

GJENOPPRETTELSE AV TILLIT ETTER KONFLIKTFYLTE ENDRINGSPROSESSER **F**

Botsøvelser og andre øvelser



WILLIAM E. GRAHAM fullførte mastergraden sin med spesialisering i strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole våren 2012. Masteroppgaven hans handler om hvordan toppledelsen kan gjenopprette tillit når den er tapt i en endringsprosess.



INGER STENSAKER er professor ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole.

SAMMENDRAG

I denne artikkelen ser vi på hva som kan gjøres dersom store omstillinger resulterer i tap av tillit til ledelsen. Vi tar utgangspunkt i litteraturen om tillit for å forstå hva som menes med tillit, hva som leder til tap av tillit og hvordan tillit kan gjenopprettes. Med utgangspunkt i ett konkret case analyserer vi hvordan man arbeidet for å forbedre relasjonen mellom

ansatte og ledelsen etter en konfliktfylt endringsprosess. Vi finner at man i motsetning til litteraturen, som ofte anbefaler at ledelsen må utøve bot for å kunne gjenopprette tillit, la opp til en prosess bestående av både formelle og uformelle aktiviteter som gjorde at man knyttet nye bånd og utviklet en mer tillitsfull relasjon igjen

De ansattes tillit til ledelsen er viktig for en organisasjons evne til å gjennomføre endringer, spesielt dersom endringer kommer hyppig. Ansatte som har tillit til ledelsen, vil kunne bidra positivt til gjennomføring av endringer (Stegmaier, Sonntag og Michaelis 2009). Store organisatoriske endringsprosesser kan imidlertid føre til at de ansatte revurderer tilliten de har til ledelsen (Lines mfl. 2005). Hvorvidt tilliten påvirkes positivt eller negativt, vil avhenge av hvordan

lederne utfører endringsoppgaver, og hvilke konsekvenser endringene medfører for dem som berøres av den (Lines mfl. 2005). I studier av Statoil-Hydrofusjonen, hvor to tidligere konkurrenter skulle integreres, fant vi at det ble utviklet et godt tillitsforhold mellom ledelsen og ansattes representanter i første fase av integrasjonsprosessen. Ledelsens utstrakte samarbeid med fagforeningene og tydelige prinsipper og vedtak basert på likhet og balanse for ansatte fra

begge selskap var noe av bakgrunnen for dette (Colman, Stensaker, Tharaldsen 2011). Organisatoriske endringer kan også gjøre at tillit mellom ulike parter settes på spill. Vi har de siste årene sett en rekke oppslag i media om ansatte som gir uttrykk for redusert tillit til ledelsen i forbindelse med store omstillinger. I fase to av Statoil-Hydro-integrasjonen sto for eksempel fagforeningsrepresentanter frem og meldte om manglende tillit til ledelsen på grunn av omfattende organisatoriske endringer på norsk sokkel. Tilliten til ledelsen har også blitt satt på prøve i forbindelse med sammenslåingen av de tre sykehusene (OUS) i Oslo. Empiriske studier av omfattende endringer både i inn- og utland tyder på at tilliten til toppledelsen ofte blir påvirket i slike prosesser, i noen tilfeller selv når prosessen er grundig planlagt (Austgulen 2010, Graham 2012, Maguire og Phillips 2008, Meyer og Stensaker 2011, Ragnes 2010, Stahl, Kremershof og Larsson 2004, Valderhaug 2012).

I denne artikkelen undersøker vi hvordan tillit kan gjenopprettes etter konfliktfylte endringsprosesser. Vi begynner med å presentere eksisterende kunnskap om tillit. Teorier om tillit koples med innsikt i endringsprosesser for å drøfte mulige årsaker til tap av tillit og hva som kan gjøres for å gjenopprette tillit. Vi finner at det i tillitlitteraturen ofte anbefales at den som har mistet tillit, erkjenner dette, ber om unnskyldning og tar ansvar for å jobbe aktivt med å gjenopprette tillit. En stor del av denne litteraturen omhandler tillit til en person, mens vi i organisatoriske endringsprosesser også ser at tilliten til ledelsen som gruppe kan påvirkes av utfordrende omstillinger. Vi trekker på et omfattende empirisk datasett for å illustrere hvordan en bedrift arbeidet aktivt med å gjenopprette tillit i kjølvannet av en utfordrende endringsprosess. Eksempelet illustrerer en alternativ tilnærming for å møte utfordringer med tillitstap sammenliknet med etablert teori og er således et første steg mot å utvikle ny kunnskap om gjenoppbygging av tillit i forbindelse med omstillinger.

TEORI OM TILLIT

På et generelt nivå kan vi si at tillit er et viktig element for å kunne utøve lederskap (Dirks og Skarlicki 2004). Empiriske studier har vist at god tillit til ledelsen har betydning for ansattes ytelse i jobben, jobbtilfredshet og forpliktelse til både organisasjonen og målene den

har satt, mens lav tillit øker sannsynligheten for konflikter og gjør forhandlingssituasjoner vanskeligere (Dirks og Ferrin 2001).

