av oppslutning og vilje fra følgere, for uten følgere vil det ikke være noen å lede og dermed heller ingen ledere. Derfor, selv om det ikke er uttrykkelig undersøkt i litteratur om tillit til ledelse, hevder Burke et al. (2007) at følgere som stoler på ledelsen (det vil si ledere som blir oppfattet som dyktige, velvillige og med moralsk integritet) vil være mer tilbøyelig til å følge ledelsens veiledning og arbeide for måloppnåelse.

Dirks og Skarlicki (2004) hevder at tillit mellom ledelsen og ansatte regnes som en av hovedforutsetningene for å lykkes med lederskapet. Videre mener Burke et al. (2007) at tillit er viktig både i relasjoner mellom ansatte, mellom ledere og ansatte, men også mellom ansatte og selve organisasjonen. Når en ansatt opplever lederen som tillitsverdig vil organisasjonens ansatte trolig yte bedre innsats og være opptatt av å følge gjeldende verdier og målsettinger. Forfatterne understreker samtidig at det er viktig å erkjenne at tillit ikke er hele svaret, og det finnes mye empiri som viser at andre faktorer enn tillit også påvirker beslutninger en ansatt tar i forhold til ytelse, eller om en ansatt velger å bli eller forlate organisasjonen. Men de ønsker med sin forskning å vise at tillit har en viktig og unik innvirkning på utfall som er viktige for organisasjonen.

### 2.3.6 Forskningsspørsmål

Teorikapittelet har vist at både forutsetninger for tillit, individuelle faktorer, teamfaktorer og organisasjonsfaktorer kan ha innvirkning på graden av tillit til ledelse.

For å besvare oppgavens problemstilling om OMV Norge har lyktes i sitt arbeid med å styrke tilliten til ledelsen har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvor stor andel av de ansatte i OMV Norge har tillit til ledelsen i to påfølgende år?
2. Hvilke tiltak ble satt inn for å styrke tilliten til ledelsen i selskapet?
3. I hvilken grad er tiltakene i tråd med Burkes modell for å forstå tillit til ledelse?
4. I hvilken grad finner vi faktorer i OMV Norge som ifølge Burkes modell er moderatører for tillit til ledelsen?

I tillegg vil vi diskutere om det kan tenkes at de ulike tiltakene kan forklare endringer fra resultatet i 2017 til 2018.

Gjennom en metodisk tilnærming og med bakgrunn i empiri og funn, vil oppgaven drøfte om selskapet gjennom målrettede tiltak har lyktes med å styrke tilliten til ledelsen, og hvilke faktorer som har hatt innvirkning på resultatet. Sammen med vår konklusjon vil oppgaven med bakgrunn i empiri diskusjon, antyde områder for videre satsning.

### **3. METODE**

I både forskning og studentprosjekter søkes det kunnskap for å forstå den sosiale virkeligheten. Dette er en prosess som kan forstås gjennom forberedelser, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Valg av metode er vurdert ut fra type problemstilling. Studien tar sikte på å belyse i hvilken grad OMV Norge har lyktes i sitt arbeid med å styrke tilliten til ledelsen.

I dette kapitlet beskriver vi oppgavens forskningsmetode. Vi vil redegjøre for studiens case, forskningsdesign, valg av metode og datainnsamling. Deretter ser vi på informasjon om utvalget samt dataens reliabilitet og validitet. Til slutt i kapitlet vil vi belyse forskningsetikk.

#### **3.1 Om studiens case OMV Norge & bransje**

Vår forskning har foregått hos OMV (Norge) AS som er et heleid datterselskap av østerrikske OMV AG. Dette er et stort globalt selskap med aktivitet i over 20 land og har over 20 000 ansatte. OMV (Norge) AS er lokalisert i Stavanger og har i dag 149 ansatte, expatrierte og kontraktører. Selskapet består av høyt utdannede ingeniører, geologer og økonomer på master og phd-nivå. Organisasjonen består i hovedsak av nordmenn og østerrikere, men også ansatte fra alle verdensdeler. Det skilles mellom lokalt ansatte (79), expatrierte (30) og innleide konsulenter (40).

OMV etablerte seg i Stavanger i 2007. De første årene var selskapet et rendyrket leteselskap og hadde en håndfull ansatte. På grunn av økt aktivitet ekspanderte selskapet i 2012 – 2013 raskt til nærmere 100 ansatte. De nyansatte var hovedsakelig seniorer (35-50 år) hentet fra andre oljeselskaper i regionen. Disse hadde lang erfaring fra norsk sokkel og var en vesentlig faktor for at selskapet raskt fikk den nødvendige kompetansen til å håndtere den nye porteføljen.

Selskapet blir i dag omtalt som et mellomstort operatørselskap på norsk sokkel og har en daglig produksjon på 80 000 fat fra fire produserende felt. I tillegg er selskapet operatør for Wisting-funnet i Barentshavet og Hades/Iris-funnet i Norskehavet. Begge disse funnene har potensiale til å bli utbygget til produserende felt. Dette anses som attraktive arbeidsoppgaver for teknisk personale med prosjekt- og driftsbakgrunn.



---

Norsk petroleumsindustri er knappe 50 år gammel. På disse få årene har norske arbeidstakere innen industrien gått fra å være dekkarbeidere på leterigg til lederkontorene på land. Det var et klart politisk mål at norsk kompetanse skulle utvikles samtidig med oljeutviklingen. Norge fikk i løpet av få år et sterkt teknisk miljø gjennom norske utdanningsinstitusjoner. Det norske ingeniørmiljøet sørget for at norske leverandører tok posisjon i markedet og fikk betydelig kontrakter også globalt. Dette førte til stor aktivitet på Sør-Vestlandet som genererte enorme inntekter til stat og kommune gjennom betydelige skatteinntekter. Petroleumsindustrien ble en motor i den norske velferdsstaten.

Kommunene på Nord-Jæren hadde gode kommunale tjenester og ble ansett å være et godt sted å bo. Dette har medført stor tilflytting av kvalifisert arbeidskraft. I begynnelsen var kontorene i stor grad bemannet av utenlandske arbeidstakere. Etter hvert som nordmenn opparbeidet seg oljekompetanse, ble de en del av denne arbeidsstyrken. I dag er det hovedvekt av nordmenn som bemanner kontorene til de globale olje- og gasselskapene med en liten andel influx av arbeidskraft fra andre deler av verden.

Dette har skapt et spesielt arbeidsmarked i Rogaland. Selskapene konkurrerer i et hett marked etter de beste kandidatene. Både lønn og andre tilleggsgoder framstår som rause, spesielt blant operatørselskapene. De beste talentene og de dyktigste medarbeiderne vet de er etterspurt i et lite marked med mange tilbydere. Å bytte mellom oljeselskap i dette markedet er ikke uvanlig og seniorer har ofte erfaring fra minst 2 – 3 andre selskap. De globale oljeselskapene, inkludert de norske selskapene Equinor og Aker BP, bruker store ressurser på å framstå attraktive for å tiltrekke seg nødvendig kompetanse.

Fra 2014 til 2016 falt oljeprisen dramatisk. Hele den internasjonale olje- og gassindustrien var i store problemer – også i Norge og i OMV. Store endringsprosesser ble iverksatt ved alle filialer og avdelingskontor. I søken etter ytterligere kostnadskutt ble enkelte personalgoder og velferdsordninger fjernet. Det ble også iverksatt en økende grad av kontroll og standardisering av prosedyrer og prosesser.

Mange ansatte oppfattet disse prosessene som styrt fra sentralt hold uten lokal innflytelse. Vernetjenesten mottok flere bekymringsmeldinger om misnøye og svekket tillit til ledelsen.

Hvorfor hadde det seg slik at et lite selskap, med konkurransedyktige betingelser og mange spennende oppgaver, hadde utfordringer med arbeidsmiljøet og tilsynelatende et tillitsproblem mellom medarbeidere og ledelse?

Dette ønsket den lokale ledelsen å få tilbakemelding på og besluttet å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse. Valget falt på «Great Place to Work». Dette er en undersøkelse hvor den enkelte respondent blir spurt om sin subjektive opplevelse av tillit til ledelsen. Resultatet fra undersøkelsen gav en tilstandsrapport av organisasjonen, og kunne trekke frem styrker og svakheter og identifisere fokusområder for organisasjonen. Undersøkelsen ble gjennomført i september/oktober 2017. Det ble samtidig besluttet å gjennomføre samme undersøkelse i oktober 2018. Mellom undersøkelsene ble resultatene evaluert og forbedringstiltak iverksatt.

### **3.2 Design**

For å gjennomføre en studie er det nødvendig å skissere en plan for arbeidet, også kalt forskningsdesign (Blaikie, 2010). Valg av forskningsdesign er avhengig av problemstilling, ressurser og tidsperspektiv. Forskningsdesign er ifølge Johannessen et al. (2011) en formgivningsprosess som tar for seg alt fra studiens problemstilling, til informasjon om hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til mål.

Forskningsdesignet for denne studien er en caseanalyse som representerer den overordnede rammen til forskningsspørsmålene og problemstillingen, dette fordi studien omhandler en organisasjon og ett fenomen. Casestudier undersøker et samtidsfenomen i dybden og i dets reelle kontekst. Det som kjennetegner en casestudie er at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. I korte trekk handler det om å samle inn så mye data som mulig om et avgrenset fenomen for å forklare, beskrive, vurdere og utforske det. Dette gjøres oftest ved å legge til grunn en teoretisk antakelse og er derfor teoristyrte. Casestudier gjennomføres ofte ved hjelp av observasjon eller åpne intervjuer, men det anvendes også kvantitative data, som statistikk og strukturerte spørreskjemaer. Caseundersøkelser egner seg også godt til å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg mye og detaljert data (Yin, 2014).

En forskningsstrategi forklares av Blaikie (2010) som en prosedyre for å kunne besvare forskningsspørsmål. I vårt forskningsdesign vil en abduktiv tilnærming være mest hensiktsmessig å benytte. Denne forskningsstrategien baserer forskningen på menneskers motiver og handlinger gjennom et subjektivt ståsted, og brukes til å beskrive og forstå sosiale aktørers motiver og forklaringer. I denne studien har vi forsket på i hvilken grad de

---

ansatte i selskapet har tillit til ledelsen, og om virksomheten har lyktes i arbeidet med å styrke tilliten til ledelsen. I tråd med denne forskningsstrategien ønsker vi å generere kunnskap om et sosialt fenomen ved hjelp av de ansattes egne beskrivelser og opplevelser av fenomenet tillit.

I denne studien har vi valgt en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. Det prinsipielle skillet mellom de to metodene dreier seg om hvordan data registreres og analyseres (Johannessen et al., 2011). Kvalitativ metode legger vekt på opplevelser og erfaring og vil i oppgaven utdype aspekter ved den kvantitative undersøkelsen.

### **3.3 Datainnsamling**

Problemstillingen i oppgaven vil bli belyst ved hjelp av kvantitative data fra to identiske medarbeiderundersøkelser i 2017 og 2018, samt skriftlig dokumentasjon på tiltak og begrunnelsen for tiltakene.

Hovedformålet med medarbeiderundersøkelsen er å måle medarbeidernes tillit til ledelsen. Undersøkelsen måler medarbeidernes faktiske og subjektive opplevelse av tillit og skal gi innsikt om tilstanden på arbeidsplassen. Hovedargumentet for å måle hvordan medarbeidere opplever tillit til ledelsen, er at virksomheten med høy grad av tillit oppnår bedre resultater (Dirks, 2000). Tillit påvirker ytelse da medarbeidere er mer villig til å utføre oppgaver, er mer samarbeidsvillige og mer villige til å arbeide mot et felles mål. I virksomheter med høy grad av tillit er det også færre som slutter i stillingen.

Undersøkelsen bygger på tre relasjonsdimensjoner som skal måle tillit i (1) relasjon til ledelsen, (2) relasjon til selskapet og (3) relasjon til kolleger. Totalt har undersøkelsen 58 utsagn. 39 utsagn går på relasjon til ledelsen. Relasjon til selskapet består av 8 utsagn og relasjon til kolleger består av 10 utsagn. Det 58. utsagnet måler generell tilfredshet «Alt tatt i betraktning mener jeg dette er et flott sted å arbeide».

Svarene er basert på Likert 5 skala: 1: Nesten alltid usant, 2: Ofte usant, 3: Noen ganger usant/sant, 4: Ofte sant, 5: Nesten alltid sant. Undersøkelsen er bygd opp likt for begge årene med identiske utsagn og de samme dimensjonene. Dette gir en godt sammenlikningsgrunnlag på resultatene fra de to undersøkelsene.

For å kunne måle opplevd tillit i organisasjonen legger vi til grunn at de som har besvart utsagnene på Likert 5 skala med 4 (tillit) eller 5 (høy grad av tillit) har tillit.

I tillegg til selve undersøkelsen var det to åpne spørsmål med mulighet til å gi kommentarer. Disse spørsmålene var:

1: Er det noe unikt eller uvanlig med selskapet som gjør dette til en ypperlig arbeidsplass?

2: Hvis du kunne endre én ting med selskapet som vil gjøre det til en bedre arbeidsplass, hva ville det være?

I 2017-undersøkelsen ble det gitt 110 kommentarer fra medarbeiderne. Av disse var det 46 som gav kommentarer på spørsmål 1, og 64 som gav en kommentar på spørsmål 2.

I 2018-undersøkelsen ble det gitt 116 kommentarer fra medarbeiderne. Av disse var det 49 respondenter som gav en eller flere kommentarer på spørsmål 1, og 67 respondenter som gav en eller flere kommentar på spørsmål 2.

*Tabell 3.1: Frekvenstabell på avgitte kommentarer i 2017 og 2018.*

Spørsmål	2017	2018	Antall kommentarer
Spørsmål 1. Er det noe unikt eller uvanlig med selskapet som gjør dette til en ypperlig arbeidsplass?	46	49	95
Spørsmål 2. Hvis du kunne endre én ting med selskapet som vil gjøre det til en bedre arbeidsplass, hva ville det være?	64	67	131
<b>Antall kommentarer</b>	<b>110</b>	<b>116</b>	<b>226</b>

Kommentarene har gitt oss økt innsikt i de faktiske forhold i organisasjonen. Johannessen et al. (2011) viser til at når ulike metodiske tilnærminger kombineres vil det gi en mer nyansert, perspektivrik og helhetlig forståelse. Samtidig vil eventuelt samsvar mellom data fra ulike metoder styrke funnene.

Datainnsamlingen består dermed av to identiske medarbeiderundersøkelser med 58 utsagn, med ett års mellomrom, 226 frie kommentarer og skriftlig dokumentasjon på tiltak samt begrunnelse for tiltak.

### 3.3.1 Respondenter

Respondentene i den kvantitative datainnsamlingen er den lokale organisasjonen som har sitt arbeidssted i OMV i Stavanger. I 2017 var det et totalt utvalg på 123 respondenter. Av dette

var det 78 lokalt ansatte, 23 expatrierte og 22 innleide konsulenter. I 2018 er utvalget økt til 147 respondenter. Av dette var det 79 lokalt ansatte, 27 expatrierte og 41 innleide. I 2017 var andelen 32 kvinner og i 2018 var andelen økt til 37 kvinner.

*Tabell 3.2: Frekvenstabell utvalg respondenter*

År	Antall respondenter	Lokalt ansatte	Expats	Innleide konsulenter	Andel kvinner
2017	123	78	23	22	32
2018	147	79	27	41	37

Respondentene var anonymisert slik at det ville være umulig for selskapet å vite hvem som har deltatt. Total anonymitet ble lovet og sikret slik at besvarelsene fra den enkelte kunne være så ærlig og oppriktig som mulig. Responsen har vært svært høy. Undersøkelsene ble gjort med 100 prosent deltakelse i 2017 og 99 prosent deltakelse i 2018.

### 3.4 Dataanalyse av kvantitative data

Kvantitativ dataanalyse ble gjennomført ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS versjon 25. Først utførte vi en faktoranalyse som går ut på å analysere avhengighetsforholdet mellom et stort antall variabler, for deretter å forklare deres felles underliggende dimensjoner (faktorer) (Cohen, Manion & Morrison, 2002). Faktoranalysen er med andre ord et verktøy som har til hensikt å redusere kompleksitet samt avdekke mulige meningsfulle og forenklete mønstre i data. Faktoranalyse er ikke en selvstendig analysemetode, men en samlebetegnelse for ulike multivariate statistiske metoder som brukes for å redusere datamengden vår og forenkle fortolkningen av et datamateriale som inneholder en stor mengde observasjoner eller variabler.

Dersom faktoranalysen viser korrekt resultat, betyr det at utsagnene hører sammen. Ved å benytte en faktoranalyse kan vi teste om det er et avgrenset fenomen og om det er indre konsistens mellom variablene, og på denne måten sikre studiens validitet. Høy ladning på faktorer viser til høy forklaringsverdi. En nedre tilfredsstillende grense for faktorladning er 0,3 (Cohen et al., 2002). Vi har i denne studien benyttet prinsipal-komponentanalyse og Varimax som den ortogonale rotasjonsmetoden for datasettet.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) og Bartlett's test of sphericity (BTS) ble utført for å undersøke om datamaterialet var egnet for faktoranalyse. KMO måler faktorenes tilstrekkelighet og

BTS vurderer om analysen er signifikant. For å oppnå dette bør Bartlett-testen vise et signifikansnivå under 0,05, og KMO bør være 0,6 eller høyere (Cohen et al., 2002).

### **3.5 Dataanalyse av kvalitative data**

De fleste metoder for datainnsamling krever noe manipulasjon før datamaterialet kan benyttes til analyse, og dette kalles datareduksjon (Blaikie, 2010). Utfordringen ligger ofte i å få noe fornuftig ut av en stor mengde, ofte ustrukturerte data. Ved å redusere, sortere og systematisere datamaterialet, har man et godt utgangspunkt for å kunne gjøre en meningsfull tolkning og analyse.

I casestudier opererer Yin (2014) med to analysestrategier: teoretiske antakelser (teoristyrte) og en beskrivende casestudie. I vår studie har vi benyttet analyse basert på teoretiske antakelser, for deretter å kunne tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Dette har også vært utgangspunktet når vi har gjennomført datareduksjon. Mason (2017) skiller mellom tre måter å redusere datamateriale på for å få en oversikt og identifisere spesielle mønstre: Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering, og bruk av diagrammer og tabeller. For å finne en meningsfull inndeling av datamateriale benyttet vi oss av kategoribasert inndeling. Datamaterialet fra respondenter ble sortert og kategorisert i henhold til Burke et al. (2007) sin modell for å forstå tillit til ledelse. På denne måten kunne vi lettere identifisere og finne igjen spesielle temaer og mønstre i datamaterialet.

Ifølge Yin (2014) er dataanalysen det minst utviklede og mest utfordrende aspektet ved casestudier, og det finnes ingen standardiserte metoder for dette formålet. Baxter og Jack (2008) hevder at dataanalysen i en casestudie skjer parallelt med datainnsamlingen. Hvilken type dataanalyse som benyttes vil derfor være avhengig av hva som er mest hensiktsmessig og hvilken type casestudie som gjøres. For å analysere data basert på teoretiske antakelser, viser Yin (2014) til ulike fremgangsmåter; mønstermatching, forklaringskjeder, tidsserieanalyser, knytte data til de teoretiske antakelsene, logiske modeller, og sammenligning med andre caser. Vår casestudie er basert på teoretiske antakelser og i analysen har vi derfor benyttet fremgangsmåten med å knytte data til de teoretiske antakelsene. Dette gjorde vi ved å følge prinsippene i Gioia, Corley og Hamilton (2013) sin metode for å analysere kvalitative data. Dette er en tredelt metode der man starter med å

---

foreta en koding av alle de frie kommentarene i medarbeiderundersøkelsene, og gruppere disse i forhold til temaene vi ønsket å belyse. Vi plukket så ut kommentarer som belyste forutsetninger for tillit fra Burkes et al. (2007) sin modell for å forstå tillit til ledelse. Dette tilsvarer det Gioia et al. (2013) kaller «1st order concept». Kommentarene ble så gruppert i henhold til karakteristikk innenfor hver forutsetning for tillit. Disse tilsvarer det forfatterne kaller «2nd order themes». Til slutt ble temaene i «2nd order themes» knyttet opp mot de faktiske forutsetninger for tillit til Burke et al. (2007). Dette tilsvarer det Gioia et al. (2013) kaller aggregerte dimensjoner.

### **3.6 Reliabilitet og validitet**

Begrepene reliabilitet og validitet kan i stor grad sees i sammenheng med styrker og svakheter ved forskningen. Man kan bedømme kvaliteten på et hvert forskningsdesign ved å teste designets reliabilitet og validitet (Yin, 2014).

Reliabilitet betyr pålitelighet og er en angivelse av om undersøkelsen viser den virkelige situasjonen og i hvilken grad resultatene kan etterprøves. Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av datamaterialet i undersøkelsen, hvilken data som benyttes, hvordan den samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). I kvantitativ forskning stilles det strenge krav til reliabilitet i motsetning til i kvalitativ forskning der det vil være vanskelig å måle dette fordi dataene samles inn på en måte som er kontekstuel avhengig og observasjonene er verdiladet (Johannessen et al., 2011).

Great Place To Work er blant verdens mest anvendte medarbeiderundersøkelser og er basert på 30 år med forskning og innsamlet data. Undersøkelsen blir årlig tatt av millioner av mennesker verden over, og tilbyr en unik database med 12 millioner respondenter med benchmarks fra organisasjoner fra hele verden (Great Place to Work Institute). Dette gir et godt grunnlag for å sammenligne resultater både nasjonalt og internasjonalt. I tillegg var det svært høy svarprosent på begge medarbeiderundersøkelsene, henholdsvis 100 % i 2017 og 99 % i 2018. Dette mener vi styrker studiens reliabilitet.

Samtidig ser vi også at det er noen svakheter med medarbeiderundersøkelsen. Den måler tillit mellom ledelse og organisasjon, men i mange av utsagnene kan det være uklart hva som menes med ledelse. Er det lokal toppledelse, er det mellomlederne, nærmeste overordnede eller ledelsen ved hovedkontoret? Introduksjonsteksten som er distribuert med

undersøkelsene er noe uklare på hvem som menes med «ledelse». Vi tar som utgangspunkt at majoriteten av respondentene har definert ledelse som den lokale ledergruppen. En annen svakhet kan være at innleide konsulenter er en del av utvalget i undersøkelsen. De innleide utgjør rundt 30 prosent av utvalget, noe som kan ha påvirket resultatet for basisorganisasjonen. På den andre side kan man si at innleide konsulenter er og vil være en fast del av organisasjonen og at en slik organisering er vanlig praksis i petroleumsnæringen.

Reliabilitet ble også undersøkt i SPSS ved å beregne internkonsistens med Cronbach's Alpha, det vil si hvor nært et sett av indikatorer er knyttet til hverandre. Hvis resultatene viser liten eller ingen konsistens i scorene, går alphaverdien mot 0. Mens hvis resultatene viser god konsistens, går alphaverdien mot 1. Gode verdier betyr at utsagnene er entydige og gir et korrekt bilde i forhold til kategorien de er plassert i. En nedre tilfredsstillende grense for alphaverdi er 0,6 (Cohen et al., 2002).

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,976	,975	58

*Figur 3.1: Cronbach's alpha for 58 utsagn i medarbeiderundersøkelsen GPTW*

Figur 3.1 viser at de 58 utsagnene i medarbeiderundersøkelsen har en samlet Cronbach's alpha verdi på 0.976, noe som i utgangspunktet vitner om veldig høy reliabilitet (Cohen et al., 2002 s. 506). Samtidig er veldig høy pålitelighet (0,95 eller høyere) ikke nødvendigvis ønskelig, da dette kan være en indikasjon på at elementer kan være overflødige og at det har skjedd en duplisering. Målet med å designe et pålitelig instrument er å vise score på lignende elementer som skal relateres (intern konsistens), men samtidig bidra med unik informasjon. Dette skaper måleusikkerhet (Johannessen et al., 2011), og mye tyder på at vi her har målt ett fenomen, noe som svekker reliabiliteten.

Validitet betyr gyldighet og omhandler om hvorvidt det man har undersøkt er i samsvar med studiens hensikt og formål (Johannessen et al., 2011). Validitet handler, i likhet med reliabilitet, at forskningen er gjennomført på en tilfredsstillende måte. Ved å redegjøre for



---

hvordan materialet har blitt innhentet og analysert, vil vi kunne argumentere for at forskningen er gjennomført på en troverdig måte.

Vi har sikret validitet gjennom å benytte flere ulike metoder for datainnsamling. En styrke ved casestudier er at man har mulighet til å benytte mange ulike typer datainnsamling, og Yin (2014) mener at man i caseforskning bør etterstrebe å bruke så mange kilder for datainnsamling som mulig. Vi har i denne studien brukt både medarbeiderundersøkelser og skriftlige kilder om tiltak for å få bedre innsikt i faktiske forhold i virksomheten.

Det skilles mellom forskjellige former for validitet, blant annet begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Cook, Campbell & Shadish, 2002). Begrepsvaliditet dreier seg om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet som skal måles og operasjonaliseringen. Yin (2014) mener det er spesielt utfordrende å sikre begrepsvaliditet i forskning med casesdesign. Dette med bakgrunn i at man som forsker ikke er i stand til å utvikle tilfredsstillende operasjonelle målinger, og at man benytter subjektive bedømmelser til å samle inn data. Ved at vi benytter etablerte teoretiske begreper og knytter disse til funnene, styrker vi begrepsvaliditeten i studien.

Intern validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsen er egnet til å påvise årsakssammenheng eller ikke (Johannessen et al., 2011). Sikringen av intern validitet i casestudier skjer gjennom mønstermatching, forklaringskjeder, tidsserieanalyser, knytte data til de teoretiske antakelsene, logiske modeller, og sammenligning med andre caser (Yin, 2014). Vi har knyttet data til de teoretiske antagelsene, og mener vår forskning har god forankring i eksisterende teori, noe som kan underbygge intern validitet.

Ekstern validitet beskriver hvorvidt studiens funn er generaliserbare og dermed forskningens verdi utover det ene aktuelle caset (Johannessen et al., 2011). Man ser på om funnene i forskningen er overførbar til annen forskning i andre sammenhenger. I forbindelse med forskning av et enkelt case, argumenterer Yin (2014) med at den eksterne validiteten kan styrkes ved god bruk av teori. Dette har vi gjort ved å knytte funnene i vår studie til eksisterende teori. Det handler også om at innsamlede data gjøres om til empiri gjennom systematisering og analyse. Resultatene av undersøkelsen sikter mot å gi økt forståelse for betydningen av tillit i utøvelse av ledelse. Fordi data omgjøres til empiri vil resultatene kunne brukes videre i annen forskning innenfor den samme tematikken.

Samtidig ser vi også her at det er noen svakheter med medarbeiderundersøkelsen. SPSS viser i faktoranalysen med 58 utsagn en KMO-verdi på 0,895, og en BTS test viser at signifikansnivået er 0,000. Faktoranalysen gir 11 faktorer som har en egenverdi over 1 og som forklarer 69,936 % av den totale variansen (se vedlegg 1). Resultatet av faktoranalysen viser at flere av utsagnene lader på flere komponenter. Dette kan bety at effekten av utsagnene er uklare, og er et tegn på at modellen til GPTW ikke er divergent valid. Vi ser også at utsagnene innenfor definerte begreper i modellen, lader på forskjellige faktorer. Dette kan tyde på at modellen heller ikke har konvergent validitet. Data som kjønn, alder, utdanning og ansiennitet på respondentene i medarbeiderundersøkelsen ble ikke gjort tilgjengelig for oss, men vi håpet likevel å kunne definere ulike faktorer og årsakssammenhenger i analysen. Dette viste seg å være utfordrende da utsagnene er utformet på en slik måte at resultatet er vanskelig å tolke. Det viktigste kriteriet for en god faktoranalyse er at den er tolkbar og vitenskapelig meningsfull. Den må ha en hensiktsmessig struktur og faktorene må samvarierte på en meningsfull måte med eksterne kriterier. Basert på resultatene i faktoranalysen er det vanskelig å trekke noen tydelige konklusjoner. Vi har derfor besluttet å ikke bruke resultatet av faktoranalysen.

### **3.7 Etikk**

Etiske problemstillinger vil ifølge Johannessen et al. (2011) oppstå når forskningen direkte berører mennesker i forbindelse med datainnsamlingen. Siden all forskning er avhengig av samarbeid og koordinering mellom ulike mennesker innen forskjellige fagområder, er det derfor behov for etiske retningslinjer for å fremme de verdiene som er viktig for samarbeidet. Det vil blant annet si tillit, redelighet, ansvarlighet og gjensidig respekt. Vi har derfor tatt en del etiske forholdsregler i forbindelse med vår datainnsamling.

Anonymiteten til respondentene i dette studiet er ivaretatt. I prosessen hvor data omgjøres til empiri, skal beskrivelser og tolkninger løftes opp fra individnivå, eller ikke kunne spores til enkeltindivider (Johannessen et al., 2011). Vi gjennomførte derfor en anonymisering av innsamlet datamateriale slik at opplysninger ikke kan identifisere enkeltpersoner i den ferdige rapporten.

Å forske i egen organisasjon gir både fordeler og utfordringer for forskeren. En av fordelene er at forskeren vet hvem han/hun kan henvende seg til for å fremskaffe nødvendig

---

informasjon og dokumentasjon, noe som er tidsbesparende. Utfordringen kan være at samtidig som man har kunnskap og kjennskap til organisasjonen også har nære bånd til de man forsker på. Det ligger derfor klare forventninger til at forskeren er seg bevisst og kan gjøre rede for og kritisk vurdere de etiske og vitenskapelige utfordringene som ligger i forskerrollen. Repstad (2009) diskuterer den rene forskerrollen i samfunnsvitenskapen og mener det er en fiksjon. I forskning vil ingen noen gang kunne gå inn og bare oppleves som forsker, men vil samtidig ha andre roller som venn, medmenneske, sympatisk, fiende etc. Dermed konkluderer han med at det å analysere egen organisasjon ikke er så annerledes enn hva andre forskere gjør når de bruker kvalitative metoder, men at forskjellen på godt og vondt er at forskeren vanligvis har flere og mer sosiale og intime bånd til aktørene, enn en forsker som kommer utenfra.

Dalland (2017) beskriver på sin side at det som oftest ses som en fordel at forskeren kommer utenfra. På den måten vil forskeren være fri for bindinger og hensyn til det feltet som skal undersøkes. Forskeren vil se på feltet med «friske» øyne og ha en distanse til problemstillingen, noe som anses som en viktig fordel i metodiske refleksjoner. Men som Dalland argumenterer med, en forsker som kommer utenfra må redegjøre for de begrensninger dette vil innebære, mens en forsker som kommer innenfra må redegjøre for hva dette innebærer metodisk.

Vi mener at gjennom refleksjoner ved metodevalg og rollen som forsker i egen organisasjon at argumentasjonen i oppgaven har ivaretatt utfordringen med å opprettholde den nødvendige distanseringen og objektiviteten til forskningsfeltet. Et positiv aspekt ved rollen som forsker i egen organisasjon er også at man som forsker tilegner en seg ny kunnskap både om fagfeltet og organisasjonen. Dette er kunnskap man ønsker å formidle til organisasjonen, og som eventuelt kan bidra til bevisstgjøring og forbedring.

Til sist ønsker vi å trekke fram viktigheten med kildehenvisning i studien. For å kunne svare på oppgavens problemstilling har det vært nødvendig å tilegne seg teori og studere tidligere forskning på fagfeltet. Med bakgrunn i gjennomføring for innsamling av empiri og kilder, mener vi å ha ivaretatt de etiske kriteriene i denne oppgaven.

## **4. RESULTATER**

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene fra vår casestudie. Vi begynner med å presentere resultatene fra de tre relasjonsdimensjonene i medarbeiderundersøkelsen GPTW 2017. De tre dimensjonene er «relasjon til ledelsen», «relasjon til selskapet» og «relasjon til kolleger».

Vi vil så redegjøre for tiltakene som ble iverksatt av selskapet i perioden mellom undersøkelsene. Deretter presenterer vi resultatet fra de tre dimensjonene i GPTW 2018. Vi vil videre presentere en sammenstilling av data fra de to undersøkelsene der vi måler endring i graden av tillit i dimensjonen «relasjon til ledelsen».

Til slutt vil vi presentere resultatene og analyse fra det kvalitative datamaterialet i medarbeiderundersøkelsene som omfatter de frie kommentarene fra respondentene.

### **Medarbeiderundersøkelsen Great Place to Work 2017**

Tabell 4.1 viser resultatet fra de 39 utsagnene om tillitsrelasjon til ledelsen i selskapet. Her finner vi utsagn som omhandler kompetanse, kommunikasjon, lederstil og integritet, og viser opplevd tillit til ledelsen.

Tabell 4.1: GPTW 2017 - Relasjon til ledelsen. Gjennomsnittsscore og andel tillit.

Relasjon til ledelsen:	Antall resp. N	Gj. Snitt score	Andel tillit (4&5)
Dette er et fysisk sikkert sted å arbeide.	123	4.82	98%
Medarbeidere her blir rettferdig behandlet uavhengig av kulturell eller etnisk tilhørighet.	120	4.48	91%
Våre fasiliteter bidrar til et godt arbeidsmiljø.	121	4.18	89%
Medarbeidere her behandles rettferdig uansett seksuell legning.	112	4.49	82%
Medarbeidere her behandles rettferdig uavhengig av kjønn.	120	4.23	80%
Jeg har mulighet til å ta fri når jeg mener det er nødvendig.	118	4.14	80%
Medarbeidere blir rettferdig behandlet uavhengig av alder.	119	3.98	72%
Jeg blir behandlet rettferdig uavhengig av min stilling på arbeidsplassen.	121	3.85	68%
Jeg blir gitt de nødvendige ressurser og utstyr til å utføre arbeidet mitt.	121	3.84	67%
Medarbeidere blir oppmuntret til å finne balanse mellom deres arbeidsliv og privatliv.	121	3.83	67%
På min arbeidsplass er det et psykisk og følelsesmessig sunt arbeidsmiljø.	120	3.83	67%
Ledelsen er tilgjengelig og lett å snakke med.	120	3.82	66%
Medarbeidere her får tildelt mye ansvar.	119	3.78	64%
Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skulderen.	121	3.67	60%
Ledelsen er kompetent til å lede denne virksomheten.	119	3.72	59%
Hvis jeg blir urettferdig behandlet tror jeg at jeg vil få en real sjanse hvis jeg ber om det.	113	3.66	59%
Jeg tror ledelsen ville velge å si opp medarbeidere bare som en aller siste utvei.	118	3.64	54%
Ledelsen ansetter mennesker som passer godt inn her.	120	3.61	54%
Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats.	121	3.53	54%
Jeg kan stille ledelsen ethvert fornuftig spørsmål og få et tydelig svar.	120	3.53	52%
Medarbeidere unngår å gå bak ryggen på andre for å få ting gjort.	120	3.52	52%
Ledelsen favoriserer ikke noen fremfor andre.	117	3.43	48%
Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer.	120	3.45	46%
Ledelsen holder det den lover.	118	3.47	45%
Ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt.	119	3.37	45%
Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer.	121	3.44	44%
Medarbeiderne her får en rettferdig lønn for det arbeidet de gjør.	115	3.42	44%
Ledelsen aksepterer hendelige uhell/feiltakelser som en del av arbeidslivet.	117	3.38	42%
Ledelsens handlinger samsvarer med hva den sier.	119	3.36	41%
Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig.	121	3.27	41%
Ledelsen er flink til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet.	119	3.26	40%
Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.	119	3.24	40%
Vi har spesielle og unike fordeler her.	117	3.23	39%
Alle har mulighet for å få anerkjennelse.	119	3.33	38%
Når det går bra for organisasjonen, føler jeg at jeg får en rettferdig del i det.	114	3.14	34%
Forfremmelser går til dem som fortjener det mest.	113	3.11	32%
Ledelsen har en klar oppfatning av hvor virksomheten skal og hvordan vi skal komme dit.	119	3.02	30%
Jeg får mulighet til å utvikle min faglige kompetanse.	116	2.89	29%
<b>Resultat 2017 på tillit til ledelsen</b>		<b>3.64</b>	<b>56%</b>

I tabell 4.1 ser vi at resultatene i denne relasjonen har stor variasjon, fra nesten full score på «Dette er et fysisk sikkert sted å arbeide» med en gjennomsnittsscore på 4.82, og andelen som har tillit til ledelsen er på hele 98 prosent. I bunnen av tabellen ser vi at utsagnet «Jeg får mulighet til å utvikle min faglige kompetanse» har en gjennomsnittsscore på 2.89, mens andelen som har tillit på dette utsagnet er på kun 29 prosent. Dette er det utsagnet som har fått det svakeste resultatet, tett fulgt av «Ledelsen har en klar oppfatning av hvor

virksomheten skal og hvordan komme dit», som har en gjennomsnittsscore på 3.02. Tillitsandelen er på svake 30 prosent. Andre forhold som oppnår lav score er urettferdig fordeling av goder og mangel på anerkjennelse, herunder forfremmelse. Av de øvrige svarene ser vi en svært høy andel (over 80 %) på temaer som rettferdig behandling og tilrettelegging på arbeidsplassen, samt fleksibilitet i forhold til arbeidstid. I midtsjiktet i resultatene for tillit til ledelsen, finner vi organisasjonens andel av ansatte som har tillit til lederkompetanse og lederadferd.