Det finnes mange ulike definisjoner på tillit. Mens økonomene ser på faktisk atferd for å vurdere og måle tillit, tar vi i denne artikkelen utgangspunkt i en psykologisk tilnærming til begrepet, hvor man prøver å forstå årsakene til observerbar atferd. Tillit defineres her som å «sikre positive forventninger til en annens atferd» (Lewicki mfl. 1998:439). En annens opptreden henspiller her på en annen persons *ord, handlinger og beslutninger*» (Lewicki mfl. 1998). En høy grad av tillit er til stede hvis man forventer en fordelaktig opptreden hos andre, og slipper å ta med i betraktningen at det er fare for at den andre parten vil opptre med en uønsket adferd (Lewicki mfl. 2006). Tillit utvikles basert på erfaringer med andre individer (Rosseau mfl. 1998). Mayer mfl. (1995) presenterer tre dimensjoner som er viktige for å skape tillit på individnivå: *kompetanse, velvilje og integritet*. I kompetanse legger forfatterne den gruppen av ferdigheter og kunnskaper som gjør en part i stand til å ha innflytelse innenfor et spesielt område. Velvilje handler om i hvor stor grad man tror at den andre parten (lederen) ønsker å gjøre noe godt for en (ansatt), fremfor et ensidig egosentrisk motiv. Integritet handler om at den andre parten har et sett med prinsipper som man selv også aksepterer.

I en endringskontekst er vi her spesielt opptatt av tilliten en gruppe (ansatte) har til en annen gruppe (toppleidelsen). Erfaringen man baserer seg på, vil ikke alltid være med utgangspunkt i direkte møter (ansikt til ansikt) (Bachmann og Inkpen 2011), fordi gruppene består av personer som befinner seg på ulike nivåer og fysiske steder i organisasjonen. Tillit kan dermed like gjerne være basert på andrehåndsinformasjon, rykter, tolkning av avisoppslag og lignende. Dynamikken mellom grupper kan være annerledes enn dynamikken mellom individer. For eksempel vet vi fra forskningen at individer som forhandler og/eller reagerer på vegne av en gruppe (og ikke kun på vegne av en selv), ofte er tøffere i sin argumentasjon og sine reaksjoner – enten det handler om å støtte endringer eller å gjøre motstand (Huy 2011).

TILLIT TIL LEDELSEN I OMSTILLINGER

Tilliten mellom ansatte og ledelse kalles ofte vertikal tillit, i motsetning til horisontal tillit, som er mellom

kollegaer. Vertikale forhold har en annen dynamikk enn horisontale forhold. Vi har allerede nevnt at det kan være en annen dynamikk knyttet til relasjoner mellom grupper (i motsetning til enkeltindivider). I tillegg kjennetegnes vertikale forhold av hierarkiske maktforskjeller og asymmetrisk informasjon, noe som har betydning for hvordan tillit utvikles i disse relasjonene (Schoorman mfl. 2007). Informasjonssymmetri oppstår gjerne fordi ledelsen har bedre tilgang til informasjon om ansatte enn det ansatte har om ledelsen. Dette gjør det lettere for lederen å utvikle tillit til den ansatte enn omvendt. På den annen side kan lederrollen i seg selv gjøre det krevende for ledelsen å bygge og vedlikeholde tillit fra de ansatte (Dirks og Skarlicki 2004). Dette skyldes at ledelsen ofte står overfor vanskelige beslutninger og dilemma som innebærer å bryte forventningene til en part for å møte forventningene til en annen part.

I en endringskontekst oppstår det ofte stor grad av usikkerhet og tvetydighet. Ledelsen vil som regel ha mer informasjon om fremtidig organisering enn det ansatte har. Ansatte vil i en slik situasjon være spesielt oppmerksomme på signaler fra ledelsen og kan vektlegge selv små negative hendelser annerledes enn de ellers ville gjort. Endringskonteksten gir dermed et ekstra stort rom for tolkning av utsagn og atferd. Negative (tillitsødeleggende) hendelser vil gjerne være mer synlige og merkbare enn positive (tillitsbyggende) hendelser. I en studie av planlagt endring fant Bisel og Barge (2011) at ledelsen i et forsøk på å bygge tillit hos eksterne interessenter instruerte de ansatte i å la være å snakke med eksterne personer. Ansatte oppfattet dette som at ledelsen ikke lenger stolte på dem, og de var opprørt over å bli behandlet som om de var i «kommunistiske Kina». Ansatte mistet tillit til ledelsen som et resultat av at de ikke lenger opplevde at ledelsen hadde tillit til dem. Resultatet var at ansatte resignerte.

Det har i forskningen vært rettet mye oppmerksomhet mot hva som skaper tillitsfulle relasjoner. Vi nevnte at kompetanse, velvilje og integritet er viktig på individnivå. På organisasjonsnivå har empiriske studier vist at tillit består av pålitelighet, forutsigbarhet og rettferdighet (Zaheer mfl. 1998). Lines mfl. (2005) ser spesielt på hvordan tillit kan utvikles i en endringskontekst, og finner at involvering er noe av det viktigste for ansattes tillit til ledelsen. Forskerne peker på viktigheten av at

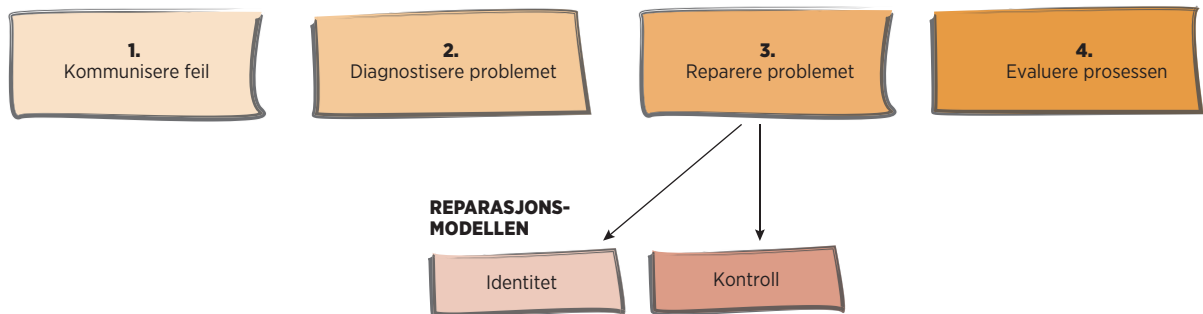
ansatte får mulighet til å gi innspill og ha innflytelse på både utfall og prosess.