Totalresultatet i dimensjonen «relasjon til ledelsen» viser en gjennomsnittsscore på 3.64, og andelen av organisasjonen som har tillit til ledelsen er på 56 prosent.

Tabell 4.2 viser resultatet fra de åtte utsagnene i dimensjonen «relasjon til selskapet». Denne dimensjonen måler medarbeidernes stolthet til selve jobben, til arbeidsplassen og til selskapet, og berører temaer som respekt, støtte, samarbeid, forpliktelse og omsorg.

*Tabell 4.2: GPTW 2017 - Relasjon til selskapet. Gjennomsnittsscore og andel tillit.*

Relasjon til selskapet:	Antall resp. N	Gj. Snitt score	Andel tillit (4&5)
Mitt arbeid betyr noe spesielt for meg, - det er ikke "bare en jobb".	121	3.98	77%
Når jeg ser på hva vi oppnår føler jeg meg stolt.	119	3.92	72%
Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg arbeider her.	121	3.99	71%
Medarbeiderne her er villige til å yte noe ekstra for å få jobben gjort.	121	3.86	71%
Medarbeidere ser frem til å komme på arbeid.	118	3.81	71%
Jeg føler at jeg betyr noe her.	121	3.91	70%
Jeg ønsker å arbeide her i lang tid.	122	3.85	64%
Jeg synes de måtene vi bidrar til samfunnet på er bra.	115	3.63	56%
<b>Resultat 2017 på tillit til selskapet</b>		<b>3.97</b>	<b>69%</b>

I tabell 4.2 er variasjonen i gjennomsnittsscoren vesentlig mindre enn i relasjonen til ledelsen både for høyeste og laveste score. Det skal likevel legges merke til at det er lav score på utsagnet «Jeg synes de måtene vi bidrar til i samfunnet på er bra», som har fått en svak besvarelse, og vesentlig svakere enn gjennomsnittet i denne dimensjonen.

Totalresultatet i dimensjonen «relasjon til selskapet» viser en gjennomsnittsscore på 3.97, og andelen av organisasjonen som har tillit til selskapet og jobben den enkelte medarbeider utfører er på 69 prosent.

Tabell 4.3 viser resultatet fra de 10 utsagnene i dimensjonen «relasjon til kolleger», og belyser samhold og fellesskap. Denne dimensjonen måler opplevd tillit på likhet, upartiskhet og rettferdighet.

*Tabell 4.3: GPTW 2017 - Relasjon til kolleger. Gjennomsnittsscore og andel tillit.*

Relasjon til kolleger:	Antall resp. N	Gj. Snitt score	Andel tillit (4&5)
Dette er et hyggelig sted å arbeide.	123	4.30	86%
Medarbeiderne her viser omsorg for hverandre.	121	4.19	86%
Jeg kan være meg selv her på arbeidsplassen.	122	4.16	85%
Som ny i denne virksomheten føler man seg velkommen.	118	4.27	84%
Dette er et morsomt sted å arbeide.	120	3.84	73%
Du kan regne med at medarbeiderne her er samarbeidsvillige.	121	3.79	72%
Når medarbeidere skifter arbeid eller avdeling blir de godt mottatt.	112	3.88	69%
Det er en "familie"- eller "team" -følelse her.	122	3.69	66%
Vi står sammen om det som skjer her.	121	3.64	61%
Vi feirer spesielle begivenheter her.	121	3.60	58%
<b>Resultat 2017 på tillit til kolleger</b>		<b>3.94</b>	<b>74%</b>

I tabell 4.3 ser vi at på ett av utsagnene «Når medarbeidere skifter arbeid eller avdeling blir de godt mottatt», har 11 respondenter unnlatt å besvare utsagnet. Det er uklart hvorfor flere har valgt å ikke svare på dette utsagnet, men det kan være at dette gjelder medarbeidere som faktisk ikke har byttet avdeling eller skiftet arbeid og dermed ikke har et grunnlag til å besvare utsagnet. Variasjonen mellom resultatene er noe større enn i forrige dimensjon, men scorer totalt sett best på tillit av de tre dimensjonene.

Totalresultatet i dimensjonen «relasjon til kolleger» viser en gjennomsnittsscore på 3.94, og andelen av organisasjonen som har tillit er på 74 prosent.

Tabell 4.4 viser resultatet fra det avsluttende utsagnet i undersøkelsen som måler generell tilfredshet. For å oppnå en sertifisert score gjennom GPTW Institute, skal andelen ligge på minimum 75 prosent. I 2017 oppnådde selskapet en score på 71 prosent.

*Tabell 4.4: GPTW 2017 – Generell tilfredshet. Gjennomsnittsscore og andel tillit.*

Oppsummerende utsagn:	Antall Resp. N	Gj.snitt score	Andel tillit
Alt tatt i betraktning mener jeg dette er et flott sted å arbeide.	121	3.92	71%

Ifølge resultatet for medarbeiderundersøkelsen i 2017, er altså graden av tillit størst i dimensjonen «relasjon til kolleger» på 74 prosent, deretter «relasjon til selskapet» på 69

prosent, og svakest resultat i dimensjonen «relasjon til ledelsen» der andelen av organisasjonen som har tillit er på 56 prosent.

Medarbeiderundersøkelsen GPTW 2017 viser at en samlet andel på 61 prosent av organisasjonen hadde en subjektiv oppfattelse av å ha tillit eller høy grad av tillit innen de tre dimensjonene, inkludert det overordnede utsagnet som går på generell tilfredshet. Dette er like under landsgjennomsnittet i GPTW-databasen (Great Place to Work Institute) som er på 63 prosent.

### **Fokusområder og forbedringstiltak**

Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i 2017 ga en tilbakemelding til selskapet og en status på situasjonen i organisasjonen. Det ble dermed et viktig verktøy i forhold til å synliggjøre mulige fokusområder og forbedringstiltak for å styrke tilliten til ledelsen. Oppfølgingsarbeidet fikk høy prioritet av øverste leder. Enkelte av resultatene i undersøkelsen ga klare indikasjoner i hvilke områder tilliten var lav og hvor det var størst behov for forbedringstiltak. Utfra resultatet i 2017 var det åpenbart at det var tilliten mellom ansatte og ledelsen som måtte ha størst fokus.

Selskapet startet derfor en prosess for å identifisere fokusområder og utvikle forbedringstiltak. Det ble etablert fokusgrupper, ledersamlinger og avdelingssamlinger med utgangspunkt i resultatet fra undersøkelsen. Det ble også gjennomført samtaler og oppfølging fra bedriftshelsetjenesten. Ledelsen implementerte umiddelbart tiltak som var åpenbare og enkle å gjøre noe med, og brukte deretter 2-3 måneder på å identifisere og velge forbedringstiltak basert på tilbakemeldinger fra de ulike samlingene som ble avholdt. Alle linjeledere ble bedt om å gjennomføre møter med sine medarbeidere og lage prioriterte lister med tiltak. Resultatene fra undersøkelsen viste stor variasjon mellom avdelingene, og de avdelingene med dårligst resultat hadde en særlig gjennomgang for å identifisere forbedringer sammen med bedriftshelsetjenesten. De avdelingsvise resultatene er derimot ikke analysert og vil ikke bli diskutert i denne studien.

Dimensjonen «relasjon til ledelsen» ble utpekt som fokusområde og ble prioritert høyt og foran «relasjon til selskapet» og «relasjon til kolleger». De 39 utsagnene ble rangert og kategorisert. Resultatet av oppfølgingsarbeidet etter undersøkelsen i 2017 var at det ble iverksatt 20 forbedringstiltak på selskapsnivå.



---

Ett av fokusområdene var å heve den generelle lederkompetansen. Det ble derfor lagt vekt på ledertrening for ledere og mellomledere med personalansvar, herunder nye ledere. Selskapet gjennomførte også trening i personlig og mellommenneskelig kommunikasjon, hvordan forstå hverandres kulturer og hvordan ta gode beslutninger gjennom kvalitetsprosesser. Alle disse kursene var på et høyt faglig nivå gjennom anerkjente institusjoner som Lighthouse, Stavanger Næringsforening og Universitetet i Stavanger. Det ble også igangsatt mulighet for de ansatte til å gi tilbakemelding til egne ledere gjennom en 360-evaluering.

Flere HR-praksiser ble også utpekt som fokusområde med mulighet til forbedring. Det var tydelig at den enkelte medarbeider følte at utviklings- og karriereplaner var nedprioritert og det var et fravær av anerkjennelse for jobben som ble gjort og belønning av ekstra innsats. Selskapet implementerte derfor en nominasjonsprosess for belønning av godt arbeid og ekstra innsats. Alle som ble nominert ble vurdert og tildelt belønning (on-the-spot-award) og disse ble også annonsert på allmøtene. Det ble også utviklet et web-basert belønningssystem, fra et enkelt «takk for god jobb» til et månedlig pengebeløp. Web-siden har også en «Hall of Fame» som viser alle anerkjennelsene som er tildelt den enkelte medarbeider.

Individuelle utviklings- og karriereplaner ble utviklet for samtlige ansatte, samt at midler til kurs og trening kom tilbake i budsjettene. I løpet av kort tid ble dette etablert som en prosess der de individuelle planene ble diskutert, evaluert og deretter implementert sammen med nærmeste leder.

Et annet viktig område var å ha fokus på å etablere og kommunisere hvilken retning ledelsen ønsket å ta selskapet. Strategiarbeid ble derfor prioritert som et forbedringstiltak. Selskapet besluttet å revitalisere og synliggjøre selskapets strategi og mål, fra et byråkratisk planverk til et lett tilgjengelig formspråk og gjennom visuell kommunikasjon. Dette prosjektet ble kalt «Veikart 2018» og ble utviklet gjennom flere samlinger og workshops, og progresjonen ble kommunisert jevnlig på allmøter. Veikartet består av en visjon, strategi, tre fokusområder og mål. Det ferdige veikartet ble synliggjort gjennom postere i fellesarealer, lederkontorer og møterom. Alle linjeledere ble bedt om å bruke veikartet i definerings av avdelingsmål og i medarbeidersamtaler med sine ansatte. Hver enkelt ansatt ble også bedt om å ta inn minimum ett av målene i veikartet i sin personlige måloppnåelse for 2018.

Tabell 4.5 viser forbedringstiltak kategorisert i henhold til Burke et al. (2007) sin modell for å forstå tillit til ledelse. Til venstre i tabellen presenteres de 20 tiltakene som ble iverksatt på selskapsnivå. I kolonnen «Basert på resultat fra GPTW 2017» ser vi utsagnene som utløste tiltakene. I parentes etter utsagnet viser andelen tillit til ledelsen. Kolonnen til høyre viser hvordan vi har kategorisert tiltakene basert på forutsetninger for tillit fra Burkes tillitsmodell i evne, velvilje og integritet.

Tabell 4.5: Forbedringstiltak iverksatt mellom GPTW 2017 og GPTW 2018

Nr	Forbedringstiltak	Basert på resultat fra GPTW-2017	Forutsetning for tillit
1	Utrulling av ny selskapsstrategi	-Ledelsen har en klar oppfatning av hvor virksomheten skal og hvordan komme dit. (30%)	Evne
2	Månedlige allmøter	-Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer. (46%) -Jeg kan stille ledelsen ethvert fornuftig spørsmål og få et tydelig svar. (52%)	Velvilje
3	Kommunikasjonskurs for alle ledere		
4	Strategiske mål som en del av personlige mål	-Medarbeiderne her får tildelt mye ansvar. (64%) -Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig. (41%)	Evne
5.	Ledelsen har identifisert områder der det er uklarheter i roller og ansvar (RACI)	-Ledelsen er flink til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet. (40%)	Evne
6.	Nye bemanningsprosesser har blitt utviklet	-Jeg blir gitt nødvendige ressurser og utstyr til å utføre arbeidet mitt. (67%)	Velvilje
7	Lederkurs for alle ledere med personalansvar.	-Ledelsen er kompetent til å lede denne virksomheten. (59%) -Ledelsen aksepterer hendelige uhell/feiltakelser som en del av virksomheten. (42%) -Ledelsen holder det den lover. (45%) -Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer. (44%) -Ledelsen favoriserer ikke noen framfor andre. (48%)	Evne
8	Kulturkurs for alle ledere i 1. og 2. linje (Næringsforeningen)		
9	Kommunikasjonskurs for ledere (Lighthouse)		
10	Kurs: Kvalitet i beslutningstaking (R. Bratvold, UIS)		
11	Kurs «Ny som leder».	-Ledelsens handlinger samsvarer med hva de sier. (41%) -Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skuldrene. (60%) -Ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt. (45%) -Ledelsen er tilgjengelig og lett å snakke med. (66%)	Evne
12	360 feedback sesjoner		
13	Nyansatte blir tatt rundt av linjeleder og hilser på alle i organisasjonen.	-Som ny i denne virksomheten føler man seg velkommen. (84%) -Jeg føler at jeg betyr noe her. (70%) -Vi står sammen om det som skjer her. (61%)	Velvilje
14	Nyansatte har lunsjmøte med ledelsen.		
15	Alle ansatte har fylt ut utviklings- og karriereplan og diskutert dette med nærmeste leder.	-Jeg får mulighet til å utvikle min faglige kompetanse. (29%) -Vi har spesielle og unike fordeler her. (39%)	Velvilje
16	Implementert kursbudsjett øremerket hver ansatt.		
17	Innført web-basert system for anerkjennelse.	-Alle har mulighet til å få anerkjennelse. (38%) -Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats. (54%) -Vi feirer spesielle begivenheter her. (58%)	Velvilje
18	Suksesser blir feiret på allmøter eller egne samlinger		
19	Etablert HSSE-komite med ansattes representanter.	-Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres. (40%) -På min arbeidsplass er det et psykisk og følelsesmessig sunt arbeidsmiljø. (67%) -Fremmelser går til dem som fortjener det mest. (32%) -Ledelsen ansetter mennesker som passer godt inn her. (54%)	Integritet Velvilje
20	HR-ledelsen har møte hver uke med ansattes representanter.		

I tabell 4.5 finner vi at totalt 28 av de 39 utsagnene i dimensjonen «relasjon til ledelsen»

faller inn i ett eller flere av forbedringstiltakene. Mange av forbedringstiltakene er rettet inn på å heve kompetansen til den enkelte leder (tiltak 3, 7, 8, 9, 10, 11 og 12). Flere av tiltakene går også på mellommenneskelig kommunikasjon og selskapskommunikasjon (tiltak 1, 2, 3, 18 og 20), men også nye HR-prosesser og praksiser ble iverksatt som forbedringstiltak (tiltak 4, 5, 6, 13, 14, 15, 16, 17 og 20).

Det ble ikke iverksatt konkrete forbedringstiltak på utsagnene om rettferdig behandling av enkeltindivider, tilrettelegging av selve arbeidet eller arbeidsstedet. Det er heller ikke satt inn tiltak som går på endring av fordeling av goder og lønnsjusteringer utover de årvisse lønnsforhandlingene.

## Medarbeiderundersøkelsen Great Place to Work 2018

Tabell 4.6 viser resultatet fra de 39 utsagnene som var identiske med utsagnene fra året før, men utvalget har økt fra 123 til 147 respondenter.

Tabell 4.6: GPTW 2018 - Relasjon til ledelsen. Gjennomsnittsscore og andel tillit.

Relasjon til ledelsen:	Antall resp. N	Gj. Snitt score	Andel tillit (4&5)
Dette er et fysisk sikkert sted å arbeide.	147	4.74	98%
Medarbeidere her behandles rettferdig uansett seksuell legning.	139	4.58	89%
Medarbeidere her blir rettferdig behandlet uavhengig av kulturell eller etnisk tilhørighet.	145	4.47	89%
Våre fasiliteter bidrar til et godt arbeidsmiljø.	146	4.21	86%
Medarbeidere her behandles rettferdig uavhengig av kjønn.	144	4.28	82%
Medarbeidere blir rettferdig behandlet uavhengig av alder.	144	4.15	82%
Jeg har mulighet til å ta fri når jeg mener det er nødvendig.	146	4.23	81%
Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skulderen.	146	4.05	80%
Ledelsen er ærlig og etisk i sin forretningsførsel.	145	4.07	79%
Ledelsen er tilgjengelig og lett å snakke med.	147	3.99	75%
Medarbeidere her får tildelt mye ansvar.	146	3.87	73%
Jeg blir behandlet rettferdig uavhengig av min stilling på arbeidsplassen.	147	3.95	72%
Medarbeidere blir oppmuntret til å finne balanse mellom deres arbeidsliv og privatliv.	145	3.99	69%
Hvis jeg blir urettferdig behandlet tror jeg at jeg vil få en real sjanse hvis jeg ber om det.	139	3.83	68%
Ledelsen aksepterer hendelige uhell/feiltakelser som en del av arbeidslivet.	141	3.89	67%
Jeg blir gitt de nødvendige ressurser og utstyr til å utføre arbeidet mitt.	147	3.85	67%
Jeg tror ledelsen ville velge å si opp medarbeidere bare som en aller siste utvei.	142	3.81	66%
Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats.	145	3.79	64%
På min arbeidsplass er det et psykisk og følelsesmessig sunt arbeidsmiljø.	147	3.77	63%
Ledelsen er kompetent til å lede denne virksomheten.	146	3.76	63%
Medarbeidere unngår å gå bak ryggen på andre for å få ting gjort.	142	3.72	62%
Alle har mulighet for å få anerkjennelse.	145	3.72	61%
Ledelsen favoriserer ikke noen fremfor andre.	142	3.68	61%
Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer.	146	3.65	61%
Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer.	147	3.60	61%
Jeg kan stille ledelsen ethvert fornuftig spørsmål og få et tydelig svar.	146	3.62	60%
Ledelsen ansetter mennesker som passer godt inn her.	142	3.65	58%
Ledelsens handlinger samsvarer med hva den sier.	144	3.57	57%
Ledelsen holder det den lover.	140	3.62	56%
Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.	144	3.55	56%
Ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt.	146	3.53	53%
Jeg får mulighet til å utvikle min faglige kompetanse.	144	3.45	52%
Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig.	146	3.47	50%
Medarbeiderne her får en rettferdig lønn for det arbeidet de gjør.	140	3.48	46%
Vi har spesielle og unike fordeler her.	139	3.32	42%
Ledelsen er flink til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet.	142	3.25	40%
Ledelsen har en klar oppfatning av hvor virksomheten skal og hvordan vi skal komme dit.	144	3.24	37%
Forfremmelser går til dem som fortjener det mest.	132	3.23	35%
Når det går bra for organisasjonen, føler jeg at jeg får en rettferdig del i det.	139	3.19	35%
<b>Resultat 2018 på tillit til ledelsen</b>		<b>3,79</b>	<b>64%</b>

I tabell 4.6 finner vi at i utsagnet «Forfremmelser går til dem som fortjener det mest» har kun 132 respondenter avgitt besvarelse. Altså har 15 respondenter valgt å ikke avgi en besvarelse på dette utsagnet. Det framstår som uklart hvorfor dette utsagnet ikke er besvart av en relativt stor andel av respondentene. Vi ser også at utsagnet er blant de med lavest andel tillit av samtlige utsagn i undersøkelsen. For øvrig er det også stor variasjon i gjennomsnittscoren og i prosentandelen som har tillit til ledelsen. Vi ser at i 2018 er det høy andel tillit på temaer som tilrettelegging på arbeidsplassen og rettferdig behandling. I bunnen av tabellen finner vi også forhold rundt rettferdighet, som blant annet rettferdig fordeling og mangel på anerkjennelse. Vi ser også at de ansattes tillit til at ledelsen evner å sette retning forblir lav også i 2018.