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

Vi har med andre ord relativt god kjennskap til hva som skal til for å utvikle tillitsfulle relasjoner. Men selv om ledelsen følger disse «atferdsreglene», vil de aldri kunne kontrollere eller styre oppfatningene som skapes blant ansatte. Når ansatte mister tillit til ledelsen, vil dette alltid være basert i de ansattes oppfatninger, helt uavhengig av om ledelsen selv (eller en forsker) mener at de har opptrådt konsistent og med integritet. Ledelsen kan tro at de engasjerer seg i tillitsbyggende atferd, mens ansatte på sin side oppfatter noe helt annet. Vi har sett en rekke eksempler på at ledelsen involverer ansatte, mens ansatte opplever at de i liten grad har kunnet påvirke endringene som skal gjennomføres. Et annet aspekt vi så gjennom studien til Bisel og Barge, er gjensidigheten ved tillit. Ledelsens atferd vil påvirkes av hvor stor tillit de selv har til de ansatte, slik at her er en dynamikk mellom partene som vil være viktig å forstå. Og hva om utgangspunktet er at tilliten langs viktige dimensjoner har blitt svekket eller brutt? Vil de samme egenskapene og atferdsmønstrene bidra til å gjenopprette en tillitsfull relasjon i slike situasjoner?

FIGUR 1

FIRESTEGSMODELLEN



GJENOPPRETTELSE AV TILLIT

Vi presenter to komplementære modeller for å gjenopprette tillit eller reparere en relasjon; firestegs-modellen og reparasjonsmodellen. Begge modellene er konseptuelt utviklet – de har altså ikke enda empirisk belegg.

Gillespie og Dietz (2009) har utviklet en *firestegsmodell* for å gjenopprette tillit og motvirke mistillit. Steg 1 er umiddelbar respons, hvor ledelsen kommuniserer feilen til de ansatte og eventuelle berørte interessenter. Steg 2 er diagnose, hvor man går systematisk inn i saken for å identifisere hva som skapte problemet, og hva som må gjøres for å unngå problemet i fremtiden. Steg 3 er å reparere forholdet. Her er det viktig å sørge for riktig kommunikasjon og reaksjon på det som har skjedd, ut fra hva som blir forventet av en i den spesielle situasjonen. Her er det også viktig å sette i gang de riktige tiltakene for å rette opp situasjonen. Det vil kreve at ledelsen tilbyr noe, viser omtanke og utøver bot. Steg 4 er å evaluere effektiviteten av tiltakene.

Ren og Gray (2009) beskriver nærmere hvordan tillit kan repareres (steg 3 i Gillespies og Dietz' modell) og argumenterer for at dette avhenger av hva som ligger bak tap av tillit. Ansattes opplevelser av tillitstap vil ofte være et resultat av at de ansatte føler seg krenket. Forfatterne peker på to former for krenkelse: identitet og kontroll. *Krenkelse av identitet* skjer når normative grenser som bevarer en parts identitet, blir overskredet. *Krenkelse av kontroll* oppstår når en parts følelse av kontroll, altså muligheten til å ha innflytelse over egne mål og klare å realisere forventede resultater, blir truet av en annen parts handlinger. Disse bakenforliggende årsakene til tillitstap krever ifølge Ren og

Gray ulike tiltak. Når identiteten er krenket, må det gis mulighet til å gjenopprette tapet av ansikt for den krenkede parten – dette er knyttet til skamfølelse. I tillegg må regler for interaksjon mellom partene gjenopprettes. Når kontrollen er krenket, opplever den krenkede seg urettferdig behandlet. Da må den parten som har krenket, enten skape rettferdighet gjennom å kompensere for tapet eller komme med en god forklaring på krenkelsen.

Oppsummert tilsier teori om gjenopprettelse av tillit mellom individer at den som har skyld i tillitsbruddet, må erkjenne dette, komme til bunns i årsaken til tillitstapet og så arbeide for å reparere relasjonen. Overført til en organisatorisk kontekst vil dette bety at dersom ansatte mister tillit til ledelsen, bør ledelsen legge seg flat ved å unnskyldte og komme med forklaringer. I litteraturen om kriseledelse snakker man om at ledelsen må la seg piske rituelt (Hillestad 2004). Deretter kan tilliten bygges opp igjen.

Begge disse modellene for å gjenopprette tillit bygger på en antakelse om at der er et klart definert offer i situasjonen, og at begge parter er enige om hvem som er offeret, og hvem som er skyld i tillitsbrudd. Modellene krever også at det er enighet om hva som er årsaken til tillitsbruddet. I de empiriske studiene vi har gjort av store omstillinger, er det imidlertid ikke alltid åpenbart hvem som har skyld i at tilliten blir satt på prøve. I en endringskontekst med mange ulike grupper og personer involvert kan det være svært utfordrende å peke på enkelthendelser eller personer som utløser redusert tillit. Vi finner også at tillitstap ofte er gjensidig – ansatte gir uttrykk for redusert tillit

til ledelsen, men ledelsen har også mistet tilliten til ansatte. Slike prosesser kan fort komme inn i en negativ spiral hvor alt som blir sagt og gjort av de respektive partene, tolkes i verste mening. Ifølge Lewicki og Bunker (1996) vil gjenopprettelse av tillit alltid være en toveisprosess som krever at begge parter er villige til å investere tid og krefter i å reparere relasjonen. Før vi presenterer en tilnærming til å gjenopprette tillit i en slik situasjon, vil vi kort gjøre rede for forskningsmetoden vi har brukt for å samle empiriske data på gjenopprettelse av tillit.