Totalresultatet i dimensjonen «relasjon til ledelsen» viser at gjennomsnittsscoren har økt til 3.79, og andelen av organisasjonen som har tillit til ledelsen har økt til 64 prosent.

Tabell 4.7 viser at de fleste respondentene har svart på alle utsagn om tillitsrelasjon til selskapet og den jobben den enkelte er satt til å gjøre.

*Tabell 4.7: GPTW 2018 - Relasjon til selskapet. Gjennomsnittsscore og andel tillit.*

Relasjon til selskapet:	Antall Resp. N	Gj.snitt score	Andel tillit (4&5)
Medarbeidere ser frem til å komme på arbeid.	145	3.92	76%
Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg arbeider her.	146	4.01	75%
Mitt arbeid betyr noe spesielt for meg, - det er ikke "bare en jobb".	145	3.94	73%
Jeg føler at jeg betyr noe her.	147	4.00	71%
Medarbeiderne her er villige til å yte noe ekstra for å få jobben gjort.	145	3.92	71%
Når jeg ser på hva vi oppnår føler jeg meg stolt.	146	3.87	69%
Jeg ønsker å arbeide her i lang tid.	145	3.79	65%
Jeg synes de måtene vi bidrar til samfunnet på er bra.	140	3.52	51%
<b>Resultat 2018 på tillit til selskapet</b>		<b>3.87</b>	<b>69%</b>

I tabell 4.7 ser vi at det fortsatt er lavest score på utsagnet «Jeg synes de måtene vi bidrar til i samfunnet på er bra» med en andel på 51 prosent som har tillit til at selskapet bidrar positivt i samfunnet, mens det er et godt resultat på trivsel og stolthet.

Totalresultatet viser at gjennomsnittsscoren i dimensjonen «relasjon til selskapet» har en tilbakegang til 3.87, mens prosentandelen av organisasjonen som har tillit til selskapet, er på 69 prosent, som er det samme som året før.

Tabell 4.8 viser at andelen respondenter som har besvart utsagnene er høy i dimensjonen «relasjon til kolleger». Også for 2018 er det dimensjonen «relasjon til kolleger» som scorer høyest på tillit, både på gjennomsnittscore og på andel av organisasjonen. En skal likevel legge merke til at utsagnene «Det er en familie-/teamfølelse her» og «Vi står sammen om det som skjer her», har lav score med henholdsvis 67 og 62 prosent. Det er et svært godt resultat på trygghet i de sosiale relasjonene mellom kolleger.

*Tabell 4.8: GPTW 2018 - Relasjon til kolleger. Gjennomsnittsscore og andel tillit.*

Relasjon til kolleger:	Antall Resp. N	Gj.snitt score	Andel tillit (4&5)
Dette er et hyggelig sted å arbeide.	147	4.31	88%
Som ny i denne virksomheten føler man seg velkommen.	143	4.30	86%
Jeg kan være meg selv her på arbeidsplassen.	147	4.26	86%
Medarbeiderne her viser omsorg for hverandre.	146	4.21	84%
Du kan regne med at medarbeiderne her er samarbeidsvillige.	147	3.85	73%
Vi feirer spesielle begivenheter her.	147	3.78	71%
Når medarbeidere skifter arbeid eller avdeling blir de godt mottatt.	136	3.95	70%
Dette er et morsomt sted å arbeide.	147	3.84	67%
Det er en "familie"- eller "team" -følelse her.	147	3.73	67%
Vi står sammen om det som skjer her.	144	3.73	62%
<b>Resultat 2018 på tillit til kolleger</b>		<b>4.00</b>	<b>75%</b>

Totalresultatet i dimensjonen «relasjon til kolleger» viser at gjennomsnittscoren er på 4.00 og andelen respondenter i organisasjonen som har tillit er på 75 prosent.

Tabell 4.9 viser at i resultatet fra det avsluttende utsagnet i undersøkelsen som måler generell tilfredshet ligger gjennomsnittscoren stabil, og andelen er på 73 prosent. Det er fortsatt under scoren på 75 prosent som må til for å bli sertifisert av GPTW Institute, som en sertifisert arbeidsplass med høy grad av tilfredshet.

*Tabell 4.9: GPTW 2018 – Generell tilfredshet. Gjennomsnittsscore og andel tillit.*

Oppsummerende utsagn:	Antall Resp. N	Gj.snitt score	Andel tillit (4&5)
Alt tatt i betraktning mener jeg dette er et flott sted å arbeide.	147	3.94	73%

---

### Sammenstilling av resultat

Vi vil nå se nærmere på dimensjonen «relasjon til ledelsen» og sammenstille resultatene i vårt datamateriale for å se på effekter av tiltakene og eventuell fremgang i opplevd tillit til ledelsen.

Tabell 4.10 viser en sammenstilling av resultatet fra de 39 utsagnene i dimensjonen «relasjon til ledelsen» fra GPTW 2017 og GPTW 2018. Framgangen er markant og hele 33 av utsagnene har en økning fra året før. Utsagnet «Ledelsen aksepterer hendelige uhell/feiltakelser som en del av virksomheten» har en økning på hele 25 prosentpoeng. Dette utsagnet faller inn under fokusområdet å utvikle lederkompetanse. Utsagnene «Alle har mulighet til å få anerkjennelse» og «Jeg har mulighet til å utvikle min faglige kompetanse» scorer høyt og begge har 23 prosentpoeng fremgang. Disse to utsagnene faller inn under området HR-praksiser. Alle de andre utsagnene, som har en framgang på mellom 10 – 20 prosentpoeng, omhandler kommunikasjon, lederkompetanse og lederadferd.

Nederst i tabellen finner vi kun tre utsagn som har tilbakegang. Dette er utsagn som i utgangspunktet hadde høy andel av tillit i 2017. Tilbakegangen må også kunne kalles moderat, da den ligger på 2 – 4 prosentpoeng. Det er likevel verdt å merke seg at utsagnet «På min arbeidsplass er det et psykisk og følelsesmessig sunt arbeidsmiljø» går mest tilbake. Her er andelen som har tillit på 67 prosent og faller med -4 prosentpoeng i 2018. Det er også en tilbakegang på utsagnet «Våre fasiliteter bidrar til et godt arbeidsmiljø» på -3 prosentpoeng. Dette viser at begge utsagn som omhandler arbeidsmiljøet har en tilbakegang i 2018.

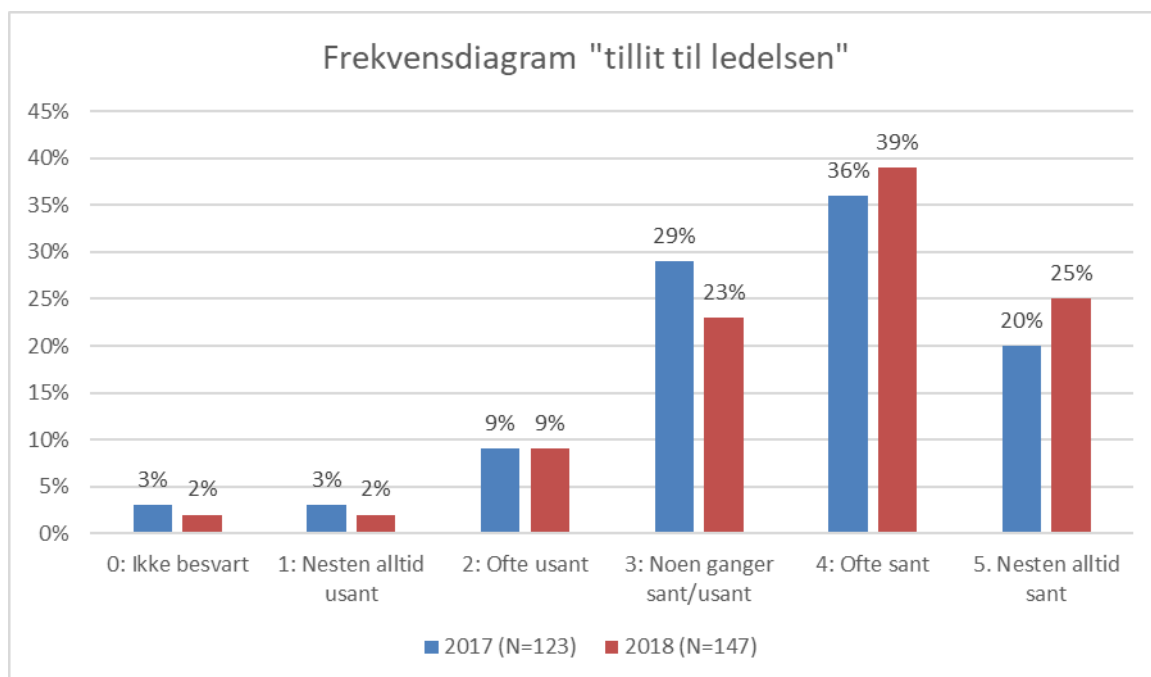
Tabell 4.10: Samlet resultat - Relasjon til ledelsen. Andel tillit og endret tillit.

Relasjon til ledelsen	Andel tillit 2017 N=123	Andel tillit 2018 N=147	Endret tillit 2017-2018
Ledelsen aksepterer hendelige uhell/feiltakelser som en del av arbeidslivet.	42%	67%	25%
Alle har mulighet for å få anerkjennelse.	38%	61%	23%
Jeg får mulighet til å utvikle min faglige kompetanse.	29%	52%	23%
Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skulderen.	60%	80%	20%
Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer.	44%	61%	17%
Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.	40%	56%	16%
Ledelsens handlinger samsvarer med hva den sier.	41%	57%	16%
Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer.	46%	61%	15%
Ledelsen favoriserer ikke noen fremfor andre.	49%	61%	12%
Jeg tror ledelsen ville velge å si opp medarbeidere bare som en aller siste utvei.	54%	66%	12%
Ledelsen er ærlig og etisk i sin forretningsførsel.	67%	79%	12%
Ledelsen holder det den lover.	45%	56%	11%
Medarbeidere blir rettferdig behandlet uavhengig av alder.	72%	82%	10%
Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats.	54%	64%	10%
Medarbeidere unngår å gå bak ryggen på andre for å få ting gjort.	52%	62%	10%
Medarbeidere her får tildelt mye ansvar.	64%	73%	9%
Ledelsen er tilgjengelig og lett å snakke med.	66%	75%	9%
Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig.	41%	50%	9%
Hvis jeg blir urettferdig behandlet tror jeg at jeg vil få en real sjanse hvis jeg ber om det.	59%	68%	9%
Ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt.	45%	53%	8%
Jeg kan stille ledelsen ethvert fornuftig spørsmål og få et tydelig svar.	52%	60%	8%
Ledelsen har en klar oppfatning av hvor virksomheten skal og hvordan vi skal komme dit.	30%	37%	7%
Medarbeidere blir oppmuntret til å finne balanse mellom deres arbeidsliv og privatliv.	69%	76%	7%
Medarbeidere her behandles rettferdig uansett seksuell legning.	82%	89%	7%
Ledelsen er kompetent til å lede denne virksomheten.	59%	63%	4%
Ledelsen ansetter mennesker som passer godt inn her.	54%	58%	4%
Jeg blir behandlet rettferdig uavhengig av min stilling på arbeidsplassen.	68%	72%	4%
Forfremmelser går til dem som fortjener det mest.	32%	35%	3%
Vi har spesielle og unike fordeler her.	39%	42%	3%
Medarbeiderne her får en rettferdig lønn for det arbeidet de gjør.	44%	46%	2%
Medarbeidere her behandles rettferdig uavhengig av kjønn.	80%	82%	2%
Jeg har mulighet til å ta fri når jeg mener det er nødvendig.	80%	81%	1%
Når det går bra for organisasjonen, føler jeg at jeg får en rettferdig del i det.	34%	35%	1%
Ledelsen er flink til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet.	40%	40%	0%
Jeg blir gitt de nødvendige ressurser og utstyr til å utføre arbeidet mitt.	67%	67%	0%
Dette er et fysisk sikkert sted å arbeide.	98%	98%	0%
Medarbeidere her blir rettferdig behandlet uavhengig av kulturell eller etnisk tilhørighet.	91%	89%	-2%
Våre fasiliteter bidrar til et godt arbeidsmiljø.	89%	86%	-3%
På min arbeidsplass er det et psykisk og følelsesmessig sunt arbeidsmiljø.	67%	63%	-4%
<b>Samlet andel tillit til ledelsen 2017 til 2018</b>	<b>56%</b>	<b>64%</b>	<b>8%</b>

I tabell 4.10 ser vi at samlet andel respondenter som har tillit til ledelsen har økt med åtte prosentpoeng, fra 56 prosent til 64 prosent.



Figur 4.1 viser at andelen av de ansatte som i 2017 ikke hadde tillit til ledelsen er redusert, og andelen av ansatte som har tillit til ledelsen har økt i 2018.



Figur 4.1: Totalresultat i økt tillit til ledelsen fra 2017 til 2018.

På bakgrunn av tabell 4.10 og figur 4.1 kan vi se at det er en fremgang på andelen av ansatte som har tillit eller høy grad av tillit til ledelsen i selskapet. På enkelte utsagn er fremgangen betydelig, mens på andre områder er fremgangen svak og til dels en tilbakegang. Vi har derfor valgt å kjøre en signifikanstest. Denne testen benyttes i forskningen når utvalget er forskjellig i antall respondenter og mange av endringene i datasettene kan oppleves tilfeldige.

Signifikansnivå - alfa er satt til 0,05.

Nullhypotesen er  $N_0$  = Det er fremgang i opplevd tillit til ledelsen.

Alternativhypotesen er  $N_A$  = Det er ingen endring i opplevd tillit til ledelsen.

Nullhypotesen kan beholdes hvis p-verdien er under signifikansnivået som er satt på forhånd, altså 0,05. Hvis vi kan beholde nullhypotesen, mener vi at fremgangen ikke er tilfeldig, og at det er grunnlag for å argumentere at det kan være en sammenheng mellom forbedringstiltakene og resultatet. Alternativhypotesen er sannsynligvis sann hvis p-verdien er over signifikansnivået, og en kan dermed argumentere at det ikke er sammenheng mellom tiltak og resultat. Vi kan da hevde at variasjonene i resultatene fra 2017 til 2018 sannsynligvis er basert på tilfeldigheter.

Tabell 4.11: Statistisk signifikans - Relasjon til ledelsen. Differanse og signifikansnivå.