METODE

I denne artikkelen trekker vi på datamateriale fra et større prosjekt hvor en omfattende restrukturering ble gjennomført i en stor norskbasert virksomhet. Det totale datamaterialet vi bruker her, består av en rekke dokumenter og 91 intervjuer som ble gjennomført på ulike nivåer i organisasjonen over en treårsperiode mens endringene pågikk. Vi trekker spesielt på intervjuer med nøkkelinformanter som hadde ansvar for planlegging og gjennomføring av endringene. Dette materialet består av 53 intervjuer (38 ledere og 15 fagforeningsrepresentanter). Vi bruker også intervjuer som var gjennomført i en forretningsenhet i selskapet like etter at store restruktureringer var gjort i driften. Her gjennomførte vi 31 intervjuer (elleve ledere på ulike nivåer og 15 ansatte inklusive tillitsvalgte). Etter at omstillingen var ferdig, fikk vi også anledning til å intervju sju personer (tre representanter for ledelsen og fire fagforeningsrepresentanter), og det er spesielt dette materialet vi bruker i beskrivelsen av hvordan man arbeidet for å gjenopprette tillit.

SAMMENSATTE ÅRSAKER TIL AT TILLITEN SETTES PÅ SPILL

I en rekke tidligere publikasjoner har vi analysert selve omstillingsprosessen, planlegging og gjennomføring av denne samt reaksjoner fra de ansatte. Nedenfor oppsummerer vi noen av de viktigste funnene for å forstå hva som skjer med tilliten til toppledelsen i denne omstillingen. Vi viser hvordan årsakene til redusert tillit ofte er komplekse og sammensatte i organisasjoner, og peker på en rekke utfordringer vi mener å finne igjen ikke bare i denne konkrete studien, men også i mange andre studier av omfattende endringsprosesser.

Austgulen (2010) tok i sin masterutredning utgangspunkt i kvantitative data som viste en trend med redusert tillit til ledelsen over tid spesielt i en forretningsenhet. Ved hjelp av dybdeintervjuer analyserte hun bakenforliggende årsaker til redusert tillit og fant at Whitener mfl. (1998) sine fem atferdsregler (som bidrar til å utvikle et tillitsforhold) også kan forklare hvorfor tillit kan gå tapt i omstillinger. Austgulen fant at ansatte ga uttrykk for at prosessen var preget av utilstrekkelig kommunikasjon, brudd på veletablerte prinsipper og normer, manglende omtanke og menneskelige hensyn, inkonsekvente ord og handlinger, og maktbruk og sanksjonering.

Utilstrekkelig kommunikasjon knyttet seg til opplevelser av at toppledelsen ikke presenterte hele bildet av prosessen. Det handlet også om tilfeller hvor ansatte ikke trodde på det som faktisk var kommunisert, fordi informasjonen ifølge ansatte noen ganger inneholdt faktafeil. Videre var det å oppleve vesentlige brudd på prinsipper og normer som toppledelsen tidligere hadde vektlagt, en forklaring på redusert tillit. Når det gjelder manglende omtanke og menneskelige hensyn, handlet dette blant annet om behovet for å bli verdsett og anerkjent. Ansatte ga også uttrykk for at ledelsen var inkonsistent ved at løfter om handlinger ikke ble innfridd. De beskrev for eksempel at toppledelsen plutselig forandret på tidsrammer og krevde at beslutninger skulle avklares tidligere enn planlagt. Ansatte opplevde også at ledelsen ikke var interessert i innspill fra dem. Et viktig poeng her er at ansatte i stor grad ble involvert i prosessen og påvirket løsningene som ble planlagt, allikevel beskrev de at de ikke hadde reelle påvirkningsmuligheter.

Ragnes (2010) studerte samme enhet, men med litt andre briller. Hun var opptatt av å kartlegge og analysere ulike reaksjoner på endringen. Hun fant at de fleste ansatte hadde ambivalente reaksjoner. Det vil si at tanker, følelser og handlinger sprikte. Det kunne for eksempel gi seg utslag i at de handlet lojalt, men hadde negative tanker og følelser. Selv om Ragnes ikke knyttet reaksjonene direkte til tillit, fant hun gjennom sine analyser at mange ansatte ga uttrykk for at både identitet og kontroll hadde blitt krenket i prosessen. Ansatte var sterkt uenige i løsningene som ble valgt, og de opplevde at deres motforestillinger ikke ble hørt, og at deres kompetanse ikke ble verdsatt. De hadde en følelse av at ledelsen hadde fasiten i hånden, og noen

beskrev at konsulenter syntes å ha større påvirkning enn det de ansatte hadde på prosessen og de løsninger som ble valgt.

De to overnevnte studiene ser kun på ansattes opplevelser av prosessen. Dersom vi inkluderer dokumenter og intervjuer fra tidligere faser i endringsprosessen, blir bildet ganske annerledes og betydelig mer nyanisert. Inkluderer vi i tillegg ledelsens beskrivelser av prosessen, vil vi se at to svært forskjellige virkelighetsforståelser vokser frem. Dokumenter og observasjoner av tidligere faser i prosessen viser at ledelsen i samarbeid med fagforeningen hadde lagt opp en prosess som skulle sikre likhet og balanse for ulike deler av virksomheten, og der var et stort fokus på samarbeid, involvering og menneskelige hensyn. Mange hundre ansatte hadde vært involvert på ulike tidspunkt i prosessen, og den partssammensatte gruppen som hadde ansvaret for endringsprosessen, søkte innspill fra hele organisasjonen. Forslaget til endring og prosess var et resultat av et langt samarbeid med utstrakte forhandlinger. Manglende tillit kan derfor ikke skyldes neglisjering eller dårlig planlegging fra ledelsens side. Men det er åpenbart at de ansatte ikke var fornøyd med løsningen som ble skissert.