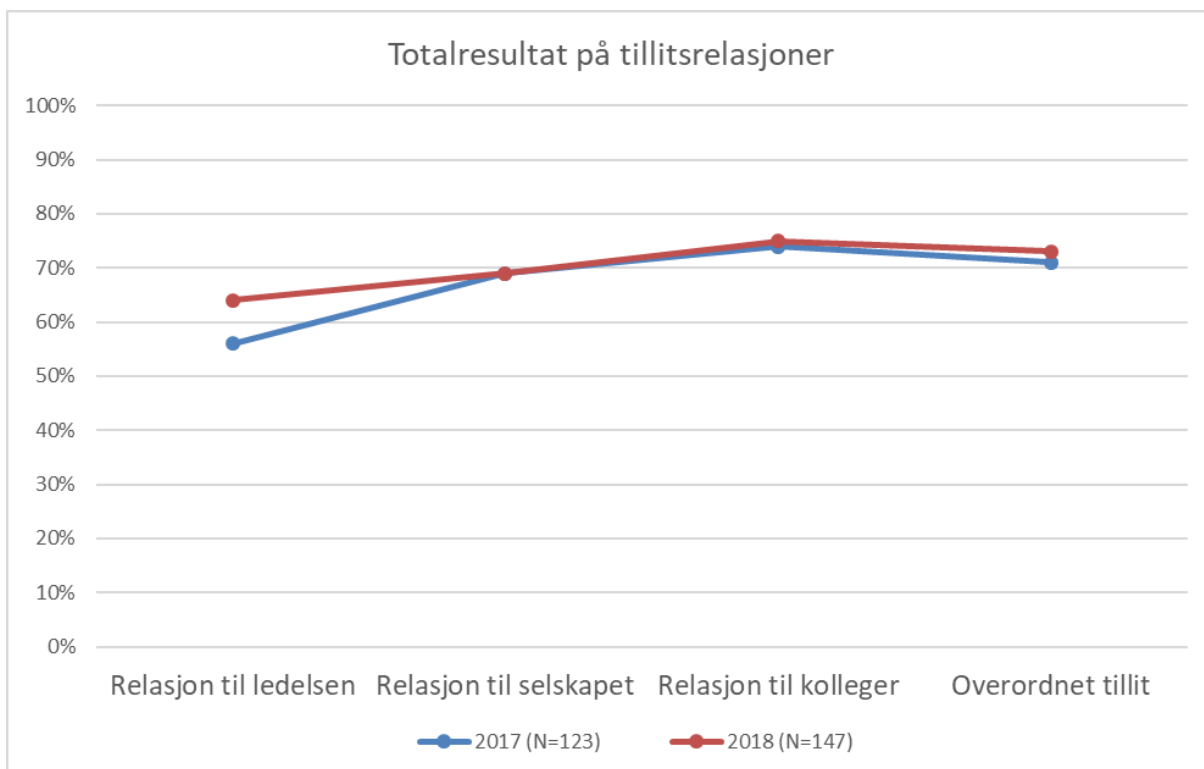
Relasjon til ledelsen:	Gj.snitt score 2017 N=123	Gj.snitt score 2018 N=147	Diff. 2017-2018	Signif. nivå P-verdi
Jeg får mulighet til å utvikle min faglige kompetanse.	2.89	3.45	19.46%	0.000
Ledelsen aksepterer hendelige uhell/feiltakelser som en del av arbeidslivet.	3.38	3.89	15.22%	0.000
Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skulderen.	3.67	4.05	10.37%	0.000
Alle har mulighet for å få anerkjennelse.	3.33	3.72	11.79%	0.000
Ledelsen er ærlig og etisk i sin forretningsførsel.	3.86	4.07	5.35%	0.011
Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.	3.24	3.55	9.44%	0.014
Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats.	3.53	3.79	7.40%	0.027
Ledelsen er tilgjengelig og lett å snakke med.	3.82	3.99	4.54%	0.030
Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer.	3.44	3.65	6.17%	0.037
Ledelsen favoriserer ikke noen fremfor andre.	3.43	3.68	7.37%	0.041
Ledelsens handlinger samsvarer med hva de sier.	3.36	3.57	6.21%	0.048
Ledelsen har en klar oppfatning av hvor virksomheten skal og hvordan vi skal komme dit.	3.02	3.24	7.40%	0.052
Ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt.	3.37	3.53	4.76%	0.060
Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer.	3.45	3.6	4.35%	0.063
Jeg har mulighet til å ta fri når jeg mener det er nødvendig.	4.14	4.23	2.28%	0.068
Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig.	3.27	3.47	6.03%	0.073
Medarbeidere blir rettferdig behandlet uavhengig av alder.	3.98	4.15	4.19%	0.118
Hvis jeg blir urettferdig behandlet tror jeg at jeg vil få en real sjanse hvis jeg ber om det.	3.66	3.83	4.54%	0.124
Medarbeidere her får tildelt mye ansvar.	3.78	3.87	2.34%	0.129
Medarbeidere her behandles rettferdig uansett seksuell legning.	4.49	4.58	1.98%	0.137
Medarbeidere blir oppmuntret til å finne balanse mellom deres arbeidsliv og privatliv.	3.83	3.99	4.27%	0.177
Jeg blir behandlet rettferdig uavhengig av min stilling på arbeidsplassen.	3.85	3.95	2.56%	0.193
Jeg tror ledelsen ville velge å si opp medarbeidere bare som en aller siste utvei.	3.64	3.81	4.80%	0.195
Dette er et fysisk sikkert sted å arbeide.	4.82	4.74	-1.68%	0.216
Medarbeidere unngår å gå bak ryggen på andre for å få ting gjort.	3.52	3.72	5.78%	0.233
Jeg kan stille ledelsen ethvert fornuftig spørsmål og få et tydelig svar.	3.53	3.62	2.45%	0.245
Ledelsen er kompetent til å lede denne virksomheten.	3.72	3.76	1.00%	0.289
Ledelsen holder det den lover.	3.47	3.62	4.19%	0.382
Medarbeiderne her får en rettferdig lønn for det arbeidet de gjør.	3.42	3.48	1.83%	0.444
Når det går bra for organisasjonen, føler jeg at jeg får en rettferdig del i det.	3.14	3.19	1.58%	0.487
Jeg blir gitt de nødvendige ressurser og utstyr til å utføre arbeidet mitt.	3.84	3.85	0.18%	0.570
Våre fasiliteter bidrar til et godt arbeidsmiljø.	4.18	4.21	0.67%	0.571
Medarbeidere her behandles rettferdig uavhengig av kjønn.	4.23	4.28	1.10%	0.646
Vi har spesielle og unike fordeler her.	3.23	3.32	2.76%	0.654
På min arbeidsplass er det et psykisk og følelsesmessig sunt arbeidsmiljø.	3.83	3.77	-1.44%	0.767
Medarbeidere her blir rettferdig behandlet uavhengig av kulturell eller etnisk tilhørighet.	4.48	4.47	-0.30%	0.774
Forfremmelser går til dem som fortjener det mest.	3.11	3.23	3.99%	0.782
Ledelsen er flink til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet.	3.26	3.25	-0.32%	0.893
Ledelsen ansetter mennesker som passer godt inn her.	3.61	3.65	1.15%	0.978
<b>Totalresultat 2017-2018 med statistisk signifikans</b>	<b>3.64</b>	<b>3.79</b>	<b>4.12%</b>	<b>0.090</b>

Tabell 4.11 viser at vi kan beholde nullhypotesen i 12 av utsagnene. Med stor sannsynlighet kan vi derfor si at fremgangen i 12 av 39 utsagn er statistisk signifikante. 11 av de 12 utsagnene med signifikant fremgang kan linkes direkte opp mot forbedringstiltakene, og vi kan anta at tiltak og resultat har en sammenheng.

Endringen i det samlede resultatet fra de to undersøkelsene for tillit til ledelsen har en p-verdi på 0,090. Det er ikke en statistisk signifikant endring, og vi kan derfor forkaste nullhypotesen. Signifikanstesten støtter dermed alternativhypotesen; Det er ingen endring i opplevd tillit til ledelsen og vi kan derfor ikke si at tiltakene har hatt effekt som helhet. Selv om vi ser en tallmessig fremgang på 4,12 prosent i totalresultatet, viser derimot hypotesetesten at endringen kan være tilfeldig.

### Samlet resultat Great Place to Work 2017 – 2018

Figur 4.2 viser resultatene fra alle dimensjonene fra begge medarbeiderundersøkelsene. Vi ser i frekvensdiagrammet at relasjonen til ledelsen har hatt størst fremgang fra 56 prosent til 64 prosent. Relasjonen til selskapet har en andel på 69 prosent i begge undersøkelsene, mens relasjonen til kolleger er fortsatt størst og øker fra 74 til 75 prosent. Utsagnet om generell tilfredshet har en økning fra 71 til 73 prosent.



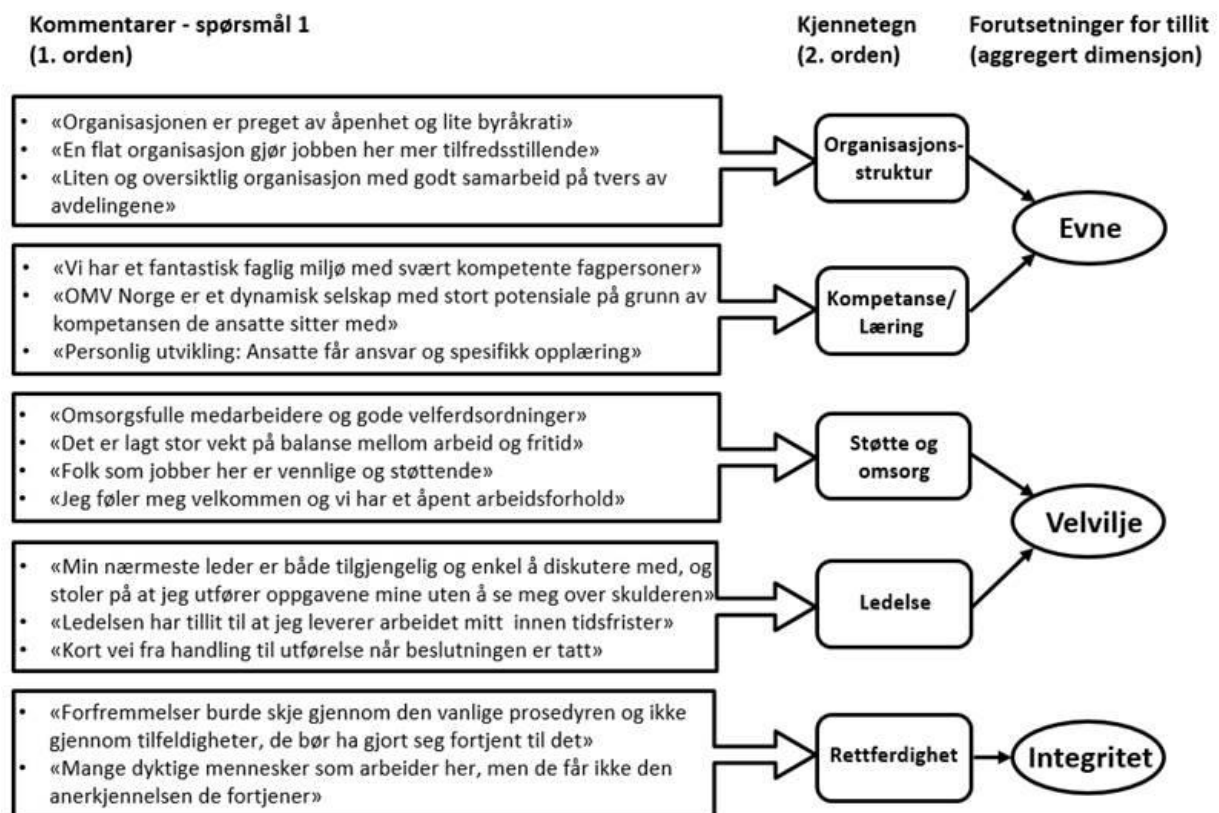
Figur 4.2: Totalresultat for GPTW 2017 og GPTW 2018 i prosent andel økning.

## Kvalitativ analyse av de frie kommentarene i medarbeiderundersøkelsene

Nedenfor følger en kvalitativ analyse av de frie kommentarene i de to medarbeiderundersøkelsene. Vi vil redegjøre for funn og/eller tendenser fra de frie kommentarene som kan gi en forklaring på enkelte av resultatene. De frie kommentarene kunne gis avslutningsvis i de to medarbeiderundersøkelsene og er basert på to åpne spørsmål.

### Spørsmål 1: «Er det noe unikt eller uvanlig med selskapet som gjør dette til en ypperlig arbeidsplass?»

Figur 4.3 viser resultatet for analysen av spørsmål 1. Spørsmålet er utformet på en slik måte at det oppfordrer respondenten å komme med positive aspekter ved arbeidsplassen. Kommentarene er i hovedsak positive og fremhever bedriftens unike sider. I analysen har vi kategorisert kommentarene inn i fem kjennetegn med tilhørende aggregert dimensjon.



Figur 4.3: Frie kommentarer på spørsmål 1 i GPTW 2017 og GPTW 2018.

Respondentene er svært positive til at selskapet fortsatt er lite og at organisasjonen er flat, og at dette gir mange fordeler som korte beslutningsveier, preget av åpenhet og et godt samarbeid på tvers av organisasjonen.

---

Ytterligere kommentarer som faller inn i kjennetegnet «organisasjonsstruktur» fremhever at det er mulig å gjøre seg bemerket og bli gitt større ansvar i en mindre organisasjon, og at man lettere blir hørt.

*«Stort konsern, men lite nok i Norge til at man som individ kan gjøre en forskjell. Jeg tror vi kan bli et «Center of Excellence» for resten av gruppen»*

*«Liten og fleksibel organisasjon som kan ta på seg store oppgaver»*

Det er mange kommentarer som går på kompetanse og at selskapet består av svært dyktige fagpersoner. «Kompetanse/læring» er det kjennetegnet som får flest positive kommentarer. Ytterligere kommentarer innen dette kjennetegnet er:

*«Bedriften er i en god posisjon for videre vekst. Det er mange flinke og hyggelige folk her»*

*«I Norge er vi en ung organisasjon med mangfold av ansatte som har erfaring fra mange oljeselskaper. De bringer inn enormt med kunnskap og erfaring, og det gir muligheter for utvikling og suksess»*

I likhet med de kvantitative resultatene er relasjonen til kolleger noe som fremheves sterkt i kommentarene. Flere hevder at det er kollegene som gjør forskjellen, og at dette er grunnen til at dette er en god arbeidsplass. Eksempler på kommentarer innen kjennetegnet «støtte/omsorg» er:

*«Jeg har noen unike kolleger både teknisk og sosialt. De gjør virkelig forskjellen og uten dem så hadde jeg mistet nattesøvnen»*

*«Samholdet blant kolleger er i alle fall et lyspunkt. Om det er så unikt, er jeg usikker på»*

Selv om den kvantitative undersøkelsen har lav score på tillit til ledelsen, er det også mange som fremhever positive sider ved ledelsen. Dette fremkommer i den kvalitative analysen i figur 4.3. Andre kommentarer som faller inn under kjennetegnet «ledelse» er:

*«Jeg får mulighet til å jobbe med oppgaver av stor variasjon, fra ikke-operert til operert, fra undergrunn og reservoar til nedstrøm og markedsføring»*

*«Kjempebra boresjef. Synd at han forlater oss»*

*«Fleksibel og kort distanse til de som tar beslutninger»*

*«Det har blitt mer kontinuitet i toppledelsen»*

Noen kommentarer går også på rettferdighet og da spesielt mellom de ulike gruppene av innleide, expats og lokalt ansatte.

*«Det er et multikulturelt miljø her der alle blir gitt ansvar»*

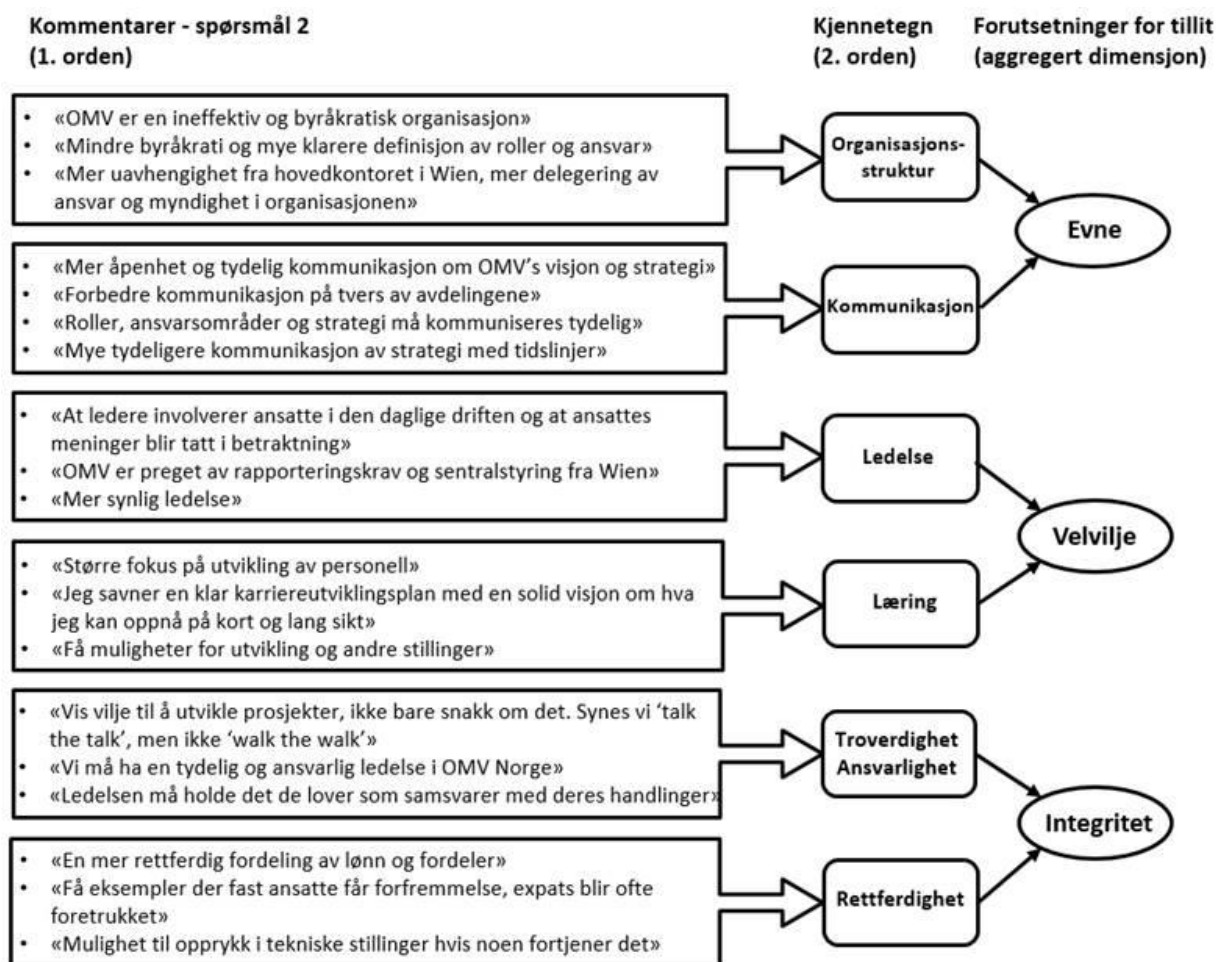
*«Det unike er det multikulturelle miljøet. Inkluderende og kompetent organisasjon»*

*«Konsulenter blir behandlet godt i dette selskapet»*

## Spørsmål 2: «Hvis du kunne endre én ting med selskapet som vil gjøre det til en bedre arbeidsplass, hva ville det være?»

Figur 4.4 viser resultatet for den kvalitative analysen av spørsmål 2. Dette åpne spørsmålet oppfordrer respondentene til å foreslå forbedringer og mulige endringer i forhold til slik situasjonen i selskapet var da undersøkelsen ble gjennomført. I vår analyse av spørsmål 2 har vi kategorisert svarene i seks kjennetegn.

Av de 131 kommentarene som ble gitt, gikk majoriteten av kommentarene på uklare roller og ansvar, standardisering og kontroll, mangel på autonomi, byråkrati og ledelsens evne til å sette retning, samt karriereutvikling.