Ledelsens beskrivelse av prosessen tyder på at det som hadde begynt som et svært godt samarbeid med fagforeningsrepresentantene, utviklet seg til en situasjon hvor ledelsen ikke lenger stolte på fagforeningene. De opplevde at sensitiv informasjon dukket opp i media, og at ansatte i noen tilfeller hadde tilgang til konfidensiell informasjon slik at de var bedre informert enn ledelsen. I tillegg var der uenighet mellom de ulike fagforeningene – noe som kompliserte samarbeidet. Ledere på høyt nivå opplevde personlige trusler ved anonyme telefoner fra personer i fagforeningene. Ifølge ledelsen gjorde slike trusler det svært krevende å fortsette forhandlingene og samarbeidet med de ansattes representanter.

Man kommer her inn i en ond sirkel hvor både ansatte og ledelsen opplever at den andre part har brutt etablerte spilleregler. Fagforeningene støttet ikke forslaget til omstilling som ledelsen gikk inn for, og det ble brudd mellom partene. Ingen av partene hadde lenger tillit til den andre part. Det er ikke er åpenbart hvem som har skyld, og det er langt fra enighet om hva som faktisk har skjedd i prosessen. Ledelsen har allikevel, i form av sin posisjon, ansvar for å gjøre noe for å gjenopprette tillit.

EN ALTERNATIV MODELL FOR Å GJENOPPRETTE TILLIT

De teoretiske modellene vi har presentert, vektlegger botsøvelser som nødvendig for å reparere en svekket relasjon. Som nevnt krever dette at der er et klart offer og noen som påtar seg skyld. I prosessen vi studerte, fant vi at der var klare tegn på at tilliten til toppledelsen ble redusert over tid, men årsakssammenhengene var komplekse. Partene prøvde gjentatte ganger å etablere dialog for å bedre samarbeidet, men som en fagforeningsrepresentant uttrykte det:

Vi diskuterte å ha en samarbeidskonferanse i slutten av 2009, men jeg frarådet det, for vi var ikke kommet langt nok, så vi ville ikke klare å reparere noe. Da kan det heller gå feil vei hvis du prøver noe sånt. Så vi ble enig om å utsette det ... Høsten 2010 var vi kommet dithen at vi var i dialog. (fagforeningsrepresentant)

Det gikk med andre ord lang tid før man var i dialog, og noen av våre respondenter peker på tidsaspektet som viktig. Til slutt var alle parter enige om at slik kunne man ikke ha det. Men i stedet for å be om unnskyldning og komme til bunns i hva som hadde skjedd, valgte ledelsen å gå til kjernen av problemet uten å fordele skyld. Sammen meislet ledelsen og fagforeningene frem en ønsket samarbeidsform og tilstrebet å jobbe i henhold til denne for å skape nye og bedre erfaringer som kunne bidra til å bygge opp tillit. Videre prioriterte man sosialt samvær slik at man ble kjent på flere måter og etter hvert ble tryggere på de ulike rollene man hadde, og samtidig turte å være mer ærlige med hverandre. Nedenfor beskriver vi hvordan man gikk frem for å gjenopprette tillit etter den konfliktfylte omstillingen i forretningsenheten. Vi vil fokusere spesielt på tre hovedpunkter:

1. Begge parter erkjenner at nåværende situasjon ikke er holdbar.
2. Man jobber sammen om en konkret oppgave for å skape nye og bedre erfaringer.
3. Man etablerer andre arenaer for samvær i tillegg til oppgaven som skal løses.

Denne modellen for gjenopprettelse av tillit krever ikke at noen tar på seg skyld eller utøver bot. Den krever heller ikke at man går inn i konflikten igjen for å

prøve å komme til bunns i årsakssammenhengene, men når det er sagt, ligger det i punkt 2 ovenfor en utstrakt forståelse for noen av hovedutfordringene i endringsprosessen. Vi mener at modellen man her legger opp til, går rett til kjernen av de viktigste årsakene til konflikt, men uten å fordele skyld. Nedenfor beskriver vi hvert av de tre punktene og forklarer hvorfor og hvordan de bidrar til å bygge ny tillit.

ERKJENNELSE AV AT NÅVÆRENDE SITUASJON IKKE ER HOLDBAR

Et trekk ved intervjuene vi gjennomførte i organisasjonen, var at alle vi snakket med, ønsket et godt samarbeid og så verdien av dette. Representanter for ledelsen og de ulike fagforeningene var skuffet over at det hadde blitt brudd i samarbeidet. Jevnlige spørreundersøkelser dokumenterte svekket tillit til toppledelsen, og det samme gjorde vårt omfattende intervjumateriale. Men egentlig trengte man bare å lese avisen for å se at der var et anstrengt forhold internt i deler av virksomheten. Mens begge parter så på nåværende situasjon som uholdbar i lengden, var det vanskelig å komme videre. En ting som gjorde dette mulig, var at det kom inn en ny leder. Han ble ikke i samme grad assosiert med konfliktene og var opptatt av å formidle at «vi kan ikke ha det sånn – vi må samarbeide bedre». Samtidig som den nye lederen på vegne av ledelsen her strekker ut en hånd, var det viktig å ansvarliggjøre begge parter. Det var ikke tilstrekkelig at en part jobbet for å bedre et forhold, begge parter måtte gi og ta. To fagforeningsrepresentanter beskriver det slik:

Man klarte å la gammel historikk være gammel historikk og på en måte sette seg ned med blanke ark. (fagforeningsrepresentant)

Det som har gjort samarbeidet bedre, er at alle parter har gått ned fra pidestallene sine ... det har vært ordkrig, men de har lagt en del prinsipielle saker bak seg ... og når alle kom ned på samme nivå og la saker bak oss som vi var uenig i ... (fagforeningsrepresentant)

Lederskiftet hadde egentlig ikke noe å gjøre med selve omstillingen, slik at det var ikke tilfelle at ny leder ble satt inn på grunn av tillitsbrudd. I tillegg var det ledelsen som gruppe, og ingen enkeltperson, som hadde mistet tillit. Allikevel kan det se ut til at den nye lederen,

som var en sentral person i forretningsenheten, representerte en ny mulighet for dialog – også på grunn av atferden som fulgte.

UTVIKLE NYE OG BEDRE ERFARINGER GJENNOM ET KONKRET PROSJEKT

Det var bestemt at de organisatoriske endringene som ble implementert, skulle evalueres etter to år. Man fremskyndet denne evalueringen noe for å skape en ny arena for samarbeid mellom partene.

Denne evalueringsprosessen skulle ha to mål. Det ene var å forbedre de løsningene som var valgt basert på de erfaringene vi har så langt. Den andre var at vi skulle forbedre samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte på alle nivåer i denne delen av virksomheten. (ledelsesrepresentant)

Sammen la man opp en bredt involverende prosess for å evaluere endringene. Fordi ansatte satt med et inntrykk av at omstillingen hadde vært toppstyrt og lite involverende, la man opp til en nedenfra-og-opp-prosess hvor hver enkelt ansatt kunne komme med innspill. Dette trigget en enorm mengde input.

De gjorde noe veldig smart etter min mening, de spurte alle som jobber i denne delen av selskapet: Har du en idé; hva mener du om det? (fagforeningsrepresentant)

Vi ba absolutt alle enheter og avdelinger [i denne forretningsenheten] om å svare på cirka 150 spørsmål og utsagn om poenget med endringene ... Vi sa at vi forventet at de diskuterte lenge nok til at de ble enige. De skulle gi forslag til hva som skulle til for å forbedre, og hvilke tiltak som måtte iverksettes ... Vi fikk inn forslag om 4 500 tiltak ... (ledelsesrepresentant)

Ved å involvere så bredt skapes også store forventninger til gjennomslag, og det er åpenbart ikke mulig å imøtekomme mange tusen hensyn og forslag. Det var allikevel viktig å vise at man lyttet til og behandlet alle typer input på en seriøs måte. I stedet for å presse på for å nå fristene man hadde satt opp, tok man tiden til hjelp og gjorde et grundig arbeid med å systematisere og analysere alle innspill.

Prosjektet skulle ta tre–fire måneder, men det endte opp med å ta ett år. (fagforeningsrepresentant)

Det viste seg at man gjennom dette arbeidet også skapte ny forståelse blant ansatte for hva som faktisk lå bak forslagene til omorganisering.

Når arbeidsgruppene måtte forholde seg til intensjonene bak endringene, var det mange som sa – jøss, var det det som meningen – det er jo ikke det vi har implementert ... så det ble en bevisstgjøringsprosess som tok veldig mye av brodden ... Den sentrale gruppen kom opp med åtte fellestiltak ut fra de 4 500 forslagene. (ledelsesrepresentant)

Det ble viktig for fagforeningene å sikre at de opprinnelige løsningsforslagene ble implementert. Tidligere praksiser i enkelte avdelinger med å unnlate å implementere sentrale vedtak ville være mot sin hensikt. Igjen var ansvarliggjøring av alle parter en viktig faktor i dette samarbeidet. Som en fagforeningsrepresentant sa:

Nå må vi få frem styrkene og ikke minst svakhetene ved det som er besluttet, og det gjør vi ved å implementere endringene. Hvis vi nå trikser det til og lurert det til ... så får vi heller ikke frem svakhetene ved vedtakene, og da kan vi ikke endre og justere dem. Så vår melding til våre medlemmer var å være lojal mot det som var besluttet. (fagforeningsrepresentant)

En slik bred involvering krever at man tør å gi ansvar til den andre parten, og at den andre parten aksepterer dette ansvaret. I denne prosessen var samarbeidet mellom de to partene i sentrum, uten at konsulenter og media ble involvert som sentrale spillere.

Vi brukte lengre tid enn vi hadde tenkt – lengre tid enn noen hadde tenkt. For nå hadde alle gjort en så grundig jobb der ute at nå måtte vi som satt sentralt, følge opp dette seriøst og grundig. Selskapet hadde gitt oss en unik mulighet til å finne ut hva som kunne fungere, og hva som ikke fungerte. Så da gjorde vi det ... og det var et fantastisk samarbeid hvor vi er enig om stort sett 99 prosent av det som står her. Der er noen uenigheter også, men da beskrev vi uenighetene ... Gjennom evalueringen har vi fått bygget opp igjen ganske mye av tilliten. (fagforeningsrepresentant)

I den sentrale gruppen som arbeidet med evalueringen, etterstrebet man ikke hundre prosents enighet, men laget rutiner for hvordan man håndterte uenighet.