Figur 4.4: Frie kommentarer på spørsmål 2 i GPTW 2017 og GPTW 2018

Innen kjennetegnet «organisasjonsstruktur» kom det inn svært mange kommentarer. En av respondentene oppsummerer det slikt:

*«Selskapet må ha større fokus på utvikling av personell. Roller og ansvarsområder må klareres i en organisasjon med flere endringer på relativt kort tid. Ledelsen må ha en tydelig strategi for fremtiden»*

En respondent har en liknende, utfyllende kommentar som tar for seg en rekke forhold:

*«Det må bli mindre byråkrati. Vi må fjerne rapporteringsoppgaver og aktiviteter som er bortkastet tid som ikke gir verdi til selskapet. Mye klarere kommunikasjon om selskapets strategi. Roller og ansvar må også defineres bedre. De rette personene må inn i det rette stillingen, slik at selskapet utnytter kompetansen til hver enkelt bedre»*

I tillegg blir kulturelle forskjeller kommentert og er kategorisert i det samme kjennetegnet:

*«Det må være en bedre forståelse fra hovedkontoret på kulturelle forskjeller. Forventningene fra hovedkontoret hindrer svært dyktige medarbeidere til å yte sitt beste»*

*«Hovedkontoret må blir bedre til å kommunisere med filialene. Nesten umulig å få en konklusjon fra dem»*

*«Jeg ville forsøkt å influere organisasjonskulturen ved hovedkontoret slik at vi får en felles kultur. Jeg har følelsen av at det er en konstant kamp mellom hovedkontoret og forretningsenhetene. Endring må skje begge plasser, ikke bare ute i enhetene»*

Innen den aggregerte dimensjonen «evne» kategoriseres kjennetegnet «kommunikasjon». En av respondentene velger å kommentere det slik:

*«Det er et teppe av stillhet mellom ledelsen og de ansatte»*

En annen peker på kommunikasjon på tvers av organisasjonen:

*«Bedre dialog mellom avdelingene for å sikre at tidsfrister blir avtalt og overholdt»*

I den aggregerte dimensjonen «velvilje» har vi kjennetegnene «ledelse» og «læring». Det er mange av respondentene som velger å gi kommentarer på hva de tenker kan endres i ledelsen, med en annen innfallsvinkel enn det som kommer fram i det kvantitative resultatet:

*«Mindre fryktkultur så ansatte tør å si hva de mener uten å frykte represalier»*



---

*«Ledere må styre prosjekter på en mer konstruktiv måte som gir mer positive resultater»*

En respondent skiller også mellom ledere og ansvar:

*«Noen ledere er veldig flinke, men de har ikke personalansvar og dermed ikke innflytelse på ansettelse og forfremmelser»*

Karriere- og utviklingsplaner er en gjenganger i kjennetegnet «Læring», men også med andre innfallsvinkler:

*«Mer teambuilding og mental trening. Noen er faktisk bedre enn de tror de er»*

Mens andre respondenter har fokus på talentene:

*«Det bør være talentutviklingsplaner på plass for de forskjellige disiplinene og også planer for funksjonsområder på tvers i organisasjonen»*

Innen kjennetegnet «ansvarlighet/troverdighet» og «rettferdighet», som faller inn i den aggregerte dimensjonen «integritet», er mange av kommentarene fokusert på hva lederne sier og gjør, og om dette samsvarer.

*«Noen ledere har en forferdelig ledersvakhet ved å ikke gi et klart svar og god feedback. Det burde vært målinger på hvordan lederne presterer»*

Noen framfører også en enkel oppskrift:

*«Mer kommunikasjon innad på ledernivå»*

Innen kjennetegnet «ansvarlighet» mener en respondent at den ligger utenfor den lokale ledelsen:

*«Gi ansvar til lokal ledelse. Det er hovedkontoret som drifter selskapet og ikke den lokale ledelsen»*

En av respondentene tenker at ansvar må delegeres:

*«Plasser ansvar og de ansvarlige lenger ned i organisasjonen. Ikke alle beslutninger trenger SVP-beslutning»*

Mange av kommentarene innen kjennetegnet «rettferdighet» går på lønn og forfremmelser. Men også andre former for rettferdighet kommenteres:

*«Flere kvinner i ledelsen»*

*«Noen ansatte sitter for lenge i samme posisjon uten plass til sultne og ambisiøse ansatte»*

*«Ledelsen må se hardtarbeidende lokale medarbeidere og ikke bare se etter nye expats. Folk kommer til å slutte hvis dette fortsetter»*

Vi har i dette kapitlet gjennomført analyse av kvantitative og kvalitative data, og presentert resultatene fra denne forskningen. Den kvantitative talldelen viser resultatene fra to medarbeiderundersøkelser gjennomført over ett år. Den kvalitative analysen er gjort ved å strukturere og kategorisere kommentarer med de samme kjennetegnene. Mellom undersøkelsene ble det gjennomført 20 forbedringstiltak for å øke tilliten til ledelsen.

Vi vil i neste kapittel diskutere mulige funn og tendenser i casestudien opp mot teoridelen i oppgaven.

---

## 5. DISKUSJON

I dette kapitlet vil vi først gi en oppsummering av funnene gjort i undersøkelsene. Deretter vil funnene bli diskutert med bakgrunn i gjennomgang av forskning og teori. Vi vil gjennom diskusjonen besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Disposisjonen i denne delen av oppgaven følger derfor forskningsspørsmålene.

Hovedfunnene fra medarbeiderundersøkelsen i 2017 viser at selskapet har hatt utfordringer i forhold til kommunikasjon i organisasjonen. Tilbakemeldingene fra de ansatte tyder på at ledelsen ikke har vært samkjørt og at kommunikasjonen har vært utydelig. Resultatet fra medarbeiderundersøkelsen i 2018 viser en markant fremgang innen kommunikasjon mellom leder og ansatt.

Funn viser også at enkelte HR-praksiser ikke var etablert. Det gjelder for eksempel praksiser for anerkjennelse, belønning og forfremmelser. Resultatet i 2018 viser god fremgang og tilliten har økt på dette området. Et annet funn er at de ansatte ikke har fått mulighet til faglig utvikling. I datamaterialet fra 2017 fremkommer det at utsagn om kompetanseutvikling har dårligst resultat av alle utsagn og den generelle tilliten til ledelsen var meget lav på dette området. Her har også fremgangen vært stor i 2018.

Det kan også se ut som at tiltak på å øke lederkompetanse og synliggjøre selskapets strategi har gitt en positiv effekt på grad av tillit. Fremgangen har vært moderat til god på en rekke utsagn som går på lederadferd og interaksjon mellom leder og ansatt. Det er en svak fremgang på området som gjelder veivalg og retning. Resultatet er svakt i datasettet fra 2017 og fortsatt svakt i 2018.

I den kvalitative analysen fremkommer det at organisasjonen mener det er innført for mange standardiserings- og kontrollprosedyrer. Analysen viser at svært mange av de ansatte påpeker kulturforskjeller og mangel på involvering som en utfordring.

Det første forskningsspørsmålet forsøker å besvare hvor stor andel av de ansatte i OMV Norge som har tillit til ledelsen i to påfølgende år? Datamaterialet viser at andelen av ansatte som har tillit til ledelsen i OMV Norge har hatt en økning fra 56 til 64 prosentpoeng fra 2017 til 2018, og er den dimensjonen som har hatt størst økning.

I 2017 var det en rekke utsagn i dimensjonen «relasjon til ledelsen» som fikk svært lav score hos de ansatte. Det gjelder områder som omhandler lederadferd, ledelsens vilje til å gi anerkjennelse, mulighet til faglig utvikling og evne til å sette retning. Her ligger selskapet langt under gjennomsnittet basert på Great Place to Work Institutes database (2018) med identiske målinger fra sammenliknbare selskaper (50 - 199 ansatte). Utsagn som beskriver forhold som rettfærdig behandling, et velordnet og velfungerende arbeidssted, og disponering av egen arbeidstid fikk god score. Disse forholdene ligger betydelig over landsgjennomsnittet i GPTW-databasen.

Resultatene i 2017 viser at en stor andel av de ansatte hadde lav grad av tillit i forhold som omhandler lederkompetanse. Samtidig uttrykker de ansatte tillit til at ledelsen fastsetter fornuftige normer og rammer, viser velvilje gjennom ordnede forhold på jobben og at virksomheten er fleksibel med tanke på arbeidstid. I 2018 er det stor fremgang på nettopp temaene som omhandler lederkompetanse, anerkjennelse og mulighet til faglig utvikling. Mange av forbedringstiltakene som ble innført hadde fokus på disse områdene. Vi kan dermed slå fast at en stor andel av de ansatte har gått fra å ikke ha tillit, til å ha tillit til ledelsen i selskapet på dette området. Mye kan tyde på at forbedringstiltakene har ført til at andelen av ansatte som har tillit til ledelsen har økt.

Dermed blir forskningsspørsmål 2 interessant; Hvilke tiltak ble satt inn for å styrke tilliten til ledelsen i selskapet? Mellom de to medarbeiderundersøkelsene innførte selskapet 20 forbedringstiltak. Det ble lagt stor vekt på lederkompetanse og trening i personlig og mellommenneskelig kommunikasjon, og hvordan ta gode beslutninger. Tiltakene fikk stor oppslutning og ble tatt godt imot av lederne i selskapet. Kan man konkludere med at disse tiltakene har hatt ønsket effekt? Det kan se ut som de ansatte opplever en forbedring blant lederne og deres utøvelse av lederrollen. På utsagnene som omhandler lederkompetanse er det signifikant fremgang i tillit. Utsagn som omhandler tillitsbasert ledelse har også en betydelig fremgang og de ansatte viser økt tillit til sine ledere ved slik lederadferd. Dette er forenlig med Burkes et al. (2007) sin teorimodell for å forstå tillit til ledelse, som mener det å etablere støttende omgivelser for ansatte, vil medføre at ledelsen blir ansett å ha høy grad av velvilje.

På den ene siden viser resultatene signifikant fremgang på flere utsagn som omhandler lederkompetanse, noe som kan tyde på at enkelte tiltak har hatt positiv effekt. På den andre siden er det likevel vanskelig å konkludere med **hvilke** tiltak som har hatt positiv effekt. Vi

---

vil likevel hevde at ledelsens fokus på å øke egen lederkompetanse har ført til styrket tillit. Dette fremkommer tydelig i signifikanstesten av de enkelte utsagnene.

Vi mener også at tiltaket om å innføre individuelle utviklings- og karriereplaner har en direkte innvirkning på resultatet i utsagnet som berører faglig utvikling, hvor vi ser en signifikant økning. Videre er det grunn til å anta at tiltakene for å øke anerkjennelse har hatt en positiv effekt. Vi ser også at etablering og visualisering av selskapets strategi har gitt et positivt resultat på utsagn om ledelsens evne til å sette retning.

I vårt tredje forskningsspørsmål vil vi knytte teori opp mot tiltakene; I hvilken grad er tiltakene i tråd med Burkes modell for å forstå tillit til ledelse? For å besvare forskningsspørsmålet har vi valgt å ta utgangspunkt i de tre forutsetningene som fremheves som nødvendige for å oppnå tillit; «evne», «velvilje» og «integritet». Dette er spesifikke karakteristikker som ansatte vil se etter når de vurderer graden av tillit til lederen (Burke et al., 2007).

Innen «evne» er etablering og kommunikasjon av en tydelig og overbevisende retning ansett som gode lederegenskaper og kan ha effekt på tillit til ledelsen (Mayer et al., 1995). Resultatene viser lav score på utsagnet om ledelsens evne til å sette retning. Våre funn viser at dette er et område organisasjonen ikke har tilfredsstillende tillit til ledelsen. I de frie kommentarene er det flere av de ansatte som savner kommunikasjon rundt visjon og strategi, samtidig som det også er kommentarer på at ledelsen i selskapet ikke har nødvendig myndighet fra hovedkontoret. Det kan derfor tyde på at de ansatte ikke oppfatter ledelsen som troverdig i sin kommunikasjon rundt visjon og strategi og at dette gir negativt utslag i resultatet.

Våre funn tyder også på at det er uklarhet rundt roller og ansvar i selskapet, samt kommunikasjon som angår roller og ansvar. Ledelsens evne til å utforme en hensiktsmessig og effektiv organisasjonsstruktur med god ressursallokering som beskriver hvordan arbeidet skal utføres, vil kunne påvirke tilliten (Mayer et al., 1995). De ansatte uttrykker også at de ikke har tillit til at ledelsen fordeler oppgaver og koordinerer arbeidet på en god og hensiktsmessig måte. På utsagnet om ledelsen tildeler ansvar, er det vesentlig høyere grad av tillit. Her er det misforhold mellom at ansatte blir gitt mye ansvar, samtidig som det er uklare roller og usikkerhet om rett oppgave er tildelt rett person. I vår kvalitative analyse kan det se ut som det er en utfordring med organisasjonsstrukturen, retningsvalg og kommunikasjon i

den aggregerte dimensjonen «evne», og at dette påvirker tillitsforholdet mellom ledelse og ansatte.

Burke et al. (2007) fremhever kompetanse som en viktig forutsetning for tillit. I datamaterialet kan det tolkes dithen at de ansatte stiller spørsmål ved om ledelsen er kompetent til å lede virksomheten. I den kvalitative analysen under den aggregerte dimensjonen «evne», finner vi flere frie kommentarer som påpeker mangler ved organisasjonsstrukturen, herunder roller og ansvar - og dårlig kommunikasjon, herunder mangel på visjon og valg av strategisk retning. Selskapet iverksatte derfor flere forbedringstiltak, som å implementere ny strategi (veikart), månedlige allmøter og gjennomgang av roller og ansvar i organisasjonen. Det er en liten økning i andelen ansatte som har tillit til at ledelsen vet hvor virksomheten skal. På utsagn rundt kommunikasjon er det også en fremgang fra året før. Det er derimot en svak tilbakegang i andelen tillit rundt utsagn om koordinering og fordeling av oppgaver. Dette framstår som en utfordring for selskapet. Mayer et al. (1995) argumenterer for at hvis ledelsen ikke lykkes med å utforme en effektiv organisasjonsstruktur, kan de ansatte oppleve ledelsen som uorganisert eller ineffektiv. En årsak kan være at det ble innført ny organisasjonsstruktur i 2016 i hele OMV-gruppen. Alle land og regioner hvor OMV har oppstrømsvirksomhet, bruker den samme organisasjonsmodellen, og endringer kan kun gjøres på sentralt hold. Ifølge de frie kommentarene i undersøkelsen kan det se ut som denne organisasjonsstrukturen oppfattes som lite hensiktsmessig i forhold til de oppgaver selskapet er satt til å løse.

Innen «velvilje», som ifølge Burke et al. (2007) er en forutsetning for tillit, viser funn i datamaterialet at det er stor fremgang, og til dels statistisk signifikant fremgang på flere av utsagnene. Resultatet fra 2017 viser at de ansatte hadde lav tillit til hvordan de ble ledet, og at ledelsen måtte utøve mer lederskap og ikke bare være opptatt av planer og prosesser. Mange av de ansatte opplevde mangel på medvirkning og at ledelsen var for lite synlig ute i organisasjonen. Det ble også trukket fram at lederadferden til en rekke ledere kunne forbedres. Det er derfor grunn til å tro at lederne har vært for opptatt av å styre planer og prosesser, og hatt for lite fokus på lederskap. Det er skrevet utallige vitenskapelige artikler om at det er et skille mellom lederskap og styring (leaders vs. managers), og at rollene kan være vanskelige å kombinere (Toor & Ofori, 2008; Kotter, 2008; Yukl, 2013). Skillet mellom lederskap og styring, representert ved Kotter og hans samtidsforskere oppfordrer til et skifte av fokus fra de relativt lite fleksible, byråkratiske prosesser preget av styring til de mer dynamiske og strategiske prosessene som er klassifisert som lederskap. Kotter (2008)

---

konkluderer likevel med at både lederskap og styring er like nødvendig for å oppnå en effektiv drift av en organisasjon. Det er heller ikke slik at lederskap nødvendigvis er bedre enn styring, eller en erstatning for det: heller, lederskap og styring er to særegne og komplementære aktiviteter, som begge er nødvendig for å lykkes i et stadig mer komplekst forretningsmiljø. Tiltakene som har til hensikt å øke lederkompetansen i virksomheten ser ut til å ha hatt en positiv effekt på resultatet.

Bass (1999) argumenterer for at ledere som fokuserer på å endre (transformasjon) ansattes motivasjon til et høyere nivå, faller inn under en velvillig lederadferd. Resultatene kan tyde på at de ansatte i stor grad setter pris på utøvelse av transformasjonsledelse, gjennom signifikant økning i tillit i utsagnene; «Ledelsen er tilgjengelig og lett å snakke med», «Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer» og «Ledelsen viser oppriktig interesse for meg som person og ikke bare ansatt». En konsulterende lederadferd, som involverer organisasjonen i viktige beslutninger og som gir ansatte mulighet til å si sin mening, blir også oppfattet som velvilje og positivt i forhold til tillit (Hackman & Wageman, 2005). Videre er det også stor fremgang på utsagnene; «Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres», og «Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer».

Et funn i undersøkelsen fra 2017 er at de ansatte uttrykker mistillit til ledelsen på grunn av manglende prosesser for personlig og faglig utvikling, og at det ikke er utarbeidet utviklingsplaner for den enkelte. Dette kommer også tydelig frem i den kvalitative analysen der flere kommentarer går på faglig utvikling og mangel på planer og prosesser for dette. Burke et al. (2007) mener at coaching, som blir tilrettelagt av leder, blir sett på som velvilje av de ansatte som en del av ens velferd og dermed bidrar til økt tillit til ledelsen. Resultatet fra 2017 viser at utsagnet om mulighet for faglig utvikling hadde svakest score av alle 58 utsagn. Vi kan anta at resultatet ikke var helt uventet, da blant annet kurs- og treningsbudsjett ble vesentlig redusert under oljeprisfallet. Som resultatet viser så er fremgangen betydelig, men fortsatt er andelen av de ansatte som har tillit til at ledelsen gir mulighet til faglig utvikling lav. Hvis det ikke blir lagt til rette for kurs og trening, kan det oppfattes som et tegn på lite velvilje og mangel på tilrettelegging fra ledelsen. Vi tenker at dette er et område som fortsatt må ha stort fokus og kontinuerlig jobbes med fra selskapets side.

Et annet markant funn er at de ansatte ikke har tillit til at ledelsen anerkjenner ekstra innsats godt nok. Både utsagnet; «Alle har mulighet for å få anerkjennelse» og «Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats» har et svakt resultat i den første undersøkelsen. Selskapet implementerte derfor en nominasjonsprosess for belønning av godt arbeid og ekstra innsats. Det kan se ut som dette og andre tiltak som berører temaet har gitt økt tillit til at ledelsen anerkjenner og setter pris på godt utført arbeid. Begge utsagnene vedrørende anerkjennelse har en signifikant fremgang på andel tillit blant de ansatte.

Anerkjennelse som belønning kan også være mer enn bare priser og penger. Det kan være anerkjennelse gjennom å bli spurt til råds, bli mer involvert, tildelt mer ansvar, bli vist tilliten verdig gjennom å få tilgang til informasjon, og at lederen viser interesse for medarbeideren som person og ikke bare ansatt. Forfremmelse er også en viktig anerkjennelse for den jobben man har gjort og den kompetansen man besitter. På den ene siden kommenterer de ansatte at det er svært mange faglig dyktige medarbeidere i organisasjonen, på den andre siden er det mange som mener at forfremmelser tydeligvis ikke går til de som fortjener det. Fordelingsrettferdighet er opplevd rettferdighet av organisasjonsmessige utfall (Colquitt, 2001), og hvis ledelsen mislykkes i å innføre rettferdige retningslinjer, eller gir belønninger på en måte som anses som inkonsekvent, vil tilliten svekkes (Burke et al., 2007). En årsak til dette resultatet kan være at enkelte stillinger tradisjonelt sett har vært besatt av personer fra hovedkontoret. Det er ikke en helt uvanlig praksis at enkelte stillinger er tiltenkt ansatte fra hovedkontoret, men det kan likevel gi en følelse av forbigåelse. Selskapet har kompetansekrav til alle stillinger og det praktiseres «beste person til jobben», og skal være helt uavhengig av kjønn, alder, nasjonalitet etc.