Når de var uenig om noe, så beskrev de uenigheten ... Og så senket skuldrene seg rundt omkring, og folk sa – ja, det er greit det. For det er ikke nødvendigvis et mål å være enig om alt. Var vi uenig, så måtte vi legge det på bordet. (fagforeningsrepresentant)

Evalueringsprosjektet var en konkret jobb som skulle gjøres, og måten man arbeidet med evalueringen på, ved en bred og involverende prosess, gikk rett til kjernen av de mest sentrale utfordringene i omstillingsprosessen.

FLERE OG NYE ARENAER FOR SAMARBEID

I tillegg til det viktige arbeidet som ble gjort i evalueringen av endringene, la man opp til en rekke nye arenaer for samvær. Noen av disse var knyttet til selskapets internasjonale virksomhet og mer overordnede strategiske utfordringer. De forretningsmessige arenaene synliggjorde et større og mer helhetlig bilde av de strategiske valgene som ledelsen gjorde. Ofte la man opp til at middager og sosiale (uformelle) sammenkomster var en del av et større program. Det var spesielt viktig å skape muligheter for direkte interaksjon i en situasjon hvor samarbeidet over lengre tid hadde vært anstrengt.

Det å møtes på uformelle arenaer – jeg tror det er ubetalelig. Og det tror jeg faktisk er ganske undervurdert ... du snakker om båt og bil og hus og treffes på en annen måte. Det er ikke noen agenda ... Og det gjør det enklere å møtes igjen i en litt sånn anstrengt situasjon. Du kjenner litt på mennesket bak og ser at vi har en rolle å spille. Og han skjønner at jeg som tillitsvalgt har min rolle. Så er det litt enklere for oss å akseptere hans argumenter istedenfor bare å slå dem ned. (fagforeningsrepresentant)

Tanken var at dersom man kom sammen i flere ulike settinger, ville man bli kjent på flere og andre måter. Man ville utvikle et mer helhetlig bilde av personer i andre posisjoner og roller i virksomheten, få en bedre forståelse for hverandres ulike roller, ha større mulighet til å utvikle gjensidig respekt for hverandre, og man ville muligens ha lavere terskel for å være ærlige med

hverandre og ikke tolke alt i verste mening. Både representanter fra fagforeningene og ledelsen peker på de uformelle arenaene som avgjørende for å få til et godt samarbeid og tillitsfulle relasjoner.

Da evalueringsprosjektet var ferdigstilt, hadde det utviklet seg et felles perspektiv på tillit som noe man arbeidet langsiktig med – hele tiden. Både ledelsen og fagforeningene beskrev tillitsbygging som en kontinuerlig prosess.

Jeg opplever at vi har et veldig bra samarbeid i dag, men samtidig er det skjørt på mange måter. Hvis det dukker opp en veldig alvorlig sak nå, så tror jeg vi kan komme tilbake til de gamle posisjonene. Dette med relasjoner er noe man må jobbe med hele veien. (ledelsesrepresentant)

Når du har bygget opp tilliten, så er du ikke i mål. Da må du fortsette å jobbe hver dag for å beholde den. Hvis ikke går det galt, og da må du begynne om igjen på nytt. (fagforeningsrepresentant)

Gjennom evalueringsprosjektet skapte man dermed muligheter for begge parter til å utvikle et nytt sett med erfaringer. Arbeidet med å evaluere omstillingen gjorde at begge parter fikk anledning til å vise den andre part at de som gruppe var pålitelige, forutsigbare og rettferdige.

KONKLUSJON

Utfordringene vi har beskrevet med tap av tillit i store omstillingsprosesser, er ikke unike. Vi finner lignende rapporter i internasjonale studier (Stahl mfl. 2004, Knights mfl. 2001, Maguire og Phillips 2008). Mens det etter hvert finnes en del kunnskap om hva som skal til for å utvikle tillit i endringsprosesser (Whitener mfl. 1998, Lines mfl. 2005), vet vi betydelig mindre om hvordan organisasjoner kan gjenopprette tillit etter konfliktfylte omstillinger (Bachmann mfl. 2011). Vi tok derfor utgangspunkt i to konseptuelle modeller for å gjenopprette tillit og sammenliknet disse med hvordan en organisasjon i praksis arbeidet for å forbedre relasjonen mellom ledelsen og ansatte etter en krevende omstilling.

Våre studier viser at årsaker til tillitsbrudd i forbindelse med omstillinger kan være svært sammensatte og komplekse. I omfattende (og dermed ofte kontroversielle) endringsprosesser finner vi stor grad av usikkerhet, tvetydighet og mange ulike virkelighetsoppfatninger

som eksisterer side om side. Igjen vil vi påstå at dette ikke er unikt for den bedriften vi har studert. Tvert imot finner vi slike utfordringer i en stor del av den empiriske forskningen på endringsprosesser. Det vi imidlertid finner unikt ved denne studien, er måten man arbeider på for å gjenopprette tillit. Teori om gjenoprettelse av tillit tilsier at dersom ledelsen har mistet de ansattes tillit, bør ledelsen legge seg flat og gjøre botsøvelser. Først da kan relasjonen repareres, og det vil i den forbindelse være viktig å forstå hvorfor det oppsto tillitsbrudd.

I vår studie finner vi imidlertid en ganske annen tilnærming til gjenoprettelse av tillit. Fordi årsaksammenhengene er uklare og begge parter (ledelsen og fagforeningen) har mistet tillit til hverandre, velger man her å jobbe på en annen måte. Den handler i liten grad om å grave videre i konflikten eller å legge seg flat. Her ser man heller fremover og søker å skape nye og bedre erfaringer gjennom å samarbeide om et konkret prosjekt som gir mulighet til å rette opp igjen det bildet og de erfaringer som er skapt gjennom endringsprosessen. Modellen for å gjenopprette tillit inneholder tre hovedmomenter: (1) en erkjennelse fra begge parter om at nåværende situasjon er uholdbar og uønsket, (2) et konkret prosjekt man kan arbeide sammen om for å utvikle en nye og bedre relasjon, (3) en rekke mer uformelle samarbeidsarenaer i tillegg til det konkrete prosjektet. Gjennom arbeidet som gjøres, blir begge parter utfordret og ansvarliggjort slik at det vokser frem en gjensidig respekt og tillit mellom dem. Noe av det som muliggjør denne type tilnærming, er at det kommer inn en ny leder som arbeider aktivt sammen med resten av ledergruppen for å få til en dialog, og prosjektet man så samarbeider om, går rett til kjernen av de faktorene som skapte tillitstap i omstillingen. Man klarer dermed å skape nye erfaringer fra omstillingsarbeidet. Man skaper også en erkjennelse av at tillit er noe begge parter må bidra til kontinuerlig. Selv om begge parter mente at tilliten var bedre, oppfattet man ikke arbeidet med å gjenopprette tillit som ferdig, men heller som noe man måtte arbeide videre med.

Modellen vi beskriver for å gjenopprette tillit i organisasjoner som har vært gjennom krevende og konfliktfylte endringsprosesser, kan ikke sies å være en generell modell. Vi har kun tatt utgangspunkt i *ett* eksempel. Men i mangel av tydelig og empirisk basert kunnskap

om hvordan organisasjoner kan gjenopprette tillitsfulle relasjoner, kan dette være et verdifullt bidrag som det kan bygges videre på. Vi ser for oss at der er et stort rom for ytterligere studier og teoribygging på temaet. ■

Vi vil gjerne takke tre tidligere masterstudenter ved NHH som gjennom sine masterutredninger har bidratt til dette arbeidet: Linn Kristin Austgulen, Benedicte Ragnes og Jan Halvard Valderhaug.

REFERANSER

- Austgulen, L.K. 2010. Tillit til ledelsen i en endringsprosess. NHH Masterutredning innenfor strategi og ledelse.
- Bachmann, R. og A.C. Inkpen. 2011. Understanding institutional-based trust building processes in inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 32(2):281–301.
- Bachmann, R., N. Gillespie og R. Kramer. 2011. Trust in crisis: Organizational and institutional trust, failures and repair. *Organization Studies* call for papers.
- Bisel, R.S. og J.K. Barge. 2011. Discursive positioning and planned change in organizations. *Human Relations* 64(2):257–283.
- Colman, H.L., I. Stensaker og J.E. Tharaldsen (red.). 2011. *A Merger of Equals?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Dirks, K.T. og D.L. Ferrin. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4):450–467.
- Dirks, K.T. og D.P. Skarlicki. 2004. Trust in leaders: Existing research and emerging issues. I Cook, K.S. og R.M. Kramer (red.), *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*. New York: Sage.
- Gillespie, N. og G. Dietz. 2009. Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34(1):127–145.
- Graham, W.E. 2012. Hvordan gjenopprette tillit? NHH Masterutredning innenfor strategi og ledelse.
- Hillestad, T. 2004. Toppledelsens troverdighet ved kriser: en studie av legitimitetsprosesser ved Åsgard-overskridelsene og Åsta-ulykken. PhD-avhandling NHH.
- Huy, Q. 2011. How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13):1387–1410.
- Knights, D., F. Noble, T. Vurdubakis og H. Willmott. 2001. Chasing shadows: Control, virtuality and the production of trust. *Organization Studies*, 22(2):311–336.
- Lewicki, R.J. og B.B. Bunker. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. I Kramer, R.M. og T.R. Tyler (red.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, s. 114–139. Thousand Oaks: Sage.
- Lewicki, R.J., D.J. McAllister og R.J. Bies. 1998. Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3):438–458.
- Lewicki, R.J., E.C. Tomlinson og N. Gillespie. 2006. Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence and future directions. *Journal of Management*, 32:991–1022.
- Lines, R., M. Selart, B. Espedal og S.T. Johansen. 2005. The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5(2):221–245.
- Maguire, S. og N. Phillips. 2008. «Citibankers» at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2):372–401.
- Mayer, R.C., J.H. Davies og F.D. Schoorman. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3):709–734.
- Meyer, C.B. og I.G. Stensaker. 2011. *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ragnes, B. 2010. Reaksjoner på organisatoriske endringsprosesser: betydningen av identitet og kontroll. NHH Masterutredning innenfor strategi og ledelse.
- Ren, H. og B. Gray. 2009. Repairing relational conflict: How violation types and culture influence the effectiveness of restoration rituals. *Academy of Management Review*, 34(1):105–126.
- Rousseau, D.M., S.B. Sitkin, R.S. Burt og C. Camperer. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3):393–404.
- Schoorman, F.D., R.C. Mayer og J.H. Dais. 2007. An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2):344–354.
- Stahl, G., I. Kremershof og R. Larsson. 2004. Trust dynamics in mergers and acquisitions: A case survey. *Insead Working Paper Series 2004/05/ABCM*.
- Stegmaier, R., K. Sonntag og B. Michaelis. 2009. Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9(4):399–417.
- Valderhaug, J.H. 2012. En kvalitativ studie av hva som leder til resignerte ansatte i sammenslåinger. NHH Masterutredning innenfor strategi og ledelse.
- Whitener, W.M., S.E. Brodt, M.A. Korsgaard og J.M. Werner. 1998. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3):513–530.
- Zaheer, A., B. McEvily og V. Perrone. 1998. Does trust matter? Exploring the effect of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2):141–159.