Integritet handler om troverdighet, ærlighet og rettferdighet. Personlig integritet er samsvar mellom det en person sier og gjør. Handlingene må oppleves som rettferdige og troverdige for å kunne skape tillit (Mayer et al., 1995). Litteraturen viser at mennesker ønsker å bli behandlet rettferdig og konsekvent, og at dette fører til tillit (Colquitt et al., 2013; Ambrose & Schminke, 2003). På temaene i undersøkelsen angående rettferdig behandling har ledelsen svært høy tillit i organisasjonen, og de ansatte har høy grad av tillit til at ledelsen er ærlig og etisk. Over 80 prosent av de ansatte har tillit til at ledelsen behandler medarbeidere rettferdig uansett alder, kjønn, etnisitet og seksuell legning. På den andre side viser resultatene at de ansatte ikke føler seg rettferdig behandlet i forhold til forfremmelser.



---

Ledere som holder seg selv personlig ansvarlig for sine egne handlinger, og som er formelt ansvarlig i beslutningsprosesser, har større sannsynlighet for å ha integritet (Burke et al., 2007). Organisasjonen viser i stor grad at de har tillit til ledelsens integritet. Selskapet har ikke igangsatt noen særskilte forbedringstiltak som går på rettferdig behandling eller innen etikk, utenom det som er gjennomført i ledertreningskursene. Lederne er likevel oppfordret til å være bevisst på å gå foran som et godt eksempel med hensyn til selv å følge strategi/planer som er kommunisert til de ansatte (walk-the-talk), og ikke gi løfter de ikke kan holde. At tilliten forblir høy kan skyldes at selskapet har innført en mer åpen og transparent kommunikasjon. Dette fremkommer også i kommentarene, der også administrerende direktør blir trukket fram positivt for sin måte å lede på.

Vi ser at tiltakene i stor grad speiler forutsetninger for tillit og er i tråd med Burkes modell for å forstå tillit til ledelse. Samtidig kan tiltakene også sees i lys av annen teori som for eksempel selvdetermineringsteori og andre motivasjonsteorier. I selvdetermineringsteorien beskrives indre motivasjon som noe som kommer spontant når menneskers psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilknytning tilfredsstilles (Ryan & Deci, 2000). Ytre motivasjon er knyttet til belønning, prestisje og status. I en studie av over 300 medarbeidere i ulike norske serviceorganisasjoner fant Dysvik og Kuvaas (2011) at indre motivasjon påvirket relasjonen mellom opplevd jobbautonomi og jobbprestasjoner, og at det kun var sammenheng mellom jobbautonomi og jobbprestasjoner for ansatte som scoret høyt på indre motivasjon. Kuvaas (2014) fremhever videre at medarbeidere som er drevet av indre motivasjon presterer bedre enn de som er styrt av ytre faktorer, men at motivasjon alene ikke er nok og at ansatte trenger tillit for å blomstre.

Selv om det er lagt ned mye arbeid fra selskapet i å iverksette forbedringstiltak som går på forutsetninger for tillit, så finner vi faktorer som kan virke modererende på tillitsforholdet mellom leder og ansatt. I vårt siste forskningsspørsmål ønsker vi å belyse; i hvilken grad finner vi faktorer i selskapet som ifølge Burkes modell er moderatorer for tillit til ledelsen? Moderatorene kan deles inn i individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.

På individnivå mener Burke et al. (2007) for eksempel at lederens omdømme, opplevelse av risiko, forholdet medarbeider/leder, tidligere samhandling og historie, samt preferanser på god ledelse, kan være moderatorer for tillit. Datamaterialet gir ikke et utfyllende svar på disse moderatorene, men det kan argumenteres for at alle svar som avgis, har en viss form for moderatorer fordi hvert individ har ulikt ståsted, persepsjon og tilbøyelighet i forhold til å

vise tillit. I den kvalitative analysen framkommer det ikke entydig på individuelt nivå, men noen av de ansatte påpeker at det har vært hyppige utskiftninger i toppledelsen, og at dette har skapt uro i organisasjonen. Det blir også hevdet at enkelte ledere har en adferd og forventning som ikke passer inn i en norsk/nordisk ledelseskultur. Dette går på maskulin vs. feminin lederstil (Hofstede, 2011). Ifølge Hofstedes forskning på kulturelle forskjeller, er Norge et utpreget feminint samfunn mens Østerrike har en svært utpreget maskulin verditilnærming. I den østerrikske kulturen forventes det at ledere skal være besluttsomme, og konflikter løses ved å slå ned på dem. Samtidig er Norge sett på som et feminint samfunn der relasjoner, likestilling og omsorg er høyt verdsatt. I den norske ledermodellen er idealet å lede gjennom relasjon, i Østerrike ofte gjennom posisjon. Usikkerhet i relasjonen mellom leder og ansatt kan oppleves som individuell risiko. Denne usikkerheten kan reduseres gjennom større samhandling over tid (Waldman & Yammarino, sitert i Burke et al., 2007 s. 619). Resultatet viser at det er en fremgang i relasjon og samhandling mellom leder og ansatt, noe som kan oppfattes som en positiv moderator i forutsetning for tillit. Det kan dermed se ut som ledelsen er blitt mer synlig og samhandler bedre med sine ansatte.

Psykologisk trygghet er en moderator på gruppenivå, og defineres av Edmondson (1999) som en felles oppfattelse av at teamet er en trygg arena for å ta risiko i mellommenneskelige forhold. Innenfor teamarbeid er det forventet at teammedlemmene deler ideer og informasjon, samt samarbeider for å oppnå felles mål. Det kan se ut som tillitsrelasjonen til kolleger i stor grad er til stede i selskapet. Dataene viser at resultatene er gode og i mange sammenhenger meget gode. Dette kommer også fram i de frie kommentarene med gode og faglig dyktige kolleger, og et godt arbeidsmiljø som noe unikt med selskapet. Følelsen av trygghet kan påvirke graden av tillit til ledelsen (Edmondson, 1999). Det er likevel viktig å merke seg at fremgangen er liten i løpet av året, og i denne dimensjonen er resultatet svakt på utsagnet «Vi står sammen om det som skjer her» og det samme på utsagnet «Det er en familie-/teamfølelse her». Det er uklart hvorfor de ansatte gir en dårlig tilbakemelding på disse to utsagnene. En årsak kan være at det kan oppleves som stor avstand mellom avdelingene, og at det har vært stor avstand til ledelsen. En annen årsak kan også være opplevelsen av stor avstand til hovedkontoret.

Organisasjonsklima beskriver oppfatninger og tolkninger av organisasjonsomgivelsene, slik som retningslinjer, praksis og prosedyrer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ledelsen er ansvarlig for å vedta mange av retningslinjene og prosedyrene som er etablert i

---

organisasjonen, noe som kan påvirke graden av tillit som eksisterer (Gould-Williams, 2003). Datagrunnlaget fra de to undersøkelsene og kommentarene er til dels sprikende. På den ene side framstår selskapet å ha ordnet rammeverk i forhold til balanse mellom jobb og fritid, gode fasiliteter og gode og etablerte praksiser. På den andre siden argumenteres det i de frie kommentarene at det er streng håndhevelse av retningslinjer og prosedyrer, og at det fra sentralt hold i konsernet utøves en kontroll som oppfattes som lite effektivt. Ifølge Hofstedes kulturmodell (2011) er østerriksk kultur å unngå usikkerhet og behovet for kontroll er stort. Dette manifesterer seg i rigide prosedyrer og retningslinjer. En streng håndhevelse av prosedyrer og retningslinjer kan gi et signal til organisasjonen at de ikke har tillit fra ledelsen til å ta egne vurderinger på hvordan nå virksomhetens mål (Guzzo & Noonan, sitert i Burke et al., 2007 s. 622). I Østerrike er det et sterkt følelsesmessig forhold til nødvendigheten av regler, og presisjon og punktlighet framstår som svært viktig. I norsk forretningsliv er det et løsere forhold relatert til denne preferansen.

I vår kvalitative analyse framkommer det kommentarer om at den lokale ledelsen har liten medvirkning og medbestemmelse, og i for stor grad blir styrt fra konsernledelsen. Standardisering og kontroll er den dominerende styringsformen. Lokal ledelse har dermed liten innvirkning på retningslinjer, praksis og prosedyrer. Noen av de ansatte kommenterer at ledelsen i det norske selskapet har liten eller ingen reell makt eller innflytelse. En leder er avhengig av innflytelse og makt for å kunne få sine ansatte til å gå i samme retning og skape trygge vekst- og samarbeidsmuligheter for den enkelte (Yukl, 2013). Ifølge Sørhaug (2007) er ledelse basert på et mandat, men mandatet er en levende sosial prosess av makt og tillit som ledelsen både blir gitt og må ta, både ovenfra og nedenfra. Det er dermed grunn til å hevde at hvis de ansatte ikke ser at maktmandatet blir gitt ovenfra, kan opplevelsen av at ledelsen ikke har makt og innflytelse moderere graden av tillit.

I samme analyse kan det også se ut som de ansatte oppfatter selskapet som tungrodd og byråkratisk. Ifølge flere ansatte er det en håndhevelse av retningslinjer og prosedyrer og innføring av standardisering og kontroll, som kan virke hemmende på fagmiljøene og resultere i at ellers dyktige medarbeidere ikke får ut sitt potensial. Petroleumsindustrien har stort fokus på helse, miljø og sikkerhet, med mange retningslinjer og prosedyrer med tilhørende dokumentasjonskrav. Dette kan føre til overstyring og mangel på autonomi. Ifølge Medbestemmelsesbarometeret (Drange, Falkum, Nordrik & Wathne, 2017) er det olje- og gassbransjen som rapporterer høyest grad av standardisering og kontroll, og lavest

grad av medbestemmelse og medvirkning. Dette kan tyde på at relasjonen mellom ledelse og ansatte blir mindre viktig når virksomheten har høy grad av standardisering.

Våre funn viser at det finnes flere modererende faktorer for tillit til ledelsen som er i tråd med Burkes et al. (2007) sin modell for å forstå tillit til ledelsen, i både negativ og positiv retning. Vi har samtidig belyst at det er en rekke eksterne moderatorer som kan ha en betydning på opplevd tillit. Petroleumsindustrien er en syklisk bransje og oljeprisen varierer basert på tilbud og etterspørsel. Mindre etterspørsel etter olje har ført til store økonomiske omveltninger i oljeavhengig industri. Ved oljeprisfall kuttes investeringene og fremtvinger effektivisering. Ledelsen i oljerelatert industri blir ofte assosiert med avgjørelser om kostnadsutt og omstruktureringer. Bransjen blir ofte kritisert for ikke å ha en langsiktig strategi, men innretter seg for mye til kortsiktige oljeprisvariasjoner. Empiriske data viser at omstilling har en korrelasjon til opplevd tillit til ledelsen (Norsk Ledelsesbarometer, 2017). Det er ikke mulig å påvise funn i vårt datamateriale som støtter dette. Vi ser likevel at det kan være en sammenheng med resultatene som viser at de ansatte ikke har tillit til at ledelsen i stor nok grad evner å sette retning og tenke langsiktig.

Tilliten i dimensjonen relasjon til selskapet framstår som akseptabel. Det er derimot ingen fremgang mellom de to undersøkelsene. Sammenstiller man resultatene i denne dimensjonen med den kvalitative analysen, kan det se ut til at forpliktelse til egen organisasjon er lav, og at tilliten til morselskapet også påvirker tilliten til det lokale selskapet. Forskning har vist at graden av forpliktende organisasjonsengasjement har betydning for jobbytelse, prestasjoner, følelsesmessig stolthet og tilhørighet til virksomheten (Riketta, 2002). I den kvalitative analysen kommer det fram mistillit til hovedkontoret, og at den lokale ledelsen blir sett på som medlemmer av konsernet og ikke medlemmer av den lokale organisasjonen. Vi kan derfor anta at dette er en moderator som reduserer tillit til ledelsen. Det uttales fra flere av de ansatte at dette er under endring, da nye medlemmer av ledelsen er rekruttert internt og lokalt, og at dette kan ha gitt positivt utslag på den siste undersøkelsen.

Ifølge Burke et al. (2007) kan tillit til ledelsen gi umiddelbare og langsiktige resultater. Det kan være umiddelbare effekter som mer kvalitet i kommunikasjonen, endret organisasjonsadferd og læring. I OMV kan vi hevde at kommunikasjonen både horisontalt og vertikalt i organisasjonen er forsterket og forbedret. Vi kan derimot ikke se at læring har økt basert på resultatene i datamaterialet. Læring kan her forstås som kompetanseoverføring mellom

---

individer der teammedlemmer tilegner, deler og kombinerer kunnskap. Vi kan heller ikke se signifikant fremgang innen positiv organisasjonsadferd.

Mer langsiktige resultater kan være forbedret kvalitet og kvantitet i arbeidet, og at man er mer effektiv på individ og gruppenivå. Vi vet at tillit er et viktig element for å kunne utøve lederskap (Dirks & Skarlicki, 2004), og empiriske studier har vist at høy grad av tillit har betydning for ansattes ytelse, tilfredshet og forpliktelse både til organisasjonen og dens målsetninger (Dirks & Ferrin, 2002). Tillit til ledelsen har også vist seg å gi positivt utslag på redusert turnover, tilpasning i organisasjonen og ansattes vilje til å følge. Det har gått for kort tid fra undersøkelsene ble gjennomført til at vi kan si noe om langsiktige effekter. Innen turnover, ser vi derimot at denne er veldig lav i perioden etter undersøkelsene. Dette kan derimot skyldes flere forhold. På den ene siden er det gode lønns- og arbeidsvilkår. På den andre side preges fortsatt arbeidsmarkedet med ettervirkninger etter oljeprisfallet i 2015-2016. Det kan bety at ansatte velger å forholde seg i ro inntil utsiktene i arbeidsmarkedet forbedres.

Formålet med denne oppgaven var å finne ut om det er mulig å øke graden av tillit mellom de ansatte og ledelsen i et selskap over en kort periode gjennom å iverksette målrettede tiltak basert på tilbakemeldinger fra medarbeiderundersøkelser.

Med bakgrunn i det kvantitative datamaterialet er det en betydelig fremgang innen de dimensjonene som er i tråd med forutsetninger for tillit, spesielt for utsagnene som kan kategoriseres i «velvilje». Vi kan dermed si at andelen av de ansatte som har tillit til ledelsen har økt. Er dette noe man kan fastslå som en realitet, eller er det basert på tilfeldigheter? Signifikanstesten viser at det ikke er en signifikant fremgang i gjennomsnittscoren fra 2017 til 2018, og at alternativhypotesen dermed står; Det er ingen endring i opplevd tillit til ledelsen fra 2017 til 2018. Fremgangen kan være basert på tilfeldigheter. Vi kan derimot slå fast at det er statistisk signifikant fremgang på 12 av de 39 utsagnene som omhandler tillit til ledelsen. Vi kan også se at en betydelig andel av de ansatte har økt tillit til ledelsen på utsagnene som støtter nullhypotesen.

Selskapet innførte 20 forbedringstiltak mellom de to undersøkelsene. Vi mener at samtlige av tiltakene har vært mulig å plassere inn i Burkes tillitsmodell (2007) under forutsetning for tillit. Det er forbedringstiltak som berører evne, velvilje og integritet. Basert på vår analyse

av datasettene og analysen av de kvalitative dataene, har vi grunnlag for å argumentere for at målrettede tiltak på enkelte fokusområder har hatt en positiv effekt.

Det kan argumenteres at flere moderatører på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå var til stede basert på flere av forbedringstiltakene. For eksempel nye praksiser og prosesser for anerkjennelse, utviklingsplaner og strategi. Disse faktorene faller inn som moderatører på organisasjonsnivå. Kommunikasjons- og kulturkurs skal bidra til mer åpen og god kommunikasjon blant medlemmer i team, og akseptere adferd og verdier til individer med forskjellig kulturell bakgrunn. Økt informasjonsflyt, forståelse av risiko og at medarbeidere kan stole på hverandre er moderatører på gruppenivå. På individnivå vil bedre ledere være en forutsetning for tillit. Å utvikle lederforbilder og styrke lederens omdømme er moderatører på individnivå. Våre antakelser er at noen moderatører kan ha hatt en dempende effekt på innførte tiltak. Det gjelder spesielt på organisasjonsklimaet.

Kan vi slå fast at OMV har lyktes i å øke tilliten til ledelsen i selskapet? Vi ser av datamaterialet at det er en fremgang og til dels betydelig fremgang innen enkelte områder. Vi har også belyst at det er fremgang innen de fleste av områdene der det er iverksatt forbedringstiltak. Vi kan argumentere utfra frekvensdiagrammene at det er bevegelse fra liten grad av tillit til høy grad av tillit. Det kan derimot ikke sannsynliggjøres om fremgangen skyldes målrettet arbeid fra selskapet, eller om fremgangen er basert på tilfeldigheter fra ett år til et annet. Vi kan derimot konstatere at selskapet ligger på par med landsgjennomsnittet (Great Place to Work database) i identiske undersøkelser fra andre sammenliknbare selskap.

Gjennom teori og analyse viser vi at det var riktig av ledelsen å gjennomføre to medarbeiderundersøkelser med så kort mellomrom, og vi vil anbefale OMV å gjennomføre en ny undersøkelse i 2019 som måler opplevd tillit. Det er tre årsaker til det. For det første så vil en ny tillitsundersøkelse videre avdekke områder der selskapet bør innføre forbedringstiltak. For det andre er trolig utvalget respondenter likt, noe som vil gi et godt sammenlikningsgrunnlag. For det tredje kan man måle fremgang og kontinuitet i arbeidet. Vi mener at det var riktig av ledelsen å ha fokus på hurtig gjennomføring av forbedringstiltak, og at dette må ha høy prioritet i fortsettelsen for å ytterligere øke graden av tillit til ledelsen.

Sett i lys av Medbestemmelsesbarometeret (Drange, Falkum, Nordrik & Wathne, 2017), hvor 48 prosent av norske ledere mener arbeidslivet utvikler seg i en autoritær retning, anbefaler vi derfor at selskapet også ser på relasjonen til selskapet og mot hovedkontoret for mulige forbedringer i opplevd tillit. Disse dimensjonene ble ikke prioritert mellom de to forrige undersøkelsene, og det kan være mulig å øke tilliten mellom medarbeiderne og mellom organisasjonen og selskapet. Forskning viser at ansatte innen olje og gass i utenlandske selskaper har relativt lav tillit til ledelsen (Norsk Ledelsesbarometer, 2017) i forhold til andre bransjer. Forskning viser også at der de ansatte opplever standardisering og kontroll som den dominerende styringsformen er det lavere grad av tillit til toppledelse (Drange, Falkum, Nordrik & Wathne, 2017). Med bakgrunn i dette mener vi at resultatet fra medarbeiderundersøkelsene i OMV framstår som tilfredsstillende. Databasen (GPTW Institute) viser at OMV Norge har beveget seg fra å ligge like i underkant av landsgjennomsnittet, til like i overkant av landsgjennomsnittet på opplevd tillit i sammenliknbare selskaper. Det anser vi som svært positiv utvikling.

Utfra resultatet, anbefaler vi at selskapet må arbeide videre med lederutvikling, forsterke arbeidet med organisasjonsutvikling og bygge stolthet i organisasjonen, samtidig som relasjonen til hovedkontoret må ha prioritet. Dette bør gjøres i tett samarbeid og kontinuerlig dialog med de tillitsvalgte og vernetjenesten. Målsettingen bør også være å øke den generelle tilfredsheten til over 75 prosent, slik at selskapet blir sertifisert som «A Great Place to Work».

### **Begrensninger med studien**

Tillit er en følelsesmessig tilstand som kan variere betydelig avhengig av kontekst og den enkeltes realitetsorientering, samt at hvert individ har en personlighet og preferanse. Noen stoler lettere på mennesker enn andre. Ved en kvantitativ undersøkelse, gjennomført over kort tid, kan datamaterialet gi mer et øyeblikksbilde enn en helhet. Hendelser i forkant av en spørreundersøkelse kan gi markante utslag på resultatet, og datamaterialet kan derfor ha begrenset verdi.

En annen begrensning er at respondentene kan ha helt ulike forutsetninger for å svare på undersøkelsen. Det kan være at respondentene befinner seg på forskjellige hierarkiske nivå, de har forskjellige erfaringer og jobber under ulike kontekster som for eksempel tilgang til informasjon, forhold til nærmeste leder og forhold til kolleger.

Et annet moment er også at GPTW-undersøkelsen legger opp til en form for dyadisering. Spørreundersøkelsen forsøker å måle den tosidige relasjonen mellom medarbeider og leder – ofte i et asymmetrisk maktforhold. I dagens utviklede matriseorganisasjoner jobbes det mer i team og på tvers i organisasjonen, og i mange sammenhenger kan forholdet være sterkere til andre ledere enn nærmeste leder.

Lewis og Weigert (1985) mener at tillit et svært komplekst og et flerdimensjonalt fenomen, som er lett å forvirre med andre psykologiske tilstander som håp og tro. Det kan derfor ikke utelukkes at respondentene har oppfattet tillitsbegrepet for å være det samme som tilfredshet da de besvarte undersøkelsen.

GPTW-undersøkelsen baserer seg på et gjennomsnitt. En respondent kan ha høy grad av tillit til sine overordnede, mens en annen kan ha svært lav tillit. Gjennomsnittindeksen blir likevel akseptabelt, men det kan ligge grunnleggende problemer og statistiske variasjoner skjult i resultatet. I datasettene kan det også se ut som noen kan ha besvart taktisk, der noen respondenter har valgt å ikke svare på enkelte utsagn hvor de sannsynligvis uttrykker mistillit (1 og 2 på Likert 5 skala), men kun avgitt besvarelse der de har tillit (4 og 5). De som ikke besvarte enkeltutsagn fikk scoren 0.

Med sine svakheter og begrensninger i datamaterialet, kunne det vært interessant å gjennomføre denne studien over flere år. Forskingen kunne videre sett på om det er mulig å gjøre andre undersøkelser med flere måleinstrumenter og tydelige og uavhengige variabler, som for eksempel en arbeidsmiljøundersøkelse eller motivasjonsundersøkelse.



## Vedlegg 1 – Faktoranalyse SPSS

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ledelsen informerer meg om viktige saker og endringer.	,646	,054	,052	,224	-,056	-,028	,201	,136	-,086	,175	,237
Ledelsen uttrykker sine forventninger tydelig.	,729	,198	-,050	,111	,214	,032	,159	,296	-,055	,050	,084
Jeg kan stille ledelsen ethvert fornuftig spørsmål og få et tydelig svar.	,770	,157	,089	,082	,313	,095	-,068	,136	,052	,129	-,050
Ledelsen er tilgjengelig og lett å snakke med.	,729	,110	,105	,202	,077	,273	-,042	,089	,060	,141	,194
Ledelsen er kompetent til å lede denne virksomheten.	,590	,236	,231	,183	,311	,132	,305	,151	-,063	,056	,168
Ledelsen ansetter mennesker som passer godt inn her.	,353	,283	,246	,121	-,012	,066	,420	,310	,155	,147	,211
Ledelsen er flink til å fordele oppgaver og koordinere arbeidet.	,485	,234	,216	-,017	,211	-,030	,605	,004	-,016	,124	,075
Ledelsen stoler på at medarbeiderne utfører arbeidet godt uten å se dem over skulderen.	,634	,086	,110	,160	-,071	,338	,217	,027	,164	,034	-,012
Medarbeidere her får tildelt mye ansvar.	,173	,216	,093	,130	,024	,180	,751	,213	,133	-,096	-,074
Ledelsen har en klar oppfatning av hvor virksomheten skal og hvordan vi skal komme dit.	,539	,386	,175	,093	,265	-,102	,175	,227	-,057	,040	-,010
Ledelsen holder det den lover.	,606	,187	,109	,066	,236	-,019	,334	,153	,044	,155	,165
Ledelsens handlinger samsvarer med hva den sier.	,531	,072	,270	,280	,319	-,007	,350	,139	,008	,162	,192
Jeg tror ledelsen ville velge å si opp medarbeidere bare som en aller siste utvei.	,371	,116	,513	,045	-,032	,007	,182	,024	-,007	,198	,337
Ledelsen er ærlig og ætisk i sin forretningsførelse.	,484	,092	,413	,205	,131	,164	,146	-,040	,035	,243	,213
Jeg får mulighet til å utvikle min faglige kompetanse.	,295	,172	,156	,123	,030	,065	,126	,567	,241	,117	,016
Jeg blir gitt de nødvendige ressurser og utstyr til å utføre arbeidet mitt.	,239	,188	-,064	,762	,103	,172	,154	,089	-,147	-,032	,083
Ledelsen viser at den setter pris på godt arbeid og ekstra innsats.	,631	,191	,088	,098	,229	,132	,124	,355	,232	-,023	,045
Ledelsen aksepterer hendelige uheldigheter som en del av arbeidslivet.	,711	,169	,096	,235	-,072	,018	-,098	-,110	-,061	-,091	-,161
Ledelsen søker og svarer oppriktig på forslag og ideer.	,730	,197	,007	,144	,184	,017	,163	,143	,136	-,002	,015
Ledelsen involverer medarbeiderne i beslutninger som påvirker arbeidet eller arbeidsmiljøet deres.	,583	,164	,072	-,072	,152	-,027	,317	,235	,064	,214	,277
Dette er et fysisk sikkert sted å arbeide.	,248	,040	,076	,375	,123	,142	-,012	,004	,068	-,101	,632
På min arbeidsplass er det et psykisk og følelsesmessig sunt arbeidsmiljø.	,364	,288	,077	,265	,347	,534	,148	-,008	,153	,156	-,075
Våre fasiliteter bidrar til et godt arbeidsmiljø.	,126	,034	,237	,169	,519	,047	,195	,283	-,088	,297	,244

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Jeg har mulighet til å ta fri når jeg mener det er nødvendig.	,174	,344	,107	,565	,072	,036	,083	,144	,072	,234	,150
Medarbeidere blir oppmuntret til å finne balanse mellom deres arbeidsliv og privatliv.	,193	,107	,280	,605	,124	,069	-,070	,122	,096	,228	,154
Ledelsen viser en oppriktig interesse for meg som person, ikke bare som ansatt.	,468	,313	,251	,182	,306	,283	,108	,247	,090	,132	-,028
Vi har spesielle og unike fordeler her.	,192	,265	,051	,034	,695	,124	-,012	,000	,117	-,046	,086
Medarbeiderne her får en rettferdig lønn for det arbeidet de gjør.	,246	-,082	,091	,311	,173	,281	,258	,392	,159	,032	-,038
Når det går bra for organisasjonen, føler jeg at jeg får en rettferdig del i det.	,304	,221	-,013	,108	,069	,133	,185	,586	,195	,242	,120
Alle har mulighet for å få anerkjennelse.	,562	,179	,011	,141	,182	,238	,114	,446	,090	,155	-,034
Jeg blir behandlet rettferdig uavhengig av min stilling på arbeidsplassen.	,433	,385	,239	,094	,103	,237	,244	,248	,085	,133	-,096
Fortjenester går til dem som fortjener det mest.	,487	,049	,101	-,061	,255	,155	,487	,266	-,075	,177	,157
Ledelsen favoriserer ikke noen fremfor andre.	,582	,187	,289	,022	,064	,400	,160	-,001	,046	,130	-,002
Medarbeidere unngår å gå bak ryggen på andre for å få ting gjort.	,362	,124	,301	,086	,096	,338	,380	-,093	,217	,298	,000
Medarbeidere blir rettferdig behandlet uavhengig av alder.	,175	,265	,197	,041	,440	,636	,076	,191	-,011	,011	-,090
Medarbeidere her blir rettferdig behandlet uavhengig av kulturell eller etnisk tilhørighet.	,087	,171	,709	,090	,103	,140	,135	,097	,204	,033	,050
Medarbeidere her behandles rettferdig uavhengig av kjønn.	,276	,105	,638	-,002	,118	,087	-,022	,404	-,281	-,098	-,103
Medarbeidere her behandles rettferdig uansett seksuell legning.	,082	,100	,580	,509	,133	,084	,041	,119	,234	-,070	-,049
Hvis jeg blir urettferdig behandlet tror jeg at jeg vil få en real sjanse hvis jeg ber om det.	,480	,277	,141	-,039	,157	,284	,090	,274	,274	,115	,091
Jeg føler at jeg betyr noe her.	,374	,541	,162	,103	-,065	,051	,079	,290	,238	,303	,035
Mitt arbeid betyr noe spesielt for meg, - det er ikke "bare en jobb".	,189	,287	,044	,102	,088	,136	-,037	,237	,069	,730	-,008
Når jeg ser på hva vi oppnår føler jeg meg stolt.	,187	,461	,091	,247	,301	,182	,296	,170	,103	,323	-,211
Medarbeiderne her er villige til å yte noe ekstra for å få jobben gjort.	-,084	,136	,107	,015	,025	-,014	-,002	,146	,806	-,004	-,028
Jeg ønsker å arbeide her i lang tid.	,283	,692	,086	,172	,250	,114	,242	,163	-,065	,138	-,034
Jeg er stolt av å fortelle andre at jeg arbeider her.	,349	,510	,084	,378	,342	,159	,150	,130	-,041	,218	-,007
Medarbeidere ser frem til å komme på arbeid.	,207	,356	-,012	,340	,153	,144	,301	,011	,090	,524	-,041
Jeg synes de måtene vi bidrar til samfunnet på er bra.	,320	,181	,129	,249	,595	,001	,154	,056	,034	,247	-,085

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

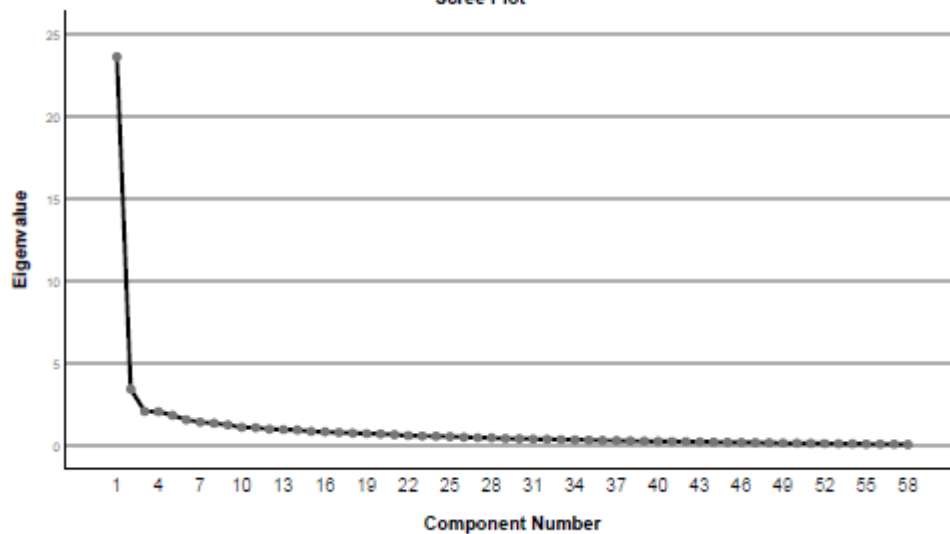
	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Jeg kan være meg selv her på arbeidsplassen.	,228	,495	,150	,188	,027	,435	,003	,186	,233	,251	-,108
Vi feiler spesielle begivenheter her.	,299	,284	,227	,324	,363	-,071	,106	,432	-,121	,002	,000
Medarbeidere her viser omsorg for hverandre.	-,012	,390	,587	,033	,115	,255	,131	-,157	,286	,070	,085
Dette er et hyggelig sted å arbeide.	,254	,286	,118	,454	,053	,418	-,069	-,046	,260	,214	,260
Dette er et morsomt sted å arbeide.	,146	,827	,132	,086	,091	,083	,052	,056	,166	,096	,099
Som ny i denne virksomheten føler man seg velkommen.	,078	,575	,312	,112	,106	,266	,090	,177	,064	,023	,392
Når medarbeidere skifter arbeid eller avdeling blir de godt mottatt.	,014	,198	,133	,140	-,076	,686	,098	,128	,022	,073	,297
Det er en "familie"- eller "team"-følelse her.	,253	,638	,215	,215	,224	,294	,147	-,031	,231	,008	,017
Vi står sammen om det som skjer her.	,301	,477	,016	,115	,432	,116	,156	,114	,230	-,063	,126
Du kan regne med at medarbeidere her er samarbeidsvillige.	,260	,224	,122	,037	,085	,210	,153	,091	,761	,147	,110
All tatt i betraktning mener jeg dette er et flott sted å arbeide.	,457	,634	,110	,135	,246	,182	,078	,082	,099	,324	,014

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 20 iterations.

Scree Plot



### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,895
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4538,508
	df	1653
	Sig.	,000

## Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	23,632	40,746	40,746	9,922	17,107	17,107
2	3,406	5,872	46,618	5,804	10,007	27,114
3	2,050	3,535	50,153	3,300	5,690	32,804
4	2,032	3,504	53,657	3,299	5,689	38,493
5	1,814	3,128	56,784	3,228	5,566	44,058
6	1,543	2,660	59,444	3,054	5,265	49,323
7	1,396	2,407	61,851	2,950	5,086	54,409
8	1,326	2,286	64,137	2,816	4,856	59,265
9	1,229	2,119	66,256	2,394	4,128	63,392
10	1,075	1,854	68,110	2,247	3,875	67,267
11	1,059	1,826	69,936	1,548	2,669	69,936
12	,968	1,669	71,605			
13	,942	1,625	73,230			
14	,919	1,585	74,815			
15	,830	1,431	76,246			
16	,808	1,394	77,640			
17	,763	1,316	78,956			
18	,726	1,252	80,207			
19	,693	1,194	81,401			
20	,675	1,163	82,565			
21	,633	1,091	83,656			
22	,571	,985	84,641			
23	,553	,953	85,594			
24	,538	,927	86,522			
25	,511	,882	87,403			
26	,478	,823	88,226			
27	,447	,771	88,997			
28	,437	,754	89,751			
29	,399	,688	90,439			
30	,382	,659	91,098			
31	,365	,630	91,728			
32	,347	,598	92,326			
33	,336	,579	92,905			
34	,319	,549	93,454			
35	,303	,523	93,977			
36	,278	,480	94,457			
37	,270	,465	94,922			
38	,252	,435	95,357			
39	,237	,409	95,766			
40	,226	,389	96,156			
41	,219	,377	96,533			
42	,214	,369	96,902			
43	,198	,342	97,244			
44	,182	,314	97,558			
45	,170	,293	97,851			
46	,162	,279	98,130			
47	,150	,259	98,389			
48	,137	,236	98,625			
49	,120	,207	98,832			
50	,113	,194	99,026			
51	,107	,185	99,211			
52	,095	,163	99,373			
53	,084	,145	99,518			
54	,076	,131	99,650			
55	,061	,105	99,755			
56	,057	,098	99,852			
57	,052	,090	99,942			
58	,033	,058	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

---

## Litteraturliste

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64-77.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of applied psychology*, 88(2), 295.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Balliet, D., & Van Lange, P. A. (2013). Trust, conflict, and cooperation: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1090.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Bjugstad, K., Thach, E. C., Thompson, K. J., & 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.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*: Cambridge: Polity Press.
- 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.
- 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.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. Routledge.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199.
- Cook, T. D., Campbell, D. T., & Shadish, W. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal akademisk.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004.
- 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.
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 7, 21-40.
- Drange, I., Falkum, E., Nordrik, B., & Wathne, C. T. (2017). *Medbestemmelsesbarometeret 2017*. Arbeidsforskningsinstituttet ved Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma*, 3.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

- 
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2016). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558-591.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *International journal of human resource management*, 14(1), 28-54.
- Great Place to Work Institute Norge. Greatplacetowork.no
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit*. Universitetsforlaget.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of management review*, 30(2), 269-287.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- House, R. J., & Mansor, N. (1999). *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe (Vol. 1)*. *Advances in Global Leadership*.
- Johannessen, A., Christoffersen, L & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, 37(3), 656-669.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.
- Kuvaas, B. (2014). *Mye tillit er et konkurransefortrinn*. Idebanken.
- Kuvaas, B. (2017). *Tillitsbasert ledelse virker*. BI Business Review.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458.
- 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. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social forces*, 63(4), 967-985.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching*. Sage.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of management journal*, 48(5), 874-888.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Norsk Ledelsesbarometer (2017). Lederne.
- Repstad, P. (2009). Mellom nærhet og distanse - enda en gang. Å forske blant sine egne. Cappelen Damm Høyskoleforlaget
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Schulz, H., Zacher, H., & Lippke, S. (2017). The importance of team health climate for health-related outcomes of white-collar workers. *Frontiers in psychology*, 8, 74.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future.
- Sørhaug, T. (2007). Om ledelse: makt og tillit i moderne organisering. Oslo: Universitetsforlaget.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2008). Leadership versus management: How they are different, and why. *Leadership and Management in Engineering*, 8(2), 61-71.
- 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.
- Uslaner, E. M. (2002). *The moral foundations of trust*. Cambridge University Press.
- Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.



- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- Yukl, G. A., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of applied psychology*, 76(3), 416.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education India